

УДК 351.851:352

DOI: 10.34132/pard2022.17.11

Міжнародний досвід публічного управління закладами освіти на місцевому рівні в умовах криз

Даниленко Л.І., д-р пед. наук, професорка, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна.

У статті розкрито актуальні питання публічного управління закладами освіти на місцевому рівні на основі вивчення й узагальнення позитивного міжнародного досвіду. Наголошено на необхідності забезпечення організаційних і психолого-педагогічних умов ефективного публічного управління в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні шляхом: застосування сучасних технологій дистанційного, змішаного та сімейного навчання; урахування управлінських, матеріально-технічних, кадрових умов їх забезпечення; розвитку компонентів педагогічної системи, що містить зміст, організаційні форми, методи й засоби навчання; удосконалення взаємин між суб'єктами освітнього процесу.

Наведено практичні кейси країн Європи, Азії та США у реакції місцевих органів влади та систем освіти на кризові непередбачувані ситуації, шляхи їх урегулювання та можливості застосування в Україні.

Акцентовано увагу на реформі децентралізації влади внаслідок передачі більшості повноважень і відповідальності на місцевий рівень управління громадами, зокрема й у сфері освіти, що призводить до необхідності відслідковування за кризовими тенденціями та гарантування готовності закладів освіти до розв'язування проблем, які виникають внаслідок традиційних і стихійних криз.

Наведено приклад моделювання системи управління закладом серельної освіти на засадах змішаного навчання, яка включає механізми подолання соціально-політичних криз, стихійних лих та війн; позначає реальність того, що кризи не обмежені соціальними чи географічними кордонами; розкриває роль і функцію тьютора як одного з головних суб'єктів освітнього процесу, який забезпечує супровід індивідуального процесу навчання.

Розглянута форма і філософія домашнього навчання, що може слугувати дієвим шляхом урегулювання відношення якості освіти та ресурсів на сьогодні, особливо в період пандемії та військового стану. Проаналізовано емпіричні дослідження в США та Європі, що доводять ефективність й економічну доцільність такої форми навчання.

Зазначено, що керівники закладів освіти в територіальних громадах мають передбачати кризові тенденції; бути готовими функціонувати в умовах глобальних криз, які виникають всюди та деінде (наприклад, економічні кризи, воєнні дії тощо); розуміти, що розмір і розташування закладу освіти не захищають від криз; визнавати, що врегулювання кризових ситуацій не є примхою, що минає, а є одним із найважливіших завдань сьогодення для забезпечення відповідального управління освітою.

Акцентована увага на тому, що реальність війни і пандемії довели, що заклади освіти, зокрема й загальної середньої, не є безпечними і тому виникає потреба у перегляді планів урегулювання кризових ситуацій, комунікацій із внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами, стратегії забезпечення ефективного лідерства в культурі шкільної спільноти.

Зазначено, що інциденти в нинішньому суспільстві чітко обумовлюють потребу в кризовому плануванні. Випадки насильства привертають увагу засобів масової інформації, вони складають на тимчасово окупованих ворогом територіях великий відсоток криз, з якими стикаються шкільні округи. Однак існують й інші проблеми, пов'язані з фінансами, заходами підзвітності, змінами в навчальних програмах, шкільним кліматом або проблемами з персоналом, які

також можуть стати кризою, якщо ситуація загострюється і заважає досягненню головної мети навчання учнів.

Запропоновано органам місцевого самоврядування використовувати в кризових умовах такі нові моделі публічного управління закладами освіти, які щороку стають все більш популярними у світі, як дистанційне, змішане та домашнє навчання, які є більш економічними і безпечними.

Ключові слова: *публічне управління, управління закладами освіти, управління кризами, місцеве самоврядування, міжнародний досвід, освіта, освітні технології, політика безпечної освіти.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Практичним досвідом урегулювання відношення якості освіти та ресурсів на місцевому рівні в умовах криз, особливо в період воєнного стану, можуть бути нові моделі публічного управління закладами освіти, які щороку стають все більш популярними у світі, проте є недостатньо освоєними в Україні. До таких моделей публічного управління належать прийняття рішення щодо запровадження інформаційних та соціально-психологічних освітніх технологій дистанційного, змішаного і домашнього навчання [3].

В Україні дистанційне навчання [16] стало більш апробованим ніж змішане [8] чи домашнє (сімейне) [2] в системі освіти, що викликає логічне занепокоєння у громадян через те, що здобувачі освіти різних рівнів (дошкільної, шкільної, професійної, вищої, післядипломної) не достатньо захищені в умовах криз, зокрема останніх, які значно вплинули на життя людини, зокрема це стосується пандемії COVID-19 та війни, розпочатої РФ 24 лютого 2022 року проти України. Все це не може не порушити процеси їх соціалізації і здатності спілкуватися з іншими.

