

УДК 351.851:37.014.552](477)
DOI: 10.31673/2786-7412.2026.035614

Майя СЕМКО

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця
ORCID ID: 0000-0001-8327-1751
e-mail: morozmaya@ukr.net*

Maia SEMKO

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Municipal Higher Education Institution «Vinnytsia Academy of Continuing Education»,
Vinnytsia
ORCID ID: 0000-0001-8327-1751
e-mail: morozmaya@ukr.net*

**ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: КАДРОВА
ПОЛІТИКА ТА РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ**

**INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF
THE EDUCATION SYSTEM UNDER DECENTRALIZATION: HUMAN
RESOURCE POLICY AND DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL
COMPETENCIES**

У статті досліджено кадровий вимір інституційних трансформацій державного управління системою освіти в Україні в умовах децентралізації. Автором сформульовано мету статті, яка полягає в обґрунтуванні кадрової політики як ключового чинника інституційних трансформацій державного управління системою освіти в умовах децентралізації, визначенні основних кадрових викликів, професійних компетентностей освітніх управлінців і напрямів посилення кадрового потенціалу територіальних громад.

Визначено, що перерозподіл повноважень між центральними органами виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування та закладами освіти змінив не лише організаційну архітектуру освітнього врядування, а й вимоги до кадрової політики, професійних компетентностей управлінців і кадрового потенціалу територіальних громад. Доведено, що ефективність децентралізації в освіті залежить від здатності місцевого рівня формувати професійні команди, здійснювати стратегічне планування, управляти мережею закладів, забезпечувати прозоре бюджетування, комунікувати з громадськістю, використовувати цифрові інструменти та підтримувати стійкість освітньої системи в умовах воєнного стану. Окреслено ключові кадрові виклики: дефіцит фахівців у малих громадах, нерівномірність управлінської спроможності, перевантаження звітністю, недостатній рівень

аналітичних і проєктних компетентностей, слабку інституціоналізацію наставництва та професійного розвитку. Запропоновано авторське бачення моделі кадрової політики в публічному управлінні освітою, що передбачає компетентнісний профіль освітнього управлінця, планування кадрового резерву, безперервний професійний розвиток, міжмуніципальне співробітництво, цифрову підтримку управлінських процесів і поєднання автономії закладів освіти з публічною підзвітністю. Зроблено висновок, що подальший інституційний розвиток системи управління освітою має ґрунтуватися на професіоналізації кадрів, посиленні кадрового потенціалу громад та формуванні стійкої культури відповідального публічного управління.

Ключові слова: державне управління; публічне управління; система освіти; децентралізація; кадрова політика; інституційний розвиток; професійні компетентності; територіальні громади; цифрові інструменти; освітня політика.

The article examines the human resource dimension of institutional transformations in the public administration of the education system in Ukraine under the conditions of decentralization. The author formulates the purpose of the article, which is to substantiate human resource policy as a key factor in the institutional transformations of public administration of the education system under decentralization, to identify the main staffing challenges, professional competencies of education managers, and directions for strengthening the human resource capacity of territorial communities.

It is determined that the redistribution of powers among central executive authorities, local state administrations, local self-government bodies, and educational institutions has changed not only the organizational architecture of education governance, but also the requirements for human resource policy, professional competencies of managers, and the human resource capacity of territorial communities. It is proven that the effectiveness of decentralization in education depends on the ability of the local level to form professional teams, carry out strategic planning, manage the network of educational institutions, ensure transparent budgeting, communicate with the public, use digital tools, and maintain the resilience of the education system under martial law.

The key staffing challenges are outlined, including the shortage of specialists in small communities, uneven managerial capacity, excessive reporting burden, insufficient development of analytical and project-management competencies, and weak institutionalization of mentoring and professional development. The author proposes a vision of a human resource policy model in the public administration of education, which includes a competency profile of an education manager, staff reserve planning, continuous professional development, inter-municipal cooperation, digital support for management processes, and a combination of the autonomy of educational institutions with public accountability.

It is concluded that the further institutional development of the education governance system should be based on the professionalization of personnel, strengthening the human resource capacity of communities, and forming a sustainable culture of responsible public administration.

