



УДК 37:351.851



Зелюк В. В.

## ПРОЦЕС ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ НА ЗАСАДАХ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

**А** *Необхідність децентралізації управління освітою в об'єднаних територіальних громадах є потребою щодо посилення громадського впливу на підготовку й прийняття публічно-владних рішень, попитом на підвищення якості управління на всіх рівнях із урахуванням громадсько-політичних викликів, мобілізацією соціально-економічного потенціалу регіонів для подолання економічної кризи, залученням необхідних інвестиційних ресурсів.*

**Ключові слова:** децентралізація; управління освітою; опорна школа; об'єднані територіальні громади

**Актуальність проблеми.** У рамках процесу децентралізації влади в Україні відбувається активне утворення об'єднаних територіальних громад, освітніх округів та опорних навчальних закладів.

Об'єднана територіальна громада (ОТГ), – адміністративно-територіальна одиниця в Україні, утворена відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Об'єднані громади утворюються внаслідок добровільного об'єднання суміжних територіальних громад сіл, селищ, міст. Об'єднана територіальна громада, адміністративним центром якої визначено місто, є міською територіальною громадою, центром якої визначено селище міського типу, – селищною, центром якої визначено село, – сільською [14].

Враховуючи те, що до об'єднання громад управлінням освітою в селах і селищах займалися відділи освіти районних державних адміністрацій, які є елементами вертикалі державної виконавчої влади, функції виконавчих органів сільських і селищних рад у сфері освіти були мінімальними та полягали в реалізації другорядних завдань щодо забезпечення діяльності шкіл (наприклад, організація підвозу учнів).

На відміну від райдержадміністрацій, нині органи місцевого самоврядування ОТГ є автономними та мають усі повноваження, у т. ч. у сфері управлінням освітою. Але серйозним викликом є їхня інституційна слабкість. Органам місцевого самоврядування практично всіх громад разом з отриманням бюджетних преференцій та управлінських повноважень необхідно буде брати на себе складне завдання та відповідальність за створення ефективного управлінням освітою у своїх громадах.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Проблему реформування освітньої галузі, децентралізації та надання автономії навчальним закладам досліджували вітчизняні науковці (Л. Гриневич, Г. Єльнікова, С. Крисюк, В. Луговий, В. Нікітін, О. Овчарук, Р. Пастушенко, Н. Протасова та ін.). О. Ковальчук, А. Сбруєва вивчали особливості децентралізації освіти у зарубіжних країнах;

Л. Даниленко – сучасні наукові підходи до управління загальноосвітніми навчальними закладами [6]; Т. Сорочан – підготовку керівників шкіл до управлінської діяльності [18]; К. Линьов [11] – головні завдання, базові форми та основні способи реалізації децентралізації державного управління; Н. Білик [1, с. 202–227] – управління як ефективного керування регіональною освітньою системою підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Щодо децентралізації влади та функціонування об'єднаних територіальних громад на законодавчому рівні, починаючи з квітня 2014 року, приймається ціла низка важливих документів Кабінету Міністрів України: Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади (розпорядження КМУ від 1.04.2014 р. № 333-р); План заходів з реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади (розпорядження КМУ від 18.06.2014 р. № 591-р); Методика формування спроможних територіальних громад (постанова КМУ від 08.04.2015 р. № 214); закони України: «Про співробітництво територіальних громад» (від 17 червня 2014 р. № 1708-VII); «Про засади державної регіональної політики» (від 05.02.2015 р. № 156-VIII); «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (від 05.02.2015 р. № 157-VIII); «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо організації проведення перших виборів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів» (від 04.09.2015 р. № 676); «Про внесення змін до деяких законів України щодо статусу старости села, селища» (від 09.02.2017 р. № 1848-VIII); «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо добровільного приєднання територіальних громад» (від 09.02.2017 р.); «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей добровільного об'єднання територіальних громад, розташованих на територіях суміжних районів» (від 14.03.2017 р.).

Крім того, були внесені зміни до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»

(12.02.2017 № 1848-19), а також прийнято у першому читанні законопроекти «Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)» та «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування з управління земельними ресурсами та посилення державного контролю за використанням і охороною земель».