З метою вивчення цього питання звертаємося до міжнародного досвіду у різних країнах світу, які в кризових ситуаціях гарантують, що їхні заклади освіти готові функціонувати в умовах глобальних викликів, які виникають внаслідок економічних, політичних криз, воєнних дій, а їхні керівники визнають, що врегулювання кризових

ситуацій не є примхою, що минає, а є необхідним завданням для відповідального управління освітою на місцевому рівні.

В Україні, у зв'язку з розв'язаною 24 лютого 2022 року РФ війною, в управлінні закладами освіти, особливо на місцях, виникла проблема, пов'язана з недостатнім рівнем готовності керівників до антикризового управління. Тому, питання використання міжнародного досвіду публічного управління закладами освіти на місцевому рівні в умовах криз є вкрай актуальним і потребує подальшого наукового осмислення й обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел показав, що проблема функціонування системи освіти знаходиться у фокусі дослідників і представлена значною кількістю робіт соціологічного, філософського, педагогічного й управлінського напрямів. Проте сучасна ситуація у сфері освіти з організації навчального процесу в умовах кризи (воєнного стану в Україні і пандемії, зокрема) залишається недостатньо дослідженою. Більшість робіт вітчизняних науковців спрямована на вирішення внутрішніх інституційних конфліктів у сфері освіти [1; 7; 10]; менше – на вирішення питань управління освітою на місцевому рівні [12; 14; 17] та в період криз [4-6; 9; 11; 13; 15].

Тому, у нашому дослідженні ми розглянули позитивний міжнародний досвід з питань публічного управління закладами освіти в умовах криз, що сприяє відображенню специфіки функціонування та модифікацій системи освіти на позитивних тенденціях зарубіжних країн.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – розкрити міжнародний досвід щодо публічного управління закладами освіти на місцевому рівні в умовах криз та запропонувати шляхи їх застосування в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість досліджень з антикризового менеджменту, незважаючи на широке поширення, зосереджені, насамперед, на соціально-психологічних проблемах та комерційному секторі бізнесу. У сфері освіти в цьому питанні залишаються значні прогалини, які потребують

подальшого вивчення. Освітні заклади, зокрема державні школи в США, постраждали від широкого кола криз. Оскільки ці школи обслуговують місцеві громади та їхніх наймолодших, найбільш уразливих громадян, вони є важливим центром для подальших досліджень кризового менеджменту.

Дослідники визначають кризу як найвищий ступінь конфліктних ситуацій (від грецьк. *krisis* – переломний момент) – різкий, крутий перелом. Це стан політичної системи суспільства, який виявляється в поглибленні і загостренні наявних конфліктів, різкому посиленні політичної напруженості.

При цьому можливе тимчасове призупинення або взагалі припинення функціонування окремих елементів або інститутів політичної системи; втрата довіри до політичних і державних лідерів [4]. Тому важливим постає вміння всіх керівників організацій й установ працювати в умовах криз, попереджати їх та долати. Особливо це стосується системи публічного управління освітою на місцевому рівні.

Як показує досвід США, фахівці зі зв'язків із громадськістю в державних шкільних округах зобов'язані забезпечити готовність своїх округів до кризи. Вони мають наполегливо демонструвати свої здібності як стратегічні менеджери та лідери у врегулюванні криз. Дослідження зв'язків із громадськістю показують, що лідери організацій, які не висловлюються під час кризи, залишають вакуум, який створює можливість для інших, таких як опоненти чи критики, висловитися замість них.

Подібним чином фахівці зі зв'язків із громадськістю, які формально не визначають свою належну роль в організації, можуть опинитися осторонь процесів комунікації та прийняття рішень, якими вони повинні керувати.

Яскраві практики подолання кризових явищ в управлінні освітніми системами демонструють випадки застосування містами новітніх розумних технологій, які стають ключем як для запобігання кризовим явищам в управлінні, так і подолання наслідків непередбачуваних вагомих потрясінь.

Позитивні результати досягаються за допомогою різних рішень і технологій, таких як соціальні медіа, телемедицина, системи відстеження та моніторингу, датчики та програми визначення місцезнаходження, системи дистанційної роботи тощо. Ці рішення та технології також використовувалися під час пандемії COVID-19 для покращення добробуту громади.

Так найбільшій популярності у країнах-учасниках дослідження OECD за період 2020-2021 років згідно даних що представлена на сайті OECD набув формат он-лайн платформ для навчання у період пандемічних викликів. Серед них такий формат використовувався майже у на всіх рівнях освіти. Найменшим попитом користувалось засоби радіо зв'язку та інші формати роботи (рис. 1).

