

УДК 373.2.014.5

*ІННА КУЛІШ, кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри теорії і методики дошкільної освіти, Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка, Україна
ORCID ID 0000-0002-3328-7138
Kulisinna69@gmail.com*

ДО ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

*INNA KULISH, Ph.D. of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of Chair at the Department of Theory and Methods of Preschool Education
Oleksandr Dovzhenko, National Pedagogical University, Ukraine*

ADDRESSING THE ISSUE OF PRESCHOOL EDUCATION SYSTEM MANAGEMENT

У статті здійснено аналіз теоретичних джерел щодо викликів у системі управління дошкільної освіти; обґрунтовано актуальність зазначеної проблеми; визначено фактори, які перешкоджають реформуванню системи управління освітою, а саме: надлишкова керованість системи; командно-адміністративний стиль управління; не завжди думки науковців і практиків ураховуються у прийнятті рішень у сфері реформування системи дошкільної освіти, низький рівень соціального захисту учасників освітнього процесу і соціального забезпечення педагогічних працівників; кадровий дефіцит ЗДО. Усе перелічене стало традиційним для управління системою дошкільної освіти, а окремі з викликів посилюються на тлі військової агресії з боку росії. Визначено шляхи підвищення ефективності управління системою дошкільної освіти.

Ключові слова: дошкільна освіта, управління освітою, керівник закладу дошкільної освіти, реформування дошкільної освіти.

Summary. The article analyzes theoretical sources concerning the existing challenges within the management system of preschool education; substantiates the relevance of the stated issue; and identifies the factors hindering the reform of the education management system,

namely: excessive administrative control, the command-and-administrative management style, insufficient consideration of scholars' and practitioners' opinions in decision-making processes related to preschool education reform, low levels of social protection for participants in the educational process and social security for teaching staff, and personnel shortages in preschool educational institutions.

These challenges have intensified amid russia's military aggression, with some of them becoming systemic for the management of preschool education. The article outlines the ways to enhance the effectiveness of preschool education management.

Key words: preschool education, educational management, head of a preschool educational institution, reform of preschool education.

Мета: проаналізувати основні фактори, що впливають на побудову ефективного управління дошкільною освітою України, визначити напрями її удосконалення.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Сучасні процеси модернізації української системи освіти, спрямовані на формування якісно нової моделі освітнього менеджменту з урахуванням міжнародного досвіду, економічних і соціокультурних особливостей нашої держави, обумовили актуальність дослідження. Це потребує глибоких

змістових, структурних та організаційних змін, постійного вдосконалення механізмів управління якістю роботи закладів освіти різних типів і форм власності. В умовах трансформації освіти особливої значущості набуває пошук інноваційних підходів до підвищення ефективності управління дошкільною освітою.

Реформування освітньої галузі відповідно до Закону України "Про освіту" є пріоритетним напрямом соціально-економічного, духовного й культурного розвитку суспільства. За стратегічним планом діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року, затвердженого наказом МОН від 7 квітня 2024 року № 276, нова модель управління освітою має ґрунтуватися на принципах відкритості та демократичності, передбачати державне управління із залученням громадськості, що сприятиме оновленню функцій, структури й системи управління освітою в цілому (Міністерство освіти і науки України. URL <https://mon.gov.ua/strategichniy-plan-diyalnosti-mon-do-2027-roku>).

Закон України "Про дошкільну освіту" (№ 3788-ІХ від 06.06.2024) визначає правові, соціально-економічні та організаційні засади системи дошкільної освіти, у тім числі й управління. Так, у розділі VII зазначено, що в управлінні закладом дошкільної освіти беруть участь різні суб'єкти, зокрема, засновники, директор закладу, педагогічна рада та органи громадського самоврядування. Увагу акцен-

товано на необхідності оновлення управлінської парадигми, створення нових моделей взаємодії учасників освітнього процесу, упровадження сучасних педагогічних, інформаційно-комунікаційних та освітніх технологій (*Верховна Рада України. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20>*).