Із прийняттям Закону «Про освіту» відповідні зміни були внесені й до Закону України «Про загальну середню освіту».

У Концепції Нової української школи зазначено, що зростає вплив громад на формування локальної освітньої політики з урахуванням місцевих культурних особливостей та особливостей ринку праці на основі державної освітньої політики. Концепція передбачає, що в управлінні школою братиме участь громадське самоврядування працівників закладу, учнів та їхніх батьків. Колегіальними органом батьківського самоврядування закладу освіти стане батьківська рада. Разом із запровадженням автономії буде посилено відповідальність школи перед суспільством за якість освіти. При цьому тотальний державний контроль у вигляді інспектувань замінить громадсько-державна система забезпечення якості [там само].

Проте недостатньою є наявність певних напрацювань щодо розв'язання цієї проблеми для повного втілення ідеї організації процесу децентралізації на засадах ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах, тому дане питання потребує досліджень.

**Метою статті** є вивчення наукового змісту поняття децентралізації та розгляд проблеми ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах у рамках процесу децентралізації.

**Викладення основного матеріалу.** Згідно із загальним визначенням, децентралізація – це процес розширення і зміцнення прав і повноважень адміністративно-територіальних одиниць або нижчих органів та організацій при одночасному звуженні прав і повноважень відповідного центру з метою оптимізації та підвищення ефективності управління суспільно важливими справами, найповнішої реалізації регіональних і місцевих інтересів [8, с. 7].

За словником іншомовних слів, децентралізація (від лат. *de* – «заперечення», *centralize* – «середній, центральний») означає «знищення, скасування або ослаблення централізації і розширення прав низових органів управління» [17, с. 164].

Таким чином, провідна ідея децентралізації полягає в передачі органам місцевого самоврядування компетенції для розв'язання питань, пов'язаних із місцевими потребами. Місцеві інтереси набагато краще можуть бути оцінені на місцях, ніж центральною владою, яка задовольняє останні за вищу ціну, ніж при забезпеченні їх місцевою владою.

Як зазначає І. Грицяк, поняття «децентралізація» зберегло свої сутнісні особливості й означає перенесення центру тяжіння адміністративної влади зі столиці в країні, з крупних центрів – у невеликі громади, які колегіально розв'язують усі важливі питання щодо забезпечення їхньої життєдіяльності. Децентралізація відбувається з одного боку, одночасно з деконцентрацією і паралельно їй, а з іншого – виступає ніби логічним і послідовним продовженням деконцентрації з метою подальшого її творчого поглиблення і розвитку. Децентралізаційні дії поширюються, передусім, на сферу місцевого самоврядування і здійснюються на основі таких

принципів: вільного самоврядування громад; законодавчого делегування громадам певних повноважень держави; забезпечення реалізації делегованих повноважень фінансовими і людськими ресурсами та юридичними гарантіями; нових партнерських відносин між державою та громадами [4].

Погоджуємося з Л. Щербак, що децентралізація – це процес переорієнтації в умовах демократизації суспільства повноважень і ресурсів з центрального на регіональний (місцевий) рівень з метою підвищення ефективності й результативності державно-громадського управління [23].

В. Свистун застерігає, що заперечення централізації на догоду децентралізації може призвести до зниження ролі керівника й адміністрації в цілому, втраті аналітичних і контролюючих функцій управління. Досвід показує, що гра в демократію і мода на децентралізацію призводять до серйозних збоїв у діяльності колективу, до виникнення конфліктів і непорозумінь у педагогічному колективі, невинуватому протистоянню адміністративних і громадських органів управління [16].

Таким чином, одним із ключових компонентів формули Нової української школи є децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію [13].

Тому педагоги-науковці визначають децентралізацію управління як перерозподіл функцій і повноважень між центральними і місцевими органами виконавчої влади на основі взаємодії із соціальними партнерами [15, с. 17].

Децентралізація західними фахівцями розглядається, насамперед, як політична схема або ідея (на відміну від адміністративного аспекту деконцентрації), яка передбачає передачу публічних завдань (повноважень) «зверху вниз» на демократично легітимний рівень публічної влади [2, с. 85], і може бути реалізована як регіональна або муніципальна. В останньому випадку вона розглядається як муніципалізація. У більшості країн вона має форму загального розподілу сфер компетенції, що дає змогу місцевій владі вирішувати це питання.

