ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка групи
Е-8-23-М1ПУА(2.0з)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Назаренко Ірина Володимирівна
Керівник: д.держ.упр., Сіцінський Н.А.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Назаренко Ірина Володимирівна. «Трансформація механізмів публічного управління освітою в умовах децентралізації».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025

В кваліфікаційній роботі визначено теоретичні основи публічного управління освітою. Проаналізовано трансформацію механізмів публічного управління освітою в умовах децентралізації. Розкрито напрями вдосконалення механізмів публічного управління освітою в умовах децентралізації.

Ключові слова: публічне управління освітою, децентралізація, місцеве самоврядування, трансформація, моніторинг, оптимізація.

SUMMARY

Nazarenko Iryna. "Transformation of public education management mechanisms in the context of decentralization".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025

The thesis defines the theoretical foundations of public education management. It analyses transformation of mechanisms of public administration of education in conditions of decentralisation. The directions of improvement of mechanisms of public administration of education in conditions of decentralization are disclosed.

Key words: public education management, decentralization, local self-government, transformation, monitoring, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ.....8
1.1. Сутність публічного управління освітою: теоретико-методологічні підходи.....8
1.2. Механізми публічного управління освітою: класифікація та ключові компоненти.....14
1.3. Поняття та особливості децентралізації у сфері освіти.....22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....30
2.1. Вплив децентралізації на структуру та функції органів управління освітою 30
2.2. Роль місцевого самоврядування в управлінні освітніми закладами.....38
2.3. Проблеми та виклики трансформації механізмів управління освітою.....44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....57
3.1. Зарубіжний досвід трансформації механізмів управління освітою: уроки для України 57
3.2. Рекомендації щодо оптимізації механізмів публічного управління освітою в умовах децентралізації.....67
ВИСНОВКИ.....77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день трансформація механізмів публічного управління освітою в умовах децентралізації є одним із ключових завдань реформування суспільного сектора в Україні. Сучасні виклики, зумовлені необхідністю адаптації освітньої системи до нових соціально-економічних умов, потребують переосмислення підходів до управління, забезпечення ефективності використання ресурсів, а також створення умов для рівного доступу до якісної освіти. Децентралізація, яка спрямована на посилення ролі місцевих громад, відкриває нові можливості для модернізації системи, але водночас породжує низку викликів, пов'язаних із розподілом повноважень, координацією дій між рівнями управління та забезпеченням стабільності фінансування.

В умовах впровадження децентралізації зростає необхідність у гармонійному поєднанні автономії місцевих громад із централізованим стратегічним управлінням. Окреслене передбачає не лише передачу повноважень на місця, але й створення ефективних механізмів координації, моніторингу та забезпечення якості освітнього процесу. Зокрема, важливо враховувати, що успішна трансформація вимагає системного підходу, який охоплює реформування фінансових механізмів, впровадження інновацій, розвиток цифрових технологій та інклюзивних підходів у навчанні. Актуальність дослідження підсилюється потребою адаптації української системи освіти до європейських стандартів і викликів глобалізації. Використання міжнародного досвіду дозволяє знайти ефективні рішення для вирішення ключових проблем, таких як нерівність у доступі до освіти, низький рівень прозорості в управлінні та недостатня кваліфікація педагогів. Результати цього дослідження сприятимуть розробці практичних рекомендацій для оптимізації механізмів управління освітою, що відповідають як національним, так і міжнародним стандартам. Таким чином, дослідження трансформації механізмів публічного управління освітою має важливе

значення як для підвищення ефективності системи, так і для сталого розвитку суспільства в цілому.

Трансформація механізмів управління освітою є предметом активного дослідження як в Україні, так і за її межами, що зумовлено потребою вдосконалення освітніх систем в умовах сучасних викликів. Серед учених, які зробили вагомий внесок у цю галузь, можна виокремити Є. Архипову, Н. Батечко, О. Баєву, К. Баранцеву, Л. Беновську, Л. Бєлову, І. Ващенка, Н. Грабовенко В. Ковтунця, Т. Кристопчук, В. Лугового та Ж. Таланову та інші. Їхні праці охоплюють широкий спектр питань, від фінансової автономії освітніх закладів і оцінювання якості освіти до впровадження міжнародних стандартів і досвіду державного та громадського управління. Зокрема, дослідження цих учених дають змогу глибше зрозуміти ключові аспекти реформування системи освіти в умовах децентралізації, такі як забезпечення прозорості управління, розподіл ресурсів, впровадження інноваційних підходів та інтеграція європейського досвіду. Їхній внесок сприяє розробці комплексних рекомендацій, які можуть бути використані для підвищення ефективності публічного управління освітою в Україні. Однак, попри значний внесок учених у дослідження трансформації механізмів управління освітою, багато аспектів цієї тематики залишаються недостатньо вивченими.

Об'єктом дослідження є процес функціонування системи публічного управління освітою в умовах децентралізації.

Предмет дослідження є трансформація механізмів публічного управління освітою в умовах децентралізації.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування основ публічного управління освітою в умовах децентралізації, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації механізмів управління, спрямованих на забезпечення ефективності, прозорості та адаптивності освітньої системи до сучасних викликів.

Для реалізації поставленої мети необхідно було виконати такі *завдання*:

- визначити сутність публічного управління освітою: теоретико-методологічні підходи;
- розглянути механізми публічного управління освітою: класифікація та ключові компоненти;
- вивчити поняття та особливості децентралізації у сфері освіти;
- здійснити аналіз впливу децентралізації на структуру та функції органів управління освітою;
- дослідити проблеми та виклики трансформації механізмів управління освітою;
- вивчити зарубіжний досвід трансформації механізмів управління освітою та запропонувати уроки для України;
- надати рекомендації щодо оптимізації механізмів публічного управління освітою в умовах децентралізації.

Методологія дослідження базувалась на використанні системного підходу для аналізу публічного управління освітою, що дозволило дослідити взаємозв'язок між процесами децентралізації та ефективністю освітніх механізмів. У ході роботи застосовувалися методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, структурно-функціонального аналізу та емпіричного спостереження. Використання цих методів забезпечило можливість ґрунтовного теоретичного обґрунтування сутності публічного управління освітою, вивчення впливу децентралізації на функції органів управління та розробки рекомендацій щодо оптимізації управлінських механізмів.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні ключових аспектів трансформації механізмів публічного управління освітою в умовах децентралізації, зокрема, у розробці рекомендацій щодо оптимізації цих механізмів з урахуванням зарубіжного досвіду та сучасних викликів. Вперше комплексно проаналізовано вплив децентралізації на функціонування органів управління освітою та підходи до інтеграції місцевих громад у процес управління.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи публічного управління освітою, підвищення ефективності взаємодії між рівнями управління, розробки програм підвищення кваліфікації педагогічних кадрів та впровадження цифрових технологій у сферу освіти. Рекомендації дослідження можуть бути застосовані місцевими органами влади, освітніми установами та громадськими організаціями для забезпечення прозорості та інклюзивності управління освітою.

Структура дослідження включає вступ, два основні розділи, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінок, а бібліографічний список містить 73 джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

1.1. Сутність публічного управління освітою: теоретико-методологічні підходи

Публічне управління освітою набуває все більшої значущості в умовах глобальних трансформацій та інтеграційних процесів, що охоплюють усі сфери суспільного життя. Зокрема, система освіти виступає не лише як один із ключових елементів формування людського капіталу, але й як інструмент реалізації державної політики в умовах децентралізації та євроінтеграційних змін. Особлива увага приділяється механізмам управління, які забезпечують гнучкість та адаптивність освітніх систем, водночас підтримуючи їхню сталість і ефективність. У цьому контексті, теоретико-методологічне осмислення публічного управління освітою стає надзвичайно актуальним, адже воно визначає підходи до розробки й імплементації інноваційних моделей управління, здатних відповісти на сучасні виклики.

Розуміння публічного управління освітою як ключового елементу державної політики вимагає глибокого аналізу його структурних і функціональних компонентів, адже освіта залишається однією з найбільш стратегічно важливих сфер суспільного розвитку. Основна мета публічного управління освітою полягає у створенні умов для сталого розвитку освітньої системи, яка відповідає сучасним викликам і забезпечує ефективне використання наявних ресурсів. Як зазначає В. Ковтунець, управлінські механізми повинні бути адаптивними, щоб враховувати регіональні особливості та балансувати між централізацією та автономією закладів освіти [1, с. 12].

Одним із центральних аспектів є забезпечення прозорості та підзвітності у прийнятті рішень, що сприяє довірі суспільства до системи освіти. Прозорість дозволяє учасникам освітнього процесу краще розуміти механізми

розподілу ресурсів, критерії оцінювання якості навчання та основні цілі державної політики. У цьому контексті підзвітність стає ключовим елементом для контролю над результативністю освітніх програм, а також для підвищення ефективності управлінських рішень.

Системний підхід Ж. Таланової наголошує на інтеграції економічних, соціальних та інноваційних технологій у публічне управління освітою [2, с. 34], розглядаючи освіту як систему взаємозалежних елементів, спрямовану на якісну підготовку фахівців і розвиток особистості. Поєднання централізації та автономії освітніх закладів залишається ключовою проблемою: централізація забезпечує стандартизацію та контроль, а автономія сприяє адаптації до місцевих потреб та інновацій.

Децентралізація дає громадам змогу активніше брати участь у розбудові освіти, сприяючи ефективному використанню ресурсів. Однак для цього потрібні чіткі регуляторні механізми, які забезпечують якість освіти на національному рівні. Інтеграція сучасних технологій, таких як цифрові платформи та автоматизовані системи, підвищує прозорість, швидкість і точність управлінських процесів. У глобалізованому світі це необхідно для конкурентоспроможності освіти. Публічне управління освітою як багатовимірна система поєднує стратегічне планування, адаптивність і інновації, враховуючи національні та локальні потреби для гармонійного розвитку.

О. Баєва наголошує, що співпраця державних і недержавних структур є ефективним механізмом підтримки освіти, забезпечуючи мобілізацію ресурсів громад для реалізації освітніх ініціатив [5, с. 56]. У США даний підхід дозволяє громадам брати участь у фінансуванні та управлінні освітніми закладами, зміцнюючи довіру до держави. Такий досвід корисний для України, особливо у віддалених регіонах, для підвищення фінансової стійкості освітньої системи. Державно-громадські партнерства також сприяють прозорості управління та контролю за якістю освітніх послуг. Окреслене

дозволяє створювати гнучку систему, здатну оперативно реагувати на потреби громад, що є актуальним у процесі децентралізації.

Н. Грабовенко підкреслює важливість цифрових технологій у публічному управлінні освітою [17, с. 44]. Вчена зазначає, що цифрові платформи спрощують доступ до інформації, моніторинг успішності та працевлаштування студентів, забезпечуючи прозорість процесів. Вони також сприяють участі громадськості в управлінні через онлайн-опитування та обговорення, підвищуючи довіру до освітніх установ і залучаючи партнерів до освітніх ініціатив.

Л. Гриневич підкреслює важливість порівняльного підходу для адаптації найкращих міжнародних практик до національного контексту [19, с. 26]. Болонський процес сприяв інтеграції освітніх систем, впровадженню стандартів якості та взаємному визнанню дипломів, що підвищує конкурентоспроможність української освіти та мобільність студентів і викладачів. Водночас Л. Гриневич застерігає від механічного перенесення міжнародних практик без урахування національних особливостей. Для успішної імплементації необхідно створювати адаптовані моделі, які відповідають потребам української освіти, особливо в умовах соціально-економічних змін. Комбінація порівняльного підходу, цифрових інновацій і державно-громадських партнерств забезпечує ефективне управління та підвищення якості освіти.

Дослідження В. Зінченка зосереджене на впровадженні моделей управління якістю освіти, що базуються на системному підході [23, с. 289]. На його думку, якість освіти є не лише показником ефективності освітньої політики, але й стратегічним індикатором розвитку суспільства загалом. Він пропонує розглядати якість як багатогранний критерій, який охоплює як академічні досягнення студентів, так і їхню професійну готовність до сучасних викликів ринку праці. Впровадження системного підходу в управління якістю передбачає створення єдиного інформаційного простору, що дозволяє ефективно координувати дії всіх учасників освітнього процесу. В. Зінченко

наголошує на важливості розробки сучасних механізмів акредитації, які спрямовані на забезпечення відповідності навчальних програм міжнародним стандартам [23, с. 289]. Вказані механізми включають постійний моніторинг освітніх процесів, зовнішній аудит якості та залучення незалежних експертів до оцінювання діяльності освітніх закладів. Такий підхід дозволяє не лише підвищити довіру до дипломів, виданих українськими закладами освіти, але й інтегрувати їх у глобальний освітній простір.

Серед інноваційних підходів до управління освітою виділяється концепція тотального управління якістю (TQM), яку аналізує Н. Грабовенко [19, с. 13]. Вона зазначає, що TQM орієнтоване на забезпечення постійного вдосконалення всіх процесів в освітньому закладі, починаючи від організації навчального процесу і закінчуючи взаємодією із зовнішніми стейкхолдерами. Даний підхід базується на принципах командної роботи, інтеграції управлінських процесів і довгострокових цілей, зосереджуючись не лише на результатах, а й на процесі їх досягнення. Впровадження TQM сприяє формуванню корпоративної культури, де якість розглядається як спільна відповідальність, що підвищує конкурентоспроможність закладів освіти. Н. Грабовенко також акцентує на важливості використання аналітичних інструментів, таких як KPI і SWOT-аналіз, для оцінки сильних і слабких сторін, визначення можливостей та розробки стратегій розвитку [19, с. 13]. Це забезпечує гнучкість управління в умовах динамічних змін.

Таким чином, теоретико-методологічні підходи до публічного управління освітою розкривають його багатовимірність, вказуючи на необхідність врахування інноваційних, системних і порівняльних інструментів. Інтеграція цих підходів дозволяє сформувати ефективну та адаптивну модель управління, яка відповідає викликам сучасності та забезпечує якісний розвиток освітньої системи.

Принагідно відмітити, що освіта є фундаментальним елементом розвитку сучасного суспільства, відіграючи вирішальну роль у формуванні людського капіталу, підвищенні соціальної мобільності та забезпеченні

економічного зростання. Як зазначає І. Колодій, освітня політика повинна бути орієнтована на сталий розвиток, з урахуванням як глобальних викликів, так і національних особливостей [29, с. 259]. Він підкреслює, що система управління освітою повинна адаптуватися до нових соціально-економічних умов, використовуючи інноваційні підходи.

Публічне управління освітою можна охарактеризувати як діяльність, спрямовану на досягнення суспільних цілей через реалізацію стратегій, що враховують інтереси держави, громадянського суспільства та освітніх установ. На думку Н. Опар, співпраця між державними структурами та громадянським суспільством у цій сфері дозволяє мобілізувати ресурси для вирішення нагальних проблем освіти [45, с. 27]. Н. Опар зазначає, що ця співпраця є особливо актуальною в умовах децентралізації, коли значна частина відповідальності передається на місцевий рівень.

Децентралізація в управлінні освітою є важливим інструментом підвищення її ефективності. Як зазначають М. Скиба, Г. Красильникова та Г. Білецька., передача функцій управління на місцевий рівень сприяє більшій автономії освітніх закладів, що дозволяє їм оперативніше реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби громад [59, с. 168]. Водночас, це вимагає розробки нових механізмів контролю й оцінювання якості освітніх послуг.

У цьому контексті особливого значення набуває впровадження інноваційних технологій в управлінські процеси. Є. Архипова, В. Дроздов наголошують, що цифровізація дозволяє оптимізувати адміністративні процедури, сприяючи підвищенню прозорості та підзвітності [17, с. 44]. Використання електронних платформ для управління освітою сприяє інтеграції інформаційних потоків між державними органами, закладами освіти та громадськістю.

Однією з ключових проблем публічного управління освітою є забезпечення якості освітніх послуг. Т. Рогова вказує на важливість системного підходу до управління якістю, який включає розробку стандартів, моніторинг їхнього виконання та впровадження механізмів акредитації [54,

с. 216]. Вона підкреслює, що якість освіти є визначальним критерієм ефективності освітньої політики, який потребує постійного вдосконалення.

Окрему увагу слід приділити розвитку людського капіталу в системі освіти. В. Дроздов акцентує на важливості інвестування в підготовку викладачів, які є ключовим ресурсом у забезпеченні якості навчального процесу [20, с. 80]. Він наголошує, що держава повинна створювати умови для професійного зростання педагогічних працівників, забезпечуючи їм доступ до сучасних навчальних матеріалів і технологій.

Крім того, важливо враховувати міжнародний досвід управління освітою. Наприклад, дослідження Т. Фінікової та О. Шарової свідчить, що у США значна увага приділяється залученню приватного сектора до управління освітніми закладами, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів [40, с. 56]. Як додає вчений Ю. Рашкевич у Європі ж активно впроваджуються принципи Болонського процесу, які сприяють інтеграції національних систем освіти в єдиний освітній простір [51, с. 108].

Не менш важливим є питання фінансової автономії закладів освіти. Як зазначає М. Терованесов, фінансова незалежність дозволяє закладам освіти ефективніше планувати свої витрати, залучати додаткові ресурси та підвищувати рівень конкурентоспроможності [61, с. 95]. Водночас, це вимагає підвищення рівня відповідальності з боку освітніх установ за ефективність використання коштів. Іншою важливою складовою публічного управління освітою є розробка стратегій, орієнтованих на інклюзивність. Л. Ващенко підкреслює, що система освіти повинна забезпечувати рівний доступ до навчання для всіх категорій населення, включаючи осіб з особливими освітніми потребами [12, с. 244]. Вона зазначає, що впровадження інклюзивних підходів сприяє соціальній інтеграції та формуванню толерантного суспільства.

Система публічного управління освітою також має враховувати потреби ринку праці. І. Якайтіс зазначає, що освітні програми повинні орієнтуватися на розвиток компетенцій, які відповідають вимогам сучасної економіки [72, с.

13]. У цьому контексті важливу роль відіграє співпраця між закладами освіти та роботодавцями, яка сприяє формуванню затребуваних навичок у випускників.

У підсумку, публічне управління освітою є складною і багатовимірною діяльністю, яка потребує інтеграції різних підходів і практик. Ефективне управління освітою передбачає не лише розробку стратегій і механізмів, але й їхнє постійне вдосконалення з урахуванням змін зовнішнього середовища та суспільних потреб. У цьому контексті особливого значення набуває використання міжнародного досвіду, впровадження інноваційних технологій і орієнтація на якість освітніх послуг.

1.2. Механізми публічного управління освітою: класифікація та ключові компоненти

Механізми публічного управління освітою є основою ефективного функціонування освітньої системи, яка спрямована на забезпечення високих стандартів якості освіти, відповідності потребам суспільства та економіки. Вони охоплюють широкий спектр інструментів і підходів, які використовуються для досягнення стратегічних цілей у сфері освіти. У сучасних умовах ці механізми стають ще більш складними, враховуючи необхідність інтеграції інноваційних технологій, децентралізації та глобалізації освітнього простору.

