



*У висновках за результатами проведеного експерименту підсумовано, що є причинами неякісної освіти, серед яких: непрофесійність наукових і науково-педагогічних працівників; слабе матеріально-технічне оснащення; відсутність сучасних комп'ютерів; незацікавленість учнів і студентів у навчанні; перевантаження учнів і педагогів; відсутність варіантів для індивідуальної освітньої траєкторії; відсутність перспектив подальшого гідного працевлаштування та запропоновано шляхи для задіяння ефективних механізмів з питань підвищення якості освіти на курсах підвищення кваліфікації в регіональних інститутах післядипломної педагогічної освіти.*

**Ключові слова:** *заклади освіти, реформування, управління закладом освіти, децентралізація, місцеве самоврядування, розвиток, суспільство.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** З часів отримання незалежності у 1991 році модернізації і реформуванню підвергалися всі складові освітніх інституцій України: дошкільна освіта, початкова, середня, вища, позашкільна, профтехосвіта, система післядипломної педагогічної освіти з питань здійснення організаційної, науково-методичної, наукової роботи у відповідності до Конституції України [9], Законів України «Про освіту» [43], «Про вищу освіту» [46], «Про повну загальну середню освіту» [44], «Про позашкільну освіту» [45], «Про наукову та і науково-технічну діяльність» [40], «Про інноваційну діяльність» [38], Проекту Закону України для обговорення «Нова школа. Простір освітніх можливостей» [12]. Державне управління освітою за Національною доктриною все частіше позиціонується як державно-громадське, а в окремих документах, поспішаючи, вже як громадсько-державне. Україна визнала: участь широких верств суспільства в освіті є одним з пріоритетів в сучасній освітній політиці і державне управління освітою потребує змін в управлінській вертикалі [11].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для нашого дослідження корисними є роботи з питань аналізу та здійснення державної політики у контекстах місцевого самоврядування [33]; підходи до політики як елементу планування місцевого розвитку [18]; комплексної методології і методики планування політики загальної середньої освіти [26, 31]; врахування досвіду впровадження державно-громадського управління [15], підходи зарубіжних науковців до аналізу державної політики з державного управління, наукового та кризового менеджменту, мотивації до діяльності, роботі у команді [2, 7, 10, 14, 32, 37].

Реформування системи освіти потребує забезпечення широкої громадської підтримки державних освітніх реформ, зокрема, децентралізації управління освітою, шляхом співпраці з органами місцевого самоврядування у цей складний час, що наповнений актуальним усвідомленням основних підходів до втілення Концепції розвитку України на 2015-2025 роки, осмислення всіх нормативно-правових документів з питань реформування, в тому числі і Дорожньої карти освітніх реформ, Положення про опорні школи, функціонування територіальних громад. Виникає потреба у вивченні позитивного досвіду країн Європейського Союзу, що пройшли цей складний шлях і мають певний досвід з питань реформування освіти і децентралізації управління освітніми інституціями [28, 29]. Для української освітньої системи, для управлінської діяльності, да і не тільки для неї, суттєвою проблемою залишається «людський фактор», що заважає застосувати єдині системні підходи, на чому наголошує відомий експерт з питань реформування освіти К. Робінсон, який стверджує: одна з найбільших перешкод на шляху змін – неузгодженість між різними елементами, що мають їх гарантувати. Найчастіше це відсутність бачення цілісної картини реформованої освіти, відсутність необхідних для впровадження вмінь, певних моральних і матеріальних стимулів, відсутність ресурсів (кадрових, матеріально-технічних, сучасних інформаційно-комунікативних технологій), а, головне – немає відповідного плану дій для здійснення процесу реформування [16, 17]. За таких умов ми одержуємо у педагогічній спільноті розгубленість, тривогу, опір, розчаруван-