Однак впровадження технологій може мати і негативні наслідки, такі як соціальне відчуження, цифровий розрив, порушення приватності та конфіденційності, політичні упередження та поширення дезінформації, а також неефективна віддалена робота та освіта. Щоб пом'якшити ці побічні ефекти, політикам пропонується продовжити процес цифровізації, збільшити доступність цифрових послуг і підвищити цифрову грамотність.

Електронне навчання, дистанційна робота та дистанційні послуги – це сфери, які набули поширення за останні два десятиліття у звичайному житті та під час катастроф. Залежно від масштабів, стихійні лиха можуть мати тимчасові або довгострокові наслідки для систем освіти та зайнятості.

Перше з них – *дистанційне навчання* – це рішення для навчання людей у кризових ситуаціях за допомогою впровадження технологій. Ці ситуації потребують інноваційних заходів для надання освітніх послуг усім здобувачам освіти незалежно від їхніх соціальних та географічних умов. Наприклад, у Південній Африці приватний вищий навчальний заклад, який надає онлайн-послуги вищої освіти, попросили надати спільний доступ до своєї інфраструктури для надання послуг людям, які постраждали від катастроф протягом останніх років. Він мав змішаний підхід до навчання у звичайні дні та розширив свої програми для надзвичайних ситуацій. Інститут має дві функції: навчати викладачів і надавати належним чином освітні послуги студентам [18].

Рішення для дистанційного навчання у країнах-учасницях дослідження OECD (2020 та/або 2021 рік)

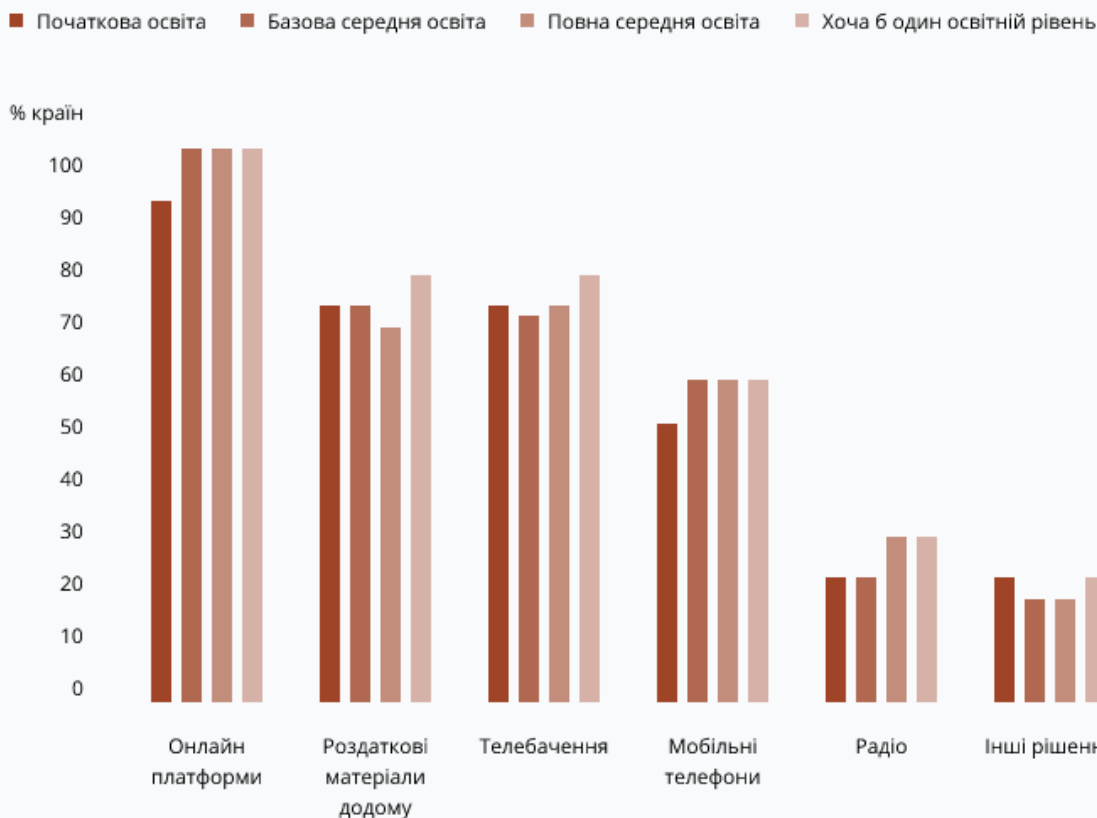


Рис.1. Формат дистанційного навчання у країнах-учасницях дослідження OECD за період 2020-2021 р. р.

