

НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОЗАШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ

DIRECTIONS OF REFORMING PUBLIC ADMINISTRATION OF EXTRACURRICULAR EDUCATION IN UKRAINE

У статті досліджено напрями реформування публічного управління позашкільною освітою в Україні в умовах сучасних викликів та загроз. На основі аналізу сучасного стану системи позашкільної та наявних проблем публічного управління позашкільною освітою в Україні: розвиток інтеграційних моделей публічного управління позашкільною освітою, активізація міжмуниципального співробітництва у сфері позашкільної освіти, що спрямовані на забезпечення доступності послуг позашкільної освіти для населення та збереження мережі закладів позашкільної освіти.

Надано авторське розуміння інтеграційних моделей публічного управління позашкільною освітою, що передбачають підходи щодо взаємодії різних суб'єктів в рамках міжвідомчої співпраці, державно-приватного партнерства та державно-громадського управління.

Особливу увагу приділено питанню щодо активізації співробітництва територіальних громад у сфері позашкільної освіти через розвиток таких форм як спільне фінансування (утримання) об'єктів комунальної власності територіальних громад та утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління. При цьому автори наголошують на необхідності впровадження пілотних та експериментальних проєктів міжмуниципального співробітництва у сфері позашкільної освіти із подальшим науковим обґрунтуванням.

Поряд з цим авторами запропоновано впровадження кластерної моделі функціонування системи позашкільної освіти, що передбачає інтеграцію системи позашкільної освіти з іншими інституціями, що здійснюють діяльність у сфері освіти, культури і спорту, молодіжну роботу, а також суб'єктами підприємницької діяльності та інститутами громадянського суспільства. Визначено роль органів державної влади та органів місцевого самоврядування в контексті формування кластерної моделі функціонування системи позашкільної освіти, що полягає у створенні належних нормативно-правових та організаційних умов, забезпеченні ресурсної підтримки, здійснення моніторингу ефективності, а також контролю і координації діяльності різних суб'єктів у межах кластера. Авторами акцентовано увагу на тому, що зміни в контексті реформування публічного управління позашкільною освітою мають бути відображені у нормативно-правових актах, що пройшли відповідну правову експертизу та процедуру громадського обговорення.

Ключові слова: публічне управління, державна політика, позашкільна освіта, послуги позашкільної освіти, система освіти, реформування, міжвідомча співпраця, інтеграція, територіальні громади, співробітництво територіальних громад, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державно-приватне партнерство, державна та комунальна власність, приватний сектор, освітній кластер, діти та молодь, молодіжна робота, інститути громадян-

ського суспільства, громадські об'єднання, євроінтеграція, цифровізація.

The article examines the directions of reforming public administration of extracurricular education in Ukraine in the context of modern challenges and threats. Based on the analysis of the current state of the extracurricular education system and existing problems of public administration in this field, the authors propose possible directions for reforming public administration of extracurricular education in Ukraine: the development of integrated models of public administration in extracurricular education, the activation of intermunicipal cooperation in the field of extracurricular education, and the implementation of a cluster model for the functioning of the extracurricular education system, all aimed at ensuring the accessibility of extracurricular education services for the population and preserving the network of extracurricular education institutions.

The authors provide their understanding of integrated models of public administration in extracurricular education, which include approaches to the interaction of various stakeholders within the framework of interdepartmental cooperation, public-private partnerships, and state-community governance. Special attention is given to the issue of enhancing cooperation between territorial communities in the field of extracurricular education through the development of forms such as joint financing (maintenance) of communal property objects of territorial communities and the creation of a joint management body by cooperation entities. In this regard, the authors emphasize the need to implement pilot and experimental projects of intermunicipal cooperation in the field of extracurricular education with further scientific justification.

In addition, the authors propose the introduction of a cluster model for the functioning of the extracurricular education system, which involves the integration of the extracurricular education system with other institutions operating in the fields of education, culture and sports, youth work, as well as with business entities and civil society institutions. The role of state authorities and local government bodies is outlined in the context of forming the cluster model for the extracurricular education system, which includes creating appropriate legal and organizational conditions, ensuring resource support, conducting effectiveness monitoring, as well as controlling and coordinating the activities of various stakeholders within the cluster.

The authors emphasize that changes in the context of reforming public administration in extracurricular education should be reflected in regulatory acts that undergo the appropriate legal expertise and public discussion procedures.