ня і розпорошеність системних змін. Реформування освіти, всіх її складових і, зокрема, її управлінської діяльності, неможливе без розуміння і підтримки широкими колами громадськості, державної освітньої політики, переходу за останніми нормативно-правовими документами до громадсько-державного управління, що підкреслюється у Законах та Проектах України з питань освіти. Необхідно акцентувати, що значна роль у цьому процесі належить знанню та дотриманню нормативно-правової бази в галузі освіти з питань реформування, як працівниками освіти так і громадськості. Від здібності всіх суб'єктів навчально-виховного процесу сприймати нове, налаштувати себе до інноваційної діяльності залежить траєкторія руху закладу до демократизації освіти та децентралізації управлінської діяльності. Характеризуючи це відчуття нового, ми відзначаємо, як здатність бачити перспективу розвитку, здібність заглядати у майбутнє, знаходити найбільш вірні шляхи до рішення постійно виникаючих нових і складних проблем, що є характерним для сучасного суспільства ризику. Разом з цим це визначає сформовані здібності цілеспрямовано долати все застаріле та віджиле, йти на розумний ризик, експеримент заради утвердження нового, передового, інноваційного. Покращення діяльності всіх освітніх інституцій складається із спільної роботи закладів освіти, сім'ї та громадськості за єдиною державною освітньою політикою з врахуванням місцевих та регіональних особливостей і відмінностей [6]. Важливим і діючим управлінським, методичним та науково-практичним напрямком вирішення цієї складної проблеми в інститутах післядипломної педагогічної освіти є запровадження тематичного спецкурсу, який враховує основні державні пріоритети розвитку освіти України, а саме: професійну самореалізацію та створення умов ефективної професійної діяльності педагогічних працівників всіх категорій, виховання людини демократичного світогляду, що поважає громадянські права і свободу, оптимізацію системи перепідготовки працівників і підвищення їхньої кваліфікації, в першу чергу управлінської, і закладає передумови до децентралізації управління освітою. Важливо врахувати, що «...за останні 50 років у розвинутих країнах світу відбулися суттєві зміни в практиці планування розвитку тери-

торіальних громад і в тому числі змінилися рівні відповідальності влади за здійснення планування розвитку територій, які в тому числі взяли повну відповідальність на себе за рівень навчання» [35]. Це дає підстави для справжнього соціального партнерства освітніх інституцій з органами місцевого самоврядування з питань практичної підтримки реформування освітньої сфери [21, 22].

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є аналіз тенденцій впровадження освітніх реформ в практичну діяльність навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні вимоги до освітньої сфери спонукають своєчасно передбачити та обґрунтувати підвищення кваліфікації у регіональних інститутах післядипломної педагогічної освіти керівників навчальних закладів, їх заступників, методистів, класних керівників з питань формування свідомої освітньої політики у своїх навчальних закладах, з залученням до цього складного процесу широких верств громадськості за філософією Джона Дьюї, з його демократичними підходами до управління освітою, виховання, до суспільства [4, 5]. В той же час, важливість підтримки освітянських змін різними верстами суспільства вимагає залучення до співпраці батьків, учнів, громадськості, спонсорів, меценатів, людей бізнесу та влади. Складною задачею і важливою стає стимулювання всіх учасників навчально-виховного процесу до участі у формуванні цілей, завдань, планів, освітньої політики та стратегій розвитку загальноосвітніх навчальних закладів, задіянні їх до співпраці з питань формування спільної освітньої державної політики, до чого свого часу спонукав ресурс «Громадське обговорення» на сайті МОН України. Але слід відмітити: під час обговорення Проекту Закону України «Про освіту» учасники дискусій обирають модель державно-громадського управління, а не громадсько-державного, що відповідає законодавчо визначеним принципам формування вимог до місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо забезпечення конституційного права на освіту та певний гарантований соціальний захист дитинства в умовах децентралізації. Тому завдання для всіх структурних суб'єктів, що відповідають за освітню сферу: розподілити права і обов'язки у

відповідності до Законів України, в тому числі Конституції України [9], Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» [39], «Про охорону дитинства» [41], «Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей» [42]. Зростає роль соціального оточення за розвиток інноваційного середовища. На користь соціального партнерства свідчить дослідження Т. Вагнера [36], на актуальності розвитку здібностей молоді через впровадження соціального інноваторства акцентує Д. Борнштейн [1], про ставлення держави і суспільства до освіти з позиції справедливості йдеться у дослідженні німецького політика Т. Саррацина [25]. Є наукові розвідки стану державної політики щодо формування соціальних компетенцій в умовах реформування, ефективності реалізації державної політики з питань національного виховання [23].

Враховуючи, що у демократичному суспільстві зростають вимоги до всіх суб'єктів навчально-виховного процесу; а від їх управлінського професіоналізму та творчості, від їх мотивації на демократичні цінності залежить успіх децентралізації управління освітньою сферою, метою програм курсів підвищення кваліфікації в системі післядипломної освіти є розвиток управлінських компетенцій, а саме:

- надання керівникам загальноосвітніх навчальних закладів та їх заступникам з навчально-виховної роботи під час навчання їх у якості слухачів курсів знань з питань суті, принципів, цілепокладання децентралізації управління;
- стимулювання до впровадження інноваційних технологій та управління, переходу до державно-громадського управління з метою демократизації і децентралізації в Україні з врахуванням досвіду країн світу;
- підвищення мотивації до саморозвитку та самореалізації керівника загальноосвітнього навчального закладу, всіх педагогічних працівників в умовах сучасних змін, що посилюють конкурентоспроможність навчальних закладів, але й дають можливість придатися до єдиного європейського освітнього простору;
- удосконалення компетенцій слухачів з питань володіння сучасними інтерактивними формами і методами, педагогіки про-

дуктивного навчання, специфіки педагогічного, учнівського та батьківського самоврядування;

- впровадження основних сучасних ключових політичних та соціальних компетенцій, а саме: здатність працювати у команді, брати участь у виробленні групових рішень, спроможність вирішувати конфлікти ненасильницькими засобами, готовність брати участь у підтримці і покращенні демократичних інституцій;

- залучення до соціальної проектної діяльності у сфері впровадження децентралізації управління загальноосвітнім навчальним закладом;

- реалізація практичного соціального партнерства в освіті з діючим громадсько-державним управлінням на рівні місцевого самоврядування.