Keywords: *state administration; public administration; education system; decentralization; human resource policy; institutional development; professional competencies; territorial communities; digital tools; education policy.*

Постановка проблеми. Трансформація державного управління системою освіти в Україні є одним із найскладніших напрямів модернізації публічного сектору, оскільки поєднує нормативно-правові, організаційні, фінансові, кадрові та комунікативні зміни. Децентралізація, започаткована після схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, суттєво змінила традиційну вертикаль управління освітою. Територіальні громади отримали значно ширший обсяг повноважень щодо мережі закладів, фінансування, матеріально-технічного забезпечення, створення безпечного освітнього середовища та локального планування освітнього розвитку.

Однак передача повноважень сама по собі не гарантує ефективного управління. У центрі сучасної реформи дедалі виразніше постає кадрова політика як система добору, розвитку, мотивації, оцінювання та утримання управлінських і педагогічних кадрів, здатних діяти в умовах автономії, відповідальності та постійних кризових викликів. Якщо раніше місцевий рівень переважно виконував адміністративно-розпорядчі функції, то нині від нього очікується стратегічне мислення, вміння працювати з даними, прогнозувати демографічні й фінансові ризики, організовувати партнерства та вибудовувати довіру з громадськістю.

Управління освітою в умовах децентралізації набуло поліцентричного характеру: держава визначає стандарти, гарантії, нормативні рамки й механізми вирівнювання, тоді як органи місцевого самоврядування та заклади освіти несуть безпосередню відповідальність за якість організації освітнього процесу на місцях. Така модель потребує не лише чіткого розмежування компетенцій, а й наявності професійного кадрового потенціалу, без якого формальна автономія перетворюється на додаткове адміністративне навантаження.

Актуальність проблеми посилюється воєнним станом, демографічними змінами, внутрішнім переміщенням населення, руйнуванням освітньої інфраструктури та потребою у безпечному освітньому середовищі. За таких умов кадрова політика в системі публічного управління освітою має розглядатися не як допоміжний інструмент, а як ключовий чинник інституційного розвитку, стійкості та якості освітніх послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові засади децентралізації управління освітою в Україні розкрито у працях Л. Юрчук, І. Застрожнікової, В. Хоменка та інших дослідників, які аналізували розподіл повноважень, автономію закладів освіти, співвідношення централізації й децентралізації, а також ризики нерівності між територіями [1-3]. У сучасному науковому дискурсі дедалі більше уваги приділяється інституційній спроможності громад, публічній підзвітності та якості взаємодії між державними і локальними суб'єктами управління.

Вагомий аналітичний внесок зробили міжнародні організації. У дослідженнях ОЕСР децентралізація в Україні розглядається як складова багаторівневого врядування та регіонального розвитку, що потребує збалансування повноважень і ресурсів [4]. У матеріалах Світового банку щодо сектору освіти України наголошено на необхідності підвищення ефективності, справедливості та

результативності освітньої політики, зокрема через удосконалення організації мережі, фінансування та управлінської координації [5; 6].

Окреме значення для розуміння кадрових проблем мають матеріали всеукраїнських досліджень проєкту DECIDE. Вони засвідчують, що надмірна звітність, потреба у професійному розвитку управлінців, нерівномірність залучення стейкхолдерів до стратегічного планування та різна управлінська спроможність громад залишаються визначальними для сучасного етапу реформи [7; 8]. Водночас у науковій літературі ще недостатньо системно розкрито саме кадровий вимір інституційних трансформацій: формування компетентнісного профілю освітнього управлінця, розвиток кадрового резерву, механізми мотивації та інституціоналізацію безперервного професійного навчання управлінських кадрів.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування кадрової політики як ключового чинника інституційних трансформацій державного управління системою освіти в умовах децентралізації, визначення основних кадрових викликів, професійних компетентностей освітніх управлінців і напрямів посилення кадрового потенціалу територіальних громад.