Key words: public administration, state policy, extracurricular education, extracurricular education services, education system, reform, interagency cooperation, integration, territorial communities, cooperation of territorial communities, state authorities, local self-government bodies, public-private partnership, state and municipal ownership, private sector, educational cluster, children and youth, youth work, civil society institutions, public associations, European integration, digitalization.

УДК 351:374::352/354(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.44.30>

Гладков К.Ю.

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-7677-1966

Бородін Є.І.

д. істор. наук, професор, директор, Навчально-науковий інститут державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-7331-5981

Постановка проблеми. Протягом останніх років в Україні спостерігається стрімкий процес реформування багатьох сфер суспільного життя, що обумовлений євроінтеграційним курсом держави та утвердженням демократичних цінностей серед населення. Особливого значення набуває освітня реформа Уряду, що має на меті розвиток людського потенціалу держави, та результатом якої передбачено створення модернізованого та безпечного освітнього простору, підвищення конкурентоздатності українців на ринку праці, успішне відновлення та розвиток країни в післявоєнний період [6]. Реформування освітньої галузі слід розглядати як комплексний процес, що має охоплювати всі її складники та рівні. Невід'ємною складовою національної системи освіти є позашкільна освіта, що забезпечує всебічний розвиток особистості відповідно до її інтересів та потреб, зокрема у професійному самовизначенні. Проте сучасний стан системи позашкільної освіти свідчить про необхідність впровадження нових підходів та моделей публічного управління, які б дозволили забезпечити її стійкий розвиток у відповідності до потреб дітей та молоді. Тому актуальним науковим завданням постає питання щодо пошуку напрямів реформування публічного управління позашкільною освітою в Україні в контексті сучасних викликів та загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років окремі аспекти реформування різних освітніх систем досліджено в наукових працях І. Лопушинського [8], О. Ляшенко [9], О. Комаровської [7], О. Просіної [14], С. Ніколаєнка [12], В. Хмелюка [15] та інших.

Зокрема, І. Лопушинський разом О. Ковнір з наголошують на тому, що процес реформування освітньої галузі потребує гармонізації інтересів всіх зацікавлених сторін [8, с. 9]. О. Просіна спільно з О. Касьяною та Я. Швець підкреслюють, що одними із напрямів розвитку позашкільної освіти є створення системи ефективної взаємодії між місцевою владою, територіальними громадами, громадськістю та закладами позашкільної освіти; збереження та розвиток мережі закладів позашкільної освіти; розширення можливостей соціального партнерства, активне залучення інститутів громадянського суспільства, міжнародних, державних фондів, а також налагодження співпраці з молодіжними та дитячими громадськими організаціями [14, с. 7]. На погляд С. Ніколаєнка, рішення та реформи у системі освіти мають сприяти її інноваційному розвитку [12]. Враховуючи зазначене, процес реформування публічного управління

позашкільною освітою вимагає комплексного підходу, який полягає у забезпеченні всебічної взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та приватного сектору. Серед важливих завдань виокремлюється збереження та розвиток мережі закладів позашкільної освіти державної та комунальної форми власності, розширення можливостей для співпраці зі стейкхолдерами. Попри це слід враховувати те, що будь-які зміни щодо публічного управління позашкільною освітою потребують ретельного аналізу та зваженого підходу до впровадження.

У процесі аналізу наявних публікацій виявлено недостатній інтерес представників наукової спільноти до питань реформування публічного управління позашкільною освітою (у співставленні з іншими складниками структури системи освіти). Тому спостерігається необхідність подальших досліджень у відповідній сфері.

Мета статті – визначити перспективні напрями реформування публічного управління позашкільною освітою в Україні в контексті сучасних викликів та загроз.