Джерело: [22]

Варто зазначити що карантинні обмеження сприяли запровадженню та поширенню різних форматів навчання які згідно дослідження [23] мали як позитивні так і негативні наслідки по всьому світу (рис.2.).

Найбільший відсоток дистанційного навчання зафіксовано на Європейському континенті, а найменший на Африканському. Головна причина таких показників у Африці це відсутність доступного підключення до мережі Internet та низький рівень цифрової грамотності, а в деяких країнах взагалі навчання було припинено до скасування пандемії.

Вплив карантину на навчання за регіонами

	Не вплинув	Живе навчання замінилося дистанційним	Навчання призупинено, але інституція розробляє рішення	Навчання скасовано
Африка	3 %	29 %	43 %	24 %
Пд та Пн Америки	3 %	72 %	22 %	3 %
Азія та Тихоокеанський регіон	1 %	60 %	36 %	3 %
Європа	Майже нуль	85 %	12%	3 %

Рис.2. Вплив карантинних обмежень на формат навчання у різних регіонах світу.

Джерело: [23]

Але повернемося в Україну. Для прикладу щодо запровадження дистанційної форми навчання нами проведено експериментальну роботу у Приватній школі «Афіни» (м. Київ, Україна) і створено відповідну модель управління в закладі освіти, в якій виділено чотири рівні.

Перший рівень – *рівень стратегічного управління*, на якому директор закладу освіти виступає головною адміністративною особою, яке несе персональну відповідальність за все, що відбувається в освітній установі. На цьому рівні управління розміщені й інші вищі органи колегіального й громадського управління - координаційна рада, педагогічна рада, органи самоврядування, окрім адміністративного управління,

Суб'єкти управління цього рівня забезпечують єдність керівної системи в цілому, визначають стратегічний напрям розвитку освітнього закладу, всіх його підрозділів.

Другий рівень – *рівень тактичного управління*, до якого віднесені представники адміністративного управління – заступники директора освітнього закладу, керівники освітніх ступенів (не освітніх рівнів, а ступенів); органи, що входять у сферу

впливу кожного з членів адміністрації. Кожен член адміністрації інтегрує певний напрям або підрозділ навчально-виховної системи відповідно до свого адміністративного статусу або суспільної ролі. Цей рівень виступає ланкою опосередкованого керівництва закладом освіти. Його головна функція – узгодження діяльності всіх учасників процесу відповідно до заданих цілей, програми й очікуваних результатів, тобто домагання тактичного втілення стратегічних завдань і прогнозів.

Третій рівень – рівень оперативного управління. До управлінців цього рівня належать керівники методичних об'єднань, тьюторської та психологічної служби. Взаємодія суб'єктів управління цього рівня здійснюється через спеціалізацію функцій під час їхньої одночасної інтеграції. Керівництво на цьому рівні засноване переважно на особистих контактах, здійснюється з урахуванням індивідуальних особливостей і не формалізоване.

Кожна ступінь у закладі освіти має свого тьютора, який планує діяльність ступеню, розробляє організаційно-методичну й нормативну документацію; інформаційно-методичні матеріали, що забезпечують тьюторський процес; бере участь у створенні умов реалізації тьюторського супроводу здобувачів освіти ступені; координує і надає методичну консультацію тьюторам ступені; організовує взаємодію із стекхолдерами.

Четвертий рівень – рівень співуправління, до якого належать здобувачі освіти, стейкхолдери, інші зацікавлені особи й інституції. Розвиток самоврядування в таких межах забезпечує реалізацію принципу демократизації. Викладачі об'єднуються в тимчасові творчі групи для розв'язання нагальних освітніх завдань, зокрема пов'язаних із кризами. Участь здобувачів освіти в керівній системі формує їхні організаторські здібності й ділові якості.

Виходячи з аналізу моделі управління закладу освіти, виділено три рівні внутрішнього управління – адміністрація, викладачі, здобувачі освіти. На кожному з них горизонтально розгорнута власна організаційна структура, яка містить різні об'єднання, групи, ради, клуби, які взаємопов'язані з суб'єктами кожного рівня та між собою.

З метою оперативного реагування, своєчасного управління, прийняття рішень в експериментальному закладі освіти автоматизовано інформаційний обмін і документообіг; запроваджено проведення віртуальних зборів; створено інформаційно-освітнє середовище на допомогу здобувачам і надавачам освітніх послуг; розроблено програми для електронного зберігання документації, спільного планування проектів і шкільних заходів, для змістовного спілкування та обміну інформацією, для навчання та саморозвитку). Така система забезпечує ефективний і своєчасний зворотній зв'язок між усіма учасниками освітнього процесу.