Наведений контент дає можливість очікувати наступні результати:

- впровадження децентралізації управління освітніми інституціями в практику роботи загальноосвітніх навчальних закладів;

- свідомий вибір форм і моделей управління освітою;

- широка підтримка освітніх реформ та державної політики країни у контексті формування власних моделей управління [20].

Необхідно підкреслити: сьогодні у всіх суб'єктів навчально-виховного процесу недостатньо успішно розвинуто такі якості, як готовність до адаптації у сучасному світі, комунікативні і оцінні уміння, в цілому – ключові компетенції. Це багатоаспектна проблема і її вирішення передбачає цілу низку нових управлінських дій, в тому числі і практичну реалізацію державно-громадського управління та перехід до громадсько-державного управління освітніми інституціями, що є механізмом провадження співпраці з місцевою громадою, посилення діючого практичного партнерства педагогічної, учнівської та батьківської спільноти з місцевою громадою. Це актуалізує необхідність посилення досліджень з питань зміни філософії управління у Новій українській школі з питань теоретико-методологічних засад впровадження реформування освіти у сучасній культурі, обґрунтування синергетичної моделі взаємодії освітніх інституцій, дослідження освітніх інституцій в історичній ретроспективі, порівняння їх ефективності, потребує детального аналізу управлін-

ня становленням нової української школи і системи вищої освіти з врахуванням сучасних соціокультурних контекстів і перспектив поширення європейського освітнього простору, де невирішеними залишилися питання розв'язання розбудови мережі вищої освіти у національному і наднаціональному просторі, перспективи взаємодії освітніх інституцій у нових соціокультурних контекстах [22].

Важливими для управлінської сфери залишаються питання розвитку соціального виміру Болонського процесу у контексті забезпечення доступності вищої освіти для всіх верств населення, впровадження нової філософії управління неперервною освітою, можливості удосконалення управління підвищенням кваліфікації, зокрема, і в системі післядипломної педагогічної освіти. Що актуалізує з'ясування зростання ролі актуальності збереження соціальної підтримки для окремих верств населення у доступі до вищих навчальних закладів з метою попередження соціального розшарування учнівської молоді.

Акцентуємо, що подальшого дослідження потребує визначення тенденції управління розвитком національного виховання як відповіді на виклики глобалізації сучасного суспільства. Для вирішення теоретичних питань пропонується залучення фахівців різних напрямів: державного управління, філософії, педагогіки, психології, соціології, теорії комунікацій, культурології, політології, національної безпеки, економіки, що і мають зробити поважні фахівці на нашій конференції, яка має саме такий напрям. Це дає можливість сконцентруватися на управлінні вихованням як цілеспрямованому розвитку особистості, що відіграє найважливішу роль в соціокультурному процесі, де транслюється культурний досвід попередніх поколінь, поєднуються підходи до розвитку освітніх інституцій у контекстах німецької філософії BILDUNG (виховання, освіта, культура). Це є актуальним для освіти і виховання в умовах глобалізації, адже воно відтворює культуру у єднанні різноманіття загальнолюдського, національного та особистісного її змісту [21].

Тому для з'ясування володіння керівниками шкіл, їх заступниками, педагогами основними компетенціями, необхідними для управління освітою за Концепцією нової української школи було



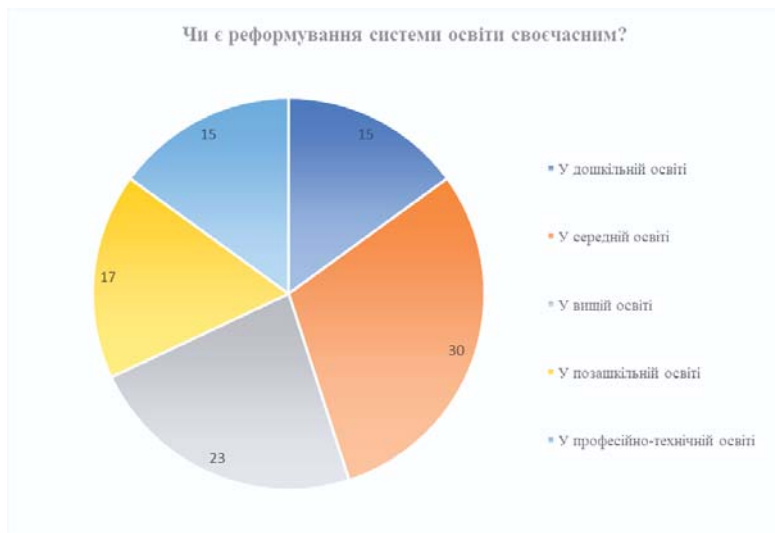
проведено дослідження за науково-дослідними темами Дніпровської академії неперервної освіти: «Теоретичні та практичні аспекти публічного управління» (номер у державному реєстрі 0118U004947) та «Науково-практичні засади освітнього менеджменту» (номер у державному реєстрі 0118U004950), під час якого використано різні методи і методики діагностики готовності до реформування системи освіти за певними критеріями, показниками, індикаторами за 3 блоками:

- теоретично-методологічне обґрунтування освітніх реформ;
- аналіз практичного реформування;
- визначення конкурентоспроможності української освіти.

Результати анкетування, бесід, інтерв'ю, біографічного методу, узагальненого аналізу, практичних занять у форматі «круглих столів», опитування 500 керівників загальноосвітніх навчальних закладів Дніпропетровської області, що проведено за авторською розробкою В. Сагуйченко у 2018-2019 роках, в узагальненому вигляді представлено на діаграмах №1–№13.



**Діаграма 1.** Теоретичне обґрунтування реформування освітніх інституцій



**Діаграма 2.** Своєчасність реформи системи освіти



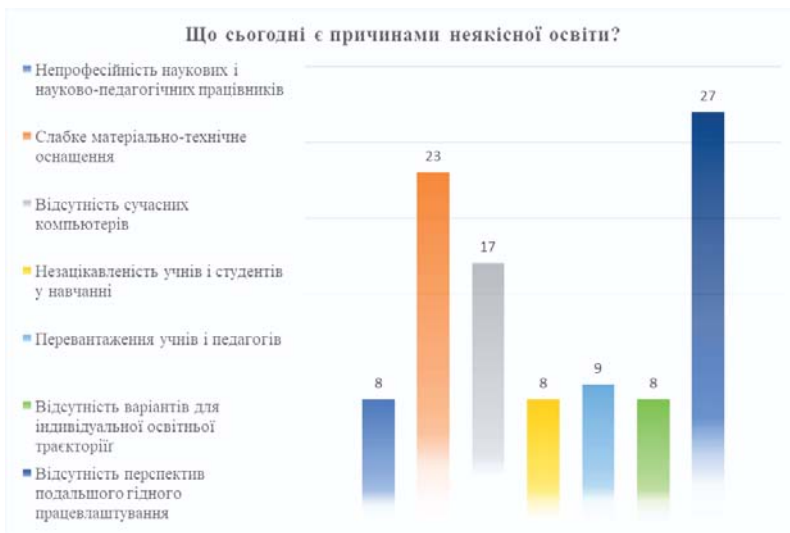
**Діаграма 3.** Ставлення суспільства до реформи



Діаграма 4. Визначення пріоритетів для практичного реформування



Діаграма 5. Ставлення педагогів до реформування



*Діаграма 6.* Причини неякісної освіти



*Діаграма 7.* Перспективи працевлаштування для випускників закладів освіти



Діаграма 8. Оцінка нормативно-правової бази з питань реформування



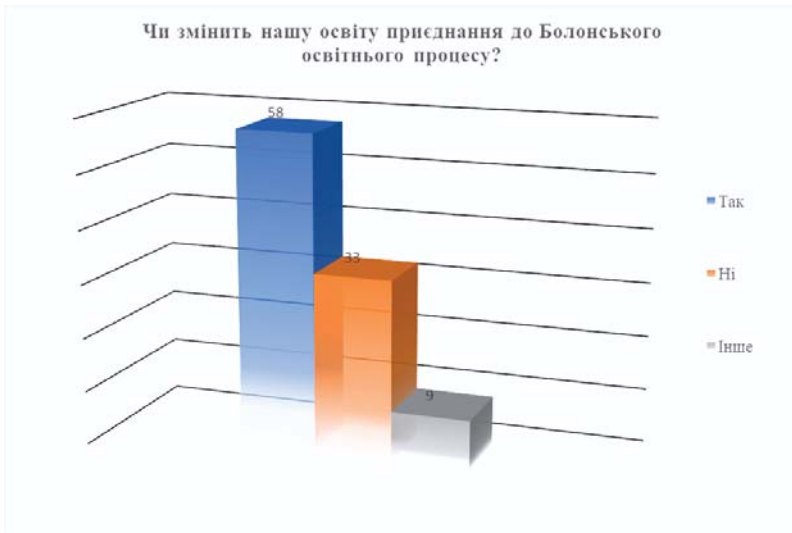
Діаграма 9. Механізми для ефективного управління навчальними закладами