Виклад основного матеріалу. Інституційні трансформації державного управління системою освіти доцільно розуміти як сукупність стійких змін у суб'єктному складі, компетенціях, нормах, процедурах, інструментах та каналах взаємодії, що визначають спосіб формування і реалізації освітньої політики. У контексті децентралізації ці зміни охоплюють не лише передачу окремих функцій на місця, а й перехід до нової управлінської логіки, у якій вирішальну роль відіграє кадровий потенціал. Саме люди, їхні професійні компетентності, управлінська культура та здатність до співпраці забезпечують практичне наповнення інституційних змін.

Кадрова політика в публічному управлінні освітою є цілеспрямованою діяльністю держави, органів місцевого самоврядування та керівництва закладів освіти щодо формування, розвитку, раціонального використання й мотивації персоналу, який забезпечує реалізацію освітньої політики. У децентралізованій моделі вона має охоплювати щонайменше чотири взаємопов'язані блоки: стратегічне планування кадрової потреби; добір і призначення управлінських працівників; безперервний професійний розвиток; оцінювання результативності та створення умов для професійного зростання.

Кадрова політика пов'язана із переглядом інституційної архітектури управління освітою. Законодавство України визначає, що держава встановлює стандарти освіти, гарантії прав, загальні правила функціонування системи, механізми оцінювання якості, принципи фінансування та вимоги до безпеки освітнього середовища. Органи місцевого самоврядування як засновники закладів освіти організовують і забезпечують мережу, утримання, доступність послуг, розвиток інфраструктури, кадрову підтримку та частину управлінських процедур. За таких умов кадрові рішення перестають бути лише внутрішньоорганізаційним питанням і набувають стратегічного значення для розвитку громади.

Трансформується роль територіальної громади, тому що після зміни адміністративно-територіального устрою громада стала базовою одиницею планування й організації освітніх послуг. Саме на цьому рівні ухвалюються рішення щодо створення, реорганізації та ліквідації закладів, організації

підвезення, утримання приміщень, формування місцевих програм розвитку освіти, співпраці з батьками, бізнесом і громадським сектором. Це вимагає від посадових осіб органів управління освітою не лише знання законодавства, а й уміння застосовувати інструменти стратегування, бюджетного аналізу, комунікації, медіації та управління змінами.

Одним з важливих компонентів є автономія закладів освіти. Нормативно автономія передбачає академічну, організаційну, кадрову та фінансову самостійність у межах закону. Практично це означає, що школа поступово перестає бути лише об'єктом адміністрування та набуває ознак суб'єкта управління, здатного самостійно приймати частину рішень щодо освітньої програми, внутрішньої організації, кадрової роботи та використання ресурсів. Водночас реальна глибина автономії залежить від професійності керівника, готовності педагогічної команди до відповідальності та здатності засновника перейти від дріб'язкового контролю до стратегічного супроводу.

Кадрова автономія закладу освіти має особливе значення, оскільки якість освітніх послуг безпосередньо залежить від педагогічних і управлінських кадрів. Директор школи в сучасних умовах має бути не лише адміністратором, а й лідером змін, менеджером персоналу, комунікатором, організатором безпечного середовища та провідником інновацій. Його професійний профіль має включати нормативно-правову, стратегічну, фінансову, кадрову, цифрову, комунікативну, аналітичну та кризову компетентності.

Кадрова політика пов'язана із фінансовими механізмами. Децентралізація не скасовує державної відповідальності за доступність середньої освіти, але змінює спосіб її реалізації. Освітня субвенція, порядок її розподілу та додаткові цільові механізми фінансування створюють змішану модель, за якої держава забезпечує базове вирівнювання, а громади співфінансують утримання мережі, інфраструктуру та розвиткові потреби. Для кадрової політики це означає необхідність поєднання бюджетної дисципліни з мотиваційними інструментами, зокрема підтримкою молодих фахівців, стимулюванням професійного розвитку, розвитком наставництва та формуванням привабливих умов праці.

Однією з головних суперечностей реформи є те, що політична відповідальність за непопулярні рішення щодо оптимізації мережі закладів перебуває на місцевому рівні, тоді як суспільні очікування щодо збереження доступності освіти залишаються високими. Це вимагає від управлінців не лише адміністративних, а й аналітичних, комунікативних і фасилітаційних компетентностей. Кадрова політика має готувати фахівців до роботи з конфліктними рішеннями, публічними консультаціями, доказовою аргументацією та прозорим поясненням управлінських дій.

