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:

«ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ»

Виконала: студентка групи
Е-9-23-М1ПУА(1.6д)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Могила Ілона Олександрівна
Керівник: PhD, доцент, Кузьменко Г.О.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Могила Ілона Олександрівна. “Вдосконалення механізмів управління загальною середньою освітою в системі публічного адміністрування”.

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

В дипломній роботі визначено організаційно-правові засади публічного управління сферою загальної середньої освіти. Проаналізовано загальну середню освіту в умовах реформування освітньої системи України. Запропоновано вдосконалення механізмів управління загальною середньою освітою в системі публічного адміністрування.

Ключові слова: публічне управління, управління освітою, реформування системи освіти.

SUMMARY

Mohyla Ilona. "Improving the Mechanisms of General Secondary Education Management in the Public Administration System".

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

The thesis defines the organisational and legal framework for public administration of general secondary education. General secondary education in the context of reforming the educational system of Ukraine is analysed. The improvement of mechanisms for managing general secondary education in the system of public administration is proposed.

Key words: public administration, education management, education system reform.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ 8
1.1. Теоретичні та правові основи системи публічного управління 8
1.2. Організаційно-правові засади публічного управління системою загальної середньої освіти 17
Висновки до першого розділу 26
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА СЕРЕДНЯ ОСВІТА В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ 28
2.1. Сучасний стан механізмів управління загальною середньою освітою в системі публічного адміністрування України 28
2.1. Міжнародний досвід впровадження організаційних механізмів публічного управління в освітній сфері 34
Висновки до другого розділу 45
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ 47
3.1. Стратегічні напрями вдосконалення механізмів управління загальною середньою освітою 47
3.2. Посилення ролі громадськості та стейкхолдерів у процесах управління освітою 59
Висновки до третього розділу 66
ВИСНОВКИ 68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Наразі система управління загальною середньою освітою перебуває у процесі глибокої трансформації, що зумовлено потребою забезпечення її ефективності, прозорості та адаптації до сучасних суспільних і економічних викликів. Освіта є одним із ключових елементів державної політики, що безпосередньо впливає на формування людського капіталу, розвиток національної економіки та соціальну стабільність. В умовах глобалізації та цифровізації постає необхідність удосконалення механізмів управління освітою з метою підвищення її якості, доступності та відповідності міжнародним стандартам. На сьогодні реформування системи загальної середньої освіти в Україні відбувається в межах концепції "Нова українська школа", яка передбачає децентралізацію управління, підвищення автономії навчальних закладів, розширення громадської участі у прийнятті рішень та інтеграцію цифрових технологій в освітній процес. Водночас існують значні виклики, пов'язані з необхідністю вдосконалення механізмів фінансування, розвитку кадрового потенціалу, модернізації матеріально-технічної бази та забезпечення ефективної взаємодії між державними органами, місцевим самоврядуванням і освітніми установами.

Додатковим чинником, що впливає на управлінські процеси у сфері освіти, є повномасштабне вторгнення РФ в Україну, яке створило нові виклики для освітньої системи. Забезпечення безперервності навчального процесу в умовах війни, адаптація освітніх програм до нових реалій, підтримка педагогічних працівників та учнів, особливо внутрішньо переміщених осіб, стали пріоритетними завданнями для органів публічного управління освітою. У зв'язку з цим необхідно розробити ефективні механізми управління, які дозволять освітній системі функціонувати навіть у кризових умовах, забезпечуючи доступ до якісної освіти для всіх дітей.

Таким чином, удосконалення механізмів управління загальною середньою освітою в системі публічного адміністрування є важливим

завданням сучасної освітньої політики. Дослідження стратегічних напрямів розвитку освітнього менеджменту, аналіз міжнародного досвіду та впровадження інноваційних підходів сприятимуть формуванню ефективної, стійкої та адаптивної моделі управління освітою, здатної відповідати на сучасні виклики та забезпечувати високий рівень освітніх послуг.

Вагомий внесок у дослідження механізмів управління загальною середньою освітою зробили такі вчені, як В. Антонюк, А. Бабічев, Н. Бодак, Л. Гриневич, С. Домбровська, Т. Затонацька, Ю. Куц, І. Лікарчук, В. Мелешко, І. Михайлик, Н. Обушна, Н. Опар, О. Першукова, Т. Рогова, М. Савчина, Ю. Семенюк, Е. Соколова, Г. Тимошко, Р. Філоненко, І. Якайтіс та інші. У своїх наукових працях вони досліджували питання модернізації освітньої системи, децентралізації управління, фінансування навчальних закладів, впровадження цифрових технологій у процес адміністрування освіти, підвищення якості педагогічної підготовки та інтеграції міжнародного досвіду в освітню сферу.

Завдяки їхнім напрацюванням сформовано науково-методичні підходи до вдосконалення освітнього менеджменту, розроблено концепції реформування загальної середньої освіти та визначено ключові напрями її подальшого розвитку. Однак, незважаючи на значний науковий доробок, багато аспектів удосконалення механізмів управління загальною середньою освітою в системі публічного адміністрування залишаються відкритими для подальших досліджень.

Об'єктом дослідження є процес управління загальною середньою освітою в системі публічного адміністрування.

Предметом дослідження є вдосконалення механізмів управління загальною середньою освітою в системі публічного адміністрування.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування основ системи публічного управління, а також визначення стратегічних напрямів вдосконалення механізмів управління загальною середньою освітою.

Відповідно до мети визначено завдання дослідження:

- розглянути теоретичні та правові основи системи публічного управління;
- визначити організаційно-правові засади публічного управління системою загальної середньої освіти;
- здіснити аналіз сучасного стану механізмів управління загальною середньою освітою в системі публічного адміністрування України;
- вивчити міжнародний досвід впровадження організаційних механізмів публічного управління в освітній сфері;
- запропонувати стратегічні напрями вдосконалення механізмів управління загальною середньою освітою;
- окреслити необхідність посилення ролі громадськості та стейкхолдерів у процесах управління освітою.

Методологія дослідження базувалася на використанні системного підходу, що дозволив комплексно оцінити механізми управління загальною середньою освітою в системі публічного адміністрування. У процесі аналізу застосовувалися загальнонаукові методи, зокрема аналіз і синтез – для визначення основних теоретичних та правових засад публічного управління освітою, порівняльний метод – для зіставлення міжнародного досвіду реформування освітніх систем, а також структурно-функціональний підхід, що сприяв оцінці взаємодії між державними, місцевими органами влади та громадськістю. Використання цих методів забезпечило всебічне дослідження проблематики та формування рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління загальною середньою освітою.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні стратегічних напрямів удосконалення механізмів управління загальною середньою освітою в умовах децентралізації, цифровізації та посилення ролі громадськості, що сприяє підвищенню ефективності та прозорості управлінських процесів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості його використання органами державної влади, місцевого самоврядування, освітніми установами та громадськими організаціями для вдосконалення

механізмів управління загальною середньою освітою. Одержані результати можуть бути застосовані під час розробки освітніх політик, програм підготовки управлінських кадрів, а також у межах освітніх реформ, спрямованих на підвищення ефективності адміністрування, фінансування та контролю якості освіти. Крім того, матеріали дослідження можуть стати основою для проведення науково-практичних конференцій, семінарів та дискусій щодо реформування освітньої системи та використання сучасних підходів до управління освітою.

Структура дослідження складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дослідження становить 81 сторінка, а бібліографічний список налічує 65 джерел.

РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Теоретичні та правові основи системи публічного управління

Сучасна система публічного управління в Україні перебуває на етапі глибокої модернізації, обумовленої динамічними змінами у публічно-політичному середовищі. Дані трансформації спрямовані на вдосконалення механізмів розвитку громадянського суспільства, що є невід'ємною складовою формування ефективної держави. Така модернізація включає різні аспекти суспільного життя, зокрема соціально-економічний, політико-правовий, науково-технічний і культурний розвиток. Ф. Фукуяма, відомий дослідник у сфері публічного управління, зазначає, що однією з ключових причин проблем у державному управлінні, особливо у країнах, які переживають трансформаційний період, є недостатня кваліфікація управлінських кадрів та низька ефективність публічного сектору загалом [6, с. 92]. Дана теза актуальна і для України, де низький рівень компетенції державних органів ставить під загрозу ефективність реалізації управлінських функцій.

Основними проявами низької ефективності сектору публічного управління в Україні є високий рівень корупції, що проникає у всі сфери публічного життя, відсутність спроможності швидко реагувати на потреби суспільства та змінювати пріоритети відповідно до нових викликів, а також низький рівень життя громадян. Зневіра суспільства у можливостях держави впроваджувати дієві реформи поглиблює ці проблеми. Однією з найважливіших причин такого стану є недостатня ефективність усіх рівнів вітчизняної системи публічного управління.

Модернізація публічного управління має бути спрямована на створення ефективної моделі, яка дозволить забезпечити надання якісних публічних послуг у максимально зручному для громадян форматі. При цьому пріоритетом повинно стати зниження витрат для платників податків та

забезпечення доступності послуг для кожного мешканця країни, незалежно від його місця проживання. Створення такої моделі є критично важливим для управління розвитком суспільства, яке повинно відповідати сучасним викликам і потребам.

На сучасному етапі в Україні відбувається трансформація розуміння державного управління, обумовлена демократичними перетвореннями та розвитком громадянського суспільства. Вказане сприяло поширенню у науковій літературі терміна “публічне управління”, який більшою мірою відповідає сучасним підходам і практикам демократичного врядування, що характерні для розвинених країн світу. Програма розвитку ООН (UNDP) визначає поняття “публічне управління” у двох основних значеннях. У першому випадку воно розглядається як консолідований механізм реалізації владних повноважень, що включає системи, організаційні структури, правила, процедури та персонал, а також забезпечує координацію діяльності виконавчої гілки влади і взаємодію з іншими стейкхолдерами. Фінансування такого механізму здійснюється за рахунок платників податків, і його головним завданням є створення умов для ефективної реалізації владних функцій [14, с. 157]. Окреслене визначення дозволяє порівняти публічне управління з державним управлінням у широкому сенсі, однак акцент робиться на інтеграції суспільних інтересів, дотриманні основоположних прав і свобод громадян, а також на розвитку взаємодії між владою та громадянським суспільством для досягнення сталого розвитку.

У дослідження [65] “публічне управління” трактується як виконавчо-розпорядча діяльність, що реалізується органами державної влади та місцевого самоврядування відповідно до законодавчих і підзаконних актів. У цьому аспекті воно фокусується на наданні якісних публічних послуг громадянам і забезпеченні прозорості в процесі управління. Такий підхід забезпечує безпосередню реалізацію управлінських функцій, спрямованих на покращення добробуту суспільства.

У сучасній вітчизняній науковій літературі поняття “публічне адміністрування” розглядається у різних аспектах, зокрема як професійна діяльність державних службовців, спрямована на виконання урядових рішень та реалізацію напрямів політики. Інший підхід трактує публічне адміністрування як форму реалізації публічного управління, що здійснюється представницькими органами через їхні виконавчі структури. Також публічне адміністрування часто розглядається як технічна сторона процесу врядування, яка включає управління розробкою і впровадженням публічної політики. Даний процес передбачає залучення партнерів із недержавного сектору для вирішення складних питань у сфері управління [18, с. 4; 26, с. 17; 41, с. 488].

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що, незважаючи на різноманіття трактувань публічного адміністрування у світовій науковій думці, ключовим його елементом є управлінська діяльність, яка спрямована на узгодження інтересів між владою та громадянським суспільством. Окреслене забезпечує взаємодію між різними групами інтересів у межах суспільства. Однак важливо зазначити, що ототожнювати публічне адміністрування з державним управлінням недоречно, оскільки це зводить складний процес управління лише до технічного виконання владних повноважень. У такому випадку втрачається багатовимірність публічного адміністрування, яка включає взаємозв’язки між різними суб’єктами та об’єктами управління.

