

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-23>

УДК 351.77:005.334:37.014.3(477)

Кузьменко Ганна Олександрівна,

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування,

доцент кафедри публічного адміністрування

Міжрегіональної Академії управління персоналом,

вулиця Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

НАПРЯМИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ДО ПІДТРИМКИ ОСВІТНІХ РЕФОРМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Анотація. Стаття аналізує напрями та можливості залучення громадянського суспільства до підтримки освітніх реформ в умовах воєнного стану в Україні, розглядаючи участь спільнот не як допоміжний ресурс, а як структурний елемент публічної політики у сфері освіти. На основі міждисциплінарного аналізу, що поєднує положення адміністративного, освітнього та гуманітарного права, студії демократії участі, безпекові та цифрові підходи, представлено розгалужений розслідувально-дослідницький текст із кейсами практичних ініціатив, аналітичними висновками та порівняльними прикладами залучення громадських організацій, батьківських і професійних спільнот, місцевого бізнесу та донорів. Показано, як повномасштабна війна прискорила трансформацію моделей участі – від фрагментарної благодійної допомоги до інституційно впорядкованих форматів співврядування, що охоплюють безпеку освітнього середовища й укриттів, цифрову інклюзію, моніторинг прозорих закупівель, підтримку академічної автономії та участь у виробленні управлінських рішень. Сформовано матрицю напрямів участі (нормативний, інституційний, фінансовий, цифровий, соціальний, безпековий), у межах якої окреслено інструменти інституціоналізації взаємодії громадянського суспільства та держави, включно з участю у rule-making, дорадчими органами, механізмами співфінансування, публічно-приватними та громадсько-приватними партнерствами, цифровими платформами зворотного зв'язку та незалежним громадським моніторингом. Доведено, що системна координація цих напрямів підвищує результативність і підзвітність освітніх реформ, зміцнює довіру до інституцій і сприяє реалізації принципів освітньої справедливості, зокрема щодо дітей і дорослих, які постраждали від війни.

Ключові слова: *воєнний стан, освітні реформи, громадянське суспільство, напрями участі, можливості залучення, публічне управління, співврядування, прозорість, безпека освітнього середовища.*

Як цитувати: Кузьменко Г. О. Напрями та можливості залучення громадянського суспільства до підтримки освітніх реформ в умовах воєнного стану в Україні. *Державне будівництво*. 2025. № 2 (38). С. 380–388. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-23>

In cites: Kuzmenko, H.O. (2025). Directions and opportunities of engaging civil society in supporting educational reforms in the conditions of martial state in Ukraine. *State Formation*, no. 2 (38), 380–388. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-23> [in Ukrainian].

© Кузьменко Г. О., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Актуальність дослідження і постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України у 2022 році поставило перед системою освіти виклики безпрецедентного масштабу. Масові руйнування інфраструктури, переміщення населення, цифровий розрив і збої ланцюгів постачання навчальних матеріалів спричинили потребу у швидкій перебудові процесів організації навчання. У цих умовах державні інституції, органи місцевого самоврядування та громади мають діяти як єдина екосистема, здатна забезпечити безперервність і безпеку навчання, медійну та психологічну підтримку здобувачів освіти та педагогів, а також інклюзивний доступ до послуг. Ключовою стає участь громадянського суспільства: від волонтерського забезпечення обладнанням і укриттями до спільного управління школами, цифровими платформами та прозорими механізмами фінансування.