Класифікація механізмів публічного управління освітою залежить від їхньої мети, методів впливу та рівня управління, оскільки ці аспекти визначають характер і спрямованість управлінських дій. На центральному рівні особливе значення мають адміністративно-правові інструменти, які забезпечують структурну стабільність освітньої системи. Вони регламентують діяльність освітніх закладів, визначають стратегічні пріоритети й формують стандарти якості. Законодавчі акти, такі як закон “Про освіту”, виконують роль основного нормативного підґрунтя, встановлюючи обов’язкові вимоги до

освітнього процесу [16]. Вказане охоплює не лише структуру навчальних програм, але й процедури акредитації, сертифікації викладацького складу та моніторингу ефективності освітніх послуг.

Окрім законодавчих інструментів, на центральному рівні активно використовуються стратегічні документи, такі як державні програми розвитку освіти. Дані документи орієнтовані на досягнення довгострокових цілей, таких як інтеграція національної освіти в міжнародний простір або впровадження інноваційних технологій у навчальний процес. Наприклад, впровадження державних стандартів якості забезпечує уніфікацію підходів до оцінювання знань, що сприяє прозорості та підзвітності освітньої системи.

На регіональному рівні децентралізація стає важливим механізмом, який сприяє підвищенню ефективності управління через передачу повноважень місцевим громадам. Окреслене дозволяє забезпечити тісний зв’язок між освітніми установами та соціально-економічним середовищем, у якому вони функціонують. Передача управлінських функцій на місцевий рівень включає фінансове планування, кадрову політику, а також розробку навчальних програм, які враховують особливості регіонального ринку праці [32, с. 207]. Такий підхід не лише дозволяє адаптувати освітні послуги до потреб громади, але й сприяє зростанню відповідальності за результати навчання.

Регіональні управлінські органи також активно залучають громадян до процесу прийняття рішень, використовуючи механізми громадських обговорень і консультативних рад. Це забезпечує більш демократичний характер управління, а також дозволяє враховувати специфічні запити місцевих жителів. Крім того, залучення локальних ресурсів, таких як підприємства або громадські організації, сприяє зміцненню матеріально-технічної бази освітніх закладів і стимулює розвиток регіональних інновацій. Децентралізація також створює можливості для швидкого реагування на зміни у соціально-економічному середовищі, такі як демографічні зміни, потреба в нових спеціалізаціях або інноваційні вимоги ринку праці. Регіональні управлінські механізми дозволяють оперативно адаптувати освітні програми

та методи навчання, забезпечуючи таким чином їхню актуальність і практичну цінність [50, с. 642]. У сукупності ці підходи сприяють гармонійному розвитку освітньої системи, де кожен рівень управління виконує свої специфічні завдання, доповнюючи загальну стратегію держави. Фінансові механізми, зокрема державно-приватне партнерство, створюють можливості для залучення додаткових ресурсів у сферу освіти. Залучення бізнесу до інвестування в освітні проєкти не лише покращує матеріальну базу освітніх закладів, але й сприяє інтеграції сучасних технологій у навчальний процес [57, с. 301]. Окреслене підвищує конкурентоспроможність випускників на ринку праці.

Серед ключових компонентів управлінських механізмів особливе місце займають інструменти моніторингу та оцінювання, які слугують основою для забезпечення ефективності освітньої системи. Їхня мета полягає у виявленні проблем, оцінці результативності управлінських рішень і своєчасному коригуванні стратегій розвитку. Наприклад, зовнішнє незалежне оцінювання (далі − ЗНО) є прикладом ефективного інструмента контролю знань випускників, який забезпечує об’єктивність і прозорість оцінювання [15, с. 17]. Завдяки ЗНО створюється єдиний стандарт для перевірки знань, що підвищує довіру до системи освіти з боку роботодавців, студентів і суспільства в цілому.

Більш того, інструменти моніторингу не обмежуються лише перевіркою знань. Сучасні системи оцінювання включають також аналіз якості навчальних програм, ефективності викладацької діяльності та рівня задоволеності студентів освітнім процесом. Окреслене дозволяє оцінювати не лише кінцеві результати, але й процес їхнього досягнення, що є важливим для впровадження системного підходу до управління освітою. Нормативно-правова база відіграє фундаментальну роль у функціонуванні механізмів управління освітою, визначаючи загальні правила та рамки, у межах яких діють освітні заклади. Закони, постанови та інші нормативні акти формують стабільну основу для регулювання освітньої системи, забезпечуючи її прозорість і передбачуваність. Наприклад, закон “Про освіту” окреслює права

та обов'язки усіх учасників освітнього процесу, встановлює критерії якості та регламентує фінансування освітніх установ, що створює стабільність у відносинах між державою, закладами освіти та громадськістю [44, с. 132].

Залучення громадськості до процесу управління освітою є невід'ємною складовою демократизації освітньої системи. Через механізми громадського контролю, наприклад, участь у робочих групах, експертних комісіях або консультаційних радах, громадяни отримують можливість активно впливати на розробку освітньої політики. Це сприяє підвищенню довіри до управлінських рішень, а також забезпечує врахування реальних потреб суспільства в освітньому процесі. Цифрові технології значно змінюють управлінські процеси в освіті, створюючи нові можливості для моніторингу, аналізу й управління. Впровадження електронних реєстрів, платформ для онлайн-навчання та систем оцінювання дозволяє ефективніше координувати роботу освітніх закладів. Наприклад, цифрові інструменти сприяють автоматизації адміністративних процесів, скороченню бюрократії та забезпеченню доступу до освітніх ресурсів незалежно від географічного розташування.

Інноваційні механізми, зокрема концепція тотального управління якістю (TQM), відкривають нові перспективи для інтеграції управлінських процесів у єдину систему. Цей підхід базується на принципах постійного вдосконалення й орієнтації на довгострокові стратегічні цілі. TQM передбачає залучення всіх учасників освітнього процесу − від керівників закладів освіти до викладачів і студентів − до формування якісної освітньої системи, що відповідає сучасним викликам. Координація між різними рівнями управління, включаючи центральні органи, місцеві громади та окремі освітні установи, є важливим чинником успішного функціонування освітньої системи. Ефективна взаємодія забезпечує гармонійне поєднання національних стратегій з локальними ініціативами, дозволяючи враховувати як загальнодержавні інтереси, так і специфічні потреби регіонів. Такий підхід сприяє реалізації освітніх реформ і підвищенню якості навчання.

Загалом, інструменти моніторингу, нормативно-правова база, цифровізація, залучення громадськості та інноваційні підходи утворюють комплексну систему механізмів управління освітою. Вони не лише забезпечують стабільність і ефективність, але й створюють передумови для адаптації освітньої системи до сучасних викликів і потреб суспільства.

При цьому не слід забувати про механізми акредитації та ліцензування відіграють ключову роль у забезпеченні якості освіти, адже вони гарантують, що освітні програми відповідають встановленим державним і міжнародним стандартам. Процес акредитації передбачає оцінювання освітніх програм незалежними експертами, які аналізують зміст програм, методи навчання та рівень забезпечення закладів необхідними ресурсами [64]. Окреслене дозволяє не лише контролювати відповідність освітніх програм стандартам, але й ідентифікувати можливі напрямки їх удосконалення. Ліцензування, у свою чергу, є первинним етапом, що забезпечує допуск освітнього закладу до надання освітніх послуг, створюючи базу для подальшого розвитку.

Процес акредитації також стимулює освітні заклади до конкурентної боротьби за статус і репутацію. Заклади, які успішно проходять акредитацію, отримують вищу довіру з боку студентів, роботодавців і суспільства в цілому. Вказане підвищує їхню конкурентоспроможність як на національному, так і на міжнародному рівнях. Водночас акредитація сприяє зростанню прозорості освітнього процесу, оскільки результати перевірок і рекомендації експертів зазвичай стають доступними для широкого загалу.

Інтеграція міжнародних стандартів і практик у національну систему освіти є важливим етапом її модернізації, який сприяє гармонізації освітніх програм з європейськими та світовими стандартами. Принципи Болонського процесу, зокрема впровадження кредитно-модульної системи, створення умов для мобільності студентів і викладачів, а також забезпечення прозорості оцінювання, стали основою реформ багатьох освітніх систем [25, с. 116]. Окреслені принципи дозволяють створювати єдині стандарти якості, які забезпечують взаємне визнання дипломів у країнах-учасницях процесу.

Однак інтеграція міжнародних стандартів вимагає врахування національних особливостей, адже механічне перенесення чужих практик без адаптації може спричинити неефективність реформ. Наприклад, стандарти, які успішно працюють у країнах Західної Європи, можуть потребувати корекції в Україні через відмінності в економічному, соціальному та культурному середовищах. Тому модернізація освітньої системи має базуватися на глибокому аналізі як міжнародного досвіду, так і внутрішніх умов. Фінансова автономія освітніх закладів є важливим чинником підвищення їхньої ефективності, адже вона дозволяє їм самостійно планувати використання ресурсів відповідно до власних потреб і стратегічних цілей. Можливість розпоряджатися фінансами дозволяє закладам освіти реалізовувати довгострокові проєкти, такі як оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних програм або підвищення кваліфікації викладачів. Крім того, фінансова автономія сприяє залученню додаткових інвестицій, оскільки прозорість і самостійність управління підвищують довіру з боку потенційних партнерів.

Фінансова автономія також дозволяє створювати партнерства з бізнесом і громадськими організаціями, що відкриває нові можливості для залучення ресурсів. Наприклад, освітні заклади можуть співпрацювати з приватними компаніями у сфері фінансування наукових досліджень або розробки програм професійного навчання, орієнтованих на потреби ринку праці. Це не лише покращує якість освіти, але й сприяє її інтеграції в економіку країни. Моніторингові системи відіграють незамінну роль у механізмах управління освітою, забезпечуючи постійний аналіз її стану [34, с. 30]. Вони створюють можливості для оцінювання як поточних результатів, так і довгострокових тенденцій розвитку системи. Моніторинг дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони освітніх програм, а також формувати рекомендації для їх вдосконалення. Наприклад, використання аналітичних інструментів, таких як системи збору й обробки даних, дозволяє забезпечити об’єктивність і

прозорість управлінських рішень. Моніторинг також сприяє розробці стратегій розвитку освіти, орієнтованих на підвищення її якості.

В свою чергу, збір даних про успішність студентів, рівень працевлаштування випускників і задоволеність освітніми послугами дозволяє формувати політики, які відповідають сучасним викликам і потребам суспільства. У результаті моніторингові системи стають основою для прийняття обґрунтованих рішень, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку освітньої системи. В цілому, механізми акредитації, ліцензування, фінансової автономії, інтеграції міжнародних стандартів і моніторингу утворюють цілісну систему, яка забезпечує якісне управління освітою. Вони не лише сприяють підтримці високих стандартів якості, але й забезпечують адаптацію освітньої системи до сучасних викликів і потреб суспільства. Для узагальнення ключових механізмів публічного управління освітою, їхніх характеристик і впливу на ефективність освітньої системи, слід розглянути наведені в табл. 1.1. основні компоненти та їхні особливості.

Таблиця 1.1.

Ключові механізми публічного управління освітою: класифікація та характеристика

Категорія	Опис	Приклади/Особливості
Адміністративно-правові інструменти	Забезпечують структурну стабільність освітньої системи та визначають стратегічні пріоритети, стандарти якості й регламентують діяльність закладів освіти.	- Закон “Про освіту”; - регламентація процедур акредитації, сертифікації викладачів і моніторингу ефективності послуг.- Результати перевірок і рекомендації стають доступними суспільству, підвищуючи прозорість освітнього процесу.

Продовження таблиці 1.1.

Стратегічні документи	Орієнтовані на досягнення довгострокових цілей, включаючи впровадження інноваційних технологій і інтеграцію в міжнародний простір.	- державні програми розвитку освіти; - встановлення державних стандартів якості для уніфікації оцінювання знань.
Децентралізація управління	Передача повноважень місцевим громадам для адаптації освітніх послуг до локальних потреб і забезпечення тісного зв'язку з соціально-економічним середовищем.	- фінансове планування на місцевому рівні; - розробка програм, орієнтованих на регіональний ринок праці.
Громадська участь	Залучення громадськості до процесу прийняття рішень через громадські обговорення, консультативні ради й експертні комісії.	- механізми громадського контролю; - участь у розробці освітньої політики.
Фінансові механізми	Надання закладам фінансової автономії, що дозволяє ефективно планувати використання ресурсів і залучати додаткові інвестиції.	- співпраця з бізнесом у фінансуванні проєктів; - розвиток державно-приватного партнерства.
Моніторингові системи	Створюють можливості для аналізу ефективності освітньої системи, виявлення проблем і формування стратегій розвитку.	- ЗНО як приклад контролю знань; - аналіз якості навчальних програм, ефективності викладачів і задоволеності студентів.
Інноваційні механізми	Впровадження сучасних концепцій, таких як тотальне управління якістю (TQM), для інтеграції управлінських процесів і забезпечення сталого розвитку освіти.	- постійне вдосконалення процесів; - залучення всіх учасників освітнього процесу до створення якісної системи.
Цифрові технології	Оптимізують управлінські процеси через автоматизацію, забезпечують прозорість і доступність освітніх ресурсів.	- електронні реєстри студентів; - онлайн-платформи для оцінювання й адміністрування.
Інтеграція міжнародних стандартів	Гармонізують освітні програми з європейськими стандартами, забезпечують мобільність студентів і викладачів.	- принципи Болонського процесу; - адаптація міжнародних стандартів до національного контексту.
Координація рівнів управління	Забезпечує узгодженість дій центральних органів, місцевих громад і закладів освіти для реалізації освітніх реформ.	- поєднання національних стратегій із локальними ініціативами.

Джерело: *розробка автора.*

Таким чином, механізми публічного управління освітою є багатокомпонентною системою, яка об’єднує різнорівневі підходи, інноваційні технології та громадську участь. Їхня ефективність залежить від здатності інтегрувати ці елементи в єдиний управлінський процес, орієнтований на досягнення високих стандартів якості освіти та сталого розвитку суспільства.

1.3. Поняття та особливості децентралізації у сфері освіти

В 2014 році Україна перебувала в скрутному економічному та політичному становищі. Причиною цього стала неефективна робота адміністративної системи державного управління та адміністративно-територіального устрою. Країна потребувала суттєвих змін. Реформування полягало у створенні відкритої політичної системи, розвитку ромадянського суспільства та зростання рівня благополуччя кожного українця. Децентралізація торкнулася різних сфер, зокрема освітню. В науці державного управління вживаються різноманітні поняття “децентралізації”, це зумовлено тим, що на законодавчому рівні не закріплено визначення даного поняття. Децентралізація – це характерне для сфери державного управління явище, зумовлене об’єктивними та суб’єктивними факторами, певний протилежний бік централізації, своєрідний засіб відображення централізації [1]. Децентралізація – це спосіб територіальної організації управління, за яким держава делегує право на прийняття рішень з певних питань або в певній сфері структурам регіонального рівня, що знаходяться поза системою виконавчої влади і є відносно незалежними від неї [13]. Децентралізація – це процес розширення і зміцнення прав та повноважень адміністративно-територіальних одиниць або нижчих органів заодночасного звуження прав і повноважень відповідного центру з метою оптимізації та підвищення ефективності управління суспільно важливими справами, найповнішої реалізаціїрегіональних і місцевих інтересів [47]. Децентралізація

– це спосіб територіальної організації управління, за яким держава делегує право на прийняття рішень з певних питань або в певній сфері структурам регіонального рівня, що знаходяться поза системою виконавчої влади і є відносно незалежними від неї [17].

Наявність різних підходів до визначення поняття “децентралізація” свідчить про неабияку зацікавленість до даного явища. Слід відзначити, що реформа децентралізації в Україні розпочалася доволі пізно, в порівнянні з іншими країнами, зокрема Польщею, Словаччиною, Чехією.Децентралізація в Україні бере свій початок з 2014 року, підґрунтя її проведення було закладено шляхом ухвалення Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, низки інноваційних законів України: “Про добровільне об’єднання територіальних громад”, “Про співробітництво територіальних громад”. У рамках процесу децентралізації влади синхронно відбувається децентралізація освіти.

Освітня децентралізація – це принцип, спосіб організації управління освітою, який детермінує делегування повноважень і відповідальності якнайближче до людей − органам місцевого самоврядування, визначає компетенції органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері освіти з урахуванням інтересів громадян щодо якісної освіти європейського ґатунку [8].

Як зазначають Л. Комахи, О. Андрєєва та В. Колтун, децентралізація в галузі освіти – це передача повноважень і відповідальності за управління освітою та фінансування освіти демократично обраним органам місцевого самоврядування і школам [52, с. 113]. Вона передбачає створення фінансово незалежних громад, які зможуть самостійно і на належному рівні утримувати дитячі садки і школи. Сучасні тенденції децентралізації тісно пов’язані з прагненням підвищити якість освіти, зробити її доступнішою та відповіднішою до викликів сучасності. Вона стимулює інтеграцію інноваційних технологій, розширення фінансової автономії освітніх закладів і створення умов для більшої конкуренції між ними, що сприяє розвитку освіти

на всіх рівнях. Крім того, децентралізація дозволяє швидше реагувати на зміни у суспільстві, включаючи демографічні зміни, економічні кризи чи технологічні виклики, забезпечуючи таким чином стабільність і сталий розвиток освітньої системи. Успіх децентралізації залежить не лише від законодавчої бази та механізмів її реалізації, але й від активної участі місцевих громад, педагогів, батьків і студентів. Саме їхня зацікавленість і співпраця визначають, наскільки ефективно буде реалізовано реформу. Таким чином, децентралізація виступає не лише інструментом розподілу повноважень, а й засобом модернізації освітньої системи, що враховує як глобальні тенденції, так і локальні особливості.

Освітня децентралізація стимулює розвиток партнерства між школами, бізнесом та громадськістю. Залучення зацікавлених осіб до процесів прийняття рішень та реалізації освітніх програм сприяє створенню більш прозорих та відкритих умов для розвитку освіти. Вказане також розширює можливості для фінансування та реалізації інноваційних проєктів у сфері освіти. Необхідно відзначити, що децентралізація освіти в Україні є динамічним процесом, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін у соціально-економічному та політичному середовищі. Спільна робота місцевої влади, шкільних колективів та громадськості є важливим елементом успіх

Ключовим елементом децентралізації є фінансова автономія, яка дозволяє громадам самостійно розпоряджатися бюджетами освітніх закладів, враховуючи їхні пріоритети та потреби. Як зазначає Л. Гриневич, фінансова автономія не лише сприяє підвищенню ефективності використання наявних ресурсів, але й стимулює конкуренцію між освітніми закладами, створюючи передумови для покращення якості освітніх послуг. В умовах фінансової децентралізації заклади отримують можливість інвестувати в модернізацію навчальних просторів, розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації викладачів та впровадження сучасних технологій. Водночас Л. Гриневич підкреслює, що фінансова децентралізація має бути підкріплена прозорими

механізмами звітності, які гарантують справедливий і рівномірний розподіл ресурсів між регіонами та освітніми установами. Недостатній контроль за використанням коштів може призвести до посилення нерівності між громадами, що мають різні рівні доходів, створюючи перепони для забезпечення рівного доступу до якісної освіти [21, с. 193]. Таким чином, фінансова автономія повинна поєднуватися з ефективними інструментами моніторингу та аудиту.