Виклад основного матеріалу. Позашкільна освіта як об'єкт публічного управління є важливою складовою національної системи освіти, так як виконує низку важливих соціальних завдань, що полягають у забезпеченні та створенні умов для всебічного розвитку дітей і молоді. В Україні позашкільна освіта є невід'ємним складником системи освіти та визначається як «сукупність знань, умінь та навичок, що здобувають вихованці, учні і слухачі в закладах позашкільної освіти, інших суб'єктах освітньої діяльності за програмами позашкільної освіти» [13]. Система позашкільної освіти в Україні включає в себе розгалужену мережу закладів позашкільної освіти комунальної та державної форми власності, інших закладів освіти, на базі яких організовано гурткову роботу за напрямами позашкільної освіти. Також активними провайдером послуг позашкільної освіти виступають приватні суб'єкти: заклади позашкільної освіти приватної форми власності, фізичні особи-підприємці, а також юридичні особи приватного права, які здійснюють основну діяльність у сфері позашкільної освіти (громадські об'єднання та організації, фонди, асоціації та ін.). Проте у процесі аналізу сучасного стану позашкільної освіти в Україні спостерігається негативна тенденція щодо зменшення кількості як закладів позашкільної освіти, так і чисельності вихованців. Так, порівнюючи кількість закладів позашкільної освіти (комплексні та профільні заклади позашкільної освіти, мистецькі школи

та дитячо-юнацькі спортивні школи) у 2014 та 2024 роках, можна спостерігати зменшення їх кількості на 12% (рис. 1). Водночас чисельність вихованців у державних та комунальних закладах позашкільної освіти скоротилась у середньому на 30%. Поряд з цим відбувається поступове старіння матеріально-технічної бази закладів позашкільної освіти [11, с. 167].

Серед основних проблем публічного управління позашкільною освітою виділяється недостатня увага держави до деяких аспектів її функціонування, зокрема забезпечення належного ресурсного забезпечення закладів позашкільної освіти, а також доступності та якості послуг позашкільної освіти для населення, особливо у сільській місцевості. Також складні соціально-економічні умови, в яких знаходиться Україна, вимагають комплексних змін, спрямованих на удосконалення та оптимізацію діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо здійснення публічного управління позашкільною освітою із збереженням її основних структурних принципів. Поряд з цим багаторівнева структура публічного управління позашкільною освітою вимагає забезпечення ефективної міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства та приватним сектором.

Такий стан речей зумовлює необхідність у пошуку можливих напрямів реформування публічного управління позашкільною освітою,

що полягає у визначенні та використанні нових підходів та моделей, які були б спрямовані на забезпечення стійкого розвитку системи позашкільної освіти у відповідності до потреб дітей та молоді в Україні, а також сучасних економічно-соціальних умов. З огляду на сучасний стан системи позашкільної освіти, можна виділити можливі напрями реформування публічного управління відповідною сферою:

розвиток інтеграційних моделей публічного управління позашкільною освітою;

активізація міжмуніципального співробітництва у сфері позашкільної освіти;

упровадження кластерної моделі функціонування системи позашкільної освіти.

Під інтеграційними моделями публічного управління позашкільною освітою слід розуміти сукупність підходів до процесу публічного управління, що забезпечують ефективну взаємодію системи позашкільної освіти з іншими складниками системи освіти та суміжними галузями (культура, фізична культура і спорт, молодіжна робота) через міжвідомчу співпрацю, а також громадським і приватним секторами у рамках державно-приватного партнерства та державно-громадського управління. У цьому контексті важливим аспектом є налагодження ефективних і конструктивних вертикальних (ієрархічних) та горизонтальних (функціональних) зв'язків між різними органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також іншими зацікавленими суб'єктами, що здійснюють діяльність