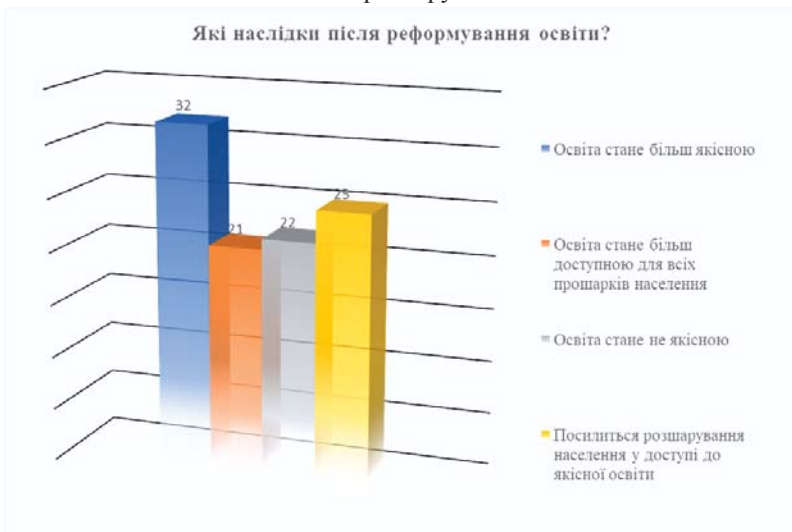
Діаграма 10. Визначення діючих механізмів управління сучасним закладом освіти



Діаграма 11. Оцінка конкурентоспроможності української освіти



Діаграма 12. Очікування від приєднання до європейського освітнього простору



Діаграма 13. Очікування від реформування освіти

**Висновки.** Проведене дослідження свідчить (діаграми 1-13):

1. Не всі керівники навчальних закладів освіти, педагоги розуміють важливість теоретичного обґрунтування освітніх реформ для свідомого впровадження практичних дій.

2. У значній кількості керівників виникають питання щодо своєчасності реформування.

3. Важливість сприйняття реформи освіти у суспільстві співпадає з дослідженням, що проведено МОН України і свідчить, що реформа освіти не входить у п'ятірку реформ, про які громадяни знають.

4. Важким завданням було для педагогів визначення першочергових завдань з реформування в освітній сфері.

5. Ставлення до реформування системи освіти неоднозначне. Багато причин, з яких керівникам важко було підтримати впровадження реформ.

6. Визначення труднощів у визначенні причин неякісної освіти також не є аналітичним, а частіше суб'єктивним.

7. Слід врахувати песимістичне визначення керівниками навчальних закладів перспектив для випускників начальних закладів.

8. Оцінка нормативно-правової бази з реформування освітньої сфери керівниками освітніх закладів визначено недосконалою.

9. В той же час, визначення необхідних законодавчих документів для подальшого реформування викликає у керівників закладів освіти певні труднощі, про що свідчить відсутність своїх пропозицій.

10. Слабке розуміння ефективних механізмів для підвищення якості освіти пояснюється бажанням не ризикувати та працювати за ustalеними протоколами.

11. Тому і відсутнє розуміння впровадження адаптованих механізмів управління освітою у сучасних соціокультурних контекстах.

12. Питання конкурентоспроможності сучасної освіти на всіх її рівнях не є оптимістичним. У кожного керівника навчального закладу є реальна статистика відтоку найкращих випускників до зарубіжних навчальних закладів і плани їх подальшого працевлаштування



13. Освітній європейський простір сприймається як шлях з одностороннім рухом. Розуміючи необхідність реформування, в той же час керівники закладів освіти затрудняються визначити перспективи від реформування системи освіти.

Поведене дослідження підтверджує, що сучасна система управління освітою, яка була створена у 90-і роки, і за Г. Касьяновим, фактично являє собою радянську модель, адаптовану до потреб перехідного періоду, вона збудована на принципах вертикальної ієрархії. У цій системі відсутні індикатори вимірювання ефективності, орієнтовані на оцінювання результатів управлінських рішень. Ефективність вимірюється здатністю управлінських інститутів забезпечити документообіг та вчасну звітність [8, С. 9]. Саме те, що можна завжди перевірити. Але як перевірити розуміння теоретичного обґрунтування запропонованих реформ? Що є важливим для практичного впровадження в тому числі і управлінських інновацій, коли підіймається питання діяльності в умовах скорочення чисельності учнів, закриття шкіл і можливого обмеження вибору школи [34]. Як запобігти появі соціального розшарування за наслідками неякісної освіти, адже поява соціального розшарування та супроводжуваний його конфлікт стає більш тяжким і його важче подолати, ніж соціальні проблеми капіталістичного суспільства [13, С. 8]. У Фінляндії – країні лідера з освітніх реформ, що проходять у цій країні понад 40 років, де не перекреслюють попередні реформи наступними діями, зберігаючи системний підхід до реформування. У тій же Фінляндії різниця між високими та низькими показниками рейтингів учнів у системах міжнародного моніторингу складає всього близько п'яти відсотків. Цей високий показник свідчить про якісну освіту для всіх учнів країни, де відсутнє соціальне розшарування за рівнями освіти. Не випадково відсоток між заможними та незаможними громадянами цієї країни складає все ті ж п'ять відсотків, що характеризує Фінляндію як країну з високим рівнем соціальної політики, здатної забезпечити певну соціальну справедливість [24]. Чи розуміють наші керівники навчальних закладів важливість відповідності Протоколу правил прийому на роботу вчителів у країнах ЄС. Це дослідження свідчить: «В країні повинна бути ефективна стратегія покращення привабливості до навчання професії