Світовий досвід доводить, що динамічний розвиток територій і країн у цілому неможливо забезпечити на сталому рівні без децентралізації державного управління, без спроможного місцевого самоврядування.

Перед українським місцевим самоврядуванням уже давно постали проблеми, що не можуть залишатися без відповідної реакції. Йдеться про економічно-фінансову неспроможність переважної більшості громад, фактичну відсутність коштів у бюджетах розвитку та інвестицій в інфраструктуру, зокрема комунальну.

Звернемося до досвіду окремих країн щодо зазначеної вище проблеми.

Усі країни Північної Європи (Скандинавії) у різний час уже провели свої головні реформи системи публічного управління, проте вдосконалення управління – це постійний процес, тому важко сказати, що реформи вже завершені. Адже завершення одного етапу реформи плавно переходить у нову реформу. Для успішності реформи важливим є не тільки юридичний зміст нормативних актів реформи, а її інституційна та комунікаційна складова.

Виклики перед реформою в Швеції та Данії не були ідентичні викликам в Україні, але досвід цих країн у проведених успішних реформ може бути використаним і для України.

У країнах Скандинавії є певні спільні характеристики, та найважливішими є напевне такі: високий рівень ВВП на душу населення та високий рівень життя. Протягом

кількох років поспіль ці країни займали перші місця в рейтингах Світового Банку та економічного форуму в Давосі; традиційними для цих країн є: великий акцент на солідарності (особливо для Швеції), міцна капіталістична економіка та соціалістичний перерозподіл благ. Це створює фундаментальну гармонію суспільства. Мета уряду – створення можливостей для соціальних ліфтів, аби людина із самих низів, завдяки власним індивідуальним якостям, могла рухатися на верхні щаблі суспільства.

Для цих країн характерними є: досить великий публічний сектор: 25% усіх найманих працівників працює в публічному секторі; високі податки, але й великі соціальні пакети: безкоштовна медицина, освіта, соціальні послуги. Тут Уряд відповідає за 80% публічних послуг для громадян, але ці послуги дуже децентралізовані. Основними аспектами місцевого самоврядування Скандинавії є: сильні ресурсні стимули для місцевої влади; фінансова децентралізація; висока довіра громадян до публічних інститутів; партнерство органів місцевого самоврядування з центральним урядом.

На основі зустрічей і матеріалів навчального візиту групи українських фахівців, політиків, діячів місцевого самоврядування до королівств Данії та Швеції, що відбувся у рамках проекту «Підтримка децентралізації в Україні», що впроваджується Шведською асоціацією місцевих влад і регіонів (SALAR) та її підвідомчою організацією SKL International було узагальнено досвід реформ адміністративно-територіального устрою цих країн, який показав найважливіші для України елементи реформ, спробував порівняти умови та способи проведення їх у цих країнах із загальною ідеологією реформи в нашій країні [19].

У рамках проекту «Підтримка реформи освіти в Україні», фінансованою Програмою «Польська допомога» Міністерства закордонних справ Республіки Польща, та завдяки проекту «Підтримка децентралізації в Україні» була представлена польська модель децентралізації освіти, яка стала своєрідним зразком для інших країн у

процесі системної трансформації, особливо після отримання міжнародного підтвердження ефективності польських реформ у формі швидкого покращення результатів перевірки умінь польських 15-річних учнів за даними міжнародного дослідження PISA. На допомогу громадам у рамках цього проекту були видані «Методичні рекомендації щодо створення системи управління освітою об'єднаних територіальних громад» [12].

Однак глибинне розуміння не тільки успіхів, а й невдач протягом періоду 25 років реформування освіти в Польщі також є необхідний вихідний пункт для роздумів про те, як краще й ефективніше програмувати подальші реформи і як вести моніторинг процесу їхнього впровадження, щоб адекватно і без затримок реагувати на виникнення труднощів чи неочікувані, небажані наслідки публічної політики [22].