Змінюються моделі підзвітності та контролю. Традиційна централізована модель робила ставку переважно на адміністративну звітність. У сучасній системі зростає значення результативної підзвітності, громадського контролю, зовнішнього та внутрішнього забезпечення якості освіти, а також прозорості бюджетних рішень. Однак емпіричні дані засвідчують, що система досі перевантажена дублюванням інформаційних потоків. За результатами дослідження DECIDE 2025 року, 90 % керівників органів управління освітою повідомляють про подання одних і тих самих даних у різні структури, а 94 % підтримують електронний документообіг, хоча на заваді стоять дублювання паперових і

цифрових форм та проблеми захисту даних [8]. Це свідчить, що кадрова політика має включати розвиток цифрової грамотності, управління даними та здатності працювати з інтегрованими інформаційними системами.

На формування кадрової політики впливає і державно-громадського врядування. Закон України «Про освіту» закріпив принципи державно-громадського управління, що передбачає взаємодію органів влади, самоврядування, професійної спільноти, батьків і громадських інституцій. У практиці громад це виявляється через піклувальні ради, громадські обговорення, консультації щодо мережі закладів, участь у розробленні стратегій розвитку освіти та використання інструментів місцевої демократії. Водночас рівень такої участі залишається нерівномірним. За матеріалами DECIDE, 89 % респондентів вважають, що громадськість принаймні частково залучена до ухвалення рішень у сфері освіти, однак лише 28 % громад мають досвід використання громадського бюджету для освітніх потреб [8]. Отже, кадрова політика має формувати в управлінців компетентності відкритої комунікації, партнерства, публічних консультацій і роботи з різними групами стейкхолдерів.

Суттєвим компонентом інституційного розвитку є управлінська спроможність. Передача повноважень без розвитку компетентностей та організаційних інструментів породжує ризик номінальної децентралізації, коли громада формально відповідає за сферу освіти, але фактично не має достатнього людського, аналітичного чи фінансового ресурсу для прийняття якісних рішень. У цьому контексті показовими є дані про високий запит на професійний розвиток: серед керівників закладів освіти частка тих, хто потребує розвитку управлінських компетентностей, зросла з 87 % до 92 % [8]. Така динаміка засвідчує, що інституційне середовище стало складнішим, а управлінські ролі - вимогливішими.

Кадровий потенціал територіальної громади варто розглядати як інтегральну характеристику її здатності забезпечувати якісне управління освітою через наявність професійних кадрів, їхню мотивацію, досвід, компетентності, командну взаємодію та готовність до інновацій. Він не обмежується кількістю працівників відділу освіти чи педагогів у освітніх закладах. До його структури належать управлінський корпус, керівники закладів освіти, педагогічні працівники, фахівці з фінансів, юристи, психологи, спеціалісти з цифровізації, безпеки, інклюзії та комунікацій. Саме взаємодія цих груп формує реальну інституційну спроможність громади.

Для посилення кадрового потенціалу доцільно запроваджувати компетентнісний підхід до планування професійного розвитку. Базовий компетентнісний профіль освітнього управлінця має включати: стратегічну компетентність, що забезпечує здатність бачити довгострокові цілі розвитку освіти громади; нормативно-правову компетентність, необхідну для прийняття легітимних рішень; фінансово-бюджетну компетентність, пов'язану з плануванням і використанням ресурсів; кадрову компетентність, спрямовану на добір, мотивацію та розвиток персоналу; комунікативну компетентність, потрібну для взаємодії з громадськістю; цифрову компетентність, що забезпечує роботу з даними; кризову компетентність, важливу в умовах війни та безпекових загроз.

Особливого значення набуває формування кадрового резерву для органів управління освітою та керівних посад в освітніх закладах. У багатьох громадах кадрові рішення мають реактивний характер і приймаються лише після виникнення

вакансії. Натомість сучасна кадрова політика має передбачати прогнозування потреб, виявлення перспективних фахівців, наставництво, стажування, підготовку до управлінських конкурсів і підтримку молодих спеціалістів. Такий підхід сприятиме зменшенню кадрового дефіциту та забезпечить наступність управлінських практик.