Публічне адміністрування можна також розглядати як механізм зовнішньої взаємодії, через який реалізується системне управління розвитком суспільства. Дана система включає унікальні компоненти та зв’язки між ними, що забезпечують постійний обмін інформацією між громадянським суспільством і органами влади. При цьому стан громадянського суспільства значною мірою залежить від ефективності управління, а рівень управління, своєю чергою, є похідним від спроможності владних структур. Таким чином, публічне адміністрування виступає як комплексний процес, що відображає запити суспільства та сприяє їхньому врахуванню в управлінській діяльності.

Згідно з поглядами деяких українських дослідників [43, с. 595; 52, с. 228], публічна влада охоплює не лише діяльність органів державної влади, а й органів місцевого самоврядування, формуючи цілісну систему, яка включає всі рівні та гілки державної влади разом із місцевими структурами. Такий підхід ґрунтується на положеннях статті 5 Конституції України, яка визначає, що народ реалізує своє право на владу як безпосередньо, так і через органи державної влади та місцевого самоврядування [22].

Відповідно до цього розуміння, народ, як основний носій влади в державі, є ключовим елементом публічності. Вказане дає підстави визначити публічну владу, а в ширшому сенсі − публічне управління, як діяльність, спрямовану на задоволення суспільних інтересів. Така діяльність забезпечує функціонування комплексної системи державних і місцевих органів через ухвалення та реалізацію загальнозначущих рішень, пов’язаних із розробкою й упровадженням державної політики. Даний підхід підкреслює взаємодію між усіма рівнями влади задля досягнення ефективного управління та забезпечення інтересів суспільства.

Поняття публічного управління може розглядатися і у більш вузькому контексті, зокрема через діяльність органів виконавчої влади, які разом із органами місцевого самоврядування формують поняття публічної адміністрації. Основними складовими цієї структури виступають органи виконавчої влади на державному рівні та на рівні місцевого самоврядування, а також їхній адміністративний апарат. Такий підхід є збалансованим, адже він враховує комплексність суб’єктів публічної влади, під якими розуміються всі владні інституції. Окреслене дозволяє виокремити ті інституції, що безпосередньо виконують виконавчі функції, забезпечуючи дотримання законодавчих і нормативно-правових актів як на державному, так і на місцевому рівні. До таких інституцій належать парламент, уряд, президент, а також виконавчі й представницькі органи місцевого самоврядування, які діють в інтересах суспільства. У цьому контексті публічне управління можна розглядати через функціонування публічної адміністрації. Додатковим

аспектом, який дозволяє розкрити зміст публічної влади та сутність публічного управління, є характер взаємовідносин між суб'єктом, що виконує керівну роль, і об'єктом управління у межах системи державного управління. Дані взаємовідносини визначають організацію, механізми впливу та відповідальність сторін у процесі реалізації суспільно значущих рішень.

У розвинених демократичних країнах управлінський процес базується на синергії дій спеціалізованих державних інститутів, органів місцевого самоврядування, а також широкого спектру неурядових і бізнес-структур [21, с. 11]. Такий підхід створює передумови для інтеграції громадянського суспільства у процес ухвалення рішень, забезпечуючи баланс між державним управлінням і суспільними ініціативами. У цьому контексті публічне управління часто інтерпретується як взаємодія, яка поєднує керуючий вплив держави та активну участь громадян у визначенні суспільно важливих дій і рішень [21, с. 11]. Водночас воно розглядається як простір публічних інтересів, у якому всі суб'єкти, включаючи інституції та фізичних осіб, можуть виступати як об'єкти, так і суб'єкти управління.

Зокрема, дана концепція підкреслює, що громадяни та їхні об'єднання мають можливість співпрацювати з державними органами у вирішенні суспільно важливих питань. Інститути громадянського суспільства, професійні спілки, релігійні організації, бізнес-структури, а також фізичні особи можуть долучатися до партнерських відносин із публічною владою. Вказана співпраця реалізується через механізми державно-приватного або соціального партнерства, участь у дорадчих і консультативних органах при державних структурах, подання пропозицій чи звернень до органів влади, а також через здійснення громадського контролю за ефективністю ухвалених рішень [21, с. 11].

Так, у вітчизняній науковій літературі поняття публічного управління здебільшого розкривається через аналіз взаємодії суб'єктів управління, до яких належать органи публічної влади, та об'єктів, які є носіями соціально-економічних інтересів. Паралельно, увага приділяється сутності понять

“публічність” та “публічна влада”, що дозволяє зрозуміти специфіку керівної діяльності та визначити її роль у забезпеченні сталого розвитку суспільства.

У широкому значенні публічне управління можна розглядати як систему керування суспільним розвитком, у центрі якої знаходяться органи публічної влади, включаючи державні інституції та органи місцевого самоврядування. Окреслена діяльність відзначається повною підзвітністю суспільству, орієнтована на суспільний інтерес, реалізується за участю громадянського суспільства та має результатом прийняття та виконання узгоджених рішень у сфері розробки й реалізації державної політики [28, с. 174]. У вузькому сенсі публічне управління доцільно визначати як виконавчо-розпорядчу діяльність органів публічного адміністрування, що здійснюється професійно за активної участі суспільних і бізнес-структур. Такий підхід спрямований на реалізацію суспільно значущих рішень або рішень місцевого масштабу, зокрема у питаннях надання публічних послуг та дотримання законодавчих норм, які регламентують взаємини в суспільстві [28, с. 174].

Варто звернути увагу не те, що правова основа організації діяльності органів публічного управління охоплює систему законодавчих актів, які визначають їхню компетенцію, функції, форми та методи роботи. Окреслені норми мають імперативний характер, що гарантує чітке регулювання діяльності як на державному, так і місцевому рівнях [4]. Ураховуючи багатогранність і складність взаємодії в межах публічного управління, законодавчі норми, які його регламентують, мають спільний юридичний зміст, проте вони диференціюються за своїм спрямуванням і характеристиками. Наприклад, за галузевим принципом такі норми належать до адміністративного, конституційного, фінансового чи трудового права, а за функціональним призначенням їх можна поділити на матеріальні та процесуальні [12, с. 53].

Дані правові норми, закріплені у нормативно-правових актах різної юридичної сили, визначають усі аспекти діяльності органів публічної влади − від основних принципів до конкретних методів реалізації управлінської

діяльності. Вони закріплені у Конституції України, Законах та підзаконних актах, що створює цілісну нормативну базу для забезпечення функціонування публічного управління [8, с. 14]. Крім того, правове регулювання охоплює не лише національне законодавство, а й міжнародні правові акти, значення яких постійно зростає через процеси глобалізації. Такий підхід дозволяє інтегрувати світові стандарти у практику публічного управління, забезпечуючи адаптацію до сучасних викликів і потреб суспільства [44, с. 217].

З урахуванням стратегічного курсу України на набуття членства в Європейському Союзі, адаптація інституту державної служби до європейських стандартів має вирішальне значення. Основною метою цієї адаптації є модернізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що дозволить забезпечити громадянам високоякісне надання публічних послуг. Окреслене, своєю чергою, сприятиме реалізації прав, свобод та законних інтересів населення у найбільш зручний і економічно ефективний спосіб [54, с. 138].

Процес модернізації державної служби в Україні відповідно до стандартів ЄС передбачає реалізацію низки ключових напрямів, зокрема:

- удосконалення нормативно-правової бази, що регулює питання державної служби;
- забезпечення професіоналізації державних службовців через розвиток компетенцій та впровадження новітніх освітніх програм;
- запровадження сучасних стандартів надання публічних послуг і перегляд етичних вимог до державних службовців;
- реформування системи матеріального стимулювання працівників державної служби для підвищення їх мотивації;
- покращення системи управління державною службою з урахуванням європейського досвіду [54, с. 139].

Одним із пріоритетних механізмів адаптації є уніфікація законодавства України з нормами права Європейського Союзу. Дана уніфікація спрямована на досягнення відповідності правової системи України acquis communautaire,

а також критеріям, встановленим для країн, які прагнуть стати членами ЄС. Зокрема, відповідність Мадридському та Копенгагенському критеріям є ключовою умовою набуття членства. Підготовка українського законодавства до гармонізації із законодавчими актами ЄС розглядається як стратегічний елемент євроінтеграційного процесу України. Окреслене забезпечує основу для трансформації державного управління, орієнтованого на принципи прозорості, підзвітності та ефективності. Водночас такі зміни сприятимуть досягненню європейських стандартів публічного управління, що є одним із важливих напрямів зовнішньополітичної стратегії держави [59, с. 151].

У рамках проведеного дослідження слід зазначити, що формування належної правової основи публічного управління в Україні залишається складним завданням. Основна причина полягає в тому, що науковці досі не напрацювали єдиного, загальноприйнятого визначення цієї категорії. Найчастіше визначення публічного управління пропонується через аналіз реального змісту діяльності, форм її реалізації або середовища, в якому вона здійснюється. У науковій літературі поняття публічного управління часто зводиться до управлінської та розпорядчої діяльності на державному рівні, проте такі підходи не розкривають повною мірою його багатогранність та потребують подальшого уточнення [33, с. 57].

Як об’єкт наукового дослідження, публічне управління є складним і багатогранним феноменом, який формується на основі взаємозв’язку політичних, економічних і нормативних аспектів. Воно охоплює управлінські повноваження, політичну взаємодію, роль громадянського суспільства та його відносини з різними соціальними інституціями. Такий підхід дозволяє враховувати комплексність цього явища та відобразити його сутність у контексті сучасних викликів і потреб суспільства.

Розвиток публічного управління в Україні обумовлений потребами суспільства, інтересами окремих соціальних груп, політичною конкуренцією та впливом олігархічних структур. З моменту здобуття незалежності Україна проходить безперервний процес реорганізації апарату державного управління,

що напряму пов’язаний із формуванням державності, визначенням пріоритетів національного розвитку та пошуком національної ідеї [23].

Система нормативно-правової бази, яка регулює діяльність органів публічного управління, включає декілька рівнів: Конституція України – це основний Закон держави, який визначає правові засади функціонування публічного управління, закладає принципи конституційного ладу та окреслює загальні рамки діяльності органів публічної влади; Закони України, які регулюють організацію роботи органів державної влади, зокрема виборче законодавство, закони про правовий статус органів публічної влади, їх структурних підрозділів та посадових осіб, а також спеціалізовані акти, що стосуються окремих аспектів організації діяльності; підзаконні акти, такі як Укази Президента, Постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти центральних органів виконавчої влади, а також рішення місцевих органів, що унормовують їхню діяльність, організаційні процедури та взаємодію.

Так, правова основа діяльності органів публічного управління виконує ключову роль у забезпеченні їхньої ефективності. Її розвиток спрямований на модернізацію публічних інституцій, покращення методології їх роботи та встановлення державно-громадянського діалогу. Окреслене створює передумови для запровадження механізмів публічного управління, які відповідають європейським стандартам, та сприяє наближенню України до ЄС.

Підсумовуючи, можна зазначити, що публічне управління є фундаментальним елементом функціонування держави, спрямованим на забезпечення суспільного розвитку через ефективну діяльність органів публічної влади. Воно охоплює широкий спектр процесів, починаючи від розробки державної політики та надання публічних послуг до узгодження інтересів різних груп суспільства. Теоретичні основи публічного управління визначають його як багатовимірний і комплексний процес, який базується на принципах підзвітності, прозорості, інклюзивності та ефективності. Водночас

правові засади системи публічного управління встановлюються через Конституцію України, закони та підзаконні акти, які забезпечують організаційно-правовий механізм функціонування органів публічної влади. Важливу роль відіграють також міжнародні стандарти, що сприяють гармонізації національного законодавства із загальноєвропейськими вимогами. Система публічного управління в Україні перебуває в процесі постійної модернізації, що зумовлено необхідністю адаптації до сучасних викликів і потреб суспільства. Вона має на меті досягнення ефективного управління суспільними процесами, зокрема шляхом розвитку інституційної спроможності органів державної влади, залучення громадянського суспільства та інтеграції передових управлінських практик. Загалом, теоретичні та правові основи публічного управління створюють міцний фундамент для забезпечення суспільного добробуту, сприяючи гармонійному розвитку держави та задоволенню потреб її громадян.