М. Гербст, Я. Герчинський [3] підкреслюють, що характер процесу децентралізації освіти у Польщі пов'язаний зі ставленням до реформ у сфері децентралізації як до знаряддя демократизації держави, зокрема демократизації освіти. Хоча процес передачі шкіл самоврядуванню тривав значно довше, ніж це спочатку планували реформатори, однак на даний час практично вся публічна освіта у Польщі підпорядкована виконавчим органам громад.

Отже, міжнародна практика свідчить, що неможливо посилити здатність територіальних громад до самостійних стратегічних дій без укрупнення громад.

В Україні за три роки з початку реформи децентралізації створено 413 об'єднаних територіальних громад, а приріст надходжень місцевих бюджетів за I півріччя 2017 року склав 33,8%, про це у Facebook повідомив прем'єр-міністр України Володимир Гройсман [5]. Крім того, з Державного Фонду регіонального розвитку на реалізацію 767 проектів було виділено 3,4 млрд. гривень.

Станом на 10 листопада 2017 р. на території України вже було створено 665 об'єднаних територіальних громад, у яких проживає 5,7 млн. осіб (табл. 1) [9]:

Таблиця 1

Інформація про ОТГ в Україні

Назва регіону України	Кількість об'єднаних громад	Кількість населених пунктів, що входять до складу об'єднаної територіальної громади					
		Всього	Міста обласного значення	Міста районного значення	Селища міського типу	Села	Селища
Вінницька область	34	214	0	6	9	177	22
Волинська область	40	485	0	2	12	471	0
Дніпропетровська область	56	765	0	3	24	708	30
Донецька область	9	156	1	3	6	131	15
Житомирська область	45	927	0	5	23	890	9
Закарпатська область	6	37	0	3	0	34	0
Запорізька область	36	391	0	4	7	358	22
Івано-Франківська область	23	153	0	1	8	141	3
Київська область	9	80	0	2	3	75	0
Кіровоградська область	13	108	0	4	2	100	2
Луганська область	8	133	0	0	6	126	1
Львівська область	35	402	0	7	8	386	1
Миколаївська область	28	291	0	1	9	253	28
Одеська область	25	294	2	2	7	278	5
Полтавська область	39	528	0	4	9	514	1
Рівненська область	25	299	0	1	6	290	2
Сумська область	28	453	0	4	11	423	15

1	2	3	4	5	6	7	8
Тернопільська область	40	411	0	8	12	391	0
Харківська область	12	226	0	1	10	200	15
Херсонська область	26	216	0	0	10	186	20
Хмельницька область	39	730	0	5	16	706	3
Черкаська область	26	151	0	4	4	129	14
Чернівецька область	26	145	0	6	4	135	0
Чернігівська область	37	751	0	10	20	685	36
Всього	665	8346	3	86	226	7787	244

Важливим інструментом такого аналізу є стратегічне планування розвитку території. Адже без стратегії розвитку жодна створена в області громада не може забезпечити ефективне планування та реалізацію проектів. Наприклад, Дніпропетровщина є лідером реформи децентралізації – це об'єднання та набуття спроможності територіальних громад. Це єдина область, у якій розроблена та впроваджується регіональна Стратегія децентралізації. Протягом 2015–2016 рр. в області було створено 34 ОТГ (в 2015 – 15, в 2016 – 19). Завдяки бюджетній децентралізації, перші громади збільшили свої доходи від 3-х до 12-ти разів. Завдяки збільшеним ресурсам громад за два роки вони реалізували майже 1000 інфраструктурних проектів. Таких показників досягнуто вперше за історію розвитку місцевого самоврядування незалежної України. У 2017 р. створено ще 22 нові громади. Нині в області існує 56 ОТГ, що складає 65% від передбачених Перспективним планом.

За результатами аналізу стратегій розвитку ОТГ з'ясовано, що домінуючими у них є такі напрями, як просторовий розвиток, місцевий економічний розвиток, освіта, охорона здоров'я, публічні послуги, соціальний і цивільний захист. Разом з тим, аналіз сильних і слабких сторін стратегій розвитку першопрохідців має розставити акценти на економічному розвитку громад, що дозволить значно підвищити їхню спроможність. Це й стало завданням Форуму «3D: Децентралізація – Дніпропетровщина – Досвід», який, поруч із Ярмарком добросусідства, є постійною платформою інфраструктурного та соціально-економічного розвитку громад області [20].