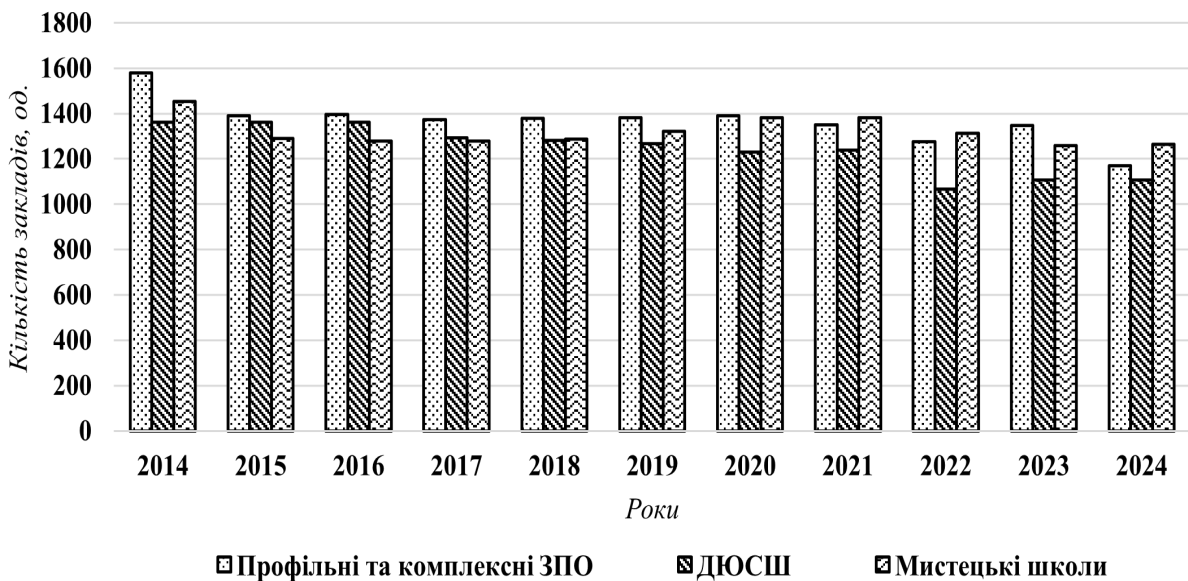


Рис. 1. Динаміка мережі закладів позашкільної освіти в Україні за 2014 – 2024 роки

[Складено автором на основі даних форм звітності № 1-ПЗ за 2014 – 2024 роки, № 5-ФК за 2016 – 2024 роки, № 1-МШ за 2019 – 2020 роки, відкритих звітів установ та організацій [2]

за суміжними сферами. Тільки в таких умовах система позашкільної освіти, як об'єкт публічного управління, може розглядатись комплексно та функціонувати як інтегрована складова безперервної освіти. Особлива роль надається міжінституційній комунікації та координації, що досягається за рахунок цифровізації інформаційного та статистичного простору, зменшенні бюрократичних перепон між суб'єктами та об'єктом управління, функціонування координаційних рад з відповідним компетентним складом [4, с. 300]. На нашу думку, найбільший інтерес використання інтеграційних моделей публічного управління позашкільною освітою становить можливість організації молодіжної роботи на базі закладів позашкільної освіти як певного консенсусу між потребою у збереженні наявної мережі закладів позашкільної освіти та створенням нових структур у секторі молоді [1, с. 175-190; 3, с. 255; 5, с. 102]. У цьому контексті за рахунок використання розгалуженої мережі закладів позашкільної освіти можливо розширити кількість об'єктів молодіжної інфраструктури, що відкриває нові можливості для розвитку системи позашкільної освіти, пошуку нових форм роботи та діяльності [5, с. 104].

Підсумовуючи вищезазначене, розвиток інтеграційних моделей публічного управління позашкільною освітою дозволить:

- забезпечити доступність послуг позашкільної освіти для дітей та молоді через використання можливостей молодіжних центрів, закладів культури, а також спортивної інфраструктури;

- використовувати можливості приватного сектору щодо оптимізації надання послуг позашкільної освіти у контексті дієвого та взаємовигідного співробітництва (партнерства);

- оптимізувати мережу суб'єктів гуманітарної сфери, що функціонують за суміжними напрямками (організація молодіжної роботи на базі закладів позашкільної освіти);

- впроваджувати нові підходи до фінансування шляхом залучення додаткових ресурсів приватного сектору, враховуючи принцип корпоративної соціальної відповідальності;

- створювати прозоре та відкрите середовище із широким залученням інститутів громадського суспільства до процесу прийняття публічно-управлінських рішень та реалізації державної політики у сфері позашкільної освіти.

Наступним можливим перспективним реформування публічного управління позашкільною освітою, на якому слід зосередити увагу, є активізація міжмуніципального співробітництва у сфері позашкільної освіти. За даними Міністерства розвитку громад та

територій України, станом на 2024 рік, налічувалось тільки 7 договорів співробітництва територіальних громад у сфері позашкільної освіти, з яких діючими залишаються лише 2 [10]. З цього можна зробити висновок, що практика міжмуніципального співробітництва у сфері позашкільної освіти є непоширеною та має локальний характер, що зумовлює необхідність в популяризації позитивних можливостей такої взаємодії серед органів місцевого самоврядування.