1.2. Організаційно-правові засади публічного управління системою загальної середньої освіти

Суттєві зміни в управлінні освітньою сферою, зокрема в частині загальної середньої освіти, визначає Закон України “Про освіту”. У ньому акцентується на розширенні автономії шкіл та інших освітніх закладів, скороченні кількості нормативних актів і зменшенні обсягу державного втручання. Важливим аспектом є перенесення функцій органів управління з безпосереднього керування закладами освіти на розробку і реалізацію освітньої політики, аналітичну діяльність, формування прогнозів та підготовку стратегічних документів [39]. Одночасно проводяться зміни в законодавстві, що стосуються процесів дерегуляції, децентралізації, реформування органів державної влади та місцевого самоврядування. Проте варто зауважити, що такі зміни не завжди є гармонійними за своїм змістом та періодами впровадження.

Заклади загальної середньої освіти (далі − ЗЗСО) є спеціалізованими установами, що забезпечують здобуття загальної середньої освіти відповідно до чинного законодавства. Для функціонування такі заклади повинні отримати ліцензію та діяти на основі затвердженого статуту, який ухвалюється засновником або уповноваженим органом [39]. У таких установах можуть створюватися класи або групи різних форм навчання, включаючи вечірню (заочну) та дистанційну, а також класи з поглибленим вивченням окремих предметів. Для дітей із особливими освітніми потребами передбачені спеціальні та інклюзивні класи. Незалежно від форми власності чи підпорядкування, ЗЗСО мають можливість створювати додаткові структурні підрозділи, як-от філії або інтернати, що забезпечують утримання учнів частково чи повністю за рахунок коштів засновника. Така багатогранна організаційна структура закладів освіти сприяє забезпеченню рівного доступу до якісної освіти, що відповідає потребам сучасного суспільства та інтересам різних соціальних груп [39].

В Україні система загальної середньої освіти представлена трьома рівнями: початковим, базовим та повним. Здобуття освіти на кожному з цих рівнів забезпечують відповідні освітні заклади. Початковий рівень освіти надається початковими школами, які можуть функціонувати як окремі заклади або як структурні підрозділи інших освітніх установ. Базову середню освіту забезпечують гімназії, що також можуть діяти як окремі юридичні особи або структурні підрозділи. Повну загальну середню освіту надають ліцеї, які здебільшого функціонують як самостійні юридичні особи [40]. Заклади загальної середньої освіти, що пропонують освітні програми на декількох рівнях, отримують статус закладів вищого рівня, забезпечуючи безперервність навчання.

Окрім традиційних шкіл, здобуття загальної середньої освіти здійснюють також спеціалізовані заклади. До таких належать спеціальні школи для дітей із потребою у корекції фізичного чи розумового розвитку, санаторні школи для дітей, які потребують тривалого лікування, школи

соціальної реабілітації для дітей із рішенням суду про особливі умови виховання, а також навчально-реабілітаційні центри для дітей із особливими освітніми потребами, зумовленими складними порушеннями розвитку [40]. Дані установи можуть функціонувати на одному або декількох рівнях загальної середньої освіти, а їх діяльність регламентується відповідними положеннями, затвердженими Кабінетом Міністрів України.

Здобуття загальної середньої освіти може також здійснюватися в інших освітніх установах, таких як заклади професійної (професійно-технічної) освіти, фахової передвищої освіти та заклади вищої освіти. Крім того, міжшкільні ресурсні центри, зокрема навчально-виробничі комбінати, можуть надавати освітні послуги за умови наявності відповідної ліцензії. Такий широкий спектр закладів забезпечує різноманіття освітніх можливостей, спрямованих на задоволення освітніх потреб усіх верств населення.

У системі спеціалізованої освіти здобуття загальної середньої освіти забезпечують заклади з різними профілями та умовами навчання. До таких закладів належать спеціалізовані мистецькі школи (школи-інтернати), які функціонують на рівні I-III або II-III ступенів і забезпечують мистецький профіль освіти. Аналогічно, школи-інтернати або ліцеї-інтернати спортивного спрямування працюють на таких самих ступенях освіти, пропонуючи специфічні умови навчання для розвитку спортивних здібностей. Окремо виділяються професійні коледжі мистецького чи культурологічного напряму, які сприяють здобуттю професійної мистецької освіти, а також професійні коледжі спортивного профілю, орієнтовані на підготовку фахівців у сфері спорту [40].

Військові ліцеї та ліцеї з посиленою військово-фізичною підготовкою забезпечують спеціалізовану освіту на рівні II-III або III ступеня для дітей від 13 років, спрямовуючи їх до військової кар’єри. До переліку також входять наукові ліцеї та наукові ліцеї-інтернати, що пропонують навчання на рівні II-III або III ступеня, акцентуючи увагу на науково-дослідній підготовці учнів. Діяльність усіх зазначених закладів регламентується відповідними

положеннями, які затверджуються Кабінетом Міністрів України за поданням профільних центральних органів виконавчої влади, відповідальних за формування та реалізацію державної політики у відповідній сфері [40].

Заклади загальної середньої освіти в Україні класифікуються за формою власності на державні, комунальні, приватні та корпоративні. Корпоративні заклади, створені на основі державно-приватного партнерства, мають особливий порядок управління, який визначається положеннями установчих документів і статуту. Зокрема, в цих документах регламентуються питання управління рухомим і нерухомим майном, що є важливою складовою функціонування таких закладів. Така структура забезпечує розмаїття освітніх послуг, адаптованих до потреб різних груп населення, та сприяє розвитку освітнього середовища України в умовах реформування.

Система державного управління загальною середньою освітою в Україні має свої характерні риси та унікальні аспекти. Окреслене зумовлено великою мережею закладів, широким контингентом учнів і значною кількістю працівників, а також різнорівневою структурою органів управління та особливостями фінансування закладів загальної середньої освіти. Основна функція держави з соціально орієнтованою ринковою економікою полягає у створенні організаційно-правових засад функціонування цієї системи. Окреслене включає прийняття законів та інших нормативно-правових актів, які регулюють соціально-економічні відносини у сфері освіти, організовують функціонування галузі та забезпечують контроль за виконанням встановлених вимог.

Дослідники у сфері публічного управління виділяють чотири рівні управлінської діяльності: вищий, центральний, місцевий та внутрішньо організаційний. Кожному з них притаманні нормативно-правові форми управління, що передбачають ухвалення актів, які визначають правила та стандарти функціонування освітньої галузі. Дані акти, зокрема закони, укази, постанови, розпорядження, накази, положення та інструкції, містять правові норми, орієнтовані на широке коло осіб, визначений термін дії та конкретні

умови. Правова база публічного управління у сфері ЗСО формується завдяки прийняттю законів Верховною Радою України, виданню указів Президента України, а також розробленню постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України. Крім того, важливу роль відіграє створення механізмів реалізації цих документів та контроль за їх виконанням [29].

З огляду на те, що управління у сфері ЗСО здійснюється державними, самоврядними та громадськими структурами, важливо детально розглянути їхні функції та взаємодію. Державні органи управління утворюють ієрархічну систему, яка охоплює парламентсько-президентський, урядово-центральний, регіональний та районний рівні. Верховна Рада України та Президент України визначають основні напрями державної освітньої політики, ініціюють законопроєкти та створюють нормативно-правову базу для функціонування та розвитку системи освіти.

Кабінет Міністрів України, як головний орган виконавчої влади, координує діяльність у сфері освіти через Міністерство освіти і науки України (далі − МОН) та інші відомства, яким підпорядковуються заклади загальної середньої освіти. Завдяки такій системі управління забезпечується інтеграція різних рівнів публічного управління, що дозволяє ефективно організувати функціонування освітньої галузі та вирішувати актуальні завдання у межах сучасних реформ освіти.

Міністерство освіти і науки України є ключовим центральним органом виконавчої влади, який відповідає за формування та реалізацію державної освітньої політики. До його компетенції належать розробка програм розвитку освіти, встановлення освітніх стандартів, контроль за їхнім дотриманням, забезпечення належного матеріально-технічного та фінансового забезпечення закладів освіти, а також проведення державних інспекцій. Основні повноваження і функції МОН визначені законодавством, зокрема Законами “Про освіту”, “Про загальну середню освіту”, “Положенням про Міністерство освіти і науки України”, а також Постановою Кабінету Міністрів України “Питання Міністерства освіти України”. Частину своїх функцій Міністерство

реалізує безпосередньо, тоді як іншу частину делегує місцевим органам управління освітою. Особливістю системи управління освітою в Україні є відсутність спеціалізованих освітніх територіальних одиниць, подібних до навчальних округів чи академій у Франції або шкільних округів у США. Організація освітнього процесу здійснюється відповідно до адміністративно-територіального поділу країни [29].

На регіональному та районному рівнях управління системою загальної середньої освіти реалізується органами влади, такими як Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, а також місцевими органами виконавчої влади. Дані органи визначають обсяги фінансування закладів загальної середньої освіти, забезпечують їхнє функціонування та розвиток. Місцеві виконавчі органи створюють регіональні управлінські структури, відповідальні за втілення державної освітньої політики, контроль за дотриманням законодавства у сфері освіти, організацію діяльності навчальних закладів та забезпечення їхньої стабільної роботи. Ключові завдання місцевих органів управління включають реалізацію державної освітньої політики, нагляд за відповідністю закладів освіти встановленим нормативам, а також створення умов для розвитку інфраструктури освітніх установ. Така багаторівнева система дозволяє забезпечити функціонування загальної середньої освіти відповідно до визначених державою стандартів і норм.

Реалізацію державної політики у сфері загальної середньої освіти у територіальних громадах забезпечують органи місцевого самоврядування, які виконують низку ключових завдань, спрямованих на забезпечення якісного освітнього процесу. Серед основних завдань органів публічного управління у сфері ЗСО:

- створення необхідних умов для отримання громадянами повної загальної середньої освіти, забезпечення доступності освітніх можливостей для всіх верств населення;

- планування та прогнозування розвитку загальної середньої освіти шляхом розробки мережі освітніх закладів, які відповідають потребам громади;
- ліцензування закладів загальної середньої освіти, що включає підтвердження їхньої відповідності чинним державним стандартам;
- контроль за дотриманням освітніх стандартів, проведення навчально-методичного керівництва та інспектування діяльності всіх освітніх установ незалежно від їхньої форми власності та статусу;
- забезпечення соціального захисту, охорони життя і здоров'я, а також дотримання прав педагогічних працівників та учнів, які беруть участь у навчальному процесі [40];
- сприяння розвитку самоврядування у закладах загальної середньої освіти, забезпечення їх ефективного внутрішнього управління;
- підбір і комплектування педагогічними кадрами, включаючи керівний склад, з метою підтримки високого рівня освітнього процесу.

Окреслені завдання є основою для ефективного функціонування системи загальної середньої освіти, забезпечуючи її відповідність сучасним вимогам суспільства та державної політики.

Заклади загальної середньої освіти виконують широкий спектр завдань, передбачених законодавством України, зокрема Конституцією України, Законом України "Про освіту", Законом України "Про повну загальну середню освіту" та іншими нормативно-правовими актами. Їхня діяльність спрямована на задоволення потреб громадян відповідної території в здобутті повної загальної середньої освіти, що включає забезпечення єдності навчання та виховання, а також реалізацію освітніх програм, які відповідають Державним стандартам загальної середньої освіти. Серед основних повноважень ЗЗСО:

- створення науково-методичної та матеріально-технічної баз для організації та реалізації освітнього процесу;
- охорона життя та здоров'я учнів, педагогічних і технічних працівників закладу;

- формування в учнів основ здорового способу життя та гігієнічних навичок;
- добір і розстановка педагогічних кадрів, планування діяльності закладу та розробка стратегії його розвитку;
- створення, реорганізація або ліквідація структурних підрозділів відповідно до статуту;
- встановлення міжнародних зв’язків із навчальними закладами зарубіжних країн та міжнародними організаціями;
- дотримання фінансової дисципліни, збереження матеріально-технічної бази та видача документів про освіту встановленого зразка;
- виконання інших завдань, передбачених статутом закладу освіти [60, с. 64].