Важливим інструментом є міжмуніципальне співробітництво. Для малих громад, які не мають достатнього штату спеціалістів, спільне використання експертних ресурсів може стати способом подолання кадрової асиметрії. Йдеться про спільні сервісні центри, юридичний і фінансовий супровід, методичну підтримку, спільні програми підвищення кваліфікації, обмін управлінськими практиками та регіональні професійні мережі освітніх управлінців. Така модель дає змогу поєднати принцип субсидіарності з реальною спроможністю виконувати передані повноваження.

Окремої уваги потребує цифровізація кадрової політики. Цифрові інструменти можуть використовуватися не лише для документообігу, а й для обліку кадрових потреб, моніторингу професійного розвитку, аналізу навантаження, оцінювання результативності, планування підвищення кваліфікації та прогнозування дефіциту кадрів. Проте цифровізація потребує сумісності реєстрів, нормативного врегулювання обміну даними, захисту персональної інформації та підготовки персоналу. Без цього вона ризикує перетворитися на додаткове бюрократичне навантаження.

Воєнний контекст істотно модифікував кадрову політику в освіті. З одного боку, війна посилила потребу в централізованих рішеннях щодо безпеки, відновлення інфраструктури, переміщення здобувачів освіти, дистанційного навчання та координації донорської допомоги. З іншого - саме громади стали першою ланкою реагування на руйнування, потребу в укриттях, транспортні проблеми, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб і відновлення локальної освітньої мережі. За результатами дослідження DECIDE, 33 % громад повідомили про критичну потребу в укриттях [8]. У таких умовах освітні управлінці мають володіти кризовим менеджментом, навичками швидкого прийняття рішень, координації ресурсів та психологічно чутливої комунікації.

Отже, кадрова політика має стати інтегрованим елементом інституційного розвитку системи управління освітою. Її метою є не лише заповнення посад, а формування професійної управлінської екосистеми, здатної забезпечити якість, доступність, безпеку та стійкість освіти. Така екосистема передбачає узгодження державних стандартів і місцевих стратегій, автономії закладів і публічної підзвітності, професійного розвитку і результативності управлінських рішень.

Авторське бачення моделі кадрової політики в умовах децентралізації може бути представлено через п'ять взаємопов'язаних компонентів. Перший компонент – стратегічне кадрове планування, що передбачає аналіз демографічних, фінансових і професійних потреб громади. Другий – компетентнісний добір і оцінювання, орієнтовані на реальні управлінські завдання. Третій – безперервний професійний розвиток, що поєднує формальне підвищення кваліфікації, наставництво, професійні мережі та практикоорієнтоване навчання. Четвертий – мотивація і підтримка персоналу, зокрема створення умов для професійного зростання, зниження бюрократичного навантаження та розвитку лідерства. П'ятий

– цифрово-аналітичний супровід кадрових процесів, який забезпечує доказовість рішень і прозорість управління.

З огляду на це інституційні трансформації доцільно оцінювати через чотири базові критерії: субсидіарність, спроможність, підзвітність і стійкість. Субсидіарність означає, що рішення приймаються на найближчому до людини рівні, який здатен їх реалізувати. Спроможність передбачає наявність професійних кадрів, фінансів, процедур і цифрових інструментів. Підзвітність вимагає прозорості, участі та орієнтації на якість освітнього результату. Стійкість визначає здатність системи функціонувати в умовах кризи, зокрема війни, міграції та інфраструктурних втрат. Лише поєднання цих критеріїв дає змогу говорити про завершену інституційну модернізацію, а не лише про формальну передачу повноважень.

Висновки і пропозиції. Таким чином, інституційні трансформації державного управління системою освіти в умовах децентралізації мають комплексний характер і відображають глибоку перебудову української моделі публічного врядування. Їхній зміст полягає не лише у переході від жорстко ієрархічної системи до поліцентричної моделі багаторівневого управління, а й у зміні вимог до людей, які реалізують освітню політику на державному, регіональному, місцевому та інституційному рівнях.