учителя, гарантії прийому та утримання кращих компетентних вчителів» [3, С. 26]. Європейський документ свідчить про стратегічне значення висококваліфікованих учителів для освітньої політики країн, що підтверджується і іншими дослідженнями експертів [28, 30]. Тому зрозуміло, чому серед першочергових завдань для української системи освіти, яка потребує переосмислення та швидкого реформування, П. Сальберг вважає переосмислення ролі вчителя, як благородної й шанованої професії. Що сьогодні є доволі низькооплачуваною професією, яка не надто цінується в суспільстві [24, С. 237].

Окреме слабе місце в системі управління освітою – освітнє законодавство, в якому представлено форму контролю як «громадсько-державне управління» освітою на всіх рівнях управлінської ієрархії. Утім, воно й надалі переважно або перебуває в ембріональному стані, або широко використовується бюрократією для показової імітації залучення громадськості до управління [8, С. 11].

Для системної трансформації української освіти необхідна реформа, яка має бути предметом суспільного консенсусу, розуміння того, що освіта – це один з основних важелів цивілізаційного поступу й економічного розвитку [8, С. 42]. Але сьогодні, як свідчить проведене експериментальне дослідження, і яке співпадає з дослідженням МОН України, реформа системи потребує широкої підтримки суспільства. Деякі факти, що свідчать про необхідність такої підтримки. За Комунікаційною стратегією МОН України 2017 – 2020 (схвалено рішенням Колегії МОН від 26.05.2017 №4/1 –15):

1. Реформа освіти не входить у п'ятірку реформ, про які громадяни знають;
2. Відсутнє першочергове бажання дізнатися про реформу в порівнянні з іншими темами;
3. 53% довіряє системі освіти;
4. Тема освіти висвітлюється менше за інші актуальні урядові теми.

Працювати над реформуванням освітньої галузі мають не тільки чиновники від освіти, педагоги, психологи, але в першу чергу – фахівці з філософії освіти, керівники освітніх інституцій, які



*The understanding of the heads of educational institutions of the need to implement educational reforms, their timeliness, theoretical and methodological justification for reforming educational institutions, attitude to the declared reform processes on a parity division of powers between the state and local community is analyzed.*

*It is proved that the practical results of educational reforms, in particular in general secondary education institutions, depend on the managerial competencies of the heads of these institutions, which include knowledge of theoretical reflection on the experience of education, management, upbringing; on the issues of philosophical and anthropological substantiation of the coevolution of educational institutions and modern society; culturological aspects; synergetic processes; interdisciplinary approach; national culture and integration processes in education; entry into the European educational space.*

*The conclusions based on the results of the experiment summarize what are the causes of poor education, including: unprofessionalism of scientific and scientific-pedagogical workers; weak material and technical equipment; lack of modern computers; disinterest of pupils and students in education; overload of students and teachers; lack of options for individual educational trajectories; lack of prospects for further decent employment and suggested ways to use effective mechanisms to improve the quality of education in advanced training courses in regional institutes of postgraduate pedagogical education.*

**Key words:** *educational institutions, reforming, management of educational institutions, decentralization, local self-government, development, society.*