Управління системою загальної середньої освіти в Україні базується на державно громадській моделі, основною метою якої є об'єднання зусиль держави та громадянського суспільства для вирішення стратегічних завдань у галузі освіти. Така модель спрямована на спільне формування освітньої політики, розв'язання питань навчально-виховної, методичної, економічної та фінансово-господарської діяльності освітніх закладів [13, с. 6]. Даний підхід дозволяє гармонізувати інтереси держави, освітніх установ та громади, створюючи умови для ефективного функціонування системи загальної середньої освіти.

Аналіз проблем державно-громадського управління системою загальної середньої освіти дозволяє виявити актуальність завдання щодо вдосконалення мережі освітніх закладів, яке потребує постійної уваги органів місцевого самоврядування та депутатів. У зв’язку з погіршенням демографічної ситуації кількість учнів у ЗЗСО постійно скорочується, що неминуче призводить до необхідності ліквідації окремих закладів. Додатково, в освітньому просторі України значна частина шкіл залишається малокомплектною або функціонує у пристосованих приміщеннях, що також вимагає оптимізації мережі. Однак такі зміни повинні базуватися на науково обґрунтованих підходах із

врахуванням прав та інтересів учнів, батьків і педагогів, які закріплені в законодавстві. Важливим є не бездумне скорочення шкіл, а реорганізація їх у філії навчальних закладів вищого ступеня, що залежить від конкретних умов і потреб громади.

Подальше дослідження акцентує увагу на ролі та значенні громадських структур у системі управління освітою. Сучасні наукові підходи розглядають громадськість як організовану структуру, яка відображає інтереси різних соціальних груп у сфері освіти, не будучи підпорядкованою органам освітнього управління. Серед таких структур виокремлюють організації, що:

- не мають прямого зв'язку з освітньою системою (об'єднання роботодавців, творчі спілки, наукові установи);
- представляють інтереси педагогічних працівників (асоціації педагогів, керівників шкіл) [35, с. 28];
- об'єднують учасників освітнього процесу (батьківські комітети, учнівські об'єднання);
- надають фінансову або ресурсну підтримку системі освіти через позабюджетні джерела (благодійні фонди, проектні групи, дослідницькі лабораторії тощо) [49].

Громадські структури можуть мати як постійний (асоціації, ради, спілки, партнерства), так і тимчасовий характер (збори, конференції, наради). Їх залучення до управління освітнім процесом сприяє розвитку державно-громадської моделі, де поєднуються зусилля державних і громадських організацій для ефективного вирішення стратегічних завдань в освіті [30, с. 368].

Спеціалісти, які займаються аналізом освітніх запитів і проблем населення, а також незалежні експерти у сфері управління освітніми системами, також можуть відігравати важливу роль у відображенні інтересів окремих соціальних груп у галузі освіти. Вони не залежать від органів управління освітою, що сприяє об'єктивному аналізу та формуванню рекомендацій. На основі аналізу характеристик суб'єктів і методів

управлінської діяльності можна виділити громадські структури як об’єднання, що представляють такі категорії:

- працівники освіти – це можуть бути педагогічні ради, конференції освітян, товариства, асоціації педагогів-дослідників, керівників ЗЗСО, лідерів освіти, методичні об’єднання, дослідницькі лабораторії, наукові установи тощо [56, с. 131];
- батьки – їхні інтереси представлені через батьківські конференції, збори, ради, комітети, асоціації, клуби, школи для молодих батьків, освітні всеобучі тощо;
- учні – до цієї категорії належать учнівські конференції, ради, комітети, парламенти, молодіжні клуби, асоціації, дитячі організації тощо [2, с. 38];
- громадяни, які не мають професійного зв’язку з системою освіти – серед них піклувальні ради, благодійні фонди, організації роботодавців, творчі спілки, громадсько-патріотичні об’єднання, ради ветеранів тощо;
- спільні об’єднання суб’єктів освітнього процесу – до цієї групи належать конференції ЗЗСО, ради закладів освіти, ради освітніх округів тощо.

Таким чином, організаційні механізми публічного управління освітою формуються на основі нормативно-правових механізмів, які створюють організаційну модель управління загальною середньою освітою в Україні. Дана модель характеризується чіткою ієрархічною структурою, що включає горизонтальні та вертикальні зв’язки, децентралізовані організаційні структури, а також механізми контролю і підзвітності органів управління.

Висновки до першого розділу

1. Розглянуто теоретичні та правові основи системи публічного управління. Встановлено, що публічне управління є складною та багаторівневою системою, яка спрямована на забезпечення ефективного функціонування державних і місцевих інституцій, задоволення суспільних

потреб та створення умов для гармонійного розвитку суспільства. Дослідження показало, що основними принципами публічного управління є підзвітність, прозорість, забезпечення соціальної справедливості та інтеграція громадянського суспільства у процес прийняття рішень. Нормативно-правова база публічного управління ґрунтується на Конституції України, чинному законодавстві, підзаконних актах та міжнародних зобов'язаннях, які визначають механізми та інструменти його реалізації. Загалом, публічне управління виступає ключовим інструментом формування та реалізації державної політики, що забезпечує стабільність, інклюзивність та дотримання прав громадян, сприяючи сталому розвитку суспільства і його ефективній інтеграції до європейського простору.

2. Вивчено організаційно-правові засади публічного управління системою загальної середньої освіти. Встановлено, що ефективне функціонування цієї системи базується на чітко визначених нормативно-правових механізмах, які регулюють взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських структур. Особливістю управління є поєднання державного і громадського підходів, що забезпечує децентралізацію та орієнтацію на потреби громад. Разом із цим, виявлено низку проблем, пов'язаних із неузгодженістю законодавчих актів, нечітким розмежуванням повноважень між суб'єктами управління та необхідністю адаптації освітньої системи до сучасних викликів, зокрема умов воєнного стану. Запропоновано удосконалення організаційних і правових механізмів як ключовий напрямок для забезпечення доступності, якості та стабільності загальної середньої освіти в Україні.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА СЕРЕДНЯ ОСВІТА В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

2.1. Сучасний стан механізмів управління загальною середньою освітою в системі публічного адміністрування України

Сучасний стан механізмів управління загальною середньою освітою в Україні характеризується процесом децентралізації, яка стала ключовою складовою освітньої реформи “Нова українська школа” (далі − НУШ) [32]. Даний підхід передбачає передачу частини управлінських функцій від центральних органів влади до місцевих громад, що дозволяє враховувати специфіку та потреби кожного регіону. Такий підхід є стратегічно важливим для створення ефективної та адаптивної системи публічного адміністрування. Одним із важливих елементів децентралізації стало надання органам місцевого самоврядування розширених повноважень у фінансуванні загальної середньої освіти. Тепер громади мають можливість самостійно визначати пріоритети у розподілі фінансових ресурсів, що сприяє більш раціональному їх використанню. Фінансування шкіл з місцевих бюджетів забезпечує не лише задоволення базових потреб закладів освіти, а й відкриває можливості для інновацій та модернізації інфраструктури.

Важливим аспектом децентралізації є розвиток автономії закладів загальної середньої освіти. Школи отримали право самостійно визначати пріоритети у навчальних програмах, вибирати освітні методики та формувати навчальні плани відповідно до індивідуальних потреб учнів. Такий підхід забезпечує гнучкість у реагуванні на виклики сучасного суспільства та дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси.

Місцеві органи самоврядування також отримали відповідальність за ліцензування шкіл та контроль за дотриманням державних стандартів освіти. Окреслене дозволяє забезпечити якість освітніх послуг на місцях, адаптуючи їх до потреб конкретної громади [36, с. 48]. Водночас централізована

координація, яку здійснює Міністерство освіти і науки України, гарантує відповідність освітнього процесу загальнодержавним стандартам.

Децентралізація також створює умови для залучення місцевих громад до процесу управління освітою. Громади беруть активну участь у прийнятті рішень щодо розвитку шкільної інфраструктури, формування бюджету та вибору стратегічних напрямків [7; 24]. Така співпраця сприяє підвищенню відповідальності на місцевому рівні та забезпечує більшу прозорість у використанні ресурсів. Значним кроком стало впровадження прозорих механізмів фінансування, таких як субвенції на освіту. Вказане дозволяє рівномірно розподіляти ресурси між громадами, враховуючи їхні реальні потреби. Крім того, така система сприяє зменшенню диспропорцій у фінансуванні між містами та сільськими районами, забезпечуючи більш рівні можливості для всіх учнів.

Автономія ЗЗСО позитивно впливає на підвищення мотивації педагогічного складу. Школи отримали можливість самостійно визначати структуру заробітних плат, що дозволяє враховувати кваліфікацію, досвід та результати роботи вчителів [17, с. 152]. Окреслене сприяє залученню до освітньої сфери висококваліфікованих фахівців, що, у свою чергу, підвищує якість навчання. Іншим важливим аспектом стало покращення матеріально-технічної бази шкіл. Місцеві громади активно працюють над модернізацією навчальних закладів, забезпечуючи їх сучасним обладнанням та технологіями. Вказане особливо важливо в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій, які стають невід’ємною частиною освітнього процесу.

Важливою складовою реформ є також розвиток інклюзивної освіти. Завдяки децентралізації громади отримали можливість створювати умови для навчання дітей з особливими освітніми потребами, забезпечуючи їх відповідними ресурсами та підтримкою. Окреслене дозволяє зробити освіту доступною для всіх категорій учнів, незалежно від їхніх фізичних чи психічних особливостей. Ключову роль у реалізації реформи відіграє взаємодія між різними рівнями управління. Централізована координація

забезпечує загальну стратегію розвитку освіти, тоді як місцевий рівень відповідає за практичну реалізацію цих стратегій [25, с. 236]. Така співпраця сприяє досягненню балансу між національними інтересами та локальними потребами. Децентралізація також стимулює активну участь громадянського суспільства в управлінні освітою. Батьківські комітети, громадські організації та інші зацікавлені сторони мають можливість впливати на прийняття рішень, що стосуються навчального процесу [61, с. 103]. Вказане створює умови для більш прозорого та ефективного управління.

Водночас важливо зазначити, що успіх децентралізації значною мірою залежить від рівня підготовки управлінців на місцевому рівні. Для ефективного виконання своїх функцій вони мають володіти достатнім рівнем компетентності, що потребує постійного підвищення кваліфікації та обміну досвідом. Так, можна сказати, що однією з головних характеристик сучасної системи управління загальною середньою освітою є децентралізація, яка забезпечує передачу частини повноважень на місцевий рівень. Вказане дозволяє громадам краще враховувати свої специфічні потреби та ресурси у процесі прийняття управлінських рішень. Нижче в табл. 2.1. наведено ключові аспекти децентралізації у сфері загальної середньої освіти.

Таблиця 2.1.

Основні аспекти децентралізації в управлінні загальною середньою освітою

№	*Аспекти*	*Опис*
1	Передача повноважень	Місцеві органи самоврядування отримали право фінансувати, ліцензувати та управляти закладами освіти, що сприяє більшій адаптації до локальних потреб.
2	Автономія закладів освіти	Школи мають право самостійно формувати бюджети, адаптувати освітні програми до місцевих умов та впроваджувати інноваційні методи навчання.
3	Фінансова децентралізація	Розподіл фінансових ресурсів здійснюється з урахуванням потреб громад; місцеві бюджети є основним джерелом фінансування шкіл.
4	Розвиток інфраструктури	Відповідальність за модернізацію та підтримку матеріально-технічної бази шкіл передана громадам, що дозволяє враховувати специфіку регіону.