Кадрова політика є ключовим чинником успішності децентралізації в освіті. Саме професійні компетентності управлінців, кадровий потенціал громад, здатність формувати команди, працювати з даними, управляти ресурсами, комунікувати зі стейкхолдерами та діяти в умовах кризи визначають реальну ефективність інституційних змін. Без системної професіоналізації кадрів нова модель управління ризикує залишитися формальною, а передані повноваження – недостатньо забезпеченими ресурсами та компетентностями.

Ключовими напрямками удосконалення кадрової політики в публічному управлінні освітою є: розроблення компетентнісного профілю освітнього управління; формування кадрового резерву; розвиток безперервного професійного навчання; посилення міжмуніципального співробітництва; цифровізація кадрових процесів; зменшення надмірної звітності; підтримка управлінського лідерства та наставництва. Реалізація цих напрямів сприятиме інституційному розвитку системи освіти, посиленню спроможності громад і підвищенню якості публічного управління.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням індикаторів кадрового потенціалу органів управління освітою громад, оцінюванням ефективності програм професійного розвитку управлінців, аналізом кадрового резерву в освіті та вивченням впливу цифрових інструментів на якість кадрових рішень у сфері публічного управління освітою.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Юрчук Л. М. Тенденції децентралізації управління освітою в Україні. *Вісник Національної академії державного управління*. 2009. № 4. С. 276–284.
2. Застрожнікова І. В. Трансформація національної освітньої системи в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. № 4 (43). С. 59–65.

3. Хоменко В. В. Проблеми та виклики централізованого і децентралізованого управління освітою в територіальних громадах. *Академічні візії*. 2023. Вип. 22.
4. OECD. *Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine*. Paris : OECD Publishing, 2018.
5. World Bank. *Review of the Education Sector in Ukraine: Moving toward Effectiveness, Equity and Efficiency (RESUME3)*. Washington, DC : World Bank, 2018.
6. Jimenez E., Paqueo D. *Decentralization in Education: An Economic Perspective*. Washington, DC : World Bank, 1996.
7. Децентралізація управління освітою в Україні: результати Всеукраїнського соціологічного дослідження (II етап) / Швейцарсько-український проєкт DECIDE. 2025.
8. Децентралізація управління освітою в Україні: про що свідчать результати всеукраїнського дослідження / Швейцарсько-український проєкт DECIDE. 2026.

REFERENCES

1. Yurchuk, L. M. (2009). Tendentsii detsentralizatsii upravlinnia osvitoiu v Ukraini [Trends in the decentralization of education management in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia*, 4, 276–284.
2. Zastrozhnikova, I. V. (2019). Transformatsiia natsionalnoi osvitoi systemy v umovakh detsentralizatsii [Transformation of the national education system under decentralization]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 4(43), 59–65.
3. Khomenko, V. V. (2023). Problemy ta vyklyky tsentralizovanoho i detsentralizovanoho upravlinnia osvitoiu v terytorialnykh hromadakh [Problems and challenges of centralized and decentralized education management in territorial communities]. *Akademichni vizii*, 22.
4. OECD. (2018). *Maintaining the momentum of decentralisation in Ukraine*. OECD Publishing.
5. World Bank. (2018). *Review of the education sector in Ukraine: Moving toward effectiveness, equity and efficiency (RESUME3)*. World Bank.
6. Jimenez, E., & Paqueo, D. (1996). *Decentralization in education: An economic perspective*. World Bank.
7. Swiss-Ukrainian Project DECIDE. (2025). *Detsentralizatsiia upravlinnia osvitoiu v Ukraini: Rezultaty Vseukrainskoho sotsiologichnoho doslidzhennia (II etap)* [Decentralization of education management in Ukraine: Results of the nationwide sociological survey (Stage II)].
8. Swiss-Ukrainian Project DECIDE. (2026). *Detsentralizatsiia upravlinnia osvitoiu v Ukraini: Pro shcho svidchat rezultaty vseukrainskoho doslidzhennia* [Decentralization of education management in Ukraine: What the results of the nationwide study show].

Received (надійшла до редакції): 14.08.2026

Accepted (прийнята до друку): 28.08.2026

Published (опублікована): 15.09.2026