На виконання норм закону впроваджено Базовий компонент дошкільної освіти, розпочато реалізацію Професійного стандарту "Керівника (директора) закладу дошкільної освіти". Прийняті документи забезпечують реалізацію важливих організаційно-управлінських змін, необхідних для розвитку дошкільної освіти. Вони спрямовані на вдосконалення стратегічної та аналітичної діяльності у сфері управління, налагодження ефективної взаємодії між органами влади, керівниками закладів дошкільної освіти та місцевими громадами; запровадження сучасних інформаційних систем управління; використання ІКТ та інноваційних освітніх програм і методик у діяльності педагогів і керівників; формування єдиних критеріїв оцінювання ефективності управління та якості освітнього процесу.

Таким чином, зазначені зміни у змісті та структурі дошкільної освіти підкреслюють актуальність проблеми визначення ефективних механізмів управління системою дошкільної освіти в сучасних умовах.

Аналіз досліджень і публікацій.

Актуальність проблеми управління системою дошкільної освіти в Україні зумовлена сукупністю соціально-економічних, організаційних і кадрових чинників, які безпосередньо впливають на якість та доступність освітніх послуг. Попри значні наукові напрацювання у галузі теорії управління (М. Альберт, В. Кінг, М. Мескон, Ф. Тейлор, А. Файоль та ін.), у сфері управління закладами освіти (С. Васильєва, С. Вітвицька, О. Волошина, С. Гончаренко, О. Дубасенюк, І. Зас-трожнікова, Ю. Іриневиц, О. Косенчук, В. Кремень, Е. Янч, С. Улама, А. Чандлер та ін.), діяльність закладів дошкільної освіти тривалий час здійснювалася без належного урахування специфічних об'єктивних чин-

ників, що впливають на ефективність їх функціонування.

Дошкільні заклади, будучи складовою частиною загальної освітньої системи, мають спільні риси з іншими освітніми закладами, однак вирізняються своєю організаційною та педагогічною специфікою. Це неможливе застосування загальних теоретичних положень і технологій управління якістю освітніх послуг, характерних для інших ланок освіти. Відповідно управлінські підходи у сфері дошкільної освіти мають бути адаптовані до сучасних умов її функціонування та специфічних завдань.

Питання управління дошкільною освітою активно досліджується сучасними науковцями, зокрема, К. Белою, О. Волошиною, П. Третьяковим, Р. Чумічовою. Особливу увагу механізмам управління якістю роботи закладів освіти, що базуються на діяльності педагогічного колективу як єдиної команди, приділено у працях О. Александрової, О. Косенчук, Дж. Максвелла, Е. Мейо, Ю. Соловей та інших.

Теоретичні та методологічні аспекти сучасної професійної підготовки управлінців у сфері освіти, а саме керівників закладів дошкільної освіти, висвітлено в наукових працях таких учених, як В. Маслов, Н. Коломіньський, Ю. Бех, Г. Єльнікова, Є. Хрикова, В. Федорова та інших.

Проблеми забезпечення якості освіти розкрито у працях вітчизняних науковців Л. Загородньої, О. Косянчук, В. Кременя, О. Локшиної, В. Лутая, М. Михальченка, В. Огнев'юка, С. Сисоевої, О. Савченко та інших.

Питання якості дошкільної освіти та її взаємозв'язок з недосконалістю механізмів управління освітньою системою відображено в дослідженнях В. Алямовської, Л. Артемової, О. Кононко, О. Косянчук, О. Коваленко, К. Крутій, Н. Лисенко, Т. Лукіної, О. Янко та інших.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глибинне вивчення поняття "управління" виявило зацікавленість ним у різних наукових галузях і водночас засвідчило відсутність єдиного підходу до його трактування, що пояснюється різними вихідними позиціями вчених щодо сутності

терміна. Сьогодні цей термін активно використовується в багатьох науках, проте його зміст залежить від специфіки об'єкта, який є предметом дослідження.

Такі науковці, як К. Грищенко, Г. Єльнікова, А. Файоль та Є. Хриков, пов'язують поняття "управління" з категорією "діяльність" і розглядають управлінський процес як особливий вид діяльності, спрямований на досягнення цілей закладу (*Хриков, 2016*).

Г. Єльнікова визначає управління як специфічний вид людської діяльності, направлений на здійснення цілеспрямованого впливу на систему в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий вплив має на меті збереження і впорядкування системи відповідно до визначених параметрів, з урахуванням закономірностей її розвитку та дії механізмів саморегуляції (*Єльнікова, 1999, с. 98*).