**Received: 12.05.20**

## References

1. Bornstein, D. (2009). *Die Welt verändern : Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen* (3 ed.). Stuttgart: Klett-Cotta [in German].
2. Brown, M. P., Bezo, L., & Nanivska, V. (2013). *Building Policy Capacity at the Ukrainian Centre: The Policy Units Project*. *Canadian Public Administration*, 56(3), 433+. doi:10.1111/capa.12029 [in English].
3. *Commonwealth Teacher recruitment Protocol* (2004). Adopted by ministers of education at stoke Rochford hall conference Centre Lincolnshire, United Kingdom. London: The Membership and Communications Department of the National Union of Teachers [in English].
4. Dewey, J. (2013). *The School and Society*. Miami, FL: Hardpress Publishing [in English].
5. Dewey, J., & Hinchey, P. (2018). *Democracy and education : an introduction to the philosophy of education*. Gorham, ME: Myers Education Press [in English].
6. Dolhopoly, V. H., & Sahuychenko, V. V. (2011). *Derzhavno-hromads'ke upravlinnya: problemy, poshuk, dosvid* [Public administration: problems, search, experience]. Dnipropetrovs'k: Innovatsiya [in Ukrainian].
7. Herzberg, F., Mausner, B., & Blo, B. (2017). *The motivation to work*. London: Routledge, Taylor & Francis Group [in English].
8. Kas'yanov, H. (2015). *Osvitnya systema Ukrayiny 1990-2014. Analychnyy ohlyad* [Educational system of Ukraine 1990-2014. Analytical review]. Kyiv: TAKSON [in Ukrainian].
9. *Konstytutsiya Ukrayiny* [The Constitution of Ukraine]. (1996). zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr/print> [in Ukrainian].
10. Mescon, M. H., Albert, M., & Khedou, F. (1988). *Management*. New York: Harper & Row [in English].
11. *Natsional'na doktryna rozvytku osvity u XXI stolitti* [National doctrine of educational development in the XXI century]. (2001). *Osvita Ukrayiny* (1), 22-25 [in Ukrainian].
12. *Nova shkola. Prostir osvitnikh mozhlyvostey. Proekt dlya obhovorennya* [New school. Space of educational opportunities. Project for discussion]. (2016). Kyiv: Ministerstvo osvity i nauky Ukrayiny [in Ukrainian].

13. Novikov, N. (2010). Obrazovaniye i novoye klassovoye rassloyneniye v postindustrial'nom obshchestve [Education and a new class stratification in a post-industrial society]. *Vestnik FGOU VPO MGAU*, (3), 7-10 [in Russian].

14. Pal, L. A., Auld, G., & Mallett, A. (2020). *Beyond policy analysis : public issue management in turbulent times* (Sixth ed.). Toronto, Ontario: Nelson [in English].

15. Prokopenko, L. L., & Dehtyar'ova, I. O. (2014). Dosvid derzhavno-hromads'koho upravlinnya vyshchoyu osvitoyu v Pol'shchi [Experience of public administration of higher education in Poland]. *Aspekty publichnoho upravlinnya*, 2(7), 99-106. doi:10.15421/151449 [in Ukrainian].

16. Robinson, K. (2017). *Out of our minds : learning to be creative*. Chichester, West Sussex: Capstone [in English].

17. Robinson, K., & Aronica, L. (2016). *Creative Schools: Revolutionizing Education from the Ground Up*. London: Penguin Books [in English].

18. Romanov, V. (2000). Analiz polityky yak element planuvannya mistsevoho rozvytku: sproba porivnyal'noho doslidzhennya [Policy analysis as an element of local development planning: an attempt at a comparative study]. *Aktual. problemy derzh. upr.*, 2(2), 101-110 [in Ukrainian].

19. Rutter, M., & et. al. (1994). *Fifteen thousand hours : secondary schools and their effects on children*. London: Paul Chapman, cop [in English].

20. Sahuichenko, V. V. (2017). *Instytutsiynny vymir reformuvannya systemy osvity Ukrayiny. Monohrafiya* [Institutional dimension of reforming the education system of Ukraine. Monograph]. Kharkiv, Ukrayina: FOP Panov A.M. [in Ukrainian].

21. Sahuichenko, V. V. (2017). *Shkola u suchasniy kul'turi. Monohrafiya* [School in the modern culture. Monograph]. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing [in Ukrainian].

22. Sahuichenko, V. V. (2019). *Teoretyko-metodolohichne obgruntuvannya reformuvannya osvitnikh instytutsiy* [Theoretical and methodological substantiation of reforming educational institutions]. Sumy: PF "Vydavnytstvo "Universytet-s'ka knyha"" [in Ukrainian].

23. Sahuichenko, V., Shynkarenko, V., Bezena, I., Perederii, O., & Martynenko, O. (2020). State policy on the formation of students' civic and social competences in conditions of educational reform. *Educação & Formação*, 15(5), 1 - 22. doi:<https://doi.org/10.25053/redufor.v5i15set/dez.3080> [in English].

24. Sal'berh, P. (2017). Fins'ki uroky 2.0: Choho mozhe navchytysya svit z osvitnikh zmin u Finlyandiyyi [Finnish Lessons 2.0: What the world can learn from educational change in Finland]. Kharkiv: Vyd-vo "Ranok" [in Ukrainian].

25. Sarrazin, T. (2016). Deutschland schafft sich ab : wie wir unser Land aufs Spiel setzen. München: Deutsche Verlags-Anstalt [in German].