Успішна реалізація фінансової автономії в контексті децентралізації також передбачає активну участь громади у процесі прийняття рішень. Наприклад, створення громадських рад чи консультативних органів при освітніх закладах дозволяє більш раціонально планувати використання фінансових ресурсів, враховуючи реальні потреби учнів, педагогів та місцевої спільноти. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до управлінських рішень і формує культуру спільної відповідальності за якість освіти. Так, можна вважати, що децентралізація у сфері освіти, включаючи фінансову автономію, створює умови для інноваційного розвитку освітньої системи, роблячи її більш адаптивною, прозорою та орієнтованою на потреби суспільства. Однак для досягнення максимального ефекту необхідно забезпечити баланс між свободою прийняття рішень на місцевому рівні та дотриманням загальнодержавних стандартів і пріоритетів розвитку освіти.

Дослідники М. Горіховський, В. Колісник наголошують на ролі громадян у процесі децентралізації, зазначаючи, що залучення місцевих жителів до прийняття управлінських рішень через громадські ради або обговорення освітніх програм є важливим елементом демократизації управління [20, с. 75]. Вони підкреслює, що такий підхід підвищує довіру до системи освіти й сприяє формуванню політик, орієнтованих на реальні потреби населення. Вчені Т. Лозинська та О. Дорофєєва у своїх роботах підкреслюють важливість координації між центральними й місцевими органами управління. Вони зазначають, що централізовані механізми мають забезпечувати єдність освітніх стандартів і контроль за їх дотриманням, тоді

як місцеві громади повинні мати свободу в реалізації освітніх програм відповідно до своїх умов і ресурсів. Дослідниці наголошують, що такий баланс є основою для запобігання нерівності в доступі до якісної освіти [42, с. 199].

Т. Філіпова звертає увагу на технологічний аспект децентралізації, зокрема впровадження цифрових платформ для управління освітою. Вона стверджує, що цифрові інструменти можуть значно полегшити процеси моніторингу, оцінювання й комунікації між учасниками освітнього процесу, зокрема в умовах децентралізованого управління. Вона додає, що цифровізація сприяє не лише прозорості, але й забезпечує доступ до ресурсів для віддалених і малозабезпечених регіонів [64, с. 35]. В. Кравець наголошує на важливості інтеграції децентралізації з інноваційними підходами, такими як державно-приватне партнерство. На його думку, залучення бізнесу до фінансування освітніх проєктів на місцевому рівні дозволяє покращити інфраструктуру й впровадити сучасні технології в навчальний процес. Він додає, що така співпраця сприяє створенню програм професійного навчання, які орієнтовані на потреби локального ринку праці [31, с. 15].

О. Рудь акцентує увагу на потенційних викликах децентралізації, зокрема на нерівності між регіонами. О. Рудь підкреслює, що громади з різними фінансовими можливостями мають неоднакові умови для реалізації освітніх реформ, що може призводити до дисбалансу в якості освіти. Для подолання цих викликів слід впроваджувати механізми державних субвенцій, спрямованих на підтримку менш забезпечених регіонів [54, с. 13].

В цілому, думки вчених підкреслюють багатовимірність децентралізації у сфері освіти, яка включає фінансову автономію, залучення громадян, інтеграцію технологій і партнерських ініціатив. Водночас вони акцентують на необхідності координації між усіма рівнями управління для забезпечення єдності стандартів і рівного доступу до якісної освіти.

При цьому не слід забувати про те, що децентралізація у сфері освіти має важливе значення для формування адаптивної та інклюзивної освітньої

системи, здатної швидко реагувати на зміни в суспільстві та економіці. Вона забезпечує ефективне використання ресурсів, оскільки дозволяє кожному регіону самостійно визначати пріоритети розвитку освітньої інфраструктури, включаючи модернізацію шкіл, розвиток професійного навчання чи підтримку інноваційних програм. Окрім адаптації до локальних умов, децентралізація сприяє підвищенню відповідальності на місцевому рівні. Передача управлінських функцій громадам дає можливість ближче працювати зі школами, викладачами та батьками, залучаючи їх до прийняття рішень. Вказане не лише створює умови для демократизації системи, але й стимулює громади інвестувати у власний розвиток через покращення якості освіти.

Розвиток децентралізованих механізмів управління освітою також відкриває нові можливості для інновацій. Місцеві громади можуть експериментувати з новими формами навчання, такими як цифрові освітні платформи, гібридні програми навчання чи інтеграція сучасних технологій у навчальні плани. Окреслене дозволяє створювати унікальні підходи, які відповідають потребам конкретної громади або регіону. Важливою складовою успішної децентралізації є забезпечення прозорості та підзвітності. Використання цифрових інструментів для управління фінансами, моніторингу якості освіти та оцінювання навчальних результатів сприяє підвищенню довіри до системи. Такий підхід дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах і своєчасно вживати заходів для їх вирішення.

О. Симоненко відмічає, що децентралізація також стимулює конкуренцію між освітніми закладами, що позитивно впливає на якість освітніх послуг. Школи та інші навчальні заклади отримують можливість пропонувати інноваційні програми, залучати талановитих викладачів і створювати кращі умови для навчання [59, с. 53]. Окреслене, у свою чергу, сприяє зростанню конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Незважаючи на численні переваги, децентралізація потребує ретельного планування та координації. Необхідно забезпечити єдність стандартів освіти на національному рівні, уникнувши нерівності між регіонами. Крім того,

важливо впроваджувати системи підтримки для менш забезпечених громад, які можуть стикатися з фінансовими чи кадровими обмеженнями. У сучасних умовах децентралізація освіти стає основою для побудови ефективної, прозорої та адаптивної освітньої системи. Вона не лише дозволяє підвищити якість навчання, але й сприяє соціально-економічному розвитку громад, інтегруючи освіту в ширший контекст національного прогресу.

Підсумовуючи, можна сказати, що в контексті децентралізації, освітня реформа посідає важливе місце. Головні зміни у сфері освіти полягають у визначені повноважень на місцях, зміні в управлінні та фінансуванні закладів освіти. Разом децентралізація та модернізація освіти створять необхідні умови для сталого розвитку місцевих громад, підвищення їхньої конкурентоспроможності та покращення якості життя їхніх мешканців. Дані процеси є ключовими для побудови сучасної та ефективної системи освіти, яка відповідає потребам суспільства у XXI столітті. Варто зауважити, що освітня децентралізація ще не завершена, тому неможливо говорити про її успіх. Однак, наявна ситуація реформування свідчить, що реформа набирає обертів. І лише спільними зусиллями громадян та влади можна досягнути результату.

Висновки до першого розділу

1. Визначено сутність публічного управління освітою на основі аналізу теоретико-методологічних підходів. Встановлено, що публічне управління освітою є комплексним процесом, який охоплює реалізацію стратегій розвитку, впровадження інноваційних технологій та забезпечення підзвітності на всіх рівнях освітньої системи. Основною метою є створення ефективного механізму управління, що враховує економічні, соціальні та регіональні особливості. Акцентовано увагу на важливості системного підходу, який передбачає інтеграцію всіх елементів освітнього середовища для досягнення спільної мети. Особливу роль відіграє державно-громадське

партнерство, що сприяє залученню додаткових ресурсів і підвищенню прозорості управління. Інноваційні інструменти, зокрема цифрові платформи та механізми моніторингу якості, дозволяють забезпечити ефективне функціонування освітніх установ. Так, публічне управління освітою є ключовим інструментом державної політики, що спрямований на підвищення якості освітніх послуг, інтеграцію сучасних підходів та створення конкурентоспроможної освітньої системи, яка відповідає сучасним викликам і суспільним запитам.

2. Розглянуто механізми публічного управління освітою: класифікація та ключові компоненти. З'ясовано, що управління освітою є багатовимірним процесом, який охоплює адміністративно-правові механізми, стратегічне планування, фінансову автономію та інтеграцію інновацій. Значна увага приділяється нормативно-правовій базі, яка встановлює основні правила функціонування освітньої системи, а також інструментам моніторингу, що дозволяють оцінювати якість освіти й ефективність управлінських рішень. Децентралізація сприяє підвищенню відповідальності місцевих громад за освітні послуги, тоді як інтеграція міжнародних стандартів і цифрових технологій модернізує освітній процес. Узгодженість між центральними та регіональними рівнями управління забезпечує цілісність системи, орієнтованої на задоволення потреб суспільства й економіки.

3. Децентралізація є комплексним механізмом, який сприяє оптимізації управлінських процесів через передачу повноважень на місцевий рівень. Такий підхід забезпечує більшу гнучкість освітньої системи, її адаптацію до регіональних потреб, розширення фінансової автономії та залучення громадськості до прийняття рішень. Вона також відкриває нові можливості для впровадження інновацій, сприяє підвищенню якості освіти та конкурентоспроможності освітніх закладів. Успіх децентралізації залежить від забезпечення єдності освітніх стандартів, прозорості управління та рівномірного розподілу ресурсів між регіонами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1. Вплив децентралізації на структуру та функції органів управління освітою

Децентралізація як ключова реформа сучасного управління освітою спричинила значні трансформації в структурі органів управління. Її впровадження передбачає передачу повноважень від центральних органів влади до місцевих, що, з одного боку, стимулює підвищення ефективності управління, а з іншого – змінює традиційні механізми взаємодії між рівнями влади. У цьому контексті виникає необхідність глибшого аналізу того, як перерозподіл компетенцій впливає на функціонування освітньої системи на місцевому рівні, адже управлінські рішення дедалі частіше приймаються не на національному, а на локальному рівні.

Одним із ключових наслідків децентралізації є зміцнення ролі місцевих громад у прийнятті управлінських рішень, пов’язаних з функціонуванням освітньої сфери. Передача повноважень на місцевий рівень дозволяє громадам більш ефективно враховувати свої специфічні потреби та пріоритети. Це включає розробку власних програм розвитку освітніх закладів, оптимізацію розподілу фінансових ресурсів та забезпечення контролю за виконанням завдань, що робить управління більш гнучким та адаптивним [47, с. 145].

Особливу увагу слід звернути на те, що громади тепер беруть на себе відповідальність за фінансування освітніх установ, що сприяє підвищенню прозорості у використанні бюджетних коштів. Відкритий доступ до інформації про видатки дозволяє громадськості контролювати ефективність використання ресурсів. Зокрема, створення локальних бюджетів для шкіл та інших навчальних закладів стимулює громади шукати нові джерела фінансування, залучаючи приватний сектор та міжнародні грантові програми. Підвищення відповідальності місцевих громад також сприяє розвитку

горизонтальних зв’язків між освітніми закладами, органами місцевого самоврядування та іншими зацікавленими сторонами. Такі взаємодії дозволяють обмінюватися кращими практиками, розробляти спільні проєкти та координувати дії для досягнення сталого розвитку освітньої системи. Наприклад, громади можуть об’єднувати ресурси для створення сучасних навчальних просторів або впровадження інноваційних методик навчання, орієнтованих на розвиток учнівських компетенцій [69, с. 281].

Однак процес передачі повноважень супроводжується численними викликами, серед яких одним із найважливіших є недостатня підготовленість місцевих органів до виконання нових функцій. Відсутність досвіду у стратегічному плануванні, управлінні фінансами та оцінці результативності діяльності закладів освіти створює ризики для забезпечення якісних послуг. Наприклад, недостатня компетентність управлінців може призводити до нераціонального використання ресурсів або невідповідного розподілу фінансування між освітніми установами.

Окрім цього, нерівномірність економічного розвитку регіонів значно впливає на здатність громад виконувати свої зобов’язання. Більш заможні громади мають можливість інвестувати у модернізацію освітньої інфраструктури, створення сучасних навчальних середовищ та підвищення кваліфікації вчителів, тоді як громади з обмеженими ресурсами змушені шукати альтернативні шляхи вирішення проблем. Окреслене створює нерівності в доступі до якісної освіти, що ставить під сумнів досягнення освітніх стандартів на загальнонаціональному рівні [49]. Для глибшого розуміння змін, які принесла децентралізація в освітню сферу, доцільно систематизувати основні аспекти цього процесу. Нижче представлена таблиця 2.1., що узагальнює ключові напрями впливу децентралізації на управління освітою.

Таблиця 2.1.

Ключові аспекти впливу децентралізації на управління освітою

№	Аспект	Ключові зміни та результати
1	*Роль місцевих громад*	Посилення впливу громад на прийняття рішень, врахування локальних потреб, визначення пріоритетів розвитку освітніх закладів.
2	*Планування розвитку освітніх закладів*	Розробка локальних програм розвитку, модернізація інфраструктури, оптимізація навчальних процесів відповідно до місцевих потреб.
3	*Фінансування освіти*	Формування локальних бюджетів, підвищення прозорості використання коштів, залучення додаткових ресурсів, включаючи приватний сектор та гранти.
4	*Розвиток горизонтальних зв'язків*	Взаємодія між громадами, освітніми закладами та іншими зацікавленими сторонами, обмін досвідом і впровадження спільних проєктів.
5	*Виклики*	Недостатня підготовленість до нових функцій, відсутність досвіду у стратегічному плануванні, ризики нераціонального використання ресурсів.
6	*Економічна нерівність між громадами*	Нерівномірність ресурсів між громадами призводить до різниці у доступі до якісної освіти, створюючи загрозу освітнім стандартам.
7	*Необхідність координації*	Потреба у налагодженні співпраці між центральними, регіональними та місцевими органами для узгодженого впровадження освітніх реформ.

Джерело: *авторська розробка.*

Таким чином, хоча децентралізація створює значні можливості для місцевих громад, її реалізація вимагає комплексного підходу, який включає підготовку кадрів, ефективну координацію між рівнями влади та забезпечення рівних можливостей для всіх громад. Лише за таких умов можна досягти гармонійного розвитку системи освіти, яка відповідатиме потребам суспільства та сприятиме формуванню конкурентоспроможного людського капіталу.

При цьому не слід забувати про те, що децентралізація значно трансформувала роль Міністерства освіти і науки України, яке зосередило свої функції на стратегічному рівні [43]. Тепер ключовими завданнями міністерства є визначення пріоритетних напрямів розвитку освіти, розробка державних стандартів та освітніх програм, а також створення нормативно-правової бази, що регулює діяльність освітніх закладів. Вказане дозволяє

сфокусувати зусилля на формуванні довгострокової освітньої політики, яка відповідає сучасним викликам.

Передача багатьох управлінських функцій на місцевий рівень допомогла уникнути дублювання повноважень. Раніше центральні органи часто займалися деталями, які могли бути ефективніше вирішені на місцевому рівні. Наприклад, розподіл фінансування, організація навчального процесу та поточний контроль за діяльністю шкіл тепер перебувають у компетенції місцевих органів влади. Окреслене не лише скорочує адміністративний тиск на міністерство, а й сприяє гнучкішому підходу до управління. Одним із важливих аспектів змін стало підвищення ролі міністерства в моніторингу та оцінці якості освіти. Завдяки розробці сучасних інструментів оцінювання, таких як зовнішнє незалежне оцінювання, здійснюється об’єктивний контроль за рівнем знань учнів. Це дозволяє міністерству зосередитися на аналізі тенденцій у системі освіти, виявленні проблемних зон та впровадженні необхідних коригувань на стратегічному рівні [36, с. 5]. У цьому контексті важливим завданням міністерства є забезпечення координації між різними рівнями управління. Хоча багато повноважень передано на місцевий рівень, центральні органи залишаються ключовим гарантом єдності освітньої політики. Окреслене включає узгодження регіональних ініціатив із загальнонаціональними пріоритетами, а також підтримку слабших громад, які стикаються з викликами в реалізації освітніх реформ [60, с. 78].

Важливо також зазначити, що зменшення ролі центральних органів в оперативному управлінні освітою дозволило міністерству більше уваги приділяти міжнародній співпраці. Розширення участі України в освітніх програмах Європейського Союзу та інших міжнародних ініціативах сприяє інтеграції української системи освіти у світовий освітній простір. Зокрема, розробка стандартів на основі рекомендацій Європейської асоціації університетів дозволяє гармонізувати освітню політику з європейськими вимогами [24, с. 61].

Громадськість почала відігравати більш активну роль у визначенні напрямів розвитку освітніх закладів. Завдяки децентралізації громади отримали змогу створювати шкільні ради, до складу яких входять представники батьків, вчителів і місцевих органів самоврядування. Такі ради мають повноваження впливати на вирішення ключових питань, як-от вибір навчальних програм, призначення керівників шкіл та розподіл фінансових ресурсів [39, с. 51]. Батьківські комітети, які функціонують у багатьох навчальних закладах, також стали важливим інструментом контролю та підтримки освітніх ініціатив. Вони активно долучаються до розподілу ресурсів, організації позакласних заходів та формування шкільних бюджетів. Такий підхід не лише підвищує прозорість використання коштів, а й зміцнює зв’язок між школами та громадами, роблячи освітні установи більш відкритими [48, с. 7].

Консультативні органи, створені за участі громадськості, сприяють формуванню довіри до управління освітою. Механізми прозорості, такі як публічні звіти про використання бюджетів чи оприлюднення планів розвитку, дають змогу громадянам брати участь у прийнятті рішень. Це, у свою чергу, зміцнює відповідальність керівників освітніх закладів за результати їх діяльності [9, с. 32].

Посилення участі громадськості сприяє створенню більш інноваційного середовища в освіті. Наприклад, залучення бізнесу, громадських організацій та міжнародних партнерів дозволяє школам отримувати додаткові ресурси та запроваджувати нові освітні підходи. Такі ініціативи включають проведення STEM-уроків, участь у грантових програмах та впровадження технологій у навчальний процес. Однак важливо враховувати, що розширення участі громадськості також створює нові виклики. Наприклад, брак досвіду у членів шкільних рад чи батьківських комітетів може ускладнювати прийняття зважених рішень. Тому необхідно забезпечити навчання для представників громадськості, аби вони могли ефективно виконувати свої функції. Водночас

це дозволить уникнути конфліктів інтересів та покращити управлінську якість [65, с. 7].

Загалом, посилення ролі громадськості є невід'ємною складовою децентралізованої системи управління освітою. Воно стимулює розвиток демократичних принципів, підвищує прозорість і підзвітність освітніх установ, а також сприяє формуванню активного суспільства, яке бере участь у вирішенні важливих питань розвитку освітньої сфери.