Близьким нам є підхід до розуміння сутності управління закладом дошкільної освіти (далі – ЗДО), запропонований О. Косянчук. Дослідниця розглядає управління закладом дошкільної освіти як особливий вид діяльності, у якій її суб'єкти завдяки плануванню, організації та контролю забезпечують інтегрованість спільної діяльності педагогічного колективу, вихованців (дітей), батьків, обслуговуючого персоналу з метою досягнення визначених цілей і задач стратегічного розвитку закладу освіти. Останні, на думку вченої, безпосередньо залежить від ефективності управлінської діяльності, яка реалізується шляхом удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення сучасного дошкільного закладу (*Косянчук, Бахмат, 2019, с. 248*).

Державний нагляд у сфері освіти, спрямований на реалізацію єдиної державної політики в освітній галузі, здійснюється центральним органом виконавчої влади, який відповідає за впровадження державної політики у сфері освіти (МОН України), а також місцевими органами управління освітою (відповідно до ст. 5 Закону України "Про освіту"). Важливу роль у цій системі відіграє Державна служба якості освіти України, що коорди-

нує свою діяльність з Міністерством освіти і науки. Водночас на законодавчому рівні досі відсутнє чітке розмежування функцій органів управління різних рівнів, що створює можливість для маніпуляцій та ускладнює формування цілісної, прозорої структури управління освітою.

Стратегія реформування освітньої галузі значною мірою формується не на основі наукових досліджень і врахування реальних потреб дітей, а переважно через адміністративні рішення МОН України. Попри задекларовану відкритість, публічність і використання інструментів громадського обговорення, ефективного зворотного зв'язку між практиками та представниками міністерства не існує. Механізми залучення громадськості до процесів ухвалення рішень залишаються формальними. Зокрема, освітяни, котрі брали участь в обговоренні проєктів нормативно-правових актів, розробці або вдосконаленні нових освітніх програм і вказували на їхні недоліки, зазначають, що подані ними пропозиції та рекомендації зазвичай не враховувалися МОН. Унаслідок цього поступово знижуються мотивація, ініціативність і бажання практиків брати участь у подальших консультаційних процесах (Швейцарсько-український проєкт DECIDE).

Аналіз публічних джерел, проведене нами опитування керівників ЗДО та вихователів-методистів свідчить про надмірну регламентованість освітньої системи, що негативно впливає на швидкість й ефективність передавання інформації. Документи, запити й розпорядження проходять через велику кількість проміжних ланок, де часто затримуються у зв'язку з необхідністю офіційного погодження або реагування. Тому інформація доходить до нижчих рівнів із суттєвими часовими затримками. Крім безпосереднього виконання вимог документів, працівники освіти зобов'язані постійно звітувати про результати їх реалізації. Керівники закладів дошкільної освіти та вихователі наголошують, що обсяг документообігу є надмірним, а його опрацювання потребує значних часових і трудових ресурсів. Слушно

зауважити, що надмірне застосування адміністративного контролю негативно впливає на мотивацію працівників і рівень їхньої креативності. Хоча такі наслідки важко виміряти кількісно, вони проявляються через підвищення плинності кадрів і зростання конфліктності в колективах.

Для української системи освіти та управлінської діяльності однією з ключових проблем залишається людський фактор. Необхідним є комплексний аналіз кадрового забезпечення закладів дошкільної освіти з урахуванням кризових умов і нових вимог у контексті інтеграції України в європейський освітній простір. За свідченнями керівників ЗДО, кадровий дефіцит призводить до надлишкового навантаження на наявних працівників, що, у свою чергу, негативно позначається на якості освітнього процесу. У воєнних умовах ситуація ускладнюється через втрату кваліфікованих спеціалістів, котрі змушені евакуюватися, а також через руйнування приміщень дитячих садків. Додатковим викликом для галузі є старіння педагогічних кадрів - у багатьох закладах продовжують працювати переважно керівники та вихователі передпенсійного віку (Іриневиц, 2024).