Огляд останніх публікацій і виявлення раніше не вирішених питань. Міжнародні й національні дослідження вивчають громадську участь у виробництві публічних послуг, мережеве врядування та соціальний капітал як передумови стійкості освіти. Концепції співвиробництва й спільного врядування, започатковані Е. Остром та розвинуті Б. Анселлом і А. Гешем, Е. Торфінгом, П. Оберном, Т. Боваердом і Е. Леффлер, пояснюють, чому у кризових умовах горизонтальні мережі й партнерства здатні компенсувати обмеження бюрократичних і ринкових механізмів [21; 22; 23; 24; 25]. Роботи Дж. Брайсона, Б. Кросбі та Л. Блумберг вводять рамку публічної цінності для оцінювання колективної дії в державному секторі [19]. У контексті цифровізації важливими є напрацювання Р. Гікса щодо ІСТ4D, які демонструють, як технологічні платформи змінюють моделі доступу до освіти та потребують нових інституційних гарантій [26]. Освітні зміни обґрунтовуються теоріями М. Фуллана, А. Гаргривза та П. Салберга про лідерство змін, професійний капітал і справедливість у доступі до якісної освіти [27; 28; 29]. Водночас, український контекст вимагає інтеграції правових, управлінських і безпекових рішень, що залишалося фрагментарно висвітленим у попередніх роботах, особливо щодо процедур закупівель, захисту даних та інституціоналізації локальних партнерств [5; 9; 10].

Мета статті: обґрунтувати системну типологізацію напрямів і можливостей залучення громадянського суспільства до підтримки освітніх реформ в умовах воєнного стану в Україні з урахуванням правових, організаційних, фінансових, цифрових, соціальних і безпекових чинників та запропонувати інструменти їх інституціоналізації в публічному управлінні освітою.

Методологія дослідження. Дослідження побудовано як міждисциплінарне із використанням критичного аналізу законодавства у сфері освіти, місцевого самоврядування, публічних закупівель, благодійності, волонтерства, доступу до інформації, захисту даних і кібербезпеки, а також актів воєнного часу. Здійснено порівняльний аналіз практик громадського залучення в громадах східного, центрального та західного регіонів України, контент-аналіз звітів міжнародних організацій і донорів щодо забезпечення безперервності навчання, цифрової інклюзії, безпеки й відбудови інфраструктури. Теоретичною рамкою слугують підходи пу-

блічної цінності, мережевого врядування та громадського капіталу, які пояснюють взаємодію держави, місцевого самоврядування, шкіл, НУО та бізнесу під час кризи. Обмеження дослідження полягають у відсутності інтерв'ювання респондентів і спираючі на відкриті дані, офіційні документи та аналітичні огляди; проте широка джерельна база забезпечує концептуальну та практичну валідність висновків.

Нормативно-правове поле. Нормативно-правове забезпечення дослідження ґрунтується на Законах України “Про освіту”, “Про повну загальну середню освіту”, “Про благодійну діяльність та благодійні організації”, “Про волонтерську діяльність”, “Про публічні закупівлі”, “Про правовий режим воєнного стану”, “Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб”, “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про доступ до публічної інформації”, “Про захист персональних даних”, “Про основні засади забезпечення кібербезпеки України”, а також на положеннях Бюджетного кодексу України, що визначають інструменти фінансування та співфінансування освітніх ініціатив. Особливості здійснення публічних закупівель у період дії воєнного стану та протягом перехідного періоду врегульовано постановою Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 року № 1178, яка встановлює спрощені процедури та додаткові гарантії прозорості для закупівель, пов'язаних із безпекою, укриттями та цифровою інфраструктурою. Організацію освітнього процесу в умовах воєнного стану конкретизовано наказом Міністерства освіти і науки України від 28 березня 2022 року № 274, а питання посилення безпеки освітнього середовища та інфраструктури укриттів деталізовано подальшими урядовими рішеннями, зокрема постановою Кабінету Міністрів України від 1 листопада 2024 року № 1245 щодо експериментального проекту підвищення рівня захищеності закладів освіти. Механізми довгострокової взаємодії держави, територіальних громад та бізнесу у модернізації освітньої інфраструктури, включно з облаштуванням безпечних просторів та укриттів, еволюціонували від регулювання Законом України “Про державно-приватне партнерство” до оновлених підходів, закріплених Законом України “Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому”, що посилюють вимоги до розподілу ризиків, прозорості, конкуренції та підзвітності партнерських проєктів. Сукупність зазначених нормативно-правових актів формує цілісну рамку, в межах якої участь громадянського суспільства в підтримці освітніх реформ, розвитку цифрових сервісів, створенні інклюзивних і безпечних освітніх просторів може бути легальною, прозорою, підконтрольною та інтегрованою в систему публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Починаючи від класичних уявлень про «соціальний капітал» Р. Патнема, участь громадян у публічних справах розглядається як ресурс довіри, взаємодопомоги та колективної дії, що безпосередньо впливає на якість інституційних змін [20]. У сфері освіти цей ресурс проявляється через мережі батьків, професійні спільноти вчителів, локальні НУО та ініціативні групи, що в умовах воєнного стану виконують ролі постачальників, координаторів і співавторів рішень. Теорії співвиробництва Е. Остром підкреслюють, що стійкість пу-