Ефективність запровадженої інноваційної моделі управління закладом освіти виникає за рахунок застосування принципів змішаного навчання, що сприяє підвищенню рівнів індивідуальних досягнень здобувачів освіти у п'яти сферах – навчальній, здоров'язберігаючій, соціальній, технологічній, емоційній та в індивідуальних досягненнях професійного розвитку педагогічних і науково-педагогічних працівників.

В експериментальному закладі освіти апробовано і впроваджено такі моделі змішаного навчання, як: перегорнутий клас; ротація станцій; гнучка модель; віртуальна модель.

Виходячи з положення, що змішане навчання, яке вирішує питання індивідуалізації навчання, його оптимізацію та інтенсифікацію, та ґрунтуючись на дослідженнях Гарвардського університету про роль викладача в змішаному навчанні й висновках вітчизняних учених, ми вважаємо, що «ключовим суб'єктом, який забезпечує ефективність упровадження системи змішаного навчання в школі, є тьютор» [3].

Без супроводу тьютора в системі змішаного навчання досягти поставлених цілей практично не можливо. Для того, щоб відбувся тьюторинг, повинна бути можливість вибору для учнів, і досягти цього можливо під час створення особливого освітнього середовища, який організований в конкретному експериментальному закладі освіти. Це інтегровані курси; проектна й дослідницька діяльність із початкової школи; право вибору в старших класах курсів, напрямків навчання тощо; вибір власного рівня досягнень із кожного предмету; можливість навчатися дистанційно.

Тьютор – особливий тип педагогічного працівника, який виступає в ролі наставника, консультанта, організатора самостійної діяльності учнів під час засвоєння навчальної програми, а також їх особистісного розвитку й саморозвитку. Діагностична функція, в основі якої лежить особистісно орієнтований підхід; функція проектування, яка містить діяльність із цілепокладання та розробки плану реалізації цілей, задач; інформаційно-змістовна функція; організаційно-діяльнісна; рефлексивна; технологічна; мотиваційна; консультативна функції.

Для організації умов тьюторської діяльності створено систему роботи закладу освіти, яка поєднує в собі ініціативну, пошукову, з можливостями проб, планування, аналізу й орієнтовану на реальні результати діяльність тьюторів.

Тьюторинг має свої методи, форми, принципи, а також практики, які вже працюють. Результатами тьюторського супроводу здобувача освіти є його індивідуальні проекти, розвиток їхніх життєвих навичок, самостійного мислення, критичного мислення, планування власного майбутнього, здатність визначати власні цілі, способи їх досягнення, враховуючи власні освітні потреби, інтереси й здібності.

Таким чином, модель змішаного навчання у закладі освіти сприяє вирішенню освітніх завдань, які підтверджують свою життєздатність в умовах криз.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій можуть пом'якшити й інші хронічні проблеми, зокрема такі як нерівність у розподілі освітніх можливостей й інфраструктури. Наприклад, Уряд Австралії, надав деякі послуги для здобувачів освіти, які проживають у сільській місцевості та не мають доступу до столичних районів, за допомогою відеоконференцій і змішаного електронного навчання. Розгортання таких технологій для збільшення участі використовується в трьох основних сферах: прозорість і соціальна комунікація мешканців; зміцнення фізичного та психічного здоров'я; підтримка функціональності секторів освіти та зайнятості.

Не менш важливою практикою врегулювання відношення якості освіти та ресурсів на сьогодні, особливо в період пандемії та

військового стану, є *домашнє навчання*, яке щороку стає все більш популярним у світі, проте мало відоме в Україні.

Домашнє навчання відрізняється від дистанційного і змішаного тим, що здійснюється методами і у спосіб, які обирають батьки для своїх дітей без постійної участі педагогів. До послуг педагогів звертаються, як правило, у нечастих епізодах навчання старших класів, коли не відчують спроможності якісно викласти навчальний матеріал. Для отримання диплома про середню освіту не потрібно складати проміжні контролі, а лише єдиний тест після закінчення останнього року навчання.

Така філософія отримання рівня середньої освіти не потребує додаткових коштів на заробітні плати вчителям, оновлення матеріально-технічної бази, будівництва доріг, закупівлі автобусів і багато іншого.

У Сполучених Штатах 2,5 мільйона дітей навчаються вдома, і ця цифра зростає від 2 % до 8 % щороку [19].

Оскільки домашнє навчання все ще не має державної нормативно-законодавчої бази в багатьох країнах, загальна кількість дітей, які навчаються вдома, у світі на початку 2020 року становила менше трьох мільйонів. Відмітимо, що країни з найбільшою кількістю дітей, які навчаються вдома, це найбільш прогресивні та економічно розвинені країни – Сполучені Штати, Велика Британія, Канада, Нова Зеландія та Австралія. Дані про домашнє навчання вказують, що в Німеччині, Франції, Тайвані та Ірландії навчається від 400 до 600 учнів, а в Нідерландах, Кенії, Бразилії, Україні, Швейцарії, Польщі та Болгарії – менше 100 дітей [20].