У контексті наявних загроз, пов'язаних із ліквідацією та злиттям закладів позашкільної освіти під виглядом оптимізації їх мережі, актуальною формою співробітництва може стати спільне фінансування (утримання) об'єктів комунальної власності територіальних громад, що дозволить зберегти наявну кількість закладів позашкільної освіти, а також забезпечити рівний доступ дітей та молоді до відповідних послуг незалежно від місця проживання. Відповідно, декілька суміжних громад можуть утримувати заклад позашкільної освіти, який має спроможність надавати послуги позашкільної освіти для населення у різних територіальних громадах, зокрема через використання цифрових технологій, а також завдяки розвинутій транспортній інфраструктурі (за наявності). Іншою формою міжмуніципального співробітництва, яку можливо використовувати у сфері позашкільної освіти, є утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління. Особливо актуальною така форма співробітництва постає для сільських територіальних громадах, в яких відсутня можливість щодо забезпечення функціонування окремого структурного підрозділу з питань позашкільної освіти. Тому виконання відповідних функцій можливо організувати через спільний орган управління позашкільною освітою, що буде здійснювати координацію реалізації державної політики у сфері позашкільної освіти у декількох суміжних територіальних громадах, або надавати організаційно-методичну підтримку профільним структурним підрозділам виконавчих комітетів сільських, селищних та міських рад з питань освіти і науки.

Слід зазначити, що застосування тих чи інших форм міжмуніципального співробітництва є індивідуальними для кожної територіальної громади через різну спроможність, розташування та наявні ресурси. Тому відсутній єдиний підхід щодо визначення ефективності застосування відповідних форм співробітництва територіальних громад у сфері позашкільної освіти, що вимагає впровадження пілотних та експериментальних проектів із подальшим науковим обґрунтуванням.

Іншим напрямом реформування публічного управління позашкільною освітою є впровадження кластерної моделі функціонування системи позашкільної освіти, що передбачає інтеграцію системи позашкільної освіти з іншими інституціями, що здійснюють діяльність у сфері освіти, культури і спорту, молодіжну роботу, а також суб'єктами підприємницької діяльності та інститутами громадянського суспільства на основі державно-приватного партнерства і державно-громадського управління. Кластерний підхід дозволяє об'єднати ресурси та можливості різних суб'єктів з метою забезпечення доступності та покращення якості надання послуг позашкільної освіти, що будуть актуальними для здобувачів освіти, а також посилити кадровий потенціал територіальної громади шляхом професійної орієнтації підготовки вихованців до локальних умов економічного розвитку. Слід зазначити, що взаємодія у межах кластера може сприяти залученню додаткового фінансового та ресурсного забезпечення для закладів позашкільної освіти, а також відкрити нові можливості для організації освітнього процесу, пошуку інноваційних форм співробітництва тощо. Кластерна модель функціонування системи позашкільної освіти може охоплювати різні напрями позашкільної освіти (зокрема, науково-технічний, дослідницько-експериментальний, еколого-натуралістичний, мистецький, фізкультурно-спортивний та інші), що дозволяє розширити кількість залучених суб'єктів та сфер партнерства. Також варто зауважити, що за останні роки все більшої популярності набуває ланцюгова є взаємодія «ЗЗСО–ЗПО–ЗВО» (заклад загальної середньої освіти, заклад позашкільної освіти та заклад вищої освіти) в рамках здійснення різних науково-освітніх проєктів, що створює підґрунтя для створення кластерів з інтегрованим елементом позашкільної освіти.

Роль органів державної влади та органів місцевого самоврядування в контексті формування кластерної моделі функціонування системи позашкільної освіти полягає у створенні належних нормативно-правових та організаційних умов, забезпеченні ресурсної підтримки, здійсненні моніторингу ефективності, а також контролю і координації діяльності різних суб'єктів у межах кластера.

Слід зазначити, що будь-які зміни в контексті реформування публічного управління позашкільною освітою мають бути відображені у нормативно-правових актах, що пройшли відповідну правову експертизу та процедуру громадського обговорення. Процес реформування публічного управління позашкільною

освітою в Україні потребує комплексного підходу, що передбачає оновлення, перегляд та/або скасування нормативно-правових актів у сфері позашкільної освіти з урахуванням євроінтеграційного курсу України, а також формуванням стратегічного бачення (візії) позашкільної освіти та напрями розвитку відповідної системи.