Однак децентралізація також виявила низку проблемних аспектів, які потребують вирішення для досягнення цілковитої ефективності реформи. Однією з ключових проблем, пов'язаних із децентралізацією, є нерівномірний розподіл фінансових і матеріальних ресурсів між громадами. У регіонах із високим рівнем економічного розвитку громади здатні забезпечувати належне фінансування освітніх закладів, інвестуючи у модернізацію інфраструктури, впровадження інноваційних програм і підвищення кваліфікації вчителів. Натомість у менш розвинених громадах часто бракує ресурсів навіть для забезпечення базових потреб, таких як ремонт шкіл чи закупівля необхідного обладнання [55, с. 91].

Дана нерівність у фінансуванні має прямий вплив на доступ учнів до якісної освіти. Учні з більш заможних регіонів мають кращі умови для навчання, включаючи доступ до сучасних навчальних матеріалів, технологій та позашкільних програм. У той же час, діти з економічно слабших громад стикаються з обмеженими можливостями, що поглиблює освітню нерівність між регіонами. Така ситуація суперечить основним принципам децентралізації, яка повинна забезпечувати рівний доступ до якісної освіти для всіх.

Іншою серйозною проблемою є недостатня координація між центральними та місцевими органами влади. Хоча центральні органи залишаються відповідальними за стратегічне планування та визначення освітньої політики, брак чітких механізмів взаємодії з місцевими структурами призводить до фрагментарності у реалізації освітніх програм. Зокрема,

недостатня комунікація може призводити до дублювання функцій або неузгодженості дій між різними рівнями управління [27, с. 91].

Важливим аспектом цієї проблеми є відсутність єдиного підходу до впровадження загальнонаціональних програм. У різних громадах освітні реформи реалізуються з різною швидкістю, що може створювати розриви у рівнях освітніх стандартів. Наприклад, програми модернізації інфраструктури або впровадження нових навчальних технологій інколи залишаються недоступними для громад із недостатнім фінансуванням чи браком кадрових ресурсів. Крім того, децентралізація виявила брак підготовлених кадрів на місцевому рівні. Передача повноважень до місцевих органів влади супроводжується вимогою до управлінців мати глибокі знання в галузі стратегічного планування, фінансового менеджменту та освітньої політики. У багатьох випадках місцеві громади стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, що ускладнює ефективне виконання переданих функцій [30, с. 98].

Особливо гостро постає проблема управління фінансовими ресурсами. У громадах з низьким рівнем економічного розвитку часто не вистачає фахівців, які б могли забезпечити ефективний розподіл коштів. Це призводить до нераціонального використання ресурсів, що в свою чергу негативно позначається на якості освітніх послуг. Наприклад, у деяких випадках кошти спрямовуються на другорядні потреби, тоді як базові аспекти, такі як ремонт шкільних будівель чи закупівля підручників, залишаються без уваги [57, с. 116].

Необхідність підвищення прозорості управління також є важливим викликом. Хоча децентралізація передбачає залучення громадськості до процесу прийняття рішень, недостатній рівень обізнаності громадян про механізми впливу на освітню політику обмежує їх участь. Це створює ризик формування закритих управлінських структур на місцевому рівні, які можуть приймати рішення, не враховуючи інтереси громади [37]. Ще одним значущим аспектом є потреба у налагодженні системи моніторингу та оцінки. Передача значної частини повноважень на місцевий рівень ускладнює контроль за

якістю освітніх послуг. Центральним органам бракує ефективних механізмів моніторингу діяльності місцевих структур, що може призводити до зниження стандартів освіти у віддалених або економічно слабких регіонах [38, с. 31].

В цілому, для подолання зазначених проблем необхідно створити чіткі механізми координації між центральними та місцевими органами управління, забезпечити рівномірний розподіл ресурсів та впровадити програми підготовки кадрів. Окрім того, важливим завданням є підвищення прозорості управління та залучення громадян до прийняття рішень, що дозволить зменшити освітню нерівність та покращити якість освіти у всіх регіонах України [65].

У підсумку, можна сказати, що децентралізація являє собою потужний інструмент модернізації управління освітою, спрямованим на наближення прийняття рішень до реальних потреб громад. Вона створила умови для гнучкого реагування на локальні виклики, дозволяючи громадам ефективніше використовувати наявні ресурси, впроваджувати інновації та формувати програми розвитку відповідно до специфіки регіону. Передача повноважень дала змогу зменшити адміністративний тиск на центральні органи влади, водночас підвищуючи відповідальність місцевих структур за якість освітніх послуг. Однак досягнення повного потенціалу децентралізації потребує подолання низки системних викликів. Зокрема, ключовим завданням залишається створення ефективних механізмів координації між центральними, регіональними та місцевими рівнями управління. Окреслене має включати узгодження загальнонаціональних стратегій із місцевими ініціативами, а також забезпечення балансу між автономією громад та єдністю освітньої політики. Така координація стане запорукою узгодженого розвитку системи освіти в усіх регіонах країни.

Не менш важливим є забезпечення належного фінансування, що дозволить зменшити нерівності між громадами та створити рівні можливості для доступу до якісної освіти. Інвестування у слабші регіони, модернізація освітньої інфраструктури та підвищення кваліфікації педагогічного персоналу

повинні стати невід'ємними складовими реформи. Крім того, важливим завданням є розробка механізмів моніторингу та оцінки, які дозволять ефективно контролювати результати діяльності освітніх закладів і вчасно виявляти проблемні зони. Водночас успішна реалізація децентралізації потребує підвищення прозорості управління освітою та активного залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Формування шкільних рад, участь батьків у плануванні бюджету шкіл, проведення громадських слухань щодо освітніх програм є важливими елементами демократизації освітньої системи. Такий підхід не лише зміцнює довіру до управлінських рішень, а й сприяє формуванню відповідального суспільства, яке активно бере участь у розвитку освіти.

Загалом, децентралізація має стати основою для побудови освітньої системи, яка не лише відповідає сучасним потребам, а й здатна адаптуватися до майбутніх викликів. Її ефективне впровадження залежить від комплексного підходу, що включає чітку координацію, адекватне фінансування, прозорість та залучення громадськості. Лише у поєднанні цих елементів можливо забезпечити стабільний розвиток освіти в довгостроковій перспективі, сприяючи формуванню конкурентоспроможного людського капіталу, який стане основою сталого розвитку країни.

2.2. Роль місцевого самоврядування в управлінні освітніми закладами

На сьогодні, під час освітньої реформи, створення Нової української школи та процесів децентралізації освіти, стоїть питання якісної шкільної освіти. Проте освітні послуги мають бути і якісними і доступними для кожного. В умовах створення освітніх округів, мереж опорних шкіл та їх філій (а наразі філіями можуть бути і повноцінні навчально-виховні комплекси, що об'єднують початкову школу та дитячий садок) підвезення учнів та педагогічних працівників сільської місцевості, що проживають за межею

пішохідної доступності до навчальних закладів, до місця навчання (роботи) і додому повинно бути належно організовано і є дуже важливою складовою надання освітніх послуг. Закон України “Про Освіту” [16], регулює багато аспектів надання освітніх послуг, зокрема і про підвезення.

Частина четверта ст. 13 Закону говорить про те, що особи, які здобувають повну загальну середню освіту, проживають у сільській місцевості і потребують підвезення до закладу освіти і у зворотному напрямку, забезпечуються таким підвезенням за кошти місцевих бюджетів, у тому числі із забезпеченням доступності відповідного транспорту для осіб з порушенням зору, слуху, опорно-рухового апарату та інших маломобільних груп населення. Частина п’ята ст. 13 Закону встановлює, що органи місцевого самоврядування мають право прийняти з урахуванням потреб і пропозицій територіальних громад спільне рішення про організацію здобуття освіти (початкової, базової та профільної середньої) та відповідно забезпечення підвезення здобувачів освіти до закладу освіти чи його філії і у зворотному напрямку.

Відповідно до частини першої ст. 56 Закону, особи, які здобувають повну загальну середню освіту в закладах освіти не за місцем проживання, на період навчання забезпечуються гуртожитками або підвезенням. А відповідно до частини другої цієї ж статті, органи місцевого самоврядування забезпечують пільговий проїзд учнів, вихованців, студентів та педагогічних працівників до місця навчання і додому у визначених ними порядку та розмірах за рахунок видатків відповідних місцевих бюджетів. Частина друга ст. 66 Закону говорить про те, що районні, міські ради та ради об’єднаних територіальних громад забезпечують доступність дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти, а також забезпечують та фінансують підвезення учнів і педагогічних працівників до закладів початкової та базової середньої освіти і у зворотному напрямку (у разі потреби − транспортними засобами, пристосованими для перевезення осіб, які пересуваються на кріслах колісних).

Необхідно відмітити, що місцеве самоврядування відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи управління освітніми закладами, враховуючи локальні особливості та потреби громад. Децентралізація дозволила громадам брати участь у прийнятті рішень щодо функціонування шкіл, підвищивши відповідальність і прозорість управління. Однією з основних функцій є формування і затвердження бюджетів освітніх закладів, що враховує базові потреби та довгострокові цілі, такі як модернізація інфраструктури, обладнання та впровадження нових технологій. Окреслене дозволяє створювати сучасні навчальні простори, які підвищують ефективність навчання.

Ефективне планування видатків сприяє швидкому реагуванню на потреби закладів, зокрема ремонти чи закупівлю матеріалів, забезпечуючи оперативність у розв'язанні питань. Громади також спрямовують кошти на підвищення кваліфікації педагогів, забезпечуючи впровадження інноваційних методик та покращення викладання. Таким чином, місцеве самоврядування сприяє розвитку освітньої інфраструктури та людського капіталу. Крім того, затвердження бюджетів супроводжується механізмами прозорості та підзвітності. Відкритий доступ до фінансових звітів дозволяє громадянам не лише спостерігати за витратами, а й брати участь у визначенні пріоритетів використання коштів. Наприклад, публічні слухання або громадські обговорення проектів бюджетів сприяють формуванню довіри до місцевих органів влади, оскільки мешканці громади бачать, як і на що витрачаються їхні податки.

Формування бюджету також створює умови для залучення додаткових ресурсів. Місцеве самоврядування може співпрацювати з бізнесом, громадськими організаціями чи міжнародними партнерами для залучення грантів і фінансової підтримки. Наприклад, спільне фінансування може бути спрямоване на створення інклюзивних класів або реалізацію програм розвитку для обдарованих дітей, що дозволяє громаді розширити можливості освітньої системи. Так, функція формування і затвердження бюджетів освітніх закладів

є фундаментальною складовою діяльності місцевого самоврядування. Вона не лише забезпечує фінансову стабільність освітніх установ, але й сприяє інтеграції громади у процес прийняття рішень, створюючи прозору і ефективну систему управління освітою, орієнтовану на довгостроковий розвиток.

При цьому не слід забувати про те, що забезпечення рівного доступу до освіти є важливою умовою соціальної справедливості та сталого розвитку громади. Місцеве самоврядування створює умови для якісної освіти незалежно від місця проживання чи доходів сім'ї, організовуючи підвезення учнів із віддалених районів до шкіл в адміністративних центрах, що є критично важливим для регіонів із низькою щільністю населення. Організація шкільного харчування сприяє створенню умов для навчання, особливо для дітей із соціально незахищених родин. Вказане потребує чіткого планування та залучення фінансування, включаючи субвенції чи благодійні програми, що позитивно впливає на мотивацію та успішність учнів. Місцеві органи влади також підтримують інклюзивне навчання, забезпечуючи фінансування для спеціалізованих класів, обладнання, підготовки педагогів та співпраці з організаціями, що працюють у сфері інклюзії.

Важливу роль у забезпеченні рівного доступу до освіти відіграє співпраця із батьківськими комітетами. Зазначені органи дозволяють ефективно враховувати потреби учнів та визначати найпріоритетніші напрямки розвитку шкіл. Батьківські комітети часто виступають ініціаторами додаткових проєктів, таких як створення позашкільних секцій, оновлення матеріально-технічної бази або організація заходів, спрямованих на підвищення мотивації учнів до навчання.

Крім того, місцеве самоврядування активно залучає громади до процесу прийняття рішень через створення шкільних рад та інших консультативних органів. Шкільні ради стали важливим механізмом для інтеграції громадян у процес управління освітніми закладами. Завдяки їм місцеві громади отримали можливість впливати на вирішення ключових питань, таких як формування

шкільних бюджетів, затвердження програм розвитку чи вибір напрямків позакласної діяльності. Ці органи дозволяють забезпечити баланс інтересів між адміністрацією шкіл, педагогами та громадськістю, формуючи спільну відповідальність за якість освітнього процесу.

Консультативні органи, такі як батьківські комітети, педагогічні ради чи громадські ініціативні групи, сприяють встановленню прозорості у використанні ресурсів. Наприклад, звітність про витрати чи публічне обговорення програм розвитку дозволяють залучати до управління школи ширший спектр зацікавлених осіб. Це сприяє зменшенню ризиків неефективного використання коштів і зміцнює довіру до рішень, прийнятих місцевими органами влади. Розвиток партнерства між школами та місцевими громадами стимулює обмін досвідом і впровадження кращих практик у навчальний процес. Наприклад, через партнерство з бізнесом школи можуть отримувати доступ до сучасних технологій або запрошувати фахівців для проведення майстер-класів. Вказане дозволяє урізноманітнити освітні програми і підвищити їхню практичну спрямованість, що є важливим для підготовки учнів до сучасного ринку праці.

Крім того, участь громади у прийнятті рішень сприяє формуванню відчуття спільної відповідальності за успіх освітніх закладів. Коли громадяни бачать, що їхня думка враховується, вони активніше долучаються до реалізації освітніх ініціатив, таких як організація благодійних акцій, волонтерська діяльність чи спільні проєкти з модернізації інфраструктури шкіл. Окресленене зміцнює зв’язок між школами та місцевою спільнотою, перетворюючи їх на центри громадського життя. Загалом, місцеве самоврядування не лише виконує управлінські функції, а й стає платформою для активної участі громади у розвитку освітніх закладів, що сприяє їхній інтеграції у соціально-культурне середовище.

Ще одним напрямом діяльності місцевих органів самоврядування є впровадження інновацій у навчальний процес. Завдяки залученню додаткових джерел фінансування, таких як гранти, партнерські програми та благодійні

ініціативи, громади отримують можливість створювати сучасні навчальні простори, забезпечуючи школи необхідною інфраструктурою та ресурсами. Такі інновації сприяють адаптації навчального процесу до вимог цифрової епохи, надаючи учням доступ до інтерактивних навчальних матеріалів, мультимедійного обладнання та платформ для дистанційного навчання.

Одним із ключових аспектів цього процесу є впровадження цифрових технологій, які дозволяють модернізувати методи викладання та урізноманітнювати способи подачі матеріалу. Наприклад, використання інтерактивних дошок, освітніх додатків чи віртуальної реальності відкриває нові можливості для вивчення складних тем, забезпечуючи їхню наочність і доступність для учнів з різними рівнями підготовки. Таким чином, цифровізація освіти сприяє підвищенню якості навчання та зростанню зацікавленості учнів у процесі здобуття знань.

Крім технологій, важливу роль відіграють програми підготовки учнів до сучасного ринку праці, які реалізуються у співпраці з бізнесом, громадськими організаціями та закладами професійної освіти. Наприклад, організація майстер-класів, професійних орієнтацій або навіть стажувань у місцевих підприємствах дає змогу старшокласникам отримати практичні навички, необхідні для подальшого працевлаштування. Такі програми також допомагають громадам інтегрувати освіту у місцевий економічний розвиток, забезпечуючи підготовку кваліфікованих кадрів.

Проте реалізація таких ініціатив потребує не лише фінансових ресурсів, а й чітко визначеної стратегії, яка враховує специфіку місцевих потреб та можливостей. Органи місцевого самоврядування повинні активно співпрацювати з освітянами, представниками бізнесу та громадськістю для визначення пріоритетів розвитку освіти. Участь місцевої громади у формуванні освітніх стратегій не лише підвищує довіру до влади, а й забезпечує врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

Водночас якість впровадження інновацій у навчальний процес значною мірою залежить від кваліфікації кадрів, які займаються організацією цього

процесу. Інвестиції у професійний розвиток працівників органів місцевого самоврядування є невід'ємною умовою успішного управління освітніми проектами. Курси з підвищення кваліфікації, тренінги з фінансового планування та управління освітніми ресурсами дають змогу забезпечити ефективне використання наявних можливостей.

Окрім того, регулярний моніторинг результативності впроваджених інновацій є необхідним елементом ефективного управління. Аналіз досягнень, зокрема рівня задоволеності учнів та педагогів, дозволяє оцінити, наскільки успішно реалізовано ініціативи, та коригувати підхід до планування наступних проектів. Це створює підґрунтя для сталого розвитку освіти, орієнтованого на потреби сучасного суспільства.

Таким чином, роль місцевих органів самоврядування у впровадженні інновацій в освітній процес полягає не лише у фінансуванні чи технічному забезпеченні, а й у формуванні стратегічного бачення, яке поєднує потреби громади, можливості сучасних технологій і вимоги ринку праці. Саме комплексний підхід дозволяє громадам створювати освітнє середовище, що сприяє всебічному розвитку учнів і підвищує конкурентоспроможність місцевих навчальних закладів.

2.3. Проблеми та виклики трансформації механізмів управління освітою

Трансформація механізмів управління освітою, що відбувається у контексті сучасних реформ, спрямована на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності освітньої системи. Однак цей процес супроводжується низкою проблем і викликів, які ускладнюють реалізацію поставлених цілей. Серед них варто виокремити як структурні, так і функціональні аспекти, які потребують комплексного підходу до вирішення.

Одним із найбільш значущих викликів трансформації механізмів управління освітою є відсутність чіткої координації між різними рівнями

управління, що ускладнює реалізацію освітніх реформ. Передача значної частини повноважень на місцевий рівень внаслідок децентралізації змінила розподіл відповідальності між центральними, регіональними та місцевими органами влади. Однак недостатня розробленість механізмів взаємодії між цими рівнями часто призводить до плутанини у виконанні функцій, що негативно впливає на якість управління [28, с. 40]. Наприклад, одночасне втручання центральних і місцевих органів у питання фінансування чи кадрової політики може викликати конфлікти інтересів і ускладнювати ухвалення рішень.

Одним із проявів цього виклику є дублювання функцій між різними органами влади. Наприклад, питання, які стосуються розробки освітніх програм чи моніторингу якості освіти, іноді одночасно вирішуються як на державному рівні, так і на рівні місцевих структур. Окреслене призводить до нераціонального використання ресурсів і втрати часу. У той же час, в інших випадках спостерігається протилежна ситуація: через неузгодженість дій певні завдання залишаються невиконаними, оскільки кожен рівень управління очікує дій від іншого.