5	Підтримка місцевих освітніх ініціатив	Громади можуть створювати програми для розвитку освіти, залучати громадські організації та ініціювати проекти, спрямовані на підвищення якості освіти.
6	Контроль якості освіти	Міністерство освіти і науки України зберігає координуючу функцію, встановлюючи стандарти, проте контроль за їх виконанням частково покладено на громади.
7	Залучення громадськості	Батьківські ради, громадські організації та інші локальні ініціативи активно залучаються до управління закладами освіти.
8	Навчання місцевих управлінців	Організація тренінгів та програм для розвитку компетентностей управлінців, відповідальних за освітню галузь на місцях.

Таблицю складено на основі аналізу джерел [7; 24; 25; 32; 36; 61].

Отож, можна стверджувати, що децентралізація виступає ключовим вектором модернізації управління загальною середньою освітою в Україні. Вона відкриває широкі можливості для впровадження інновацій у процес управління освітою, сприяє адаптації системи до місцевих потреб і сучасних викликів. Однак, разом із перевагами, децентралізація породжує низку проблем, які потребують ґрунтовного аналізу та ефективних рішень. Однією з найбільших проблем є нерівномірність ресурсного забезпечення між громадами. Багато територіальних одиниць, особливо в сільській місцевості, мають обмежений доступ до фінансування, що суттєво впливає на якість освітніх послуг. Недостатність коштів у місцевих бюджетах унеможливлює належний розвиток матеріально-технічної бази закладів освіти, що ставить у нерівне становище учнів із різних регіонів.

Ще однією суттєвою проблемою є недостатня підготовка управлінських кадрів на місцевому рівні. Передача значних повноважень громадам передбачає високий рівень компетентності керівників та спеціалістів у сфері освіти, проте багато з них не мають достатнього досвіду або знань для ефективного виконання цих функцій [27, с. 31]. Це призводить до управлінських помилок та зниження загальної ефективності реалізації реформи. Крім того, відсутність єдиного підходу до координації між центральними органами влади та місцевими громадами створює ризик виникнення управлінського хаосу. Хоча Міністерство освіти і науки України

зберігає координуючу роль, відсутність чітко визначених механізмів співпраці між рівнями управління ускладнює реалізацію державної освітньої політики.

Одним із викликів є також забезпечення доступності освіти в умовах воєнного стану. Через міграцію населення, зруйновану інфраструктуру та складнощі з організацією освітнього процесу багато дітей залишаються без доступу до якісної освіти. Окреслене вимагає негайного впровадження альтернативних форм навчання та забезпечення мобільних освітніх рішень. Проблемою залишається недостатній рівень цифровізації у багатьох громадах [38]. Хоча децентралізація сприяє впровадженню сучасних технологій, не всі заклади мають необхідне обладнання або інтернет-зв'язок, що унеможливлює рівний доступ до онлайн-ресурсів та дистанційного навчання.

Водночас важливим аспектом є розрив між міськими та сільськими школами у доступі до професійних кадрів. Багато вчителів віддають перевагу роботі в містах через вищу оплату праці та кращі умови, що залишає сільські школи з недостатньою кількістю кваліфікованих спеціалістів. Не менш важливою проблемою є відсутність систематичного моніторингу ефективності реформи. Без регулярного аналізу та оцінки досягнень децентралізації неможливо вчасно виявити недоліки та впровадити коригуючі заходи [11, с. 14]. Вказане створює ризик того, що реформаторські ініціативи не дадуть очікуваного результату. Окремої уваги потребує питання забезпечення прозорості та підзвітності управлінських рішень. Передача повноважень на місцевий рівень має супроводжуватися чіткими механізмами контролю, щоб уникнути зловживань і неефективного використання ресурсів. Для кращого розуміння основних проблем, які виникають у процесі децентралізації управління загальною середньою освітою. Доцільно, звернути увагу на табл. 2.2., яка систематизує вищевказані виклики.

Таблиця 2.2.

Проблеми децентралізації управління загальною середньою освітою в Україні

Проблема	*Опис*	*Наслідки*

Нерівномірність ресурсного забезпечення	Обмежений доступ до фінансування у сільських громадах.	Зниження якості освітніх послуг та погіршення матеріально-технічної бази закладів освіти.
Недостатня підготовка управлінських кадрів	Брак досвіду та компетенцій у керівників і спеціалістів місцевого рівня.	Помилки в управлінні, неефективне використання ресурсів, низька результативність освітніх реформ.
Відсутність єдиного підходу до координації	Недостатньо чітких механізмів співпраці між центральними та місцевими органами влади.	Ускладнення реалізації державної освітньої політики, виникнення управлінського хаосу.
Проблеми доступності освіти	Воєнний стан, міграція населення, руйнування інфраструктури.	Втрата доступу до якісної освіти для значної кількості дітей, особливо у зонах конфлікту.
Недостатній рівень цифровізації	Відсутність інтернет-зв'язку та сучасного обладнання у багатьох громадах.	Обмежений доступ до онлайн-ресурсів, проблеми з дистанційним навчанням.
Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільських школах	Низька привабливість роботи у сільській місцевості для вчителів.	Недостатня кількість професійних педагогів, зниження рівня освіти у сільських школах.
Відсутність систематичного моніторингу	Немає регулярного аналізу досягнень реформи та її впливу.	Неможливість оперативно виявляти недоліки та вносити необхідні корективи.
Проблеми прозорості та підзвітності	Недостатньо механізмів контролю за прийнятими рішеннями на місцевому рівні.	Ризик зловживань, неефективного використання коштів, втрати довіри до місцевого самоврядування.

Таблицю складено автором на основі аналізу джерел [11; 27;38].

Так, слід відмітити, що наведені проблеми децентралізації управління загальною середньою освітою в Україні демонструють складність цього процесу. Вони охоплюють як організаційні, так і ресурсні аспекти, що потребують стратегічного підходу для їх вирішення. Ефективна реалізація реформи залежить від забезпечення належної координації між усіма рівнями управління, підвищення кваліфікації управлінських кадрів та залучення громад до ухвалення рішень. Загалом, окреслені проблеми та виклики децентралізації управління загальною середньою освітою в Україні підтверджують, що цей процес є багатогранним і потребує комплексного підходу. Досягнення ефективності можливе лише за умови створення прозорих механізмів взаємодії між різними рівнями управління, належного

фінансового забезпечення закладів освіти та систематичного моніторингу впроваджених реформ.

Підсумовуючи аналіз сучасного стану механізмів управління загальною середньою освітою, можна стверджувати, що децентралізація відкрила нові можливості для підвищення ефективності освітньої системи, зробивши її більш адаптивною до потреб сучасного суспільства. Водночас, реформа показала необхідність вдосконалення механізмів координації, кадрового забезпечення та розвитку інфраструктури. Успіх децентралізації залежить від системного підходу до вирішення викликів, що дозволить забезпечити доступність, якість та інклюзивність освіти для всіх громадян України.

2.1. Міжнародний досвід впровадження організаційних механізмів публічного управління в освітній сфері

Система управління освітою є важливим елементом державної політики кожної країни, що має власні унікальні особливості та історичний контекст. Вона функціонує не лише як частина загальної гуманітарної стратегії, але й як ключовий чинник у розвитку суспільства, формуванні національної свідомості та побудові громадянського суспільства. Досвід різних країн свідчить, що сучасні системи управління освітою у провідних державах пройшли схожі етапи розвитку протягом останніх десятиліть. Освітня політика країн із розвиненими системами освіти стала фундаментом для досягнення конкурентних переваг на міжнародній арені завдяки підготовці високоосвічених, креативних та інтелектуально розвинених громадян. Вказані люди не лише володіють значним обсягом знань, але й демонструють вміння мислити нестандартно, приймати творчі рішення та ефективно адаптуватися до викликів сучасності.

Сучасні виклики ставлять перед суспільством завдання глибокого перегляду підходів до формування освітньої політики. У цьому контексті акцентується на необхідності її модернізації, демократизації, гуманізації та

інформатизації, водночас зберігаючи національну ідентичність. Україна, прагнучи забезпечити стабільний розвиток і створення освіченої нації, потребує суттєвої трансформації системи освіти, яка включає впровадження структурних реформ, адаптацію до сучасних міжнародних стандартів та вимог. Аналіз механізмів публічного управління освітою у провідних країнах світу свідчить, що, попри загальну схожість у базових принципах, значні відмінності спостерігаються у способах реалізації відносин між суб'єктами і об'єктами управління, організаційних структурах та підходах до розподілу повноважень і компетенцій. Особливості цих механізмів залежать від історичних і культурних умов, а також адміністративної спадщини кожної країни.

Серед спільних рис систем освіти розвинених країн варто відзначити прямий контроль фінансування освітньої галузі. Як правило, заклади освіти підпорядковуються одному органу управління, який забезпечує їхнє фінансування. Винятком є Франція, де наявне подвійне підпорядкування об'єктів управління певного рівня. Для Франції характерна поступова децентралізація управління освітою, яка стикається з труднощами, що властиві державам із тривалим централізованим управлінським підходом [19, с. 37]. Вказане нагадує ситуацію в Україні, яка, успадкувавши риси адміністративно-командної системи, також стикається із викликами на шляху до децентралізації.

Порівняльний аналіз розвитку освітніх систем різних країн дозволяє виділити ключові стратегічні напрями у формуванні механізмів публічного управління освітою.

По-перше, управління освітою є невід'ємною функцією держави, що зумовлено специфікою освітніх послуг як товару з подвійною природою. Освіта, з одного боку, є суспільним благом, яке потребує державного фінансування та забезпечення доступу до базових рівнів освіти для всіх громадян. З іншого боку, на вищих рівнях вона набуває статусу приватного або державно-приватного товару, який регулюється ринковими механізмами.

У цьому контексті держава повинна зберігати контроль над якістю базової освіти, адже вона слугує фундаментом для розвитку системи освіти загалом і забезпечує конкурентоспроможність на міжнародній арені [45, с. 71].

По-друге, держава несе відповідальність за забезпечення доступності освіти для всіх верств населення, підтримання демократичності та рівності у доступі до освітніх послуг. Вибір моделі управління освітою залежить від соціальних і політичних умов конкретної країни. Наприклад, в Італії, Великобританії та Швейцарії функціонує дворівнева система управління освітою, яка поєднує централізоване та місцеве управління. У країнах, таких як Австрія, Нідерланди та Швеція, діє трирівнева модель, що включає централізований, регіональний і місцевий рівні. Водночас Франція, яка тривалий час була прикладом централізованого управління, нині поступово переходить до децентралізації, зіштовхуючись із подібними викликами, які знайомі й Україні [46, с. 38].

По-третє, рівень задоволеності якістю освіти безпосередньо відображає стан розвитку суспільства, адже система освіти є не лише продуктом, а й результатом економічного, соціального та культурного прогресу. Освітня система як складний механізм включає не лише навчальні заклади, викладачів та учнів, але й інфраструктуру, навчальні матеріали, організацію освітнього процесу. Успішне реформування цієї системи може стати поштовхом для суспільного розвитку, тоді як її занепад може спричинити стагнацію [45, с. 72].

По-четверте, у багатьох європейських країнах дедалі більшої актуальності набуває впровадження державно-громадського управління освітою. Ця модель управління забезпечує взаємодію між державними структурами та громадянським суспільством, що дозволяє адаптувати систему освіти до сучасних викликів і вимог суспільства. Згідно з документами Ради Європи, децентралізація освіти базується на ідеях ринкової економіки, які передбачають, що заклади освіти повинні мати автономію у прийнятті рішень, розподілі фінансових ресурсів, управлінні персоналом та встановленні партнерських відносин [46, с. 39].