Основна реформа середньої школи ще не розпочалася вповні, вона запланована на найближчі роки і тісно пов'язана з процесом децентралізації в Україні. На практиці це означає, що місцеві громади (органи місцевого самоврядування, об'єднані територіальні громади) матимуть більше повноважень і коштів і зможуть самі вирішувати питання щодо матеріально-технічного забезпечення навчальних закладів, у першу чергу – садочків і шкіл.

Одним із вагомих чинників забезпечення доступності та якості освіти є оптимізація мережі загальноосвітніх навчальних закладів, у тому числі шляхом створення опорних шкіл, що має створити умови для підвищення якості освіти, економічної ефективності функціонування закладів освіти, забезпечення якісними освітніми послугами дітей шкільного віку.

Міністерство освіти і науки України підкреслює: опорні школи – це зміни, що стосуються учнів середніх і старших класів (після прийняття відповідного Закону – середньої та старшої школи). Саме учні середніх і старших класів, за потреби, їздитимуть шкільними автобусами до опорних шкіл у своєму регіоні. Початкова школа (1–4 класи) й надалі залишатиметься максимальною доступною в кожному населеному пункті за принципом «ближче до дітей та батьків» [7].

Це дало змогу створити на місцях опорні школи – добре оснащені всім необхідним для сучасного навчального процесу, з обладнаними кабінетами та лабораторіями для фі-

зики, хімії, біології, географії, математики тощо. Організація та оснащення опорних шкіл фінансується як з державного бюджету, так і з місцевих бюджетів, із можливістю залучення грантових коштів. Опорні школи потрібні для того, щоб учні з різних населених пунктів, незалежно від розміру цих населених пунктів і матеріального стану родини, мали рівний доступ до якісної шкільної освіти. Оскільки вони забезпечуватимуть освітні потреби населення на досить значній території, то передбачають організоване підвезення учнів і педагогів шкільними автобусами. Цими питаннями опікуватимуться місцеві громади.

У 2016 році в Україні працювало 189 опорних шкіл, на фінансування яких було витрачено понад 621 млн. грн. Окремо для підтримки освіти в межах об'єднаних територіальних громад для закупівлі як автобусів, так і обладнання передбачено 300 млн. грн. – виключно на ОТГ.

Станом на сьогодні в Україні працюють усього 338 опорних шкіл. Полтавщина – шоста у рейтингу областей за кількістю таких шкіл. У Полтавській області наразі функціонують 20 опорних шкіл. Щодо інших областей: в Кіровоградській області – 53; у Львівській – 37; у Житомирській – 30; у Київській – 29; на Волині – 22; у Дніпропетровській і Харківській по 18 [10].

Постановою Кабінету Міністрів України від 19 квітня 2017 р. № 289 внесені зміни до пункту 2 Положення про освітній округ (затверджене постановою КМУ від 27.08.2010 року №777 зі змінами у редакції постанови КМУ від 20.01.2016 №79 та постанови КМУ від 31.08.2016 №574) вносяться деякі зміни у визначення опорної школи. Зокрема, до таких шкіл тепер можуть відноситися заклади, що не мають філій, але до них здійснюється підвезення учнів не менше ніж з трьох селищ, сіл, у яких ліквідовано загальноосвітні навчальні заклади або припинено (зупинено) їхню діяльність. Також, у постанові підкреслюється важливість підвезення до опорних шкіл дітей з особливими потребами.

Тому тепер опорним закладом може називатися лише у двох випадках:

1. Такий, що має філії – загальноосвітні навчальні заклади I або II-го ступенів, які не є юридичними особами (не менше 3-х – пропозиція Міністерства освіти і науки України), або

2. Такий, до якого здійснюється підвезення учнів не менше ніж з трьох селищ, сіл, у яких ліквідовано загальноосвітні навчальні заклади або припинено (призупинено) їхню діяльність.

Усі інші заклади, що не відповідають зазначеним вимогам, не можуть мати статус опорного та вноситися до відповідних форм статистичної звітності.