26. Savchenko, O. YA. (2010). Metodolohiya i metodyky planuvannya polityky zahal'noyi seredn'oyi osvity v Ukrayini: praktyko oriyentovana monohrafiya : dlya kerivnykiv natsional'noho, rehional'noho, mis'koho (rayonnoho) ta instyutysiynoho rivniv upravlinnya osvityu [Methodology and methods of planning general secondary education policy in Ukraine: practice-oriented monograph: for heads of national, regional, city (district) and institutional levels of education management]. Kyiv: Ministerstvo osvity i nauky Ukrayiny [in Ukrainian].

27. Schleicher, A. (2015). Schools for 21st-Century Learners : Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches, International Summit on the Teaching Profession. Paris: OECD Publishing [in English].

28. Schleicher, A. (2015). Schools for 21st-Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches, International Summit on the Teaching Profession. Paris: OECD Publishing [in English].

29. Schleicher, A. (2018). World class : how to build a 21st-century school system. Paris: OECD [in English].

30. Schleicher, A. (Ed.). (2012). Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World. Paris: OECD Publishing [in English].

31. Sychenko, V. V. (2010). Mekhanizmy rehulyuvannya systemy osvity: suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku [Mechanisms of regulation of the education system: current state and prospects of development]. Donets'k: Yuho-Vostok [in Ukrainian].

32. Taylor, F. W. (2018). The principles of scientific management. London: Forgotten Books [in English].

33. Tertychka, V. (2002). Derzhavna polityka: analiz ta zdiysnennya v Ukrayini [Public policy: analysis and implementation in Ukraine]. Kyiv: Vydavnytstvo Solomiyi Pavlychko "Osnovy" [in Ukrainian].

34. Trends Shaping Education 2010. Centre for Educational Research and Innovation. Washington : Organization for Economic Cooperation & Development. (2010). London: Stationery Office [in English].

35. Vasylychenko, H., Parasyuk, I., & Yeremenko, N. (2015). Planuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad. Navchal'nyy posibnyk dlya posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya [Territorial community development planning. Training manual for local government officials]. Kyiv: TOV «PIDPRYYEMSTVO «VI EN EY» [in Ukrainian].

36. Wagner, T., & Compton, R. A. (2015). Creating innovators the making of young people who will change the world. New York, N.Y: Scribner [in English].

37. Weimer, D. L., & Vining, A. (2017). Policy analysis : concepts and practice (Sixth ed.). New York: Routledge [in English].

38. Zakon Ukrayiny «Pro innovatsiynu diyal'nist'» [Law of Ukraine «On the Innovative activity»]. (2002). zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15/print> [in Ukrainian].

39. Zakon Ukrayiny «Pro mistseve samovryaduvannya v Ukrayini» [Law of Ukraine «On the Local Self-Government in Ukraine»]. (1997). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97/928> [in Ukrainian].

40. Zakon Ukrayiny «Pro naukovu ta i naukovo-tekhnichnu diyal'nist'» [Law of Ukraine «On scientific and scientific and technical activities»]. (2015). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19/print> [in Ukrainian].

41. Zakon Ukrayiny «Pro okhoronu dytynstva» [Law of Ukraine «On Child Protection»]. (2001). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14/print> [in Ukrainian].

42. Zakon Ukrayiny «Pro orhany i sluzhby u spravakh ditey ta spetsial'ni ustanovy dlya ditey» [Law of Ukraine «On bodies and services for children and special institutions for children»]. (1995). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20/95/print> [in Ukrainian].

43. Zakon Ukrayiny «Pro osvitu» [Law of Ukraine «On the Education»]. (2017). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/print> [in Ukrainian].

44. Zakon Ukrayiny «Pro povnu zahal'nu serednyu osvitu» [Law of Ukraine «On the complete general secondary education»]. (2020). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20/print> [in Ukrainian].



45. Zakon Ukrainy «Pro pozashkil'nu osvitu» [Law of Ukraine «On the Extracurricular Education»]. (2000). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14/print> [in Ukrainian].

46. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» [Law of Ukraine «On the Higher Education»]. (2014). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/print> [in Ukrainian].

### **Відомості про авторів / Information about the Authors**

**Сагуйченко Валентина Володимирівна:** Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна.

**Valentyna Sahuichenko:** Municipal Institution of Higher Education «Dnieper Academy of continuous education» Dnipropetrovsk regional council», Volodymyra Antonovycha Str. 70, Dnipro, 49006, Ukraine.

**ORCID. ORG./ 0000-0001-7539-9448**

**E-mail: valentina.sag@ukr.net**

**Волокітіна Наталія Юріївна:** Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна.

**Nataliia Volokitina:** Municipal Institution of Higher Education «Dnieper Academy of continuous education» Dnipropetrovsk regional council», Volodymyra Antonovycha Str. 70, Dnipro, 49006, Ukraine.

**ORCID. ORG./ 0000-0002-9210-686X**

**E-mail: nuv2005@gmail.com**