Ретроспективний аналіз досвіду розвитку систем освіти у провідних країнах світу дає змогу виокремити ключові тенденції, які визначили зміст організаційно-структурних реформ у 60-70-х роках XX століття та суттєво вплинули на теорію і практику управління освітою. Першою тенденцією стало створення та впровадження стратегічних національних програм розвитку освіти. Дані програми були спрямовані на поступове вдосконалення освітньої системи в межах визначених часових періодів, забезпечуючи планомірний підхід до вирішення ключових проблем галузі. Друга тенденція полягала у формуванні спеціалізованих державних інституцій, відповідальних за реалізацію освітньої політики на національному рівні. Такі органи займалися розробкою стратегій, планів та програм, спрямованих на розвиток освіти, а також координували їх виконання. Третя тенденція передбачала суттєве збільшення фінансування освіти. Завдяки цьому забезпечувались необхідні ресурси для розвитку інфраструктури, реалізації освітніх програм та підтримки навчальних закладів. Четверта тенденція була спрямована на диверсифікацію типів освітніх закладів і програм. Такий підхід дозволяв забезпечувати різноманітність у виборі форм і напрямів освіти, що краще відповідало конкретним потребам учнів і суспільства загалом. П’ята тенденція охоплювала децентралізацію управління, що передбачала передачу частини повноважень з центрального рівня на регіональний і муніципальний [5, с. 197]. Вказане сприяло підвищенню автономії місцевих органів управління освітою та їхньої здатності адаптуватися до специфічних умов і запитів конкретних регіонів.

У сукупності вказані тенденції стали основою для модернізації освітніх систем у зарубіжних країнах, забезпечуючи підвищення їхньої ефективності та відповідність сучасним вимогам суспільства. Деякі з раніше впроваджених стратегій і підходів в освітній політиці продовжують діяти й сьогодні, зберігаючи свою актуальність. Особливо це стосується принципів управління освітньою системою, які довели свою ефективність у минулому. Одним із таких підходів є децентралізація, що передбачає передачу частини функцій

управління з центрального рівня на місцевий. Даний механізм залишається важливим у багатьох країнах, оскільки дозволяє краще враховувати специфіку й потреби окремих регіонів, міст і округів, забезпечуючи більш гнучке й адаптоване до реалій управління освітою [9, с. 658].

Крім того, такі стратегії, як збільшення фінансування освітньої сфери та диверсифікація навчальних програм і закладів, залишаються затребуваними. Вказані інструменти сприяють вдосконаленню системи освіти, підвищенню її доступності та якості, а також забезпечують відповідність освітніх послуг сучасним вимогам суспільства. Завдяки таким підходам система освіти має можливість оперативно реагувати на виклики часу та задовольняти потреби громадян [9, с. 659].

У більшості розвинених країн реалізацію державної освітньої політики забезпечують спеціалізовані центральні органи управління. Наприклад, у США цю функцію виконує Міністерство освіти, у Японії – Міністерство освіти, науки та культури, у Великобританії – Міністерство освіти і науки, у Франції – Міністерство національної освіти, а у ФРН – Федеральне міністерство науки і освіти. Основні завдання цих установ є схожими й зосереджуються на формуванні стратегії розвитку освіти, її фінансуванні та регулюванні [57, с. 183].

Децентралізація управління на регіональному рівні викликана різноманітними факторами, такими як географічне розташування регіонів, умови їхнього економічного розвитку, соціально-демографічні особливості, а також усталені традиції та багаторічний досвід. Такий підхід сприяє ефективнішому управлінню освітньою сферою, адаптуючи її до умов конкретної місцевості [16, с. 81]. Розвиток освітньої системи у Сполучених Штатах Америки сформувався під впливом специфічних історичних обставин та умов життя американського суспільства. Основними принципами функціонування механізмів публічного управління освітою в цій країні є:

- децентралізований підхід до управління: кожен навчальний заклад підпорядковується місцевим органам управління, професійним комітетам чи

комісіям штатів. Контроль за освітнім процесом здійснюється на рівні місцевої адміністрації, що надає кожному регіону можливість відповідати за власну систему освіти [47, с. 3];

- принцип плюралізму у заснуванні навчальних закладів: у США відсутня державна монополія на створення освітніх установ. Вказане означає, що навчальні заклади можуть засновувати як приватні, так і громадські організації, забезпечуючи багатоманітність у сфері освіти [47, с. 4];
- різноманіття типів навчальних закладів та відсутність уніфікації навчальних програм: кожен штат чи навіть окреме місто має право впроваджувати власні навчальні програми. Окреслене дає можливість громадам адаптувати освітній процес до своїх потреб і культурних особливостей [50, с. 301].

Такі принципи сприяють гнучкості та різноманітності освітньої системи США, що дозволяє різним територіям та громадам формувати свої підходи до навчання, враховуючи локальні особливості. Вказане робить систему освіти більш адаптивною до умов життя громадян та сприяє задоволенню освітніх потреб населення. Система управління освітою в Сполучених Штатах Америки вирізняється децентралізованою структурою, яка базується на розподілі відповідальності між федеральним, штатним і місцевим рівнями. Федеральний департамент освіти виконує координаційні функції, встановлюючи загальнонаціональні стандарти для навчальних програм і визначаючи основні напрями освітньої політики [58, с. 618]. Однак, основні повноваження в управлінні освітою належать штатам, кожен з яких має власну освітню систему, визначає мінімальні вимоги до навчання та формує структуру навчальних закладів.

На рівні штатів ключову роль відіграє Рада з освіти, що є громадським органом, відповідальним за визначення освітньої політики. До складу ради входять представники різних сфер суспільства, що забезпечує врахування багатоманітних інтересів. Виконавчим органом ради є Департамент освіти штату, очільника якого призначає сама рада. Цей департамент виконує

функції, що включають підвищення кваліфікації керівників шкіл, контроль за дотриманням стандартів і складання переліку обов'язкових предметів [63, с. 111].

Основною адміністративною одиницею у системі освіти є шкільний округ, який забезпечує безпосереднє управління навчальними закладами. Округ очолює виборний комітет, який має широкі повноваження для адаптації освітніх програм відповідно до потреб місцевої громади. Такий підхід сприяє врахуванню місцевих особливостей і забезпечує гнучкість у формуванні навчального процесу [63, с. 113]. Система публічного управління загальною середньою освітою в США істотно відрізняється від української моделі. Американські заклади загальної середньої освіти мають значно більшу організаційну та фінансову самостійність, що сприяє гнучкості їхньої роботи. Важливо зазначити, що кожен рівень управління в США має чітко визначені повноваження, які не дублюються між різними суб'єктами, що забезпечує ефективність функціонування освітньої системи.

При цьому, не слід забувати про досвід Великобританії в управлінні освітою, зокрема загальною середньою освітою, яка базується на глибоких історичних традиціях і довготривалих практиках. Однією з характерних рис є активна участь правлячих партій у формуванні освітньої політики. Даний процес включає прийняття законодавчих актів і визначення стратегічних напрямів розвитку освіти, що враховують історичні та культурні особливості країни. Такий підхід сприяє забезпеченню послідовності та стабільності у функціонуванні освітньої системи [37, с. 97]. Реформування освіти у Великобританії значною мірою базується на принципах ринкових відносин і конкуренції. Державна політика спрямована на те, щоб навчальні заклади отримували фінансування на основі контрактів за надання освітніх послуг, а також стимулювала їх до диверсифікації джерел доходів. Окрім цього, впроваджується ретельна оцінка діяльності педагогічного персоналу, що включає встановлення диференційованої оплати праці залежно від кількості учнів, рівня навчання та специфіки дисциплін [37, с. 8].

Водночас певна частина фахівців висловлює занепокоєння з приводу надмірного акценту на ринкові механізми в освіті, що може зменшувати увагу до традиційних педагогічних цінностей. Процеси децентралізації в управлінні освітою в країні сприяли рівномірному розподілу обов'язків між центральною владою, місцевими органами та громадськими організаціями. Зокрема, це було досягнуто шляхом передачі частини функцій місцевим освітнім адміністраціям і створення освітніх закладів із більшою автономією в питаннях планування та організації навчального процесу, таких як міські технологічні коледжі.

У Великобританії управління освітою реалізується через дворівневу структуру, в якій центральний рівень представлений Департаментом освіти і зайнятості. Відсутність регіонального рівня компенсується значною автономією місцевих органів освіти, які беруть на себе управління освітніми процесами у громадах. Головним координатором освітньої політики виступає Департамент у справах дитини, школи та сім'ї, який відіграє провідну роль у забезпеченні стратегічного планування й реалізації реформ у системі освіти [37].

Порівняльний аналіз досвіду різних країн свідчить про значну схожість механізмів публічного управління освітою в Україні з аналогічними моделями Польщі та Німеччини, особливо щодо принципів розподілу освітніх функцій управління. Водночас суттєвою відмінністю є ступінь фінансової автономії та можливості органів управління освітою на різних рівнях. Наприклад, у Польщі органи місцевого самоврядування базового рівня відповідають за дошкільні заклади та школи першого і другого рівнів освіти, а ліцеї, професійні й спеціальні школи перебувають у підпорядкуванні повітових органів самоврядування. Вищі навчальні заклади підпорядковуються органам воєводства. Схожа структура розподілу функцій управління спостерігається і в Німеччині.

На центральному рівні в Польщі управління освітою включає розробку стандартів загальної освіти, контроль за їх виконанням, формування та

реалізацію освітньої політики, а також контроль за підготовкою освітніх кадрів. Водночас власниками закладів освіти виступають ради та їхні виконавчі органи, які також виконують функції управління [7]. На регіональному рівні діють органи державної влади та органи місцевого самоврядування, які займаються створенням і управлінням закладами освіти державної форми власності. Вони взаємодіють із кураторами освіти, шкільними радами та батьківськими комітетами, забезпечуючи тісний зв'язок із місцевими громадами.

Децентралізована структура управління освітою в Польщі базується на принципах субсидіарності, що дозволяє ефективно враховувати потреби та особливості місцевих громад. Держава реалізує свою освітню політику через органи місцевого самоврядування, які відповідають за управління закладами освіти, водночас надаючи їм достатню автономію для прийняття рішень, адаптованих до місцевих умов [64, с. 141]. Такий підхід сприяє наближенню освітніх послуг до їхніх споживачів, забезпечуючи відповідність потребам громади та підтримуючи якість освітнього процесу.

Заслуговує на увагу також, система управління освітою в Німеччині, яка є яскравим прикладом децентралізованого підходу, який відображає федеративну структуру країни. Управління освітою розподілено між федеральним рівнем, землями та місцевими органами влади. Ключову роль відіграють федеральні землі, які мають автономію у формуванні освітньої політики, встановленні стандартів і організації навчального процесу [10, с. 131]. Окреслене забезпечує гнучкість системи освіти, яка адаптується до специфіки регіонів, їхніх соціальних та економічних умов.

Федеральний рівень відповідає за загальні рамкові умови, такі як міжнародне співробітництво в галузі освіти, акредитацію професійних кваліфікацій і фінансування наукових досліджень. На рівні земель управління освітою здійснюється через міністерства освіти, які визначають зміст навчальних програм, вимоги до атестації вчителів, структуру шкільної системи та методи оцінювання.

Особливістю системи освіти Німеччини є її поділ на декілька типів шкіл після початкової освіти, що враховує здібності та інтереси учнів. Серед них:

- гімназії – орієнтовані на академічну підготовку та підготовку до вступу в університет;
- реальні школи – надають практично орієнтовану освіту;
- основні школи – зосереджуються на базовій освіті;
- професійно-технічні заклади – готують учнів до роботи у різних сферах промисловості та бізнесу.