Крім того, основними функціями нового керівника можна вважати: бачення стратегії (обізнаність із філософією освіти, законодавчою та нормативною базою, особливостями розвитку місцевих освітніх систем, уміння прогнотувати розвиток школи, використовувати надбання світової педагогічної думки, готовність до змін тощо); керівництво освітнім процесом та його моніторинг (обізнаність із методичними основами, теорією та практикою навчально-ви-

ховного процесу, уміння організувати роботу персоналу, спрямовану на досягнення поставленої мети, готовність приймати управлінські рішення та здійснювати моніторинг якості управління навчальним закладом тощо); мотивація та управління персоналом (обізнаність із теоретичними основами, психолого-педагогічними особливостями, формами і методами роботи з персоналом, уміння використовувати ті чи інші стимули, розв'язувати конфліктні ситуації, готовність до виправданого ризику, здатність толерантно ставитися до опонентів тощо); управління розвитком та фінансами (обізнаність з основами економіки й маркетингу та відповідною законодавчою й нормативною базою, уміння ефективно використовувати матеріальні та фінансові ресурси, здійснювати фандрайзинг і маркетинг, бути готовим до запровадження інновацій тощо); внутрішня та зовнішня комунікація (загальні знання про комунікаційні процеси, володіння іноземними мовами; вміння організувати такі сучасні форми взаємодії, як робота в команді; готовність до управління навчальним закладом як відкритою педагогічною системою тощо) [21, с. 217].

**Висновок.** Таким чином, заходи з оптимізації мережі шкіл або її вдосконалення – це не закриття або ліквідація закладів для зменшення їх кількості. Це пошук таких умов, що націлені у першу чергу на підвищення якості освіти і раціональний підхід до формування освітнього простору на Вашій території та області в цілому.

Ключовим елементом, який є вирішальним для якості інституцій, зокрема й закладів освіти, є управління, бо воно сприяє їхньому розвитку. Ефективні директори діють цілеспрямовано, приймаючи на роботу хороших учителів, формуючи спільне розуміння головної мети роботи, розподіляючи відповідальність і залучаючи вчителів до процесу ухвалення рішень про те, щоб усі заплановані та реалізовані у школі дії зосереджувались на навчанні. Йдеться про те, що директор має підтримувати вчителів у їхньому бажанні розвиватись, а також допомагати реалізувати спільно визначені завдання.

Вважаємо, що одним із вагомих управлінських повноважень, які отримали органи місцевого самоврядування, є право і можливість формувати власне й ефективне управління освітою в об'єднаних територіальних громадах.

**Зелюк В. В.** Процес децентралізації в Україні на основі ефективного управління образованием в об'єднаних територіальних громадах.

**А** *Необходимость децентрализации управления образованием в объединённых территориальных громадах есть потребностью в усилении общественного влияния на подготовку и принятие публично-управленческих решений, спросом на повышение качества управления на всех уровнях с учётом общественно-политических вызовов, мобилизацией социально-экономического потенциала регионов для преодоления экономического кризиса, привлечением необходимых инвестиционных ресурсов.*

**Ключевые слова:** децентрализация; управление образованием; опорная школа; объединённые территориальные громады

**Zeliuk V. V.** The process of decentralization in Ukraine on the basis of effective education management in the united territorial communities.

**S** *This paper tells about the necessity of decentralization of education management in the united territorial communities, need to strengthen the public influence on the preparation and adoption of public and government decisions, demand for improving the quality of management at all levels, taking into account social and political challenges, need to mobilize social and economic potential of the regions to overcome the economic crisis, attract the necessary investment resources.*