Висновки. Отже, реформування публічного управління позашкільною освітою в Україні потребує впровадження нових підходів та моделей публічного управління, які б забезпечили стійкий розвиток системи позашкільної освіти у відповідності до сучасної соціально-економічної ситуації. Одними із можливих напрямів реформування публічного управління позашкільною освітою визначено розвиток інтеграційних моделей публічного управління позашкільною освітою; активізацію міжмуніципального співробітництва у сфері позашкільної освіти; впровадження кластерної моделі функціонування системи позашкільної освіти. Відповідні підходи покликані забезпечити доступність послуг позашкільної освіти для дітей та молоді, зокрема у сільській місцевості, та спрямовані на збереження кількості закладів позашкільної освіти в умовах процесу оптимізації їх мережі. Реалізація кластерної моделі функціонування системи позашкільної освіти дозволить сприяти розвитку громад через створення належних умов для покращення якості освітніх послуг, зокрема за рахунок оптимізації ресурсів та забезпечення постійного фінансування. Тому кластерний підхід стає ефективним напрямом розвитку позашкільної освіти, так як відповідає сучасним соціально-економічним потребам України в контексті раціонального розподілу ресурсів та можливостей, що сприяє сталому розвитку громад та територій. Важливу роль у реалізації запропонованих підходів повинні відігравати органи державної влади та органи місцевого самоврядування, що створюють належне нормативно-правове та організаційно-фінансове забезпечення системи позашкільної освіти та інших зацікавлених суб'єктів. Процес реформування публічного управління позашкільною освітою потребує комплексного підходу та ретельного аналізу ефективності й результативності запропонованих змін, що повинні ґрунтуватися на принципах прозорості, відкритості та залучення всіх зацікавлених сторін до цього процесу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Borodin Ye. Youth work in Ukraine: From Soviet model to international integration // In: Williamson H., Basarab T. (Eds.). The history of youth work in Europe.

Pan-European and transnational youth organisations – The overall lessons learned from the history project. 2020. 25th ed. Vol. 7. P. 175-190. URL: <https://cutt.ly/derc33S>.

2. IEA | Аналітика. IEA | Головна. URL: <https://iea.gov.ua/diyalnist/naukovo-analitchna-diyalnist/analitika/>.

3. Бородін Є.І. Державна молодіжна політика в Україні: процес формування та розвитку (1991-2004 рр.) : монографія. Дніпропетровськ : Пороги, 2008. 429 с.

4. Гладков К.Ю. Міжінституційна координація та комунікація щодо реалізації державної політики у сфері позашкільної освіти. «Наукова весна» 2023 : 3б. матеріалів XIII Міжнар. науково-техн. конф. студентів, аспірантів та молодих вчен., м. Дніпро, 1-3 берез. 2023 р. Дніпро, 2023. С. 298-300. URL: https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2023/Scientific_Spring_2023.pdf.

5. Гладков К.Ю. Організація молодіжної роботи на базі закладів позашкільної освіти: роль та діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2024. № 2 (62). С. 100-107. URL: <https://kelmczasopisma.com/public/viewpdf/11871>.

6. Кабінет Міністрів України. Освіта для успішної країни. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu/osvita-dlia-uspishnoi-krainy>.

7. Комаровська О.А., Просіна О.В. Мистецька освіта: Вектори реформування. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. Т. 2, № 1. URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305x-2020-2-1-3-3>.

8. Лопушинський І., Ковнір О. Стан та перспективи реформування освіти в умовах децентраліза-

ції влади в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2017_1_31.

9. Ляшенко О.І. Пріоритети розвитку української школи в умовах реформування освіти. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія : Педагогічна*. 2016. № 22. С. 39-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkr_ped_2016_22_13.

10. М-во розвитку громад та територій України. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад. 2024. URL: <https://mtu.gov.ua/content/reestr-dogovoriv-pro-spivrobitnictvo-teritorialnih-gromad.html>.

11. МОН України. Освіта в незалежній Україні: Розвиток та конкурентоспроможність. Київ, 2021. 451 с. URL: <https://surl.li/onxh3p>.

12. Ніколаєнко С.М. Інноваційний розвиток професійно-технічної освіти в Україні. Київ : Книга, 2007. 232 с.

13. Про позашкільну освіту : Закон України від 22 червня 2000 року № 1841-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text>.

14. Просіна О.В., Касьянова О.В., Швень Я.Л. Вектори розвитку позашкільної освіти як освітні тренди сучасності. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2021. Т. 3, № 2. URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/185>.

15. Хмелюк В.С., Білик О.І., Подольчак Н.Ю. Система освіти в Україні, напрями її реформування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 17. С. 112-115. URL: <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2020-17-20>.