Результати моніторингу якості дошкільної освіти в Україні свідчать про потребу в управлінцях нового типу, професійно компетентних, здатних уміло поєднувати функції менеджера, практичного психолога, методиста, котрі володіють управлінською культурою, зорієнтовані на саморозвиток і самовдосконалення (Швейцарсько-український проєкт DECIDE).

Є. Хриков, досліджуючи фактори ефективності закладу освіти зазначає, що рівень ефективності роботи освітнього закладу безпосередньо залежить від здатності управлінської системи забезпечувати узгодженість між внутрішніми інформаційними потоками (спрямовуються від керівної ланки до підпорядкованих структур) і зовнішніми інформаційними процесами (відображають сучасний стан розвитку теоретичних і практичних аспектів педагогічної науки). Якість виконання управлінських зав-

дань і функцій значною мірою визначається людським фактором, що висуває підвищені вимоги до базових, професійних і функціональних компетентностей керівників закладів, спроможних ефективно розв'язувати складні завдання сучасної дошкільної освіти та забезпечувати скоординовані дії в умовах невизначеності (Хриков, 2016, с. 14).

Як зазначають Д. Дзвінчук та І. Застрожнікова, одним з факторів, що негативно впливає на ефективність реформування системи управління освітою, є домінування командно-адміністративного стилю керівництва. Незважаючи на задекларовану демократизацію освітньої системи та надання певної автономії різним рівням її структури, на практиці вищі управлінські ланки часто позбавляють нижчі рівні права на самостійне ухвалення управлінських, господарських, кадрових і фінансових рішень (Застрожнікова, 2021). Значна частина діяльності закладів дошкільної освіти має проєктний характер - з чітко визначеними часовими межами, конкретними результатами, прозорими бюджетами та шляхами їх використання. Однак спостерігається викривлене розуміння результативності: практичний ефект часто підмінюється управлінськими показниками. Ефективність виконання рішень оцінюється за звітністю, а не за реальною користю для дітей. Крім того, бракує аналізу доцільності застосованих управлінських інструментів щодо досягнення поставлених цілей.

На думку О. Волошиної, проблемним залишається здатність сучасних менеджерів до стратегічного управління закладом, проєктного менеджменту, прогнозування етапів розвитку ЗДО в умовах кризи і ситуації невизначеності (Волошина, 2024).

У наукових працях В. Кременя, Н. Клокар, О. Мармази, В. Огнев'юка стратегічне управління трактується як складний процес, спрямований на визначення стратегічних цілей, розроблення планів і шляхів їх реалізації - від етапу проєктування до досягнення конкретних результатів (Мармаза, 2015, с. 22).

Аналіз офіційних вебсайтів закладів дошкільної освіти показав, що значна частина ЗДО не має чітко сформульованих стратегій розвитку. У цьому контексті особливо важливо розвивати в керівників здатність забезпечувати стабільність у мінливих умовах, реалізовувати стратегічні ініціативи, формувати місію та бачення майбутнього закладу, знаходити баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями, а також здійснювати постійний моніторинг ефективності управлінських рішень і поступу в їх реалізації (Bush, 2020).

Швейцарсько-український проєкт DECIDE спільно з Асоціацією об'єднаних територіальних громад провів масштабне опитування "Обговорення стратегічної рамки розвитку дошкільної освіти" серед управлінців освіти з 482 громад, метою якого було з'ясувати, що саме заважає громадам розвивати якісну дошкільну освіту і які кроки вони вважають пріоритетними. Так, вказують на брак фінансування для садочків і послуг раннього розвитку з подовженим графіком 63% респондентів; очікують новий механізм фінансування освіти 43,1% опитаних; наголошують на необхідності державної підтримки програм "еЯсла" та "еСадок" 32% залучених до проєкту (Швейцарсько-український проєкт DECIDE).

На недостатнє фінансування закладів дошкільної освіти звертають увагу такі дослідники, як В. Варнавський, В. Опарін, К. Павлюк та інші. Спостерігаємо застарілі підходи до управління освітньою галуззю, переважання планово-адміністративних методів розподілу ресурсів, застосування принципу відшкодування витрат, здійснення планування за інерційним принципом у межах календарного року. Бюджетні обмеження унеможливають повну реалізацію реформаторських намірів, особливо в частині модернізації інфраструктури та забезпечення соціальних гарантій педагогічним працівникам. Недостатнє інформаційно-методичне забезпечення, обмежене фінансування з місцевих і державного бюджетів перешкоджають оновленню матеріальної бази дитячих садків.