блічних послуг за кризових обставин залежить від здатності держави «відкрити» виробництво послуги до участі користувачів і партнерів – за чітких правил і відповідальності [21]. Таку логіку конкретизують моделі спільного врядування Б. Анселла та А. Геша: залучення відбувається у повторюваних циклах діалогу, взаємної довіри, проміжних домовленостей і спільного моніторингу [22].

У контексті освітніх реформ під час війни ключовими стають шість взаємопов'язаних напрямів участі громадянського суспільства. Перший – нормативний: адвокація прозорих процедур, локальних політик участі, стандартів безпеки та інклюзії. Тут практики ґрунтуються на переосмисленні ролі місцевого самоврядування та відкритому доступі до даних, що дозволяє громадянам впливати на формування порядку денного та контроль виконання [8; 9; 19]. Другий – інституційний: формування постійних майданчиків співврядування (наглядові та громадські ради при відділах освіти, шкільні дорадчі органи, коаліції НУО і бізнесу), які переводять епізодичне волонтерство у сталі режими спільного прийняття рішень [23; 24]. Третій – фінансовий: прозоре співфінансування відбудови та модернізації освітньої інфраструктури, грантові програми, вучери на обладнання, бюджет участі; критично важливі стандарти відкритості договорів і звітності за коштами, отриманими від донорів і благодійників [3; 5; 12].

Четвертий – цифровий: розгортання платформ дистанційного навчання, кабінетів школи та донора, електронних каталогів потреб, а також протоколів кібербезпеки на рівні громади. Дослідження Р. Гікса демонструють, що цифрова трансформація в умовах обмежених ресурсів потребує поєднання технологій із організаційною перебудовою й розвитком цифрових компетентностей – інакше вона лише відтворює нерівність доступу [26; 15]. П'ятий – соціальний: робота з вразливими групами (ВПО, учні з ООП, малозабезпечені сім'ї), розбудова психологічної підтримки, програм репетиторства та наставництва. Тут релевантні підходи М. Фуллана та А. Гаргривза щодо професійного капіталу і колеґіальної підтримки, які переводять індивідуальні зусилля вчителів у колективні практики покращення навчання [27; 28]. Нарешті, шостий – безпековий: стандарти укриттів, евакуаційні протоколи, цифрова гігієна, протидія дезінформації; ці рішення стають частиною архітектури освітньої політики на місцевому рівні [6; 13; 14].

Ідеї публічної цінності (Дж. Брайсон та співавт.) дозволяють систематизувати, як саме участь громадянського суспільства конвертується у вимірювані результати реформ: від частки уроків, що відбулися без зривів, до індексів інклюзії й прозорості закупівель [19]. У свою чергу, П. Оберн пропонує логіку «державних послуг як співстворення цінності», коли школа перестає бути виключно постачальником і стає вузлом мережі партнерств [24]. Практики ДПП у сфері освіти підтверджують, що без розподілу ризиків і відповідальності між муніципалітетом, школою та приватним партнером модернізаційні проєкти або затакуються, або втрачають стійкість [11].

Узагальнюючи міждисциплінарні підходи, доцільно подати стислу матрицю напрямів та інструментів участі громадянського суспільства у підтримці реформ (табл. 1).