Якщо розглядати недоліки такого підходу в організації освітнього процесу, то немає жодних емпіричних доказів того, що домашнє навчання негативно впливає на учнів. Рідкісні та непереконливі статистичні дані щодо домашнього навчання вказують на проблеми управління часом, мотивації, збільшення робочого навантаження на батьків, потенційного зниження успіху у розкритті насильства в сім'ї (якщо це має місце) та відсутність імунізації. Це проблеми не освіти, а судів і системи охорони здоров'я. Проте відсутність доступу до таких приміщень, як спортзали,

лабораторне обладнання, бібліотеки тощо можемо визнати як деякі з недоліків домашнього навчання [21].

Висновки. У статті досліджено явище кризи в управлінні закладами освіти на місцевому рівні, ґрунтуючись на міжнародній практиці та можливості співвідношення з українськими реаліями, пов'язаними з повномасштабним воєнним вторгненням РФ в Україну та пандемією COVID-19. У рамках реформи, в наслідок передачі більшості повноважень і відповідальності на місцевий рівень управління громадами у сфері освіти, доцільно слідкувати за кризовими тенденціями та гарантувати, що їхні заклади готові до криз як до традиційних, так і стихійних.

Досліджено практичні кейси країн Європи, Азії та США у реакції муніципалітетів та систем освіти на кризові непередбачувані ситуації, шляхи їх урегулювання та можливості застосування в Україні. Розглянуто роль і залученість громадського сектору в процес врегулювання і подолання наслідків кризових явищ у більшості успішних країн. Аналіз матеріалів показав важливість і роль у подоланні криз створення внутрішніх і зовнішніх консультативних комітетів для допомоги у двосторонньому зв'язку та забезпечення життєво важливої комунікаційної мережі під час кризи, що пов'язана із запровадженням тьюторингу у закладах освіти всіх рівнів й активному застосуванню інформаційно-комунікативних освітніх технологій, таких як дистанційна і змішана моделі навчання. Розглянута форма і філософія домашнього навчання, що може слугувати дієвим шляхом урегулювання відношення якості освіти та ресурсів на сьогодні, особливо в період криз.

Стаття надійшла до редакції: 08.07.22

sented; denotes the reality that crises are not limited by social or geographical boundaries; reveals the role and function of the tutor as one of the main subjects of the educational process, which provides support for the individual learning process.

The form and philosophy of home schooling, which can serve as an effective way of regulating the relationship between the quality of education and resources today, especially during the pandemic and martial law, is considered. Empirical studies in the USA and Europe that prove the effectiveness and economic feasibility of this form of education are analyzed.

It is noted that heads of educational institutions in territorial communities should anticipate crisis trends; be ready to function in the conditions of global crises that arise everywhere and elsewhere (for example, economic crises, military actions, etc.); understand that the size and location of the educational institution do not protect against crises; recognize that crisis management is not a passing fad, but one of today's most important tasks to ensure responsible education management.

Focused attention on the fact that the reality of the war and the pandemic have proven that educational institutions, including general secondary schools, are not safe and that is why there is a need to review the plans for the settlement of crisis situations, communications with internal and external stakeholders, strategies for ensuring effective leadership in the culture of the school community.

The article emphasizes the fact that incidents in today's society clearly determine the need for crisis planning. Incidents of violence attract the attention of the mass media, and in temporarily occupied enemy territories they make up a large percentage of the crises faced by school districts. However, there are other issues related to finances, accountability measures, curriculum changes, school climate, or staffing issues that can also become a crisis if the situation escalates and interferes with the primary goal of student learning.

Local self-government bodies are suggested to use in crisis conditions such new models of public management of educational institutions, which are becoming more and more popular in the world every year,

such as distance, mixed and home education, which are more economical and safe.

Key words: *public administration, management of educational institutions, crisis management, local self-government, international experience, education, educational technologies, safe education policy.*

Received: 08.07.22

References

1. Bondarchuk O.I. (2014). Osobennosti organizatsionnoy kul'tury obrazovatel'nykh organizatsiy v zavisimosti ot sameffektivnosti upravlyayushchikh. Aktual'nyye problemy psikhologii: sb. nauchnykh rabot Instituta psikhologii imeni G.S. Kostyuka NAPN Ukrainy / [Peculiarities of the organizational culture of educational organizations depending on the self-efficacy of managers]. T.I.: Organizatsionnaya psikhologiya. Ekonomicheskaya psikhologiya. Sotsial'naya psikhologiya. Pod red. S.D. Maksimenko, L.M. Karamushki. K.: Institut psikhologii imeni G.S. Kostyuka APN Ukrainy. Vyp.41. S. 13-19. [in Ukrainian].