**Key words:** decentralization; education management; hub school; united territorial communities

## Список використаних джерел

- Білик, Н. І. Управління адаптивно-педагогічним проектуванням регіональних освітніх систем підвищення кваліфікації педагогічних працівників [Текст] : монографія / Н. І. Білик. – Холтава : ТОВ «АСМІ», 2015. – 461 с.
- Вольман, Х. Пути развития и стимулы к реформам в муниципальных системах европейских стран / Хельмут Вольман // Муниципальная Россия. – 2013. – № 4. – С. 83–92.
- Герbst М., Герчинский Я. Децентрализация освіти у Польщі: досвід 25 років. – Варшава : Інститут освітніх досліджень, 2015. – 23 с.
- Грицяк, І. А. Форми державного устрою: зарубіжний досвід та перспективи України. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>. – Назва з екрану.
- Гройсман назвав кількість створених в рамках децентралізації територіальних громад. – Режим доступу : <https://www.rbc.ua/ukr/news/groysman-nazval-kolichestvo-storzannih-ramkah-1500736403.html>. – Назва з екрану.
- Даниленко, Л. І. Сучасні наукові підходи до управління загальноосвітніми навчальними закладами : [конспект лекції для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навч. закл.] / Лідія Іванівна Даниленко. – Київ : ЦІППО, 2004. – 39 с.
- Децентралізація в освіті: опорні школи. – Режим доступу : [decentralization.gov.ua/news/1477](http://decentralization.gov.ua/news/1477)
- Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування : [навч. посіб. для посадовців місцевих та регіональних органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування]. – Київ : ПРООН/ МПВСР. – 2007. – 269 с.
- Інформація щодо об'єднаних територіальних громад (за даними ... [https://www.dr.gov.ua/portal/cm\\_core/cm\\_index?option=ext\\_gromada...1...](https://www.dr.gov.ua/portal/cm_core/cm_index?option=ext_gromada...1...)
- Кількість опорних шкіл на Полтавщині та Україні (Інфографіка). – Режим доступу : [tribuna.pl.ua](http://tribuna.pl.ua) > ... > Інфографіка > Освіта > Опорні школи > Україна > полтавщина
- Линьов, К. О. Централізація, децентралізація та нелінійність у державному управлінні: дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Линьов Костянтин Олександрович; Національна академія державного управління при Президентіві України. – Київ, 2004. – 18 с.
- Методичні рекомендації щодо створення системи управління. – Режим доступу : [old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/2016-02-22-1.pdf](http://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/2016-02-22-1.pdf)
- Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи [Електронний ресурс] / Міністерство науки і освіти України – 2017. – Режим доступу : <http://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/konczepczyna.pdf>
- Об'єднана територіальна громада : матер. з Вікіпедії – вільної енциклопедії. – Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Об%27єднана\\_територіальна\\_громада](https://uk.wikipedia.org/wiki/Об%27єднана_територіальна_громада)
- Олійник, І. В. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу : [навч.-метод. посіб.] / Олійник В. В., Сергеева Л. М. – Київ : АтрЕк, 2010. – 176 с.
- Свистун В. Децентралізація управління освітою: переваги і недоліки В. Свистун [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://lib.iitta.gov.ua/2196/1/%D0%A1%D0%B2%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BD\\_%D0%BC%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/2196/1/%D0%A1%D0%B2%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BD_%D0%BC%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9.pdf)
- Словник іншомовних слів / Уклад. : С. М. Морозов, Л. М. Шкарлупа. – Київ : Наукова думка, 2000. – 680 с.
- Сорочан, Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика : [моногр.] / Т. М. Сорочан / Луган. нац. пед. ун-т ім. Тараса Шевченка. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.
- Ткачук, Анатолій. СКАНДИНАВСЬКИЙ ШЛЯХ. Досвід реформ адміністративно-територіального устрою і місцевого самоврядування в Данії та Швеції / Анатолій Ткачук. – Київ : Логос, 2015. – 124 с.
- Форум «3Д: Децентралізація – Дніпропетровщина – досвід» започаткував платформу стратегічного розвитку громад області. – Режим доступу : <http://decentralization.gov.ua/news/7713>
- Швейцарсько-український проект (DESPRO) «Підтримка децентралізації в Україні». Режим доступу: <http://despro.org.ua>
- Шиян, Р. Децентралізація освіти у Польщі: досвід для України / Р. Шиян. – Київ : Юстон, 2016. – 44 с.
- Щербак, Л. В. Концептуальні засади стратегії децентралізації управління професійно-технічною освітою України / Л. В. Щербак. – Київ : Геопрінт, 2009. – 54 с.

Дата надходження до редакції  
авторського оригіналу: 22.11.2017