Таблиця 1. – Матриця напрямів та інструментів залучення громадянського суспільства до підтримки освітніх реформ під час воєнного стану

Table 1. – Matrix of directions and tools for engaging civil society in supporting educational reforms during martial law

Напрямок Direction	Цілі реформ Reform objectives	Інструменти участі громадянського суспільства Civil society participation tools	Очікувані результати Expected results	Ризики / умови успіху Risks / conditions for success
Нормативний	прозорість, підзвітність, інклюзія	локальні політики участі, відкриті дані, громадські слухання	зростання довіри, кращий нагляд	формалізм без реальної участі; потреба в модерації
Інституційний	співврядування, сталість	громадські/наглядові ради, коаліції НУО-бізнес	якісні рішення, відповідність локальним потребам	конфлікти інтересів; потреба в регламентах
Фінансовий	відбудова, модернізація	бюджет участі, гранти, співфінансування, ваучери	прискорення інвестицій, прозорість витрат	ризик «втоми донорів»; слабка звітність
Цифровий	доступність, безпека	платформи навчання, кабінети донора/школи, кіберпротоколи	безперервність навчання, захист даних	цифрова нерівність; нестача компетентностей
Соціальний	справедливість, підтримка впо	наставництво, психологічні служби, інклюзивні програми	зменшення освітніх втрат, інклюзія	виснаження кадрів; потреба в супервізії
Безпековий	захист життя і даних	укриття, евакуація, цифрова гігієна, антидезінформація	зниження ризиків, готовність до криз	вартість утримання; постійні тренування

Джерело: сформовано автором на основі [17-25].

Source: compiled by the author based on [17-25].

Після впровадження зазначених інструментів ключовим викликом стає узгодження темпів і стилів змін. Дослідження М. Фуллана демонструють, що реформи успішні, коли поєднують «зміст» (стандарти, програми), «ємність» (спроможність учителів і шкіл) та «культуру» (довіру, спільні цінності) [27].

У громадах, де домінує вертикальна логіка управління, участь громадянського суспільства обмежується символічними консультаціями; натомість мережеве врядування (Е. Торфінг) пропонує інституційну архітектуру для спільного прийняття рішень і розподілу відповідальності [23]. Теорії П. Оберна про публічні послуги як співстворення підкреслюють, що довіра зростає, коли користувачі бачать причинно наслідковий ланцюг між власним внеском і покращенням послуги [24].

У цифровому вимірі, досвід країн ОЕСР показує, що технології підсилюють освітню справедливість лише за умов паралельних інвестицій у компетентності та кібербезпеку; інакше виникають «цифрові тіні» – групи учнів, які формально підключені, але фактично виключені через нестачу підтримки [17; 26]. Для України це означає необхідність локальних політик цифрової інклюзії: позашкільних пунктів доступу, шкільних «цифрових хабів» із наставництвом,

адаптивних LMS-рішень для дітей з ООП, а також протоколів управління інцидентами й резервного копіювання [10; 14; 15].

Фінансова стійкість реформ залежить від прозорої комбінації бюджетних та позабюджетних ресурсів. Механізми бюджету участі і ваучерних програм створюють «міст» між мікрорівнем потреб школи та макрорівнем політики, тоді як відкриті дані про договори та постачання зменшують асиметрію інформації [5; 9; 12]. За П. Салбергом, системи, що ставлять справедливість на перше місце, краще витримують кризи та відновлюються швидше; отже адресні програми підтримки ВПО, додаткового навчання та психосоціального супроводу мають пріоритет у місцевих планах [29].

Нарешті, безпековий компонент є не лише вимогою воєнного стану, а й передумовою якості. Стандарти укриттів і регулярні тренування з евакуації зменшують втрати навчального часу; цифрова гігієна й протидія дезінформації захищають навчальні спільноти від когнітивних атак; публічні аудит-звіти укріплюють легітимність рішень [6; 13; 14; 18; 19]. Сукупно це формує «петлі зворотного зв'язку» між довірою, участю та результатами: що більше залучення – то вищі стандарти і якість, що своєю чергою підвищує готовність громад до подальшого співфінансування й співуправління [20; 22; 23].