У системі оплати праці педагогів

досі відсутній прямий зв'язок між якістю роботи та розміром заробітної плати. Оцінювання професійної діяльності відбувається опосередковано – на основі рівня освіти, трудового стажу та періодичної атестації. Такий підхід знижує мотивацію до професійного зростання. Через це багато фахівців залишають професію, тоді як значна частина педагогічних працівників – це люди пенсійного або передпенсійного віку, а молоді спеціалісти, навіть після здобуття спеціальної освіти, не виявляють бажання працювати за фахом.

Відчувається значний дисбаланс між завданнями, які держава ставить перед системою освіти, та обсягами фінансових ресурсів, що виділяються на їх реалізацію. Одним з можливих шляхів розв'язання проблеми є залучення альтернативних джерел фінансування, зокрема, активне партнерство з приватними інвесторами та міжнародними донорами. Такий підхід дозволить не лише забезпечити систему додатковими коштами, але й підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами завдяки прозорості процесів і використання сучасних управлінських практик.

Моніторингове дослідження, проведене С. Васильєвою, з'ясувало громадську думку щодо авторитету та ролі педагога в суспільстві, визначало чинники, що впливають на статус українського педагога, а також окреслення основних проблем, які потребують розв'язання. Результати вивчення виявили широкий спектр зовнішніх факторів, що ускладнюють професійну діяльність. Серед них провідне місце посідають соціальні (низька мотивація споживачів освітніх послуг), матеріально-технічні та організаційні чинники – надмірна кількість звітної документації, слабка матеріально-технічна база навчальних закладів, недостатнє навчально-методичне забезпечення. Додатково на ситуацію впливають соціально-економічні труднощі. Окрему увагу дослідниця приділяє питанню соціальної захищеності педагогічних працівників. Попри те, що більшість педагогів не планують змінювати професію, вони відчують нестачу державної підтримки – у сфері пенсій-

ного забезпечення, охорони здоров'я, материнства, можливостей для дозвілля та професійного розвитку (Васильєва, 2015).

Реформування системи управління дошкільною освітою має ґрунтуватися на вдосконаленні нормативно-правової бази функціонування дошкільця, підготовці компетентних керівників ЗДО у закладах вищої освіти відповідно до сучасних потреб галузі, а також на переході від моделі бюджетного утримання до моделі інвестування в освіту. Важливими напрямками є посилення соціального захисту працівників дошкільних установ, розширення автономії ЗДО у фінансово-господарській діяльності та стратегічному плануванні, а також впровадження нових форм взаємодії між закладами дошкільної освіти, органами виконавчої влади, департаментами вищої, дошкільної і середньої освіти МОН України з урахуванням принципу автономності ЗДО.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, основними проблемами сучасної системи управління дошкільною освітою в Україні залишаються: надмірна централізованість управлінських процесів, переважання командно-адміністративного стилю керівництва, недостатній вплив думок і пропозицій експертів-практиків на ухвалення рішень у сфері реформування дошкільної освіти. Додатковими викликами є низький рівень соціального захисту учасників освітнього процесу, слабе соціальне забезпечення педагогічних працівників та кадровий дефіцит у закладах дошкільної освіти.

Перспективи подальших наукових досліджень можуть бути пов'язані з вивченням стратегій розвитку закладів дошкільної освіти, аналізом чинників, що визначають ефективність управлінської діяльності керівників ЗДО, а також з поглибленням теоретичних і практичних засад сучасного освітнього менеджменту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- Васильєва, С. О. (2015). Розвиток професійного статусу вчителя: теорія та історія. Харків: Планета-Принт.
- Волошина, О. (2024). До пробле-

ми стратегічного управління розвитком закладу дошкільної освіти в сучасних умовах. *Освіта осіб з особливими потребами: шляхи розбудови*, 2(25), 47–59. URL <https://doi.org/10.33189/epsn.v2i25.255> (дата звернення: 12.10.2025).