Система фінансування освіти в Німеччині також децентралізована. Федеральний уряд і землі співпрацюють для забезпечення фінансової підтримки освітніх закладів. Місцеві органи влади відіграють важливу роль у забезпеченні матеріально-технічного забезпечення шкіл та організації навчального процесу. Децентралізація в Німеччині супроводжується високим рівнем відповідальності кожного рівня управління за якість освіти. Вказане сприяє підвищенню конкурентоспроможності освітньої системи та забезпечує її гнучкість для реагування на сучасні виклики [48, с. 273]. Німеччина приділяє особливу увагу професійній освіті, що дозволяє успішно інтегрувати молодь у ринок праці. Такий підхід є прикладом для багатьох країн, які прагнуть модернізувати свої системи освіти.

Доречно також загострити увагу на досвід публічного управління освітою на регіональному та місцевому рівнях у Франції, який демонструє подібність до української моделі, хоча й з певними відмінностями. У Франції освітні заклади фінансуються з місцевих бюджетів і є муніципальною власністю, але загальне регулювання, включаючи встановлення програм і контроль за дотриманням стандартів, здійснюється органами державної влади. Роль держави полягає у забезпеченні соціально-економічної рівноваги функціонування системи освіти. Регіональний рівень відповідальний за формування стратегій розвитку освітніх закладів і координацію їхньої діяльності. Департаменти сприяють тіснішій співпраці між навчальними

установами в межах одного регіону, тоді як місцеві громади підтримують зв'язок із громадянами та споживачами освітніх послуг [51, с. 217].

Смарт-розвиток освіти стає глобальним трендом, що набув особливої актуальності для України у контексті наслідків повномасштабного вторгнення РФ. Умови воєнного стану та неможливість проведення традиційного офлайн-навчання сприяли активному впровадженню дистанційних форматів і технологічних рішень. Роздільні, персоналізовані та змішані форми навчання набувають дедалі більшого поширення. Використання великих обсягів даних та аналітичних інструментів дозволяє педагогам адаптувати навчальні методи для досягнення оптимальних результатів. Віртуальні класи, цифровізація та доповнена реальність докорінно змінюють підходи до організації освітнього процесу. Технологічний акцент поступово зміщується з цифрового контенту в аудиторії на навчання поза її межами із залученням спеціалізованих наставників [53, с. 14].

Основними тенденціями смарт-розвитку освіти в країнах світу є:

- змішані моделі навчання, що поєднують аудиторне навчання із самостійним онлайн-освоєнням матеріалу;
- співпраця між освітніми закладами та стейкхолдерами, спрямована на формування професійних навичок учнів;
- адаптивне консультування, що базується на аналізі даних для індивідуального підходу до сильних сторін і потреб учнів.

Отже, кожна країна має унікальні особливості організаційного механізму управління освітою, які формуються під впливом історичних, культурних і економічних умов. У розвинених країнах система управління освітою характеризується високим рівнем децентралізації, чітким розподілом повноважень між різними рівнями влади та широкими можливостями для залучення громадськості до прийняття рішень. Такі механізми забезпечують адаптивність освітніх політик до локальних потреб, підвищують прозорість управління та сприяють розвитку освітньої системи як важливого чинника економічного зростання та соціального прогресу. Головна відмінність між

освітніми системами розвинених країн і України полягає у реальних можливостях суб'єктів управління ефективно реалізовувати свої функції. В Україні часто спостерігається неузгодженість між нормативно-правовими механізмами та організаційними підходами, що ускладнює впровадження реформ і впливає на якість освітніх послуг. Для подолання цих викликів необхідно оптимізувати управлінські моделі, удосконалити правове регулювання та забезпечити належний рівень автономії освітніх закладів. Такий підхід сприятиме формуванню гнучкої, конкурентоспроможної системи освіти, яка відповідатиме потребам сучасного суспільства.

Висновки до другого розділу

1. Здійснено аналіз сучасного стану механізмів управління загальною середньою освітою в системі публічного адміністрування України. У процесі дослідження встановлено, що ключовим напрямом реформування є впровадження децентралізації, яка дозволяє адаптувати освітню систему до потреб локальних громад. Передача повноважень органам місцевого самоврядування створює можливості для більш ефективного розподілу ресурсів, розвитку інфраструктури, ліцензування та управління освітнім процесом. Виявлено, що така модель сприяє автономії закладів освіти, залученню громадськості до управлінських рішень та врахуванню місцевих потреб у контексті освітніх послуг. Водночас децентралізація супроводжується проблемами, серед яких недостатня підготовка кадрів, нерівномірність ресурсного забезпечення, а також складнощі у забезпеченні якості освітніх послуг через недосконалість координації між рівнями управління. Загалом, сучасний стан механізмів управління загальною середньою освітою в Україні відображає прагнення до модернізації та вдосконалення. Успішна реалізація реформ залежить від належної координації дій на всіх рівнях управління, інноваційного підходу та постійного моніторингу ефективності впроваджених змін.

2. Вивчення міжнародного досвіду впровадження організаційних механізмів публічного управління в освітній сфері дозволило визначити ключові особливості, притаманні розвиненим країнам. Виявлено, що основою ефективного управління є децентралізація, яка забезпечує передачу значної частини повноважень на місцевий рівень, сприяє автономії навчальних закладів та їхній здатності оперативно реагувати на зміни освітнього середовища. Аналіз показав, що успішне функціонування системи освіти залежить від поєднання централізованого контролю за стандартами якості з гнучкістю регіонального та місцевого управління. Також важливими є інноваційні підходи, інтеграція цифрових технологій та активна взаємодія зі стейкхолдерами. Вказаний досвід є цінним для вдосконалення управлінських механізмів в Україні, оскільки дозволяє врахувати сучасні виклики та забезпечити ефективний розвиток освітньої системи.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

3.1. Стратегічні напрями вдосконалення механізмів управління загальною середньою освітою

Ефективне управління загальною середньою освітою є важливим чинником забезпечення якісного навчального процесу, який відповідає сучасним викликам та потребам суспільства. Стратегічні напрями вдосконалення механізмів управління цією сферою передбачають впровадження комплексних заходів, що сприятимуть підвищенню ефективності адміністрування, зростанню рівня автономії закладів освіти, оптимізації фінансування та інтеграції цифрових технологій у систему управління.

Одним із ключових напрямів реформування є оптимізація взаємодії між центральними та місцевими органами влади. Децентралізація управління освітою, яка триває в Україні, спрямована на передачу більшої відповідальності місцевим громадам, що дозволяє їм самостійно визначати освітні пріоритети та забезпечувати належний рівень фінансування загальної середньої освіти. Водночас цей процес має супроводжуватися ефективними механізмами координації, що сприятимуть узгодженню дій між державними структурами та місцевими органами влади. Без такого механізму можливе порушення єдиної освітньої політики, що може спричинити нерівномірний розвиток освітньої інфраструктури в регіонах.

Зміцнення взаємодії між центральним та місцевим рівнями управління передбачає розробку та впровадження прозорих механізмів розподілу функцій і відповідальності. Міністерство освіти і науки України повинно зосередитися на стратегічному управлінні, розробленні нормативно-правової бази та контролі за її виконанням. Натомість місцеві органи влади мають отримати

повноваження щодо оперативного управління навчальними закладами, реалізації регіональних освітніх ініціатив та фінансування освітніх проєктів [3, с. 201]. У цьому контексті необхідно визначити чіткі правила взаємодії між різними рівнями влади, що дозволить уникнути дублювання повноважень та забезпечить стабільність управлінських процесів.

Забезпечення ефективного функціонування освітньої системи на місцевому рівні вимагає підготовки управлінських кадрів, здатних працювати в умовах децентралізованого адміністрування. Варто розширювати програми навчання для представників місцевих органів влади, керівників шкіл та інших суб'єктів управління освітою. Такі навчальні програми мають охоплювати питання бюджетного планування, управління персоналом, стратегічного розвитку освіти та застосування цифрових інструментів для моніторингу ефективності діяльності закладів освіти.

Ще одним важливим аспектом є створення механізмів зворотного зв'язку між центральними та місцевими органами влади. Впровадження сучасних систем моніторингу та оцінювання ефективності освітньої політики допоможе виявляти проблемні зони та оперативно їх вирішувати [31, с. 118]. Для цього можуть бути використані інформаційні системи збору даних, онлайн-платформи для звітування про виконання регіональних освітніх програм та аналітичні центри, що надаватимуть рекомендації щодо покращення управлінських процесів.

Не менш важливим є формування фінансової стійкості місцевих громад у сфері освіти. Передача управлінських повноважень на місця повинна супроводжуватися адекватним фінансовим забезпеченням, що включає стабільне державне фінансування, механізми залучення додаткових ресурсів, а також можливості для розвитку державно-приватного партнерства. Окрім того, необхідно запроваджувати механізми ефективного розподілу бюджетних коштів, що базуватимуться на реальних потребах навчальних закладів, з урахуванням демографічної ситуації та рівня розвитку освітньої інфраструктури в регіонах.

Децентралізація управління освітою також потребує удосконалення законодавчої бази, яка регламентує взаємодію між центральною владою та органами місцевого самоврядування. Важливо усунути суперечності між існуючими нормативно-правовими актами, що стосуються фінансування, підпорядкування навчальних закладів, встановлення стандартів та розробки навчальних програм. Внесення змін до законодавства має відбуватися на основі ґрунтовного аналізу ефективності вже впроваджених механізмів, а також з урахуванням кращих міжнародних практик [34, с. 115].

Загалом, оптимізація взаємодії між центральними та місцевими органами влади у сфері освіти є необхідною передумовою для успішної реалізації реформи загальної середньої освіти. Вона дозволить підвищити рівень ефективності освітнього управління, зробити його більш гнучким та адаптованим до потреб суспільства, забезпечити належне фінансування закладів освіти та сприяти розвитку локальних ініціатив. Лише за умови чіткої координації дій між усіма рівнями влади можна досягти стабільності освітньої політики та створити умови для якісного навчального процесу, орієнтованого на потреби сучасного суспільства.

Додатково, слід звернути увагу на збільшення автономії закладів загальної середньої освіти, яке є важливим етапом у реформуванні системи управління освітою. Надання школам більшої свободи в ухваленні рішень щодо вибору навчальних програм, кадрової політики, фінансового управління та впровадження інноваційних освітніх методик дозволить зробити навчальний процес гнучкішим та ефективнішим. Автономні заклади зможуть швидше адаптуватися до змін у суспільстві та економіці, оперативно реагувати на запити учнів, батьків та роботодавців. Крім того, більша самостійність сприятиме розвитку креативних підходів до організації навчального процесу, що позитивно позначиться на якості освіти [30].

Проте зростання автономії навчальних закладів вимагає запровадження ефективних механізмів підтримки управлінських структур та педагогічних колективів. Незалежність у прийнятті рішень має базуватися на високому рівні

професійної компетентності керівників закладів освіти, які повинні не лише розуміти освітні стандарти, а й мати управлінські навички. Адже саме від їхніх рішень залежать стратегічний розвиток навчальних установ, ефективність використання ресурсів та забезпечення сталого функціонування закладу. Важливою складовою цього процесу є створення програм професійного розвитку для директорів та адміністративного персоналу, що дозволить підвищити рівень управлінської культури у сфері освіти.

Окрім управлінської підготовки, важливо передбачити механізми зовнішнього супроводу та моніторингу ефективності автономних закладів освіти. Контроль не повинен бути жорстким обмеженням свободи шкіл, натомість він має слугувати інструментом забезпечення якості та відповідності державним стандартам. У цьому контексті доцільним є створення незалежних інституцій, які здійснюватимуть зовнішній аудит та надаватимуть рекомендації щодо підвищення ефективності управління автономними закладами.

Ще одним ключовим аспектом реформування механізмів управління загальною середньою освітою є вдосконалення системи фінансування. Незважаючи на те, що місцеві бюджети відіграють дедалі важливішу роль у фінансуванні шкіл, залишаються суттєві проблеми у розподілі коштів. Диспропорція між різними територіями, нерівномірне забезпечення закладів освіти матеріальними ресурсами та складності з отриманням додаткового фінансування створюють перешкоди для ефективного розвитку освітнього сектору [21].