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок. Громадянське суспільство під час воєнного стану в Україні виступає співтворцем освітніх реформ, забезпечуючи нормативні зміни, інституційне співврядування, прозоре фінансування, цифрову інклюзію, соціальну підтримку та безпеку. Ефективність зростає там, де участь має формалізовані правила, прозорі дані, узгоджені КРІ та розбудову спроможностей педагогів і управлінців. Подальші дослідження варто спрямувати на кількісне вимірювання впливу окремих напрямів участі на навчальні результати, інклюзію та безпеку, а також на порівняння українських практик із міжнародними моделями співврядування у сфері освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України, 2017, № 38–39, ст. 380.
2. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. Відомості Верховної Ради України, 2020, № 31, ст. 226.
3. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. Відомості Верховної Ради України, 2013, № 5, ст. 35.
4. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. Відомості Верховної Ради України, 2011, № 42, ст. 435.
5. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. Відомості Верховної Ради України, 2016, № 9, ст. 89.
6. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України, 2015, № 28, ст. 250.
7. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 № 1706-VII. Відомості Верховної Ради України, 2015, № 1, ст. 1.
8. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України, 1997, № 24, ст. 170.

9. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. Відомості Верховної Ради України, 2011, № 32, ст. 314.
10. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України, 2010, № 34, ст. 481.
11. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. Відомості Верховної Ради України, 2010, № 40, ст. 524.
12. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. Відомості Верховної Ради України, 2010, № 50–51, ст. 572.
13. Про затвердження Порядку організації освітнього процесу в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.09.2022 № 1117. Офіційний вісник України, 2022, № 76.
14. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. Відомості Верховної Ради України, 2017, № 45, ст. 403.
15. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education. Paris: UNESCO, 2023. 476 p.
16. UNICEF. Ukraine Humanitarian Situation Report: Education, 2023. New York: United Nations Children's Fund, 2023. 52 p.
17. OECD. Education Policy Outlook 2021: Shaping Responsive and Resilient Education. Paris: OECD Publishing, 2021. 300 p.
18. World Bank. Resilient Education Systems in Ukraine: Policy Note. Washington, DC: The World Bank, 2023. 48 p.
19. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*. 2014. № 74(4). С. 445–456.
20. Putnam R. D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster, 2000. 544 p.
21. Ostrom E. Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development. *World Development*. 1996. 24(6). 1073–1087.
22. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. № 18(4). С. 543–571.
23. Torfing J., Peters B. G., Pierre J., Sørensen E. Interactive Governance: Advancing the Paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2012. 288 p.
24. Osborne S. P. The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London: Routledge, 2010. 448 p.
25. Bovaird T., Loeffler E. From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *Voluntas*. 2012. № 23. С. 1119–1138.
26. Heeks R. Information and Communication Technology for Development (ICT4D). London: Routledge, 2018. 190 p.
27. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. 5th ed. New York: Teachers College Press, 2016. 352 p.
28. Hargreaves A., Fullan M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York: Teachers College Press, 2012. 240 p.
29. Sahlberg P. Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? 2nd ed. New York: Teachers College Press, 2015. 280 p.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 28.10.2025 р.

Опубліковано 30.12.2025 р.

Kuzmenko H. O.,

Doctor of Philosophy in Public Administration and Management,

Associate Professor, Department of Public Administration,

Interregional Academy of Personnel Management,

2 Frometivska Street, Kyiv, 03039, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

DIRECTIONS AND OPPORTUNITIES OF ENGAGING CIVIL SOCIETY IN SUPPORTING EDUCATIONAL REFORMS IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE IN UKRAINE

Annotation. The article examines the key directions and practical opportunities for engaging civil society in supporting education reforms under martial law in Ukraine, treating civic participation not as an auxiliary element but as an integral component of public education policy. Based on an interdisciplinary approach that combines administrative, education and human rights law, participatory governance studies, security frameworks and digital transformation perspectives, the paper provides an extended investigative and analytical narrative with empirical cases, comparative illustrations and policy-focused conclusions. It demonstrates how the full-scale war has reshaped the role of non-governmental organizations, parent and professional communities, local businesses and donors, shifting from fragmented charitable support towards more institutionalized co-governance formats that cover safe learning environments and shelters, digital inclusion, monitoring of transparent procurement, support for academic autonomy and involvement in decision-making processes. The article proposes a structured matrix of engagement (normative, institutional, financial, digital, social and security dimensions) and identifies tools for embedding these practices into public governance, including participation in rule-making, advisory bodies, co-financing mechanisms, public-private and community-private partnerships, digital feedback platforms and independent civic monitoring. It argues that coherent coordination of these directions enhances the effectiveness and accountability of education reforms, strengthens institutional trust and promotes educational justice, particularly for children and adults affected by the war.