Ще однією проблемою є недостатня чіткість у розподілі фінансових ресурсів. Хоча місцеві органи влади отримали більшу автономію у формуванні та використанні бюджетів освітніх закладів, відсутність загальнонаціональних стандартів для розподілу коштів може призводити до нерівномірного фінансування між регіонами [13, с. 577]. Зокрема, більш заможні громади мають змогу спрямовувати значні ресурси на модернізацію освітньої інфраструктури, тоді як економічно слабші регіони змушені обмежуватися лише базовими потребами.

Координація також ускладнюється через відсутність ефективної комунікації між рівнями управління. Наприклад, місцеві органи часто не отримують своєчасної інформації про загальнонаціональні ініціативи чи зміни в освітній політиці, що призводить до затримок у впровадженні реформ. Водночас центральні органи не завжди враховують локальні особливості та

потреби громад, що створює дисбаланс між стратегічним плануванням і практичною реалізацією на місцях [72, с. 49]. Для подолання цих викликів необхідно створити ефективні механізми координації, які забезпечать чіткий розподіл повноважень і відповідальності між усіма рівнями управління освітою. Окреслене включає розробку єдиних стандартів комунікації, впровадження інформаційних систем для обміну даними та створення міжрівневих робочих груп, які б сприяли узгодженню дій. Тільки через гармонізацію взаємодії між центральними, регіональними та місцевими органами влади можна забезпечити ефективне функціонування освітньої системи та досягнення поставлених цілей реформування.

Ще одним значущим викликом у процесі трансформації механізмів управління освітою є забезпечення фінансової стабільності системи, яка має ключове значення для сталого розвитку освітнього середовища. Різкий контраст у рівні економічного розвитку між регіонами створює суттєві дисбаланси, що безпосередньо впливають на фінансові можливості громад у забезпеченні потреб освітніх закладів. Заможні громади мають змогу інвестувати у модернізацію інфраструктури, придбання сучасного обладнання чи впровадження інноваційних методик навчання [33]. Водночас економічно слабші громади часто змушені обмежуватися лише мінімальними витратами, необхідними для підтримки функціонування шкіл.

Однією з найбільших проблем є дефіцит ресурсів у бідніших громадах, що унеможливлює впровадження сучасних технологій у навчальний процес. Наприклад, школи у таких регіонах можуть не мати комп’ютерів, мультимедійних проєкторів чи навіть базових навчальних матеріалів. Вказане суттєво знижує якість освіти, обмежуючи доступ учнів до інноваційних підходів, які стають стандартом у більш заможних громадах. Така нерівність у забезпеченні ставить під сумнів ідею рівного доступу до якісної освіти.

Крім того, обмежені фінансові ресурси ускладнюють проведення капітальних ремонтів чи модернізацію шкільних приміщень. У багатьох школах із недостатнім фінансуванням створення комфортних і безпечних

умов навчання залишається недосяжною метою. Водночас невирішені інфраструктурні проблеми негативно впливають на мотивацію як учнів, так і вчителів, адже якість освітнього процесу значною мірою залежить від умов, у яких він відбувається. Фінансові труднощі також обмежують можливості підвищення кваліфікації педагогічного складу [66]. У той час як освітня реформа вимагає від вчителів володіння новими методиками викладання та вміння працювати з сучасними технологіями, у багатьох громадах просто не вистачає коштів для організації відповідних тренінгів чи семінарів. Як наслідок, розрив у якості викладання між різними регіонами лише поглиблюється.

Щоб подолати ці виклики, необхідно запровадити більш ефективні механізми перерозподілу фінансових ресурсів, які враховуватимуть реальні потреби кожного регіону. Окреслене може включати збільшення державних субвенцій для найбідніших громад, створення цільових програм фінансування освітніх проєктів або залучення міжнародних грантів. Лише через збалансоване фінансування можна забезпечити рівність можливостей для всіх учнів і сприяти загальному підвищенню якості освіти в країні.

Перехід до нових моделей управління освітою вимагає від керівників не лише традиційних адміністративних навичок, але й вміння ефективно впроваджувати інновації, адаптуватися до змін і працювати в умовах децентралізації. Стратегічне планування, що включає довгостроковий аналіз потреб освітніх закладів, є однією з найважливіших компетенцій, яка зараз відчутно бракує багатьом управлінцям. Нездатність прогнозувати та оцінювати наслідки ухвалених рішень призводить до хаотичності управління та гальмує реалізацію реформ. Фінансовий менеджмент є ще однією критично важливою навичкою, яка необхідна керівникам освітніх закладів. Багато громад стикаються з ситуацією, коли ресурси використовуються нераціонально через незнання основ фінансового планування чи неспроможність встановлювати пріоритети у витратах [68, с. 39]. В умовах

обмеженого фінансування ці помилки можуть мати значний негативний вплив на якість освітніх послуг, а також на довіру громади до керівництва.

Моніторинг і оцінка якості освіти є ще однією сферою, де бракує професійних навичок. У сучасній системі управління освітою важливо не лише контролювати процеси, але й оцінювати їхню ефективність на основі об'єктивних даних. Однак багато керівників освітніх закладів не мають достатнього досвіду у використанні аналітичних інструментів, що обмежує їхню здатність впроваджувати зміни, орієнтовані на результат. Дефіцит кадрів також відчутно впливає на рівень реалізації реформ у громадах із недостатньою кількістю фахівців. У таких умовах керівники часто поєднують кілька функцій, що знижує ефективність їхньої роботи. Брак часу та ресурсів на професійний розвиток призводить до збереження застарілих управлінських підходів, які не відповідають сучасним вимогам. Для подолання цієї проблеми необхідно впроваджувати системні програми навчання та підвищення кваліфікації, які враховуватимуть як практичні, так і стратегічні аспекти управління.

Не менш важливою є проблема низького рівня прозорості у прийнятті управлінських рішень. Хоча децентралізація сприяла створенню механізмів громадського контролю, таких як шкільні ради, батьківські комітети та громадські обговорення, рівень прозорості залишається недостатнім. Часто інформація про витрати бюджетних коштів, використання матеріальних ресурсів чи результати моніторингу діяльності закладів освіти недоступна для широкого загалу [70, с. 137]. Вказане створює ризик зловживань і породжує недовіру до місцевих органів влади та адміністрацій шкіл.

Обмежений доступ до інформації також ускладнює участь громадськості у процесі прийняття рішень. Наприклад, громади часто дізнаються про зміни у фінансуванні чи управлінні освітніми закладами лише постфактум, що позбавляє їх можливості впливати на процес. Такий підхід гальмує формування партнерських відносин між школами, громадами та органами місцевого самоврядування, які могли б сприяти вирішенню проблем

спільними зусиллями. Крім того, відсутність прозорості у фінансових питаннях призводить до неефективного використання коштів [35, с. 141]. Наприклад, у деяких випадках ресурси спрямовуються на другорядні проєкти, тоді як базові потреби, такі як ремонт шкільних приміщень чи закупівля обладнання, залишаються без уваги. Це підсилює нерівність між школами в різних громадах і ставить під сумнів ефективність впроваджуваних реформ.

Для підвищення рівня прозорості необхідно розвивати цифрові платформи, які дозволятимуть громадянам отримувати доступ до інформації у зручному форматі. Публікація фінансових звітів, планів розвитку та результатів моніторингу якості освіти на онлайн-ресурсах значно підвищить підзвітність освітніх закладів. Важливу роль також відіграє залучення громадськості до аудиту використання ресурсів, що сприятиме формуванню довіри до місцевих органів управління освітою.

Загалом, низький рівень прозорості залишається однією з ключових перешкод у трансформації системи управління освітою. Вирішення цієї проблеми вимагає комплексного підходу, який включатиме підвищення рівня підзвітності, розвиток інструментів громадського контролю та формування партнерських відносин між усіма учасниками освітнього процесу.

Впровадження цифрових технологій у систему управління освітою є невід’ємною складовою її модернізації, однак цей процес супроводжується численними перешкодами. Цифровізація управління включає автоматизацію процесів збору й аналізу даних, створення електронних платформ для обміну інформацією між учасниками освітнього процесу та впровадження інструментів для моніторингу якості освіти. Такі новації дозволяють значно скоротити час на виконання адміністративних завдань, покращити комунікацію між різними рівнями управління та підвищити прозорість прийняття рішень. Однак значні фінансові витрати на впровадження інновацій залишаються одним із основних бар’єрів. Створення цифрової інфраструктури, закупівля обладнання та програмного забезпечення потребують значних ресурсів, які є недоступними для багатьох громад,

особливо у сільських районах [39, с. 28]. У результаті, навіть за умови наявності сучасних технологій на рівні центральних органів влади, місцеві громади не завжди можуть повноцінно інтегрувати їх у свої процеси через фінансові обмеження.

Іншим важливим аспектом є недостатня технічна підготовка працівників освітньої сфери до використання нових інструментів. Для успішного впровадження цифрових технологій потрібна не лише наявність технічних засобів, а й розвинуті навички роботи з ними. Однак багато працівників освіти, особливо у віддалених громадах, не мають відповідного досвіду чи доступу до навчання, що обмежує можливості використання технологій у повному обсязі. Окреслене створює додаткові розриви між регіонами і потребує впровадження спеціальних програм підвищення кваліфікації.

Особливу увагу слід приділити створенню інклюзивного цифрового середовища, яке враховуватиме потреби всіх учасників освітнього процесу. Наприклад, для дітей із особливими освітніми потребами необхідно адаптувати цифрові платформи та ресурси, що забезпечуватимуть їм доступ до навчання на рівних умовах [47, с. 145]. Важливим є також врахування потреб батьків, які можуть брати участь у моніторингу освітніх процесів через онлайн-інструменти.

Особливу увагу слід приділити вирівнюванню доступу до освіти для різних категорій населення. Рівний доступ до освіти залишається одним із головних завдань реформування системи управління, адже нерівномірність у забезпеченні освітніх послуг створює суттєві бар’єри для певних категорій учнів. Діти з сільських територій, зокрема, часто стикаються з проблемами відсутності транспортної інфраструктури, що ускладнює доступ до якісних шкіл. Організація підвозу учнів до навчальних закладів має стати пріоритетним завданням для місцевих органів влади, оскільки лише забезпечення фізичного доступу є першочерговою умовою рівності у можливостях.

Малозабезпечені сім’ї також стикаються з численними перешкодами, серед яких є брак коштів на додаткові освітні послуги чи забезпечення дітей базовими навчальними матеріалами [23, с. 217]. Для подолання цих проблем необхідне створення державних або місцевих програм підтримки, які включатимуть забезпечення дітей підручниками, доступом до інтернету, а також фінансування позашкільних програм розвитку. Такі заходи дозволять зменшити вплив економічної нерівності на доступ до освіти.

Не менш важливою є підтримка дітей із особливими освітніми потребами, яка потребує комплексного підходу. Створення інклюзивних класів, оснащення їх необхідним обладнанням, підготовка вчителів для роботи в інклюзивному середовищі та залучення спеціалістів, таких як логопеди чи психологи, мають бути невід’ємною частиною освітньої політики [59, с. 54]. Лише інтегруючи дітей з особливими потребами у загальноосвітній процес, можна забезпечити їхній рівноправний розвиток.

В цілому, інтеграція інновацій та вирівнювання доступу до освіти є взаємопов’язаними аспектами, які потребують системних зусиль на всіх рівнях управління. Лише комплексний підхід, що включає фінансування, підготовку кадрів, адаптацію інфраструктури та створення інклюзивного середовища, може забезпечити реальний прогрес у вирішенні цих викликів. Для наочного представлення основних проблем і викликів, пов'язаних із трансформацією механізмів управління освітою, нижче наведено узагальнену таблицю.

Таблиця 2.2.

Основні проблеми та виклики трансформації механізмів управління освітою

Категорія проблеми	Проблема	Наслідки	Можливі рішення
Координація між рівнями управління	Відсутність чіткої взаємодії між центральними, регіональними та місцевими органами влади.	Дублювання функцій, прогалини у виконанні завдань, конфлікти інтересів.	Розробка єдиних стандартів комунікації, створення міжрівневих робочих груп, впровадження

			інформаційних систем для обміну даними.
Фінансова стабільність	Нерівномірний розподіл ресурсів через економічну неоднорідність регіонів.	Дефіцит коштів у громадах, обмежений доступ до сучасних технологій, низька якість освіти.	Збільшення державних субвенцій для слабших громад, залучення міжнародних грантів, створення цільових програм фінансування.
Кваліфіковані кадри	Брак стратегічного планування, фінансового менеджменту, аналітичних навичок серед управлінців.	Хаотичність у прийнятті рішень, нераціональне використання ресурсів.	Організація програм навчання та підвищення кваліфікації, розвиток практичних і стратегічних навичок управління.
Прозорість у прийнятті рішень	Обмежений доступ до інформації про використання бюджетів та результати діяльності освітніх установ.	Недовіра громади до органів влади, ризик зловживань, неефективне використання коштів.	Розвиток цифрових платформ для доступу до фінансових звітів, залучення громадськості до аудиту.

Продовження таблиці 2.2.

Інтеграція інновацій	Висока вартість впровадження цифрових технологій, недостатня підготовка персоналу.	Низька ефективність управління, технологічний розрив між громадами.	Розробка програм фінансування цифрової інфраструктури, навчання персоналу, створення інклюзивного цифрового середовища.
Доступ до освіти для різних категорій	Нестача інфраструктури для дітей із сільських територій, недостатня підтримка малозабезпечених сімей, обмежений доступ для дітей із особливими потребами.	Нерівність можливостей, обмежений доступ до якісної освіти.	Організація підвозу до шкіл, створення державних програм забезпечення підручниками й інтернетом, розвиток інклюзивних класів.
Адаптація до змін у суспільстві	Відсутність актуалізації навчальних програм відповідно до потреб ринку праці.	Непідготовленість молоді до реалій сучасного ринку праці.	Оновлення навчальних програм, впровадження компетентнісного підходу, співпраця з роботодавцями, створення дуальних освітніх програм.

Джерело: *розробка автора.*

Отож, варто відмітити, що сучасне суспільство переживає період швидких змін, пов’язаних із технологічним прогресом, цифровізацією, глобалізацією та трансформацією ринку праці. У таких умовах система освіти повинна бути гнучкою і здатною оперативно реагувати на нові виклики. Одним із головних завдань є підготовка молоді до роботи у світі, де знання та компетенції швидко втрачають актуальність, а адаптивність і здатність до навчання протягом усього життя стають критично важливими. Для досягнення цієї мети необхідно переглянути існуючі навчальні програми. Вони мають бути орієнтовані не лише на передачу знань, а й на формування ключових компетенцій, таких як критичне мислення, комунікаційні навички, креативність та вміння працювати в команді. Такий підхід вимагає

впровадження нових методів навчання, які включають інтерактивні завдання, проєктну діяльність та використання цифрових технологій, що сприяють активній участі учнів у навчальному процесі.

Особливо важливо забезпечити тісну співпрацю між освітніми установами та роботодавцями. Система освіти має бути інтегрована з реальним ринком праці, щоб забезпечити випускників актуальними знаннями та навичками. Залучення представників бізнесу до розробки навчальних програм, організація стажувань та практики на підприємствах, створення дуальних освітніх програм є важливими інструментами, які дозволяють зробити навчання більш практично орієнтованим. Не менш значущим є впровадження компетентнісного підходу, який акцентує увагу на результатах навчання та вмінні застосовувати знання у практичних ситуаціях. Наприклад, замість запам’ятовування фактів, учні повинні навчитися вирішувати реальні проблеми, використовуючи міждисциплінарний підхід. Окреслене підвищує їхню готовність до майбутньої професійної діяльності і дає змогу адаптуватися до нових викликів. Адаптація освітньої системи до сучасних викликів також вимагає змін у підготовці педагогічних кадрів. Вчителі повинні мати не лише глибокі знання у своїй предметній галузі, а й вміти застосовувати сучасні технології та методики навчання, орієнтовані на розвиток компетенцій учнів. Постійне підвищення кваліфікації педагогів, створення платформ для обміну досвідом та розробка інноваційних підходів до викладання є невід’ємними складовими цього процесу.

Таким чином, адаптація освітньої системи до динамічних змін у суспільстві та на ринку праці є комплексним завданням, яке вимагає тісної співпраці між усіма учасниками освітнього процесу. Інтеграція сучасних технологій, перегляд навчальних програм, підготовка педагогів і взаємодія з роботодавцями є ключовими чинниками, які дозволять освіті відповідати сучасним викликам і сприяти розвитку конкурентоспроможного людського капіталу.

У підсумку, трансформація механізмів управління освітою є складним процесом, що вимагає чіткої координації дій між різними рівнями влади, належного фінансування, підвищення прозорості та інноваційного підходу до управління. Подолання зазначених проблем стане запорукою створення ефективної, гнучкої та інклюзивної освітньої системи, яка відповідатиме сучасним потребам суспільства і сприятиме розвитку людського капіталу.

Висновки до другого розділу

1. Здійснено аналіз впливу децентралізації на структуру та функції органів управління освітою, який засвідчив її роль у трансформації освітньої системи. Передача повноважень на місцевий рівень дозволила громадам активніше долучатися до планування, фінансування та управління освітніми закладами, враховуючи специфічні потреби кожного регіону. Міністерство освіти і науки України отримало можливість зосередитися на стратегічному плануванні, розробці нормативної бази та моніторингу якості освіти, що сприяло гармонізації управлінських функцій і зменшенню адміністративного навантаження. Проте децентралізація виявила низку викликів, які необхідно подолати для досягнення її повного потенціалу. Серед них – нерівномірність розподілу ресурсів між громадами, недостатній рівень підготовки кадрів на місцевому рівні та слабка координація між центральними та регіональними органами влади. Дані фактори можуть впливати на якість освітніх послуг і створювати ризики для забезпечення рівного доступу до освіти. Успішна реалізація реформи потребує комплексного підходу, який включає посилення координації, вирівнювання фінансування, залучення громадськості до процесу управління та забезпечення прозорості всіх етапів ухвалення рішень.

2. Місцеве самоврядування відіграє важливу роль у забезпеченні якісної освіти через формування бюджету, залучення громадськості, підтримку інновацій та розвиток інфраструктури. Успіх у реалізації цих завдань значною мірою залежить від здатності місцевих органів влади

ефективно співпрацювати з громадою та адаптувати свої стратегії до потреб сучасного суспільства.

3. Досліджено проблеми та виклики трансформації механізмів управління освітою. У ході дослідження встановлено, що ключовими перешкодами на шляху модернізації є відсутність чіткої взаємодії між рівнями управління, нерівномірний розподіл фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих управлінців та недостатня прозорість у прийнятті управлінських рішень. Крім того, інтеграція інноваційних технологій та вирівнювання доступу до освіти для різних соціальних груп залишаються суттєвими викликами, які потребують особливої уваги. Загалом, ефективне подолання цих проблем вимагає цілісного підходу, що включає покращення координації між органами управління, посилення фінансової підтримки громад, впровадження програм підвищення кваліфікації кадрів та розвиток цифрових інструментів управління. Реалізація таких заходів сприятиме формуванню освітньої системи, яка відповідатиме сучасним викликам і забезпечуватиме рівні можливості для всіх учасників освітнього процесу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1. Зарубіжний досвід трансформації механізмів управління освітою: уроки для України

У сучасному світі трансформація механізмів управління освітою стає необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку освітніх систем. Зарубіжний досвід пропонує багатий спектр підходів, які можуть слугувати джерелом натхнення для реформ в Україні. Розглянемо приклади таких країн, як Фінляндія, Сінгапур, Польща, Німеччина, Канада, Франція, Південна Корея та Швеція, які досягли значних результатів у модернізації освітньої системи.