Одним із можливих рішень є розширення можливостей використання бюджетних коштів на місцевому рівні. Гнучке фінансування дозволить навчальним закладам не лише покривати основні витрати, а й забезпечувати реалізацію освітніх ініціатив, спрямованих на модернізацію навчального процесу. Місцеві громади, маючи більше повноважень у фінансовому плануванні, зможуть адаптувати бюджетні видатки відповідно до потреб конкретного регіону, що сприятиме рівномірному розвитку загальної

середньої освіти. Особливу увагу слід приділити впровадженню державно-приватного партнерства у сфері фінансування освіти. Співпраця державних органів та приватного сектору дозволить залучати додаткові інвестиції для покращення матеріально-технічної бази шкіл, розробки нових навчальних програм та створення сучасного освітнього середовища. Інвестиції бізнесу можуть спрямовуватися не лише на забезпечення навчальних закладів обладнанням, а й на розширення можливостей профільної підготовки учнів, інтеграцію дуальної освіти та професійного орієнтування [15, с. 11].

Для ефективного управління фінансовими ресурсами також необхідно вдосконалити механізм розподілу державних субвенцій. Наразі субвенційне фінансування не завжди відповідає реальним потребам закладів освіти, що особливо помітно в сільській місцевості, де школи мають меншу кількість учнів і потребують додаткової підтримки. Запровадження більш гнучкої моделі розподілу субвенцій з урахуванням соціально-економічних особливостей регіону допоможе забезпечити рівний доступ до якісної освіти для всіх дітей незалежно від місця проживання.

Таким чином, розширення автономії навчальних закладів і вдосконалення фінансових механізмів управління загальною середньою освітою є ключовими напрямами реформування системи освіти в Україні. Запровадження інноваційних управлінських рішень, забезпечення прозорості у фінансуванні та розвиток державно-приватного партнерства сприятимуть створенню якісного освітнього середовища та відповідатимуть сучасним викликам суспільства.

При цьому не слід забувати про цифровізацію освітнього процесу та системи адміністрування, яка є невід’ємною складовою реформування загальної середньої освіти в Україні. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє не лише автоматизувати внутрішні процеси у школах, а й значно підвищити ефективність управління на всіх рівнях. Впровадження цифрових інструментів сприяє спрощенню бюрократичних процедур, покращенню моніторингу якості освіти та створенню єдиного інформаційного

простору для всіх учасників освітнього процесу [55, с. 78]. Успішний досвід багатьох європейських країн демонструє, що цифровізація сприяє покращенню координації між державними органами, місцевою владою та навчальними закладами.

Одним із ключових аспектів цифровізації є автоматизація обліку навчального процесу та фінансової діяльності закладів освіти. Використання електронних журналів, систем дистанційного навчання та онлайн-платформ дозволяє зменшити адміністративне навантаження на педагогів, даючи їм можливість зосередитися на навчальній та виховній роботі. Крім того, цифрові платформи забезпечують прозорість фінансування шкіл, дозволяючи місцевим громадам та контролюючим органам ефективно відстежувати використання бюджетних коштів та оптимізувати витрати. Важливим кроком у цьому напрямі є створення єдиної цифрової платформи для управління освітніми закладами на рівні громади [62, с. 14]. Така система дозволить узгоджувати навчальні плани, розподіляти ресурси, координувати кадрову політику та відстежувати показники успішності учнів. Крім того, впровадження сучасних аналітичних інструментів сприятиме якісному прогнозуванню потреб освіти, що дозволить своєчасно реагувати на демографічні зміни, виклики ринку праці та технологічний розвиток.

Не менш важливим завданням є інтеграція цифрових технологій у сам освітній процес. Запровадження адаптивних навчальних платформ, віртуальних лабораторій, інтерактивних підручників та електронних ресурсів дозволяє зробити навчання більш гнучким і персоналізованим. Впровадження змішаного навчання, яке поєднує традиційні методи викладання з онлайн-компонентами, дозволяє підвищити ефективність засвоєння матеріалу та враховувати індивідуальні особливості кожного учня. Цифровізація також сприятиме розширенню доступу до якісної освіти, особливо в сільській місцевості. Використання дистанційних технологій дозволяє учням із віддалених регіонів отримувати якісні знання від провідних викладачів, брати участь у міжнародних проєктах та використовувати сучасні освітні ресурси.

Водночас для успішної реалізації цього підходу необхідно забезпечити доступність швидкісного інтернету та сучасного обладнання для всіх шкіл, що є одним із ключових завдань державної політики у сфері освіти.

Ще одним важливим напрямом вдосконалення управлінських механізмів є підвищення професійного рівня педагогічних кадрів. Реформування освіти не може бути успішним без кваліфікованих учителів, які володіють сучасними методиками викладання, здатні інтегрувати інноваційні технології у навчальний процес та формувати в учнів навички критичного мислення. Тому підготовка педагогічних кадрів має стати пріоритетним завданням держави. Необхідно розробити та впровадити сучасні програми підготовки та перепідготовки вчителів, які враховуватимуть найкращі міжнародні практики. Підготовка педагогів має бути спрямована не лише на засвоєння нових методик викладання, а й на формування лідерських якостей, навичок управління класом, психологічної підтримки учнів та ефективної комунікації з батьками [20]. Важливу роль у цьому процесі відіграють педагогічні вищі навчальні заклади, які повинні адаптувати свої навчальні програми до сучасних вимог.

Також варто запровадити систему безперервного професійного розвитку вчителів. Створення мережі навчально-методичних центрів, які надаватимуть можливості для підвищення кваліфікації, стажування та обміну досвідом, дозволить освітянам бути в курсі новітніх педагогічних тенденцій. Такі центри можуть функціонувати як при університетах, так і в рамках регіональних освітніх адміністрацій, надаючи доступ до онлайн-курсів, семінарів та воркшопів.

Не менш важливим є запровадження ефективних механізмів мотивації педагогічних працівників. Освітяни повинні мати стимули до підвищення своєї кваліфікації, участі у професійних конкурсах, міжнародних проєктах та дослідницьких ініціативах. Окреслене може включати підвищення заробітної плати для вчителів, які проходять додаткові курси, впровадження грантових програм на розробку освітніх ініціатив, підтримку педагогів, які працюють у

сільській місцевості. Підвищення професійного рівня педагогічних кадрів також сприятиме зростанню престижу професії вчителя. Важливо, щоб молодь бачила викладання як перспективний кар'єрний шлях, що забезпечує стабільність, професійний розвиток та можливість впливати на майбутнє покоління [42]. Для цього слід популяризувати найкращі практики викладання, відзначати видатні досягнення вчителів на державному рівні та створювати програми підтримки молодих педагогів.

В цілому, цифровізація освітнього процесу та адміністрування, а також підвищення професійного рівня педагогічних кадрів є стратегічно важливими напрямами реформування механізмів управління загальною середньою освітою. Використання сучасних інформаційних технологій дозволить зробити освітню систему більш прозорою, ефективною та орієнтованою на потреби учнів. Водночас підготовка висококваліфікованих педагогічних кадрів стане запорукою забезпечення якісного навчання та успішної реалізації освітньої реформи в Україні.

Необхідно наголосити на тому, що розвиток партнерства між державою, освітніми установами та громадянським суспільством є ключовим напрямом удосконалення механізмів управління освітою. Взаємодія державних органів із громадськими організаціями та батьківськими комітетами дозволяє зробити освітню систему більш відкритою та підзвітною. Успішний досвід багатьох європейських країн свідчить про те, що залучення громадянського суспільства до процесу формування та реалізації освітньої політики сприяє більшій відповідальності та обґрунтованості управлінських рішень. Вказане також дозволяє швидко виявляти та вирішувати проблеми, які можуть не бути помітними на рівні державних структур. Важливу роль у цьому контексті відіграє посилення громадського контролю за діяльністю закладів загальної середньої освіти. Громадські організації можуть брати участь у незалежному моніторингу якості навчання, аналізі ефективності використання бюджетних коштів та оцінюванні рівня задоволеності освітніми послугами серед батьків і учнів [1]. Такі механізми сприяють зниженню рівня корупції в освіті,

підвищенню прозорості роботи навчальних закладів і формуванню довіри до системи освіти серед населення.

Окрему увагу слід приділити залученню батьківської спільноти до прийняття рішень у сфері освіти. Батьки не тільки є важливими зацікавленими сторонами, але й безпосередньо впливають на якість навчального процесу через свою участь у житті школи. Створення ефективних механізмів комунікації між адміністрацією закладів освіти та батьками сприятиме своєчасному виявленню проблем і прийняттю рішень, що відповідатимуть реальним потребам учнів. Успішна реалізація таких підходів можлива через активізацію роботи батьківських комітетів, проведення спільних обговорень із вчителями та адміністрацією, а також через організацію публічних консультацій щодо змін у навчальних програмах.

Разом із розвитком партнерства необхідно удосконалити законодавчу базу, що регулює управління загальною середньою освітою. На даний момент існує низка правових прогалин, які ускладнюють взаємодію між різними рівнями управління, що може призводити до неефективності реалізації освітніх реформ. Зокрема, відсутність чіткого розподілу повноважень між центральними, регіональними та місцевими органами влади створює ризики дублювання функцій або навпаки – відсутності відповідальних за певні сфери освітньої політики.

Однією з ключових проблем є необхідність перегляду механізмів фінансування освіти. Наявна система розподілу бюджетних коштів потребує модернізації, щоб забезпечити рівний доступ до якісної освіти для всіх учнів, незалежно від регіону проживання. Бюджетне фінансування шкіл повинно враховувати реальні потреби закладів освіти, включаючи оплату праці педагогів, закупівлю сучасного обладнання, оновлення навчальних матеріалів і забезпечення комфортних умов для навчання [9]. Важливим кроком у цьому напрямі є запровадження програм державно-приватного партнерства, які дозволять залучати додаткові фінансові ресурси для розвитку освітньої інфраструктури.

Ще одним важливим аспектом удосконалення законодавчої бази є перегляд механізмів ліцензування навчальних закладів. Процедура отримання ліцензії на здійснення освітньої діяльності має бути більш прозорою, справедливою та відповідати сучасним вимогам якості освіти. Вказане особливо актуально для приватних та альтернативних освітніх закладів, які відіграють дедалі важливішу роль у системі загальної середньої освіти. Спрощення бюрократичних процедур при дотриманні високих стандартів дозволить збільшити кількість інноваційних освітніх установ, які сприятимуть підвищенню рівня освітніх послуг в Україні.

Не менш значущим напрямом є перегляд процедур контролю за якістю освіти. Чинна система оцінювання діяльності навчальних закладів потребує оновлення, щоб забезпечити об’єктивне та комплексне відстеження результативності навчального процесу. Важливо не лише вимірювати рівень успішності учнів, а й оцінювати вплив освітніх програм на їхній загальний розвиток, включаючи соціальні та комунікативні навички, готовність до майбутньої професійної діяльності та рівень задоволеності навчанням. Використання міжнародних стандартів оцінювання може стати ефективним інструментом для покращення системи моніторингу якості освіти.

Отже, розвиток партнерства між державою, освітніми установами та громадянським суспільством, а також удосконалення законодавчої бази є важливими умовами ефективного управління загальною середньою освітою. Посилення громадського контролю, активна участь батьків у формуванні освітньої політики та модернізація механізмів фінансування, ліцензування і контролю якості сприятимуть підвищенню рівня освіти та забезпеченню її відповідності сучасним вимогам. Лише комплексний підхід до реформування освітньої системи дозволить створити ефективну та прозору модель управління, орієнтовану на забезпечення якісних освітніх послуг для всіх учнів України. Слід далі, звернути увагу на табл. 3.1., де представлено основні напрями вдосконалення механізмів управління загальною середньою освітою, передбачені заходи для їх реалізації та очікувані результати.

Таблиця 3.1.

Стратегічні напрями вдосконалення механізмів управління загальною середньою освітою, основні заходи та очікувані результати

Стратегічний напрям	*