Верховна Рада України. (2024, 6 червня). Закон України "Про дошкільну освіту" (№ 3788-IX). URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20> (дата звернення: 12.10.2025).

Сльнікова, Г. В. (1999). Наукові основи управління розвитком загальної середньої освіти в регіоні. Київ: ДАККО, 98 с.

Застрожнікова, І. В. (2021). Сучасні аспекти управління освітою в об'єднаних територіальних громадах. *Наукові інновації та передові технології*, 2(2), 140 с.

Іриневич, Ю. В. (2024). Кадрове забезпечення дошкільної освіти у війсьній Україні: євроінтеграційний аспект. *Освітня аналітика України*, 6(32), 107 с.

Косенчук, О. Г., Бахмат, Н. В. (2019). Модель інформаційно-комунікаційного забезпечення управління якістю дошкільної освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 69(1), 246–257. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/ITZN_2019_69_1_23 (дата звернення: 12.10.2025).

Мармаза, О. І. (2015). Стратегічний менеджмент. Харків: Планета-Принт, 22 с.

Соловей, Ю. О. (2018). Чинники ефективної управлінської діяльності директора закладу дошкільної освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 2(43), 265–270.

Міністерство освіти і науки України. (2027). Стратегічний план діяльності МОН до 2027 року. URL [\[diyalnosti-mon-do-2027-roku\]\(https://mon.gov.ua/strategichniy-plan-diyalnosti-mon-do-2027-roku\) \(дата звернення: 12.10.2025\).](https://mon.gov.ua/strategichniy-plan-</p></div><div data-bbox=)

Хриков, Є. М. (2016). Управління навчальним закладом. Харків: Компанія СМІТ, 14 с.

Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.) London: SAGE Publications. 288 s.

Швейцарсько-український проєкт DECIDE: "Decentralization for Improved Democratic Education". URL <https://decide.in.ua> (дата звернення: 12.10.2025).

REFERENCES

Vasylieva, S. O. (2015). Development of the professional status of a teacher. Kharkiv: Planeta-Print (in Ukrainian).

Voloshyna, O. (2024). On the problem of strategic management of preschool education institution development in modern conditions. *Education of Persons with Special Needs: Ways of Development*, 2(25), 47–59. URL <https://doi.org/10.33189/epsn.v2i25.255>. (in English).

Verkhovna Rada of Ukraine. (2024, June 6). Law of Ukraine "On Preschool Education" (No. 3788-IX). URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20> (accessed March 21, 2025). (in Ukrainian).

Yelnikova, H. V. (1999). Scientific foundations of management of the development of general secondary education in the region. Kyiv: DAKKO. (in Ukrainian).

Zastrozhnikova, I. V. (2021). Modern aspects of education management in united territorial communities. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 2(2), 140. (in Ukrainian).

Irynevych, Yu. V. (2024). Personnel

support for preschool education in wartime Ukraine: The European integration aspect. *Educational Analytics of Ukraine*, 6(32), 107. (in Ukrainian).

Kosenchuk, O. H., Bakhmat, N. V. (2019). A model of information and communication support for preschool education quality management. *Information Technologies and Learning Tools*, 69(1), 246–257. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/ITZN_2019_69_1_23 (accessed March 21, 2025). (in Ukrainian).

Marmaza, O. I. (2015). Strategic management. Kharkiv: Planeta-Print. (in Ukrainian).

Solovey, Yu. O. (2018). Factors of effective managerial activity of the director of a preschool education institution. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, 2(43), 265–270. (in Ukrainian).

Ministry of Education and Science of Ukraine. (2027). Strategic plan of the Ministry of Education and Science of Ukraine until 2027. URL <https://mon.gov.ua/strategichniy-plan-diyalnosti-mon-do-2027-roku> (accessed March 21, 2025). (in Ukrainian).

Khrykov, Ye. M. (2016). Management of an educational institution. Kharkiv: Kompaniya SMIT. (in Ukrainian).

Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.) London: SAGE Publications. (in English).

Swiss-Ukrainian Project DECIDE. (n.d.). Decentralization for Improved Democratic Education. URL <https://decide.in.ua> (accessed March 21, 2025) (in English).

Стаття надійшла 29.10.2025 р.