Фінляндія відома своєю децентралізованою системою освіти, яка базується на довірі до педагогів і високому рівні автономії шкіл. У цій країні навчальні заклади мають право самостійно ухвалювати рішення щодо організації освітнього процесу, вибору методик навчання та внутрішнього розподілу ресурсів. Такий підхід дозволяє школам адаптуватися до потреб своїх учнів і місцевих громад, забезпечуючи максимально ефективне використання ресурсів. Важливим аспектом є мінімальне втручання держави у щоденну діяльність шкіл, що сприяє розвитку інновацій і стимулює педагогів до професійного зростання.

Фінська система освіти також відома своєю орієнтацією на рівність. Незалежно від соціального чи географічного статусу, кожна дитина має доступ до однаково якісної освіти. Держава гарантує безкоштовне навчання, підручники, харчування та навіть транспорт до школи для тих, хто проживає у віддалених регіонах [26, с. 75]. Такий підхід сприяє зменшенню освітньої нерівності, яка є однією з ключових проблем у багатьох країнах, включно з Україною. Україна може врахувати цей досвід, зосередивши зусилля на

подоланні розриву в якості освіти між містами та сільськими громадами, а також забезпеченні доступу до базових послуг для всіх учнів.

Одним із ключових елементів успіху фінської моделі є високий рівень професіоналізму педагогів. Учителі у Фінляндії проходять багаторівневий відбір, що включає як академічну, так і практичну підготовку, і мають магістерську ступінь. Їхня професія вважається престижною, а умови праці — комфортними. Педагоги мають значну автономію у виборі методик навчання, що дозволяє їм творчо підходити до своєї роботи. Для України важливо врахувати цей аспект і працювати над підвищенням статусу вчителів через поліпшення умов праці, підвищення заробітної плати та створення можливостей для професійного розвитку.

Україні також варто звернути увагу на систему підготовки педагогів у Фінляндії, де основний акцент робиться на практичну підготовку та розвиток критичного мислення у майбутніх учителів. Важливим кроком для нашої країни може стати впровадження програм, орієнтованих на практичне навчання, а також підтримка вчителів через тренінги, семінари та стажування. Крім того, забезпечення автономії українських шкіл могло б сприяти більш ефективному використанню ресурсів, дозволяючи навчальним закладам самостійно приймати рішення щодо організації освітнього процесу відповідно до потреб місцевих громад. Фінський підхід до освіти демонструє, що довіра до педагогів, рівність у доступі до якісної освіти та автономія шкіл є ключовими чинниками успішної освітньої реформи. Для України окреслений досвід може стати основою для формування ефективної та інклюзивної системи освіти, яка відповідатиме сучасним викликам і сприятиме розвитку людського капіталу.

В свою чергу, Сінгапур пропонує одну з найбільш ефективних освітніх моделей, яка базується на централізації, стратегічному управлінні та інтенсивній інтеграції освіти з потребами економіки. Держава визначає чіткі довгострокові пріоритети, зокрема розвиток технологій, підготовку висококваліфікованих фахівців та підтримку інноваційного середовища.

Особливістю сінгапурської системи є те, що навчальні програми постійно переглядаються з урахуванням динаміки ринку праці та глобальних змін, що дозволяє випускникам бути конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Ключовою складовою успіху Сінгапуру є значні інвестиції у професійний розвиток педагогів. Учителі проходять регулярне навчання та стажування, що дозволяє їм використовувати найсучасніші методики викладання. Крім того, у країні діє ефективна система підтримки молодих педагогів, що включає наставництво з боку досвідчених колег [6, с. 19]. Для України це може бути важливим уроком у створенні механізмів, які забезпечать постійний розвиток кваліфікації вчителів та їхню інтеграцію у сучасні навчальні практики.

Сінгапур також демонструє, як ефективно поєднувати централізоване управління з гнучкістю на рівні окремих навчальних закладів. Школи мають певну автономію у виборі методів викладання, що дозволяє їм адаптуватися до специфічних потреб своїх учнів. Водночас уряд забезпечує централізовану координацію, що включає надання ресурсів, моніторинг результатів та визначення стратегічних напрямів розвитку. Для України важливо знайти баланс між централізацією та автономією, зосередившись на створенні інноваційної освітньої системи, яка відповідатиме як національним, так і регіональним викликам. Важливим аспектом для України є і досвід Сінгапуру у впровадженні інноваційних технологій. Сінгапур активно використовує цифрові платформи для управління освітою, моніторингу результатів навчання та забезпечення доступу до онлайн-ресурсів [8, с. 71]. В умовах сучасного світу інтеграція таких технологій у систему освіти України може значно підвищити її ефективність, забезпечуючи рівний доступ до якісних ресурсів для учнів і вчителів по всій країні.

Цікавим є те, що децентралізація системи освіти дозволила Польщі різко підвищити показники країни в Міжнародному рейтингу якості шкільної освіти PISA. Укрупнення шкіл дозволило полякам краще вчити своїх учнів. Польські

вчителі стали промоутерами змін на локальному рівні під час адміністративної та освітньої реформ. Міністерство освіти за участі міжнародних донорів провело масштабну роботу, готуючи педагогів управляти змінами на місцях. Поляки були готові до того, що будь-які інновації без належного пояснення і спрямування викликатимуть опір у місцевих громадах.

Республіка Польща після розпаду комуністичної системи у 1989 р. пішла шляхом від централізованої системи управління освітою до децентралізованої. Процес децентралізації в країні проходив поетапно. Децентралізація розпочалася з дошкільних навчальних закладів (у 1991 р.), молодшої школи (у 1996 р.), та середніх шкіл та вищої освіти (у 1999 р.). Більшість освітніх завдань від дошкільного рівня до старших класів середньої школи сьогодні вирішуються органами місцевого самоврядування (гмінами або повітами). Унаслідок реформи система шкільної освіти двоступенева структура (8+4) трансформувалася у триступеневу (6+3+3) без зміни загального терміну навчання та віку учнів. Своєрідністю загальної системи освіти Польщі є нова структура: дошкільні навчальні заклади або загальноосвітні початкові школи − тільки для навчання у початковій школі; початкові школи; гімназії − новий тип шкіл, адаптований для навчання учнів молодшого підліткового віку (13-16 р.); ліцеї і технікуми (після гімназійні школи), що надають повну середню освіту (випускники сучасних професійних шкіл продовжують навчання у додаткових ліцеях або додаткових технікумах); професійні (після ліцейні) школи, вищі навчальні заклади.

Організація та фінансова відповідальність місцевих органів влади за розвиток освіти сприяє раціоналізації шкільної мережі. У результаті реформи мін державного управління та реформ освіти на центральному рівні планує і розробляється національна освітня політика, визначаються стандарти якості та функціонування навчальних закладів державної та приватної форми навчання. Водночас управління лише шкільною освітою відбувається на надрегіональному рівні. Відповідальність за інші рівні освіти (освіту регіонального та місцевого рівня) делеговано.

Джерелом фінансування сфер шкільної освіти в Польща є освітня частина загальної субсидії з державного бюджету. Сума загальної субсидії для всіх органів місцевого самоврядування визначається щорічно в законі про державний бюджет, а потім міністр національної освіти встановлює нові алгоритми розподілу цих коштів між відповідними органами місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування також встановлюють правила оплати праці вчителів та надання фінансової підтримки студентам, несуть відповідальність за інвестиції в освіту і визначають правила оптимізації використання шкільних приміщень від відповідних доходів і додаткових коштів. Так, у 2013 році освітня субсидія з державного бюджету становила майже 70% загальних витрат на шкільну освіту. Державні витрати на вищу освіту майже повністю фінансуються з державного бюджету.

Загалом, Польща − це приклад успішних реформ в сфері освіти. Врахування польського досвіду, на нашу думку, потрібно проводити за такими напрямами як: управління освітою, фінансування освіти та якісний статистичний збір даних в освіті. Фінансування шкіл повинно бути відповідним до потреб місцевої громади. Необхідно активно залучати громадськість до вирішення проблем освіти, зокрема до планування розвитку шкіл та проведення моніторингу роботи закладів. Відповідно до польського досвіду необхідно розширити функції органів державно-громадського управління освітою.

Отже, досвід Сінгапуру та Польщі демонструє, як різні підходи − централізація та децентралізація − можуть сприяти ефективності освітньої системи. Для України важливо врахувати ці уроки, адаптуючи їх до власних умов і стратегічних цілей, зокрема у питаннях інтеграції технологій, підготовки педагогів, модернізації інфраструктури та забезпечення доступності якісної освіти для всіх.

При цьому не слід забувати про Німеччину, яка демонструє унікальний баланс між централізованим стратегічним управлінням та регіональною автономією, що дозволяє враховувати різноманіття потреб земель і

забезпечувати їхню гнучкість у прийнятті рішень. Федеральний уряд визначає основні напрями розвитку освіти, забезпечуючи стандартизацію навчальних програм і єдність освітніх вимог по всій країні. Водночас кожна земля має право адаптувати навчальний процес до своїх специфічних потреб [67, с. 311]. Такий підхід сприяє ефективному використанню ресурсів і формуванню регіональних освітніх політик, які враховують локальні особливості.

Особливої уваги у Німеччині заслуговують заходи, спрямовані на інтеграцію дітей із мігрантських родин. Освітня система країни забезпечує спеціальні програми мовної підтримки, культурної адаптації та індивідуальної допомоги, що сприяє їхній соціалізації та рівним можливостям для навчання. Для України цей досвід є надзвичайно важливим у контексті інтеграції внутрішньо переміщених осіб і забезпечення інклюзивного навчального середовища. Запровадження схожих ініціатив допоможе подолати соціальну нерівність і сприятиме формуванню гармонійного суспільства [46, с. 139].

Досвід Німеччини у стандартизації навчальних програм також є надзвичайно цінним для України. Уніфіковані стандарти допомагають забезпечити однаковий рівень освіти для всіх учнів, незалежно від їхнього місця проживання. Запровадження подібних підходів в Україні дозволить зменшити розриви в якості освіти між різними регіонами та сприяти рівномірному розвитку освітньої системи. Одночасно регіональна автономія може забезпечити гнучкість у впровадженні локальних ініціатив, адаптованих до потреб громад.

Канада, навпаки, демонструє децентралізовану модель управління освітою, у якій кожна провінція має повну автономію у визначенні структури та змісту навчального процесу. Це дозволяє враховувати культурне, мовне та історичне розмаїття регіонів. Наприклад, у франкомовних провінціях Квебек і Нью-Брансвік навчальні програми адаптовані до культурних і мовних потреб, що забезпечує гармонійний розвиток у мультикультурному середовищі [7, с. 4]. Для України такий підхід може стати орієнтиром у забезпеченні освітніх потреб регіонів із різним культурним та мовним контекстом.

Федеральний уряд Канади, попри децентралізовану систему, відіграє важливу роль у підтримці загальнонаціональних ініціатив. Особлива увага приділяється фінансуванню інфраструктурних проєктів, розвитку цифрових платформ та забезпеченню рівного доступу до освіти для всіх громадян [41, с. 182]. Україна може врахувати цей досвід, зосередившись на централізованій підтримці модернізації інфраструктури у регіонах із обмеженими ресурсами, а також створенні умов для рівного доступу до якісної освіти.

Крім того, канадський підхід до освітньої політики підкреслює важливість участі громадськості в управлінні освітою. Провінції активно залучають батьків, педагогів і громадські організації до прийняття рішень, що сприяє підвищенню довіри до системи та її прозорості [11, с. 136]. Для України цей досвід може бути корисним у створенні ефективних механізмів громадської участі, що сприятимуть підвищенню ефективності управління освітою на місцевому рівні.

Отже, Німеччина та Канада пропонують дві різні, але однаково успішні моделі управління освітою, кожна з яких має свої сильні сторони. Для України важливо врахувати ці уроки, адаптуючи їх до власних потреб, зокрема у питаннях стандартизації освітніх процесів, інтеграції дітей із вразливих груп, розвитку регіональної автономії та забезпечення мультикультурності в освітньому середовищі.

Франція демонструє приклад сильно централізованої освітньої системи, яка забезпечує високі стандарти якості завдяки чіткому контролю з боку держави. Центральна влада відповідає за розробку навчальних програм, підготовку педагогів і проведення національних іспитів, що створює єдність освітніх вимог на рівні країни. Такий підхід гарантує рівний доступ до якісної освіти незалежно від регіону проживання учнів [14, с. 580]. Крім того, система дозволяє здійснювати постійний моніторинг результативності, забезпечуючи можливість оперативного коригування навчальних програм. Для України французький досвід може стати основою у впровадженні централізованого

моніторингу якості освіти, що сприятиме уніфікації освітніх стандартів та підвищенню ефективності підготовки педагогічних кадрів.

Однією з ключових складових французької системи є акцент на підготовці вчителів, яка відзначається високим рівнем професійності та чітко визначеними критеріями. Учителі проходять ретельну підготовку, що включає не лише теоретичне навчання, а й практичну підготовку в освітніх закладах. Для України це є важливим уроком, адже створення якісної системи підготовки педагогів із акцентом на практичні навички може значно підвищити рівень освіти.

Південна Корея виділяється своєю орієнтацією на впровадження технологій і розвиток STEM-напрямків (наука, технології, інженерія, математика). Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес стала важливою складовою корейської системи, що дозволило забезпечити не лише високу успішність учнів, а й готовність до роботи у технологічно розвинутому середовищі. Крім того, корейська система активно підтримує позашкільну освіту, зокрема гуртки, наукові лабораторії та технічні студії, які сприяють всебічному розвитку учнів і стимулюють їхню креативність [62, с. 170]. Для України корейський досвід є важливим у контексті впровадження інноваційних технологій у навчання. Використання інтерактивних платформ, цифрових ресурсів і технічного обладнання може стати ключем до підвищення якості освіти. Крім того, розвиток STEM-напрямків допоможе готувати учнів до викликів сучасного ринку праці, де попит на фахівців із технологічними знаннями постійно зростає. Важливою складовою цього процесу є залучення інвестицій у модернізацію освітньої інфраструктури, а також створення умов для розвитку позашкільної освіти.

Швеція акцентує увагу на розвитку інклюзивності, залученні громад до управління освітою та впровадженні демократичних підходів у систему управління. Створення умов для участі всіх зацікавлених сторін − учнів, батьків, педагогів та громадських організацій − дозволяє Швеції забезпечувати прозорість і довіру до освітньої системи [73, с. 14]. Завдяки такому підходу

школи мають можливість враховувати потреби та інтереси своїх громад, що робить навчальний процес більш ефективним і адаптивним. Україна може взяти за приклад шведську модель у впровадженні механізмів громадської участі. Розвиток шкільних рад, залучення батьків і громад до процесу прийняття рішень може підвищити рівень довіри до місцевих органів управління освітою. Крім того, створення інклюзивного навчального середовища, орієнтованого на потреби дітей із особливими освітніми потребами, дозволить забезпечити рівність можливостей для всіх учнів.

Отже, досвід Франції, Південної Кореї та Швеції пропонує унікальні підходи до трансформації освітньої системи, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Від централізованого моніторингу якості та підготовки педагогів до впровадження інновацій і розвитку інклюзії, ці моделі демонструють важливість системного підходу для забезпечення ефективності та доступності освіти. Для наочного узагальнення ключових аспектів зарубіжного досвіду трансформації механізмів управління освітою та його потенційних уроків для України наведено таблицю 3.1.

Таблиця 3.1.

Зарубіжний досвід трансформації механізмів управління освітою та уроки для України

Країна	Основні особливості трансформації	Уроки для України
Фінляндія	Децентралізація, висока автономія шкіл, орієнтація на рівність, довіра до вчителів, висока кваліфікація педагогів.	Розширення автономії шкіл, підвищення кваліфікації вчителів, формування культури довіри до педагогів.

Продовження таблиці 3.1.

Сінгапур	Централізоване управління, інтеграція освіти з економікою, регулярна адаптація навчальних програм до потреб ринку праці, інноваційні технології в освіті.	Створення стратегій адаптації освіти до ринку праці, впровадження інноваційних технологій, інвестиції в педагогів та інфраструктуру.
Польща	Децентралізація, передача повноважень громадам, реорганізація шкільної мережі, національні стандарти якості, інвестиції в інфраструктуру.	Впровадження національних стандартів якості, забезпечення фінансування громад, реорганізація шкільної мережі з урахуванням потреб регіонів.
Німеччина	Поєднання централізованого планування з регіональною автономією, стандартизація програм, інтеграція дітей із різних соціальних груп.	Встановлення національних стандартів освіти, підтримка регіональної автономії, сприяння соціальній інклюзії.
Канада	Провінції мають автономію, врахування культурних та мовних особливостей, підтримка рівності доступу, загальнонаціональні ініціативи інфраструктурного розвитку.	Адаптація освіти до культурного розмаїття, посилення децентралізації, забезпечення рівного доступу до освітніх послуг.
Франція	Централізація, контроль навчальних програм, єдині іспити, високі стандарти підготовки педагогів.	Централізоване моніторинг якості освіти, стандартизація підготовки педагогічних кадрів.
Південна Корея	Технологізація освіти, розвиток STEM-напрямків, інтеграція цифрових технологій у навчальний процес, підтримка позашкільної освіти.	Впровадження цифрових технологій у навчальний процес, розвиток STEM-освіти, підтримка позашкільних програм.
Швеція	Інклюзивність, демократичні підходи, залучення громад до управління, прозорість рішень.	Впровадження механізмів громадської участі, створення інклюзивного середовища, забезпечення прозорості прийняття рішень.

Джерело: *розробка автора.*

Таким чино, досвід цих країн свідчить про те, що трансформація механізмів управління освітою вимагає системного підходу, який враховує специфіку кожного рівня управління. Ефективна взаємодія між центральними, регіональними та місцевими органами влади є ключовою умовою для успішного впровадження змін. З одного боку, децентралізація дозволяє громадам адаптувати освітні процеси до локальних потреб і стимулює інновації на місцях. З іншого боку, централізоване стратегічне планування забезпечує національну єдність у впровадженні стандартів якості освіти та

дозволяє сконцентрувати ресурси на ключових пріоритетах. Для України важливо знайти баланс між цими двома підходами, забезпечуючи гнучкість на місцевому рівні та координацію на національному.