2. Vse o semeynom (domashnem) obuchenii v Ukraine v 2021 godu (2021). [Everything about family (home) education in Ukraine in 2021] *977.com.ua* Retrieved from <https://977.com.ua/distance-navchannya/vse-pro-simejne-domashnye-navchannya-v-ukrayini> [in Ukrainian].

3. Danilenko, L. I. Shvets T. Ye., & Balakshina, A. M. (2020). Innovatsionnaya model' upravleniya uchrezhdeniyem obshchego srednego obrazovaniya na osnove smeshannogo obucheniya i t'yutoringa: rezul'taty eksperimenta [An innovative model of general secondary education institution management based on blended learning and tutoring: the results of the experiment]. *Scientific journal of the National Pedagogical University named after M. P. Drahomanov. Series 5: Pedagogical sciences: realities and prospects: coll. of science works Kyiv: Publishing House of M. P. Drahomanov NPU – Nauchnyy zhurnal Natsional'nogo pedagogicheskogo universiteta imeni M. P. Dragomanova. Seriya 5: Pedagogicheskiye nauki: realii i perspektivy: sb. nauch. stir. Kiyev: Izd-vo NPU imeni M. P. Dragomanova.,. Vyp. 75 (t. 1) S. 62-67.* Retrieved from <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2020.75.13> [in Ukrainian].

4. Danilenko L.I. (2016). Politicheskyy konflikt kak vid sotsial'nogo konflikta. Parlamentarizm: uchebnik / [Political conflict as a type of social conflict. Parliamentarianism: a textbook] V. A. Goshovskaya [i dr.]. Kiyev: NADU. 2016. S. 503-513. [in Ukrainian].

5. Danilenko L.I. (2021). Opyt stran demokraticeskogo tranzita po formirovaniyu politicheskogo liderstva. Politicheskaya kul'tura v obespechenii yedinstva i konsolidatsii obshchestva. [The experience of democratic transit countries in the formation of political leadership. Political culture in ensuring the unity and consolidation of Ukrainian society]. monografiya /avt. kol.: V.A.Goshovskaya [i dr.]: pod red. V.A.Goshovskoy. Kiyev: NADU. S.142 – 160. [in Ukrainian].

6. Danilenko, L.I. (2022). Zmina vymoh do diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv Ukrainy v umovakh viiny z rf. Derzhavna sluzhba Ukrainy: suchasni vyklyky ta perspektyvy povoiennoi transformatsii : zb. tez shchorich. mizhnar. kruhloho stolu (Kyiv, 17 cherv. 2022 r.) [Changes in the requirements for the activities of civil servants of Ukraine in the conditions of the war with the Russian Federation. Civil service of Ukraine: modern challenges and prospects of post-war transformation: coll. theses every year. international round table (Kyiv, June 17, 2022)] : / pod obshch. red. L. G. Nasekomye. Kiyev : Ucheb.-nauk. in-t publ. upr. i gos. sluzhby Kiyev. nats. un-ta imeni Tarasa Shevchenko, 2022. 230 s. [in Ukrainian].

7. Dzvinchuk, D. I. (1999). Psykholoho-metodychni zasady rozrobky prohram pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv (osvitnia sfera) [Psykholoho-metodychni zasady rozrobky prohram pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv (osvitnia sfera)] avtoref. Dis. kand. nauk po gos. upr.: 25.00.05 «Otraslevoye upravleniye: upravleniye obrazovaniyem» / NADU pri Prezidente Ukrainy. Kiyv. 20 s. [in Ukrainian].

8. Zmishane navchannia: yak orhanizuvaty yakisnyi osvitnii protses v umovakh viiny. [Blended learning: how to organize a quality educational process in the conditions of war]. (2018). Retrived from <https://sqe.gov.ua/zmishane-navchannya-yak-organizuvati-yaki> [in Ukrainian].

9. Innovatsiini modeli pidvyshchennia kvalifikatsii osib, posady yakykh vidneseno do politychnykh: navchalnyi posibnyk [Innovative models of professional development of persons whose positions are classified as political: training manual] (2020). / V.F.Goshovskaya i dr. pod red. V.A.Goshovskoy I.D.Dudko. Kiyv: NADU. 256 s. [in Ukrainian].

10. Koromushka, L. M. (2013). *Psykhologichni zasady orhanizatsiinoho rozvytku: monohrafiia* [Psychological principles of organizational development: monograph]. / Po nauk. red. L. M. Karamushki. Kirovograd: Imeks-LTD,. 206 s. [in Ukrainian].