Keywords: *martial law, education reforms, civil society, engagement directions, participation opportunities, public governance, co-governance, transparency, safe learning environment.*

REFERENCES

1. On education: Law of Ukraine dated 05.09.2017 No. 2145 VIII. (2017). Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, No. 38–39, p. 380.
2. On complete secondary education: Law of Ukraine dated 16.01.2020 No. 463 IX. (2020). Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, No. 31, p. 226.
3. On charitable activities and charitable organizations: Law of Ukraine dated 05.07.2012 No. 5073 VI. (2013). Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, No. 5, p. 35.
4. On volunteer activities: Law of Ukraine dated 19.04.2011 No. 3236 VI. (2011). Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, No. 42, Art. 435.
5. On public procurement: Law of Ukraine dated 25.12.2015 No. 922 VIII. (2016). Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, No. 9, Art. 89.
6. On the legal regime of martial law: Law of Ukraine dated 12.05.2015 No. 389 VIII. 2015, Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, No. 28, Art. 250.
7. On ensuring the rights and freedoms of internally displaced persons: Law of Ukraine dated 20.10.2014 No. 1706 VII. (2015). Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, No. 1, Art. 1.
8. On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine dated 21.05.1997 No. 280/97 VR. (1997). Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, No. 24, Art. 170.
9. On access to public information: Law of Ukraine dated 13.01.2011 No. 2939 VI. (2011). Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, No. 32, p. 314.
10. On protection of personal data: Law of Ukraine dated 01.06.2010 No. 2297 VI. (2010). Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, No. 34, p. 481.

11. On public-private partnership: Law of Ukraine dated 01.07.2010 No. 2404 VI. (2010). Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, No. 40, p. 524.
12. Budget Code of Ukraine: Code of Ukraine dated 08.07.2010 No. 2456 VI. (2010). Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, No. 50–51, p. 572.
13. On approval of the Procedure for organizing the educational process under martial law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 23.09.2022 No. 1117. (2022). Official Gazette of Ukraine, No. 76.
14. On the basic principles of ensuring cybersecurity in Ukraine: Law of Ukraine dated 05.10.2017 No. 2163-VIII. (2017). Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, No. 45, p. 403.
15. UNESCO. (2023). Global 2017, Education Monitoring Report 2023: Technology in Education. Paris: UNESCO. 476 p.
16. UNICEF. (2023). Ukraine Humanitarian Situation Report: Education. New York: United Nations Children's Fund. 52 p.
17. OECD. (2021). Education Policy Outlook 2021: Shaping Responsive and Resilient Education. Paris: OECD Publishing. 300 p.
18. World Bank. (2023). Resilient Education Systems in Ukraine: Policy Note. Washington, DC: The World Bank. 48 p.
19. Bryson, J.M., Crosby, B.C., Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
20. Putnam, R.D. (2000). Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster. 544 p.
21. Ostrom, E. (1996). Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development. *World Development*, 24(6), 1073–1087.
22. Ansell, C., Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
23. Torfing, J., Peters, B.G., Pierre J., Sørensen E. (2012). Interactive Governance: Advancing the Paradigm. Oxford: Oxford University Press. 288 p.
24. Osborne, S.P. (2010). The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London: Routledge. 448 p.
25. Bovaird, T., Loeffler, E. (2012). From Engagement to Co production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *Voluntas*, 23, 1119–1138.
26. Heeks, R. (2018). Information and Communication Technology for Development (ICT4D). London: Routledge. 190 p.
27. Fullan, M. (2016). The New Meaning of Educational Change. 5th ed. New York: Teachers College Press. 352 p.
28. Hargreaves, A., Fullan, M. (2012). Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York: Teachers College Press. 240 p.
29. Sahlberg, P. (2015). Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? 2nd ed. New York: Teachers College Press. 280 p.

The article was received by the editors 15.09.2025.

The article is recommended for printing 28.10.2025.

Published 30.12.2025.