Крім того, для успішної реалізації реформ необхідно інвестувати в людський капітал і модернізацію освітньої інфраструктури. Підвищення кваліфікації педагогів, впровадження сучасних навчальних програм і технологій, а також створення безпечного та комфортного середовища для навчання є фундаментальними складовими ефективної трансформації. Прозорість управління освітою також відіграє важливу роль, сприяючи зміцненню довіри до системи. Окреслене включає відкритий доступ до інформації про використання бюджетів, результати моніторингу якості та прийняття рішень із залученням громадськості. Активна участь громад і батьків у процесі управління освітою сприятиме створенню інклюзивної системи, яка враховує потреби кожного учня та забезпечує рівні можливості для всіх.

3.2. Рекомендації щодо оптимізації механізмів публічного управління освітою в умовах децентралізації

На сьогоднішній день, оптимізація механізмів публічного управління освітою в умовах децентралізації є важливим етапом у створенні ефективної, адаптивної та інклюзивної освітньої системи. У сучасних умовах перед Україною постає завдання забезпечити гармонійне поєднання децентралізованих підходів із централізованим стратегічним плануванням, що дозволить врахувати потреби локальних громад та забезпечити національну єдність у сфері освіти.

В умовах децентралізації надання школам більшої автономії стає необхідною умовою для підвищення їхньої ефективності та адаптивності до місцевих потреб. Завдяки розширенню повноважень у прийнятті рішень школи можуть швидше реагувати на специфічні виклики громади, наприклад,

адаптувати навчальні програми, впроваджувати інноваційні методики викладання чи краще планувати використання бюджетних коштів. Такий підхід сприяє розвитку конкурентоспроможності закладів освіти, оскільки вони отримують більше свободи для реалізації творчих ініціатив та залучення додаткових ресурсів, наприклад, через співпрацю з місцевими підприємствами або громадськими організаціями.

Водночас автономія має супроводжуватися ефективними механізмами моніторингу та підтримки з боку держави. Окреслене включає розробку чітких національних стандартів, що регулюватимуть ключові аспекти освітнього процесу, такі як мінімальні вимоги до матеріально-технічної бази, підготовки педагогів і навчальних результатів. Крім того, важливим завданням є створення системи прозорого обліку результатів діяльності шкіл, яка включатиме періодичні перевірки якості освіти, незалежні аудити та публічну звітність. Такий підхід дозволить зберегти баланс між свободою дій закладів освіти та відповідністю національним пріоритетам, забезпечуючи стабільність і високий рівень навчання для всіх учнів.

Додатково, одним із ключових завдань в умовах децентралізації є розробка чітких механізмів взаємодії між центральними, регіональними та місцевими органами влади, що дозволить забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях управління. Відсутність таких механізмів часто призводить до дублювання функцій, нерівномірного розподілу відповідальності та уповільнення реалізації освітніх реформ. Ефективна взаємодія передбачає створення структури, яка дозволить усім учасникам процесу мати чіткі повноваження та інструменти для співпраці.

Серед необхідних заходів слід виділити створення міжрівневих робочих груп, які забезпечуватимуть координацію та обмін досвідом між різними рівнями управління. Такі групи можуть бути орієнтовані на конкретні завдання, наприклад, розробку стандартів або моніторинг впровадження реформ. Крім того, важливу роль відіграє впровадження цифрових платформ для обміну інформацією, які дозволять оперативно отримувати актуальні дані

та уникати бюрократичних затримок. Формування єдиних комунікаційних стандартів сприятиме ефективній координації, зменшенню конфліктів і покращенню взаєморозуміння між різними органами влади, що є запорукою успішного впровадження реформ у сфері освіти.

При цьому не слід забувати про реформування фінансових механізмів є критично важливим для забезпечення сталого розвитку освітньої системи в умовах децентралізації. Прозорий і справедливий розподіл ресурсів має враховувати потреби різних регіонів, зокрема тих, які стикаються з економічними труднощами. Для цього необхідно впровадити механізми, що дозволять спрямовувати додаткові ресурси в громади з низьким рівнем доходів. Наприклад, цільові субвенції, які враховуватимуть кількість учнів, стан інфраструктури та соціально-економічний контекст, можуть значно підвищити рівень освітніх послуг у таких регіонах.

Одним із ефективних підходів є створення програм співфінансування освітніх проєктів, що дозволяють об’єднати зусилля місцевих громад, держави та міжнародних партнерів. Такі програми можуть сприяти модернізації шкільної інфраструктури, впровадженню нових технологій у навчальний процес чи підвищенню кваліфікації педагогів. Крім того, залучення додаткових джерел фінансування, таких як міжнародні гранти чи партнерства з приватним сектором, відкриває можливості для інноваційних підходів до управління освітою. Наприклад, співпраця з бізнесом може сприяти розвитку STEM-освіти або створенню сучасних навчальних лабораторій, що підготує учнів до потреб сучасного ринку праці.

Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів є одним із ключових чинників успішної реалізації освітніх реформ, оскільки якість навчання безпосередньо залежить від професійного рівня вчителів. У сучасних умовах освітня система вимагає від педагогів не лише глибоких знань, а й володіння сучасними методиками, що орієнтовані на компетентнісний підхід, цифровізацію та інклюзію. Створення системи регулярного підвищення кваліфікації має стати пріоритетом для державної політики в галузі освіти.

Особливу увагу слід приділити розвитку практичних навичок, які допомагають педагогам застосовувати новітні технології у навчальному процесі. Наприклад, навчання використанню інтерактивних платформ, цифрових ресурсів та віртуальних лабораторій дозволить учителям ефективніше інтегрувати технології в освітній процес. Крім того, програми підвищення кваліфікації мають включати розвиток компетенцій для роботи в інклюзивному середовищі, зокрема з дітьми, які мають особливі освітні потреби. Окреслене вимагає підготовки педагогів до адаптації навчальних матеріалів, використання спеціалізованих методик і залучення асистентів учителів для роботи з такими учнями.

Важливо, щоб система підвищення кваліфікації враховувала регіональні особливості. У громадах із обмеженими ресурсами необхідно забезпечити доступність навчальних програм, зокрема через онлайн-формати та співпрацю з регіональними центрами розвитку освіти. Крім того, варто підтримувати педагогів через мережі професійного зростання, обмін досвідом між освітянами та створення спільнот практики, які сприятимуть впровадженню новітніх методик у різних куточках країни.

Слід наголосити на тому, що розвиток цифрових технологій у сфері управління освітою є важливим чинником ефективної реалізації реформ, особливо в умовах децентралізації. Використання цифрових платформ дозволяє створювати інтегровані системи моніторингу, збору та аналізу даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень на всіх рівнях управління. Зокрема, електронний документообіг значно скорочує час на адміністративні процеси, забезпечуючи оперативність у комунікації між центральними, регіональними та місцевими органами влади.

Важливим кроком є впровадження систем збору даних про якість освіти, які дозволяють не лише оцінювати рівень знань учнів, а й аналізувати ефективність освітніх процесів, фінансування та управлінських рішень. Наприклад, такі системи можуть включати електронні журнали, платформи для тестування або інтерактивні дашборди для аналізу результатів освітніх

реформ. Вони дають змогу створити чітку картину стану освіти в кожному регіоні, ідентифікувати проблемні аспекти та спрямовувати ресурси на їх вирішення.

Окремої уваги заслуговує створення онлайн-ресурсів для громадян, які забезпечуватимуть прозорість управління освітою. Наприклад, публікація фінансових звітів, планів розвитку навчальних закладів та результатів моніторингу якості освіти сприятиме зміцненню довіри громадськості до освітньої системи. Такі ресурси також можуть включати можливість подання звернень, пропозицій або запитів у зручному цифровому форматі, що стимулюватиме активну участь громадян у прийнятті управлінських рішень. Розвиток цифрових технологій у сфері освіти також відкриває перспективи для створення інклюзивних інструментів, які враховуватимуть потреби різних груп населення, зокрема дітей із особливими освітніми потребами. Окреслене дозволить значно підвищити ефективність управління та забезпечити рівний доступ до якісної освіти для всіх громадян, незалежно від їхнього місця проживання чи соціального статусу.

Залучення громадськості до управління освітою є важливим компонентом децентралізованої системи, оскільки сприяє підвищенню прозорості, ефективності та довіри до процесів ухвалення рішень. Активна участь громад дозволяє враховувати локальні потреби та особливості, що робить управлінські рішення більш обґрунтованими та адаптивними до реальних умов. Створення шкільних рад, які включають представників батьків, учнів, педагогів та місцевої громади, допоможе забезпечити колегіальність і прозорість в ухваленні рішень на рівні закладів освіти.

Додатково, організація громадських слухань є ще одним дієвим інструментом залучення громадськості. Вони дозволяють місцевим жителям висловлювати свої пропозиції, зауваження чи застереження щодо управління освітніми закладами, розподілу ресурсів чи планування розвитку освітньої інфраструктури. Такі обговорення не лише підвищують рівень обізнаності громади, але й сприяють формуванню відповідальності за результати

освітнього процесу серед його учасників. Формування консультативних органів на рівні громад або регіонів допомагає створити майданчик для обміну думками між представниками різних зацікавлених сторін, таких як місцеві освітні управління, громадські організації, підприємства та батьківські спільноти. Окреслене сприяє формуванню довгострокових стратегій розвитку освіти, які враховують як загальнонаціональні, так і місцеві потреби.

Активне залучення громадськості також дозволяє розвивати механізми громадського контролю. Наприклад, відкритий доступ до інформації про використання бюджетів шкіл, планування освітніх програм чи результати діяльності закладів освіти може сприяти підвищенню підзвітності та прозорості системи. Такий підхід допоможе посилити довіру до управлінських рішень, залучаючи ширше коло людей до вирішення важливих освітніх питань.

Варто зауважити, що рівний доступ до якісної освіти є одним із базових принципів сучасної освітньої політики. У контексті децентралізації особливої уваги потребують учні з віддалених або малозабезпечених громад, які часто стикаються з обмеженнями в освітніх можливостях. Організація безкоштовного та безпечного підвозу дітей до навчальних закладів у сільській місцевості є важливим кроком для подолання цієї проблеми. Водночас інвестиції в розвиток інфраструктури, включаючи будівництво нових шкіл у віддалених районах, можуть забезпечити доступ до якісного навчання без необхідності тривалих поїздок.

Створення інклюзивного навчального середовища є ще одним важливим напрямом. Окреслене включає облаштування шкіл відповідним обладнанням, адаптацію навчальних програм і підготовку педагогів для роботи з дітьми, які мають особливі освітні потреби. Крім того, фінансування програм для дітей із малозабезпечених сімей, зокрема забезпечення їх безкоштовними підручниками, доступом до інтернету або стипендіями, дозволяє зменшити соціальну нерівність. Такий підхід сприяє інтеграції всіх учнів у єдину освітню систему, забезпечуючи рівні можливості для розвитку.

Стандартизація є необхідною умовою для забезпечення якості освіти на національному рівні. Розробка єдиних стандартів навчальних програм дозволяє встановити базові вимоги до змісту освіти, що гарантує єдиний рівень знань для всіх учнів незалежно від регіону. Важливим є впровадження національних критеріїв оцінювання знань, які забезпечують об’єктивність та справедливість у визначенні успішності учнів. Однак стандарти мають бути гнучкими, щоб дозволити школам адаптувати їх до локальних умов і специфічних потреб громади. Наприклад, у регіонах із сильними етнокультурними особливостями можуть бути впроваджені додаткові курси або програми, що враховують місцеву культуру та традиції. Аналогічно, школи можуть додавати предмети чи напрямки, які відповідають регіональним економічним потребам, зокрема у галузі технологій або сільського господарства.

Підготовка педагогів також повинна підпорядковуватися єдиним стандартам, що включають не лише загальні знання, але й навички роботи з інноваційними технологіями та інклюзивними методиками. Стандартизація цих процесів дозволить створити єдину, гармонійну освітню систему, яка відповідатиме сучасним вимогам і забезпечуватиме рівний доступ до якісної освіти для всіх громадян. Для систематизації рекомендацій щодо оптимізації механізмів публічного управління освітою в умовах децентралізації наведено таблицю 3.2., яка узагальнює ключові напрями та конкретні дії.

Таблиця 3. 2.

Рекомендації щодо оптимізації механізмів публічного управління освітою в умовах децентралізації

Напрям	Рекомендації
Розширення автономії шкіл	Надання школам права самостійно ухвалювати рішення щодо навчального процесу, ресурсів та кадрової політики, із забезпеченням моніторингу відповідності стандартам.

Продовження таблиці 3.2.

Вдосконалення координації	Створення міжрівневих робочих груп, впровадження цифрових платформ для обміну інформацією та формування єдиних стандартів комунікації.
Реформування фінансових механізмів	Прозорий розподіл ресурсів, запровадження субвенцій для бідніших громад, співфінансування проєктів та залучення міжнародних грантів.
Підвищення кваліфікації педагогів	Регулярні програми навчання, акцент на практичні навички, цифрові технології та інклюзивність у навчанні.
Розвиток цифрових технологій	Впровадження електронного документообігу, систем збору даних, створення онлайн-ресурсів для забезпечення прозорості управління.
Залучення громадськості	Створення шкільних рад, громадських слухань, консультативних органів для врахування думок усіх зацікавлених сторін.
Рівний доступ до освіти	Організація підвозу дітей, створення інклюзивних середовищ, фінансування програм для малозабезпечених сімей.
Стандартизація процесів	Розробка єдиних стандартів навчальних програм, оцінювання знань і підготовки педагогів із можливістю адаптації до локальних умов.

Джерело: *авторська розробка.*

Отож, оптимізація механізмів публічного управління освітою в умовах децентралізації вимагає системного підходу, який враховує необхідність гармонійного поєднання автономії місцевих органів і стратегічного планування на національному рівні. Ефективна децентралізація передбачає надання громадам достатньої свободи в управлінні освітніми закладами, одночасно забезпечуючи узгодженість дій через чіткі механізми координації. Такий підхід дозволить адаптувати освітні процеси до локальних потреб і водночас дотримуватися загальнонаціональних стандартів, що є запорукою якісного розвитку освітньої системи.

Ключовими компонентами оптимізації є прозорість і залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Впровадження цифрових платформ, публікація даних про фінансування та результати діяльності шкіл, організація громадських слухань і створення консультативних органів сприятимуть підвищенню довіри до управлінської системи. Громадянська участь у формуванні політики дозволяє враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, що не лише підвищує ефективність управління, а й сприяє інтеграції громад у процеси реформування освіти. Інноваційність і

відповідальність є ще одними важливими принципами, які мають бути закладені в основу трансформації управління освітою. Інтеграція сучасних технологій, впровадження інклюзивних підходів і розвиток STEM-освіти дозволять готувати молодь до викликів сучасного світу. Водночас забезпечення чіткої підзвітності на всіх рівнях управління гарантуватиме стабільність і стійкість освітньої системи. Реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню гнучкої, адаптивної та прозорої системи освіти, яка відповідає потребам громадян і сприяє сталому розвитку суспільства.

Висновки до третього розділу

1. Вивчено зарубіжний досвід трансформації механізмів управління освітою та виокремлено уроки, які можуть бути корисними для України. Аналіз прикладів із Фінляндії, Сінгапуру, Польщі, Німеччини, Канади, Франції, Південної Кореї та Швеції показав, що ключовими чинниками успіху є децентралізація, інвестиції в людський капітал, стандартизація освітніх процесів, інтеграція інноваційних технологій та забезпечення прозорості управління. Україна може використати ці уроки для створення гнучкої, адаптивної та інклюзивної системи освіти, орієнтованої на сучасні виклики. Зокрема, важливими напрямами є розширення автономії місцевих органів влади, впровадження цифрових платформ для управління освітою, тісна співпраця з громадськістю та інтеграція освіти з потребами економіки. Вказане дозволить забезпечити рівний доступ до якісної освіти та сприяти сталому розвитку освітньої системи.

2. Надано рекомендації щодо оптимізації механізмів публічного управління освітою в умовах децентралізації, які спрямовані на підвищення ефективності, інклюзивності та прозорості освітньої системи. Особливу увагу приділено розширенню автономії шкіл, покращенню координації між рівнями влади, впровадженню сучасних фінансових механізмів, розвитку цифрових технологій та залученню громадськості до управління освітою. Реалізація

запропонованих заходів сприятиме створенню гнучкої та інноваційної освітньої системи, здатної адаптуватися до регіональних потреб і забезпечувати рівний доступ до якісної освіти для всіх громадян. Даний підхід дозволить побудувати гармонійну систему управління, що відповідає сучасним викликам і сприяє сталому розвитку суспільства.

ВИСНОВКИ

Визначено сутність публічного управління освітою: теоретико-методологічні підходи. Встановлено, що публічне управління освітою є складним і багатоаспектним процесом, спрямованим на забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності освітньої системи. Воно базується на системному підході, що охоплює адміністративно-правові, соціально-економічні та інноваційні інструменти управління, які враховують потреби суспільства й економіки. Теоретико-методологічні підходи до управління освітою передбачають інтеграцію принципів системності, децентралізації, інноваційності та партнерства, що дозволяє створювати адаптивну й інклюзивну освітню систему. Успішність публічного управління залежить від гармонійної взаємодії між державними, громадськими й міжнародними інституціями, а також від орієнтації на довгострокові стратегічні цілі, спрямовані на модернізацію освіти та підвищення її якості.

Розглянуто механізми публічного управління освітою: класифікація та ключові компоненти. З’ясовано, що ефективне управління освітою базується на комплексному використанні адміністративно-правових, фінансових, інноваційних і моніторингових інструментів, які доповнюються механізмами децентралізації та залучення громадськості. Центральна роль належить нормативно-правовій базі, що забезпечує стабільність і прозорість функціонування системи освіти. Децентралізація дозволяє враховувати регіональні особливості, сприяючи адаптації освітніх програм до локальних потреб. Інтеграція міжнародних стандартів і цифрових технологій забезпечує модернізацію освітньої системи, підвищуючи її конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях. У цілому, взаємодія між усіма рівнями управління, а також орієнтація на довгострокові стратегічні цілі створюють передумови для розвитку якісної й інклюзивної освітньої системи, яка відповідає викликам сучасного суспільства.

Вивчено поняття та особливості децентралізації у сфері освіти. З’ясовано, що децентралізація є важливим процесом реформування освітньої системи, спрямованим на передачу управлінських повноважень від центральних органів влади до місцевих громад і закладів освіти. Вона забезпечує адаптацію освітніх послуг до локальних потреб, сприяє демократизації управління, розвитку фінансової автономії, залученню громадськості та впровадженню інноваційних підходів. Водночас децентралізація створює умови для підвищення якості освіти та стимулює соціально-економічний розвиток громад. Успішна реалізація цього процесу залежить від ефективної координації між різними рівнями управління, підтримки регіонального балансу та впровадження національних стандартів освіти.