11. Klokar, N. (2016). *Rozvytok profesiinykh kompetentnostei kerivnykiv mistsevykh orhaniv upravlinnia osvitoiu v umovakh detsentralizatsii*. [Development of professional competences of heads of local education management bodies in conditions of decentralization]. / Natal'ya Klokar // *Rocznik Polsko-Ukrajinski: Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Czestochowie*. – Czestochowa. t. XVIII. S. 399 – 414. [in Ukrainian].

12. Krasnoperova, S. V. (2010). *Teoretyko-metodolohichniy zmist profesionalizatsii sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: monohrafiia*. [Theoretical and methodological content of professionalization of service in local self-government bodies: monograph]. Kyiv: NADU. 268 s. [in Ukrainian].

13. Lelechenko, A.P., Vasil'yeva O.I., Kuybida V.S., Tkachuk A.F. (2017) *Mistseve samovriaduvannia v umovakh detsentralizatsii povnovazhen: navch. posib.* [Local self-government in conditions of decentralization of powers: training. manual.]. Kyiv. 110 s. [in Ukrainian].

14. Orliv, M.S. (2022). *Vprovadzhennia modeli zbalansovanoi systemy pokaznykiv v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia*. [Implementation of a model of a balanced system of indicators in local self-government bodies]. *Vestnik KHNU. Seriya: Ekonomichni nauki*. №4. S. 105-110. Retrieved from <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4> [in Ukrainian].

15. Ploskiy, K. V. (2018). *Adaptatsiia v Ukraini zarubizhnoho dosvidu otsinky potreb u navchanni kadrov publicznego upravlinnia*. [Adaptation in Ukraine of foreign experience in assessing the training needs of public administration personnel]. / K. V. Ploskiy, I. S. Kalinovskaya // *Vestnik Chernigovskogo tekhn. un-ta. vistnic. stu.cn.ua* Retrieved from <http://vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcl&l=ru&j=5&id=51> i dr.). [in Ukrainian].

16. *Vse Usi shkoly v Ukraini pereidut na dystantsiine navchannia*. [All schools in Ukraine will switch to distance learning]. (2020). Retrieved from <https://osvita.rayon.in.ua/news/546555-usi-shkoli-v-ukraini-pereydut-na-dystantsiine-navchannya> [in Ukrainian].

17. Khadzhiradeva S.K. (2005). *Profesionalizatsiia derzhavnoi sluzhby yak naukovo-praktychna problema*. [Professionalization of civil service as a scientific and practical problem]. *Actual problems of state administration: coll.*

Scientific papers – Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia: zb. Naukovykh prats. Vol. 4 (24). Odessa: ORIDU NADU, 2005. S. 53-58. [in Ukrainian].

18. Van Wyk, B.; Mooney, G.; Duma, M.; Faloye, S. (2020). Emergency Remote Learning in the Times Of Covid: A Higher Education Innovation Strategy. In Proceedings of the European Conference on e-Learning, Berlin, Germany, 28–30 October. 499-XXI. [in Germany].

19. Snyder, Thomas D.; DE BREY, Cristobal; DILLOW, Sally A. (2019). Digest of Education Statistics 2017, NCES 2018-070. National Center for Education Statistics. [in English].

20. Sayfers, A. V. (2022). Mizhnarodnyi dosvid publichnoho upravlinnia zakladamy osvity v umovakh transformatsiinykh zmin ta kryzy. [International experience of public management of educational institutions in conditions of transformational changes and crisis]. *Aspects of public administration - Aspekty publichnoho upravlinnya*. T. 10. № 2. S. 54-60. aspects.org.ua Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/939>. DOI: <https://doi.org/10.15421/152212>. [in Ukrainian].

21. Svitlana Khadzhirad'yeva, Natal'ya Chernenko, Nataliya Larina, Marianna Ruchkina & Oksana Sakalyuk. (2020). Risks in Public Administration in the Context of Globalis of Globalisation. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9. Pp. 2921-2928. Retrieved from <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.356> [in Canada].

22. OECD (2021), *The State of School Education: One Year in the COVID Pandemic*, OECD Publishing, Paris, Retrived from: <https://doi.org/10.1787/201dde84-en>. [in English].

23. Giorgio Marinoni, Hilligje van't Land, Trine Jensen (2020). The impact of covid-19 on higher education around the world iau; Global Survey Report Retrieved from: https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf. [in English].

Відомості про автора / Information about the Author:

Даниленко Лідія Іванівна: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка: вул. Академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 03057, Україна.

Lydia Danylenko: Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, vul. Akademika Romodanova, 12/2, Kyiv, 03057, Ukraine.

ORCID.ORG./ 0000-0002-4524-8347

E-mail: apn1@ukr.net