Здійснено аналіз впливу децентралізації на структуру та функції органів управління освітою. Аналіз показав, що реформа стала важливим етапом у модернізації управлінських процесів, дозволивши громадам відігравати активнішу роль у розвитку освітньої системи. Передача повноважень на місцевий рівень сприяла підвищенню гнучкості та адаптивності освітніх закладів, створенню можливостей для врахування локальних потреб, а також забезпечила умови для впровадження інноваційних підходів. Міністерство освіти і науки України зосередилося на стратегічному плануванні, моніторингу якості освіти та розробці національних стандартів, що дозволило уникнути дублювання функцій. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема нерівномірний розподіл ресурсів через економічну неоднорідність регіонів, недостатню підготовленість місцевих кадрів та слабку координацію між центральними і місцевими органами. Окреслене може негативно впливати на якість освітніх послуг і створювати нерівні умови для доступу до освіти. Для успішної реалізації децентралізації необхідно зміцнювати співпрацю між рівнями управління, підвищувати прозорість процесів, забезпечувати належне фінансування та залучати громадськість до прийняття рішень. Такий комплексний підхід сприятиме стабільному

розвитку освітньої системи, її відповідності сучасним викликам і формуванню конкурентоспроможного людського капіталу.

Досліджено проблеми та виклики трансформації механізмів управління освітою. У ході дослідження з'ясовано, що модернізація освітньої системи стикається зі значними перешкодами, серед яких ключовими є відсутність чіткої координації між рівнями управління, фінансова нерівність між громадами, брак кваліфікованих кадрів та обмежений рівень прозорості у прийнятті рішень. Виявлено, що інтеграція інновацій та забезпечення рівного доступу до освіти для різних категорій населення залишаються одними з найважливіших викликів, які потребують комплексного вирішення. Загалом, успішна трансформація механізмів управління освітою вимагає запровадження ефективних механізмів координації, збалансованого фінансування, підвищення кваліфікації управлінських кадрів та впровадження інструментів громадського контролю. Тільки системний підхід, що враховує потреби кожного рівня управління, дозволить створити гнучку, прозору та інклюзивну освітню систему, здатну адаптуватися до сучасних викликів і сприяти сталому розвитку суспільства.

Вивчено зарубіжний досвід трансформації механізмів управління освітою та запропоновано уроки для України, які можуть сприяти ефективному реформуванню освітньої системи. Аналіз досвіду таких країн, як Фінляндія, Сінгапур, Польща, Німеччина, Канада, Франція, Південна Корея та Швеція, показав, що успішні реформи базуються на поєднанні децентралізації з централізованим стратегічним плануванням, забезпеченні високої якості освіти, розвитку інноваційних технологій та інтеграції освіти з потребами ринку праці. Для України особливо цінними є уроки щодо розширення автономії шкіл, підвищення кваліфікації педагогів, забезпечення рівного доступу до освіти для різних категорій населення, впровадження цифрових технологій та створення механізмів громадської участі. Системний підхід, що враховує ці аспекти, дозволить адаптувати міжнародний досвід до українських реалій і сприяти формуванню ефективної та сучасної освітньої системи.

Надано рекомендації щодо оптимізації механізмів публічного управління освітою в умовах децентралізації, які спрямовані на забезпечення ефективності, прозорості та адаптивності освітньої системи. Серед ключових напрямів виокремлено розширення автономії шкіл, вдосконалення координації між рівнями управління, реформування фінансових механізмів, розвиток цифрових технологій, підвищення кваліфікації педагогів та активне залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Запропоновані заходи покликані створити баланс між централізацією стратегічного управління та автономією місцевих громад, забезпечити рівний доступ до освіти для всіх учнів та сприяти впровадженню інноваційних підходів у навчальний процес. Реалізація вказаних рекомендацій дозволить Україні побудувати сучасну освітню систему, яка відповідатиме потребам суспільства та викликам часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів фінансової автономії закладів вищої освіти (частина І): препринт (аналітичні матеріали). за редакцією В. Ковтунця. К.: Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. 177 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/717736/1/2018_Аналітичні_Відділ%20економіки_фінал.pdf

2. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції: аналітичні матеріали (частина ІІ) (препринт). за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Ін-т вищої освіти НАПН України, 2019. 150 с. doi: https://doi.org/10.31874/978-617-7486-28-1- 2019.

3. Архипова Є. О., Дроздов В. В. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 12. doi: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2020.12.

4. Бєлова Л. О. Реформування системи управління освітою за умови децентралізації місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління.* Вип. № 1. 2014. С. 109-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2014_1_16.

5. Баєва О. В. Державно-громадське управління якістю вищої освіти: досвід США. Держава та регіони. 2010. № 2. С. 5–9. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2010/1.pdf.

6. Баранцева К. К. Професіоналізація державної служби: зарубіжний досвід та досвід України. *Теорія і практика підвищення кваліфікації: аспекти державної податкової служби*: наук. журн. 2010. №1. С. 8-30.

7. Батечко Н. Якість вищої освіти в контексті синергії наукових підходів. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2017. Вип. 3–4. С. 12–19. URL:

http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/22292/1/N_Batechko_NDLOSV_2017_3-4_NPO.pdf

8. Безперервна професійна освіта в контексті європейської інтеграції: теорія, досвіду прогноз: зб. наук. статей методологічного семінару, 17 березня 2010 р.: у 2 ч. [за ред. В.І. Лугового, Н.Я. Ничкало]. Ч.2. К.: Педагогічна думка, 2011. 168 с.

9. Беновська Л. Я. Напрямки вдосконалення фінансування середньої освіти з місцевих бюджетів в умовах бюджетної децентралізації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. ДУ "Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України". Львів. 2017. Вип. 3(125). С. 32–36.

10. Богатирець В. Парадигми підготовки державно-управлінських кадрів у зарубіжних країнах як приклад для запозичення для України. *Освіта регіону*. Політологія. Психологія. Комунікації. За ред. В. М. Бебик. Київ: Україна, 2011. № 3. С. 27-32.

11. Василенко Н.Г. Стан і проблеми запровадження системи визнання результатів неформального професійного навчання в Україні. *Актуальні проблеми професійної орієнтації та професійного навчання населення в умовах соціально-економічної нестабільності* : [матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (28 жовтня 2014 р., м. Київ) : у 2 ч.] Ч. 2 уклад. : Л.М. Капченко, С.О. Тарасюк, Л.Г. Авдєєв та ін. К. : ІПК ДСЗУ, 2014. 248 с. С. 130-138.

12. Ващенко Л І. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: Монографія. К.: Видавниче об'єднання „Тираж", 2005. 380 с.

13. Ващенко К. О. Професійна підготовка публічних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. *Івано-Франківськ: Місто НВ*, 2017. 416 с.

14. Вільчинська Н. Освітня політика Європейського Союзу: соціально-політичний аналіз. *Гілея:* К. : ВІР УАН, 2011. Вип. 55 (12). С. 573–581

15. Впровадження локальних систем управління якістю в українських університетах: Аналітичний звіт. За заг. ред. Т. В. Фінікова, В. І. Терещука; Міжнарод. благод. Фонд "Міжнародний фонд досліджень освітньої політики". К.: Таксон, 2018. 88 с. URL: http://www.edupolicy.org.ua/_dx/assets/images/Analit18ua_08-5mm.pdf

16. Глобальні проблеми людства як фактор трансформації освітніх систем: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.-семінару кер. ВНЗ та вчен.-дослідників із проблем освіти. М–во освіти і науки України, Акад. пед. Наук України, Харк. обл держ. адміністрація, Рада ректорів Хар. регіону, Нар. Укр. Акад. Х.: Вид–во НУА, 2007. С. 4.

17. Грабовенко Н. В. Забезпечення якості освіти як пріоритетний напрям державної політики. Публічне урядування: збірник. К.: ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", 2019. № 5 (20). С. 44– 55. doi: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20).

18. Грабовенко Н. В. Людино центристські пріоритети державного управління якістю освіти. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7. № 8. С. 13–19. doi: 10.15421/151937

19. Гриневич Л. Пріоритетні напрями змін у вищій освіті на 2018-2019 рр. Лілія Гриневич, Міністр освіти і науки України. 26 січня 2018 року. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishchaosvita/infographik/MON_prioritety_new.pdf

20. Горіховський М. В., Колісник В. А. Роль місцевого самоврядування в контексті децентралізації влади та публічного адміністрування. *Технології, інструменти та стратегії реалізації наукових досліджень.* Львів, Україна МЦНД. Том 1. 2021. С. 73-76. URL: file:///C:/Users/1/Downloads/GorikhovskyiMaksym.pdf

21. Гриневич Л. М. Тенденції децентралізації управління базовою освітою в сучасній Польщі : Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 2005. 259 с. Бібліогр.: с. 192–211.

22. Дроздов В. В. Модернізація системи забезпечення якості як стратегічна мета розвитку вищої освіти. VI Дунайські наукові читання. Імператив соціального партнерства в освітньо-науковому просторі: євроінтеграційні та регіональні виклики сьогодення. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (16 жовтня, 2020 року). Ізмаїл: РВВ ІДГУ; "ІРБІС", 2020. С. 77-83.

23. Зінченко В. О. Моделі управління якістю вищої освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр. Запоріжжя, 2011. Вип. 15 (68). С. 289–298.

24. Застрожнікова І. В. Принципи децентралізації в управлінні освітою. *Науковий вісник: Державне управління*, (1(2), 2019. С. 59–65. https://doi.org/10.32689/2618-0065-2019-2/1-59-65

25. Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід.* 2012. № 5. С. 114–117. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2012/32.pdf

26. Касич А.О., Петрушко А.С. Управління процесами децентралізації: зарубіжний досвід та стратегічні завдання для України. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 71–77.

27. Костенко І. В. Децентралізація управління освітою як засіб усунення корупціогених чинників. *World Science*. Вип. №2 (30). 2018. С. 89-99.

28. Ковальчук С.В., Франчук Л.В. Сучасні тренди вищої освіти України: вплив COVID-19 на формальну, неформальну та дуальну освіту. Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 4, Том 2. С. 38-41.

29. Колодій І. С. Проблеми якості освіти у вищій школі України. Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. 2013. № 8. С. 258–262. URL: https://ldubgd.edu.ua/sites/default/files/files/kolodij_8.pdf

30. Кристопчук Т. Є. Особливості децентралізації управління освітою: досвід європейських країн. Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ: збірник наукових праць. № 2 (16). Рівне: РВЦ МЕГУ ім. акад. С. Дем'янчука, 2016. 276 с.

31. Кравець В. І. Децентралізація влади в Україні: проблеми та перспективи. Електронний науковий журнал "Політика і час". 2020. С. 16-20.

32. Костюченко М. П. Теоретико-методологічні аспекти управління якістю: навчальний посібник для студентів технічних спеціальностей: У 2-х частинах. Частина ІІ. Видання друге, зі змінами та доповненнями. К.: Видавничий дім "Кондор", 2019. 392 с.

33. Клуб А.І. Державне регулювання соціально-економічного розвитку сільських територій в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 3.

34. Кубанов Р. А. Якість освіти: суть поняття та особливості оцінювання. Вісник національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2013. № 13(2). С. 25–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2013_13%282%29__5

35. Кононенко О. Участь громадян в управлінні освітою через структури громадянського суспільства. Ефективність державного управління. Вип. 3(52). Ч.1. 2017. С. 138–148. URL: http://edu.lvivacademy.com/article/view/149457

36. Левченко Н. М., Антонова Л. В., Антонов А. В. Децентралізація освіти як дієвий сервісний інструмент впливу на розвиток регіонів. Державне управління: удосконалення та розвиток. Вип. № 2. 2019. с. 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/9.pdf

37. Лопушинський І., Ковнір О. Стан та перспективи реформування освіти в умовах децентралізаційної влади в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2017. № 1. URL: http://el-zbirndu.at.ua/2017_1/27.pdf

38. Мелешко В. В. Проблеми управління опорними закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації. Український педагогічний журнал. Вип. № 2. 2018 С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj_2018_2_6

39. Михайліченко М. В. Напрями і шляхи оптимізації системи державно громадського управління якістю університетської освіти в умовах українських реалій. *Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія.* 2017. № 1 (9). С. 46–53. URL: http://ir.stu.cn.ua/123456789/14830

40. Моніторинг інтеграції української системи вищої освіти в Європейський простір вищої освіти та наукового дослідження: моніторинг. дослідж.: аналіт. Звіт. Міжнарод. благод. Фонд "Міжнарод. Фонд дослідж. освіт. Політики"; за заг. ред. Т.В. Фінікова, О.І. Шарова. К. : Таксон, 2014. 144 с.

41. Мороз С. А. Елементи системи вищої освіти, як детермінанти державно управлінського впливу на її якість. *Людина віртуальна: нові горизонти:* зб. наукових праць за заг. ред. д.філос.н. Журби М.А. – Монреаль: СРМ "ASF", 2018. С. 182–185. URL: http://virtus.conferenceukraine.com.ua/2_ManVirtutal/2018/conf41.pdf

42. Місцеве самоврядування в Україні: теорія та практика : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю), м. Полтава, 08 грудня 2020 року. за заг. ред. Т.М. Лозинської, О. В. Дорофєєва. Полтава: ПДАА, 2020. 204 с. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykkonferenciyimiscevesamovryadvukrayini08122020.pdf

43. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/

44. Опар Н. В. Державне управління забезпеченням якості вищої освіти України в умовах євроінтеграції: дис. … канд. наук з держ. упр. Івано-Франківськ, 2019. 249 с.

45. Опар Н. В. Особливості взаємодії стейкхолдерів у процесі державного управління забезпеченням якості вищої освіти в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2020. № 2 (25). С. 25-29. doi: https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.4

46. Пашков В. О. Стратегії модернізації вищої освіти: світовий досвід (друга половина XX – початок XX сторіччя. *Стратегічні пріоритети*. Вип.. № 1 (22). 2012. С. 137-141.

47. Попова І. М. Освітня реформа в умовах децентралізації влади в Україні. Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 7-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за наук. ред. проф. Ю.М. Бардачова, І. П. Лопушинського, Р.М. Плюща. Херсон: ХНТУ, 2016. С. 144 -147.

48. Прокопенко І. Ф., Мельникова О. В. Вища освіта як чинник економічного зростання України: сучасний стан та перспективи розвитку. Зб. наук. праць Харків. пед. ун-ту ім. Г. С. Сковороди. Економіка. 2017. № 17. С. 5–14.

49. Помінова І. І., Зарецька Л. М.. Роль інститутів громадянського суспільства в розвитку вищої освіти. *Бизнес Інформ*. 2019. № 4 (495). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-institutiv-gromadyanskogo-suspilstva-vrozvitku-vischoyi-osviti/viewer

50. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. 705 с.

51. Рашкевич Ю. М. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 168 с.

52. Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи: матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2021 р.) за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В. С. Колтун. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2021. 259 с. URL: https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/a41c0d22-af8e-4e5c-b072-e08dde12cdc8.pdf

53. Рогова Т. В. Проблема управління якістю освіти в науковій літературі та освітній практиці. *Педагогіка та психологія*. 2015. Вип. 51. С. 211-218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_ped_2015_51_24

54. Рудь О.О. Децентралізація влади в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2019. *Серія: Політичні науки*, С. 11-17.

55. Семенюк Ю. Управління освітою України в умовах децентралізації: світові тенденції та вітчизняні реалії. *Механізми державного управління*. Вип.. №1 (77). 2019. С. 88-93.

56. Сєркова Н. А. Особливості державного управління системами вищої освіти в європейських країнах. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2020. № 3 (9). С. 298-305. doi: https://doi.org/10.32689/2617- 9660-2020-3(9)-298-305

57. Семенюк Ю, Колісніченко Н. Поняття децентралізації освіти: публічно-управлінський аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2019. Вип. № 3(42). С. 111–117.

58. Скиба М. Є., Красильникова Г. В., Г. А. Білецька. Управління якістю вищої освіти в університеті: інноваційні підходи, технології та засоби: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2019. 186 с. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8538

59. Симоненко О. В. Децентралізація влади в Україні: досягнення та проблеми реалізації. Світова економіка та міжнародні відносини. 2018. С. 51-57.

60. Сторонянська І. З. Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання: наукова доповідь наук. ред. д.е.н., проф. Сторонянської І.З. Львів: ІРД НАНУ. 2018. 144 с.

61. Терованесов, М. Р. Система управління якістю вищої освіти. Економічний аналіз: зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль:

Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 18. № 1. С. 93–98.

62. Трансформаційні процеси у шкільній освіті країн Європейського Союзу та США: монографія [А.П. Джурило, О.З. Глушко, О.І. Локшина та ін.]. К.: ТОВ “КОНВІ ПРІНТ”, 2018. 192 с.

63. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. Демократичне врядування. 2008. №. 1. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik/fail/O_Fedorchak.pdf

64. Філіпова Т.В. Професійний менталітет у контексті аналізу сучасної парадигми професіоналізації державної служби в Україні [Текст]. *Регіональна політика на сучасному етапі державотворення*: *проблеми децентралізації, ризики та перспективи впровадження:* матеріали щорічн. загально інститут. наук.-практ. конф. (31 жовт. 2006 р.) Одеса: Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. С. 34-36.

65. Хоменко В. В. Проблеми та виклики централізованого і децентралізованого управління освітою в територіальних громадах. Академічні візії. Вип. № 22. 2023. с. 10. URL: file:///C:/Users/1/Downloads/%D0%A5%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE+%D0%92.+%D0%92..pdf

66. Шпекторенко І. Функціональний підхід до визначення професійного середовища державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2011. № 3(10)/2011. URL: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_03(10)/11sivsds.pdf.

67. Шевченко Н.О., Шевченко О.О. Удосконалення механізмів публічного управління сталим розвитком регіонів України в умовах євроінтеграції. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 10(16). С. 306–315. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10(16)-306-315

68. Щоголєва Л. О. Моніторинг якості освіти: теоретико-методологічний аспект. Педагогічний пошук. 2014. № 2. С. 36–40. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/pedp_2014_2_12.pdf

69. Юрчук Л. Тенденції децентралізації управління освітою в Україні. Вісн. Нац. акад. держ. упр. 2009. Вип. 4. С. 276-283.

70. Ягупов В.В. Методологічні засади професійного розвитку особистості фахівця. Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів: зб. наук. пр. За ред. В. Г. Кременя, М.Ф. Дмитриченка, Н.Г. Ничкало Уклад.: М.В. Артюшина, В.П. Тименко та ін. К.: НТУ, 2015. С. 126-136. URL: http://lib.iitta.gov.ua/10784/.

71. Якайтіс І. Б. Механізми державного управління інноваційним розвитком вищої освіти в Україні: автореф. дис… канд. наук з держ. упр. Івано-Франківськ, 2018. 22 с.

72. Якість вищої освіти: теорія і практика: навчально-методичний посібник за наук. ред. А. Василюк, М. Дей. Київ; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 176 с

73. Яструбський М. Я. Гармонійний розвиток та державне регулювання діяльності вищих навчальних закладів України : автореф. дис. … д-ра екон. наук. Львів, 2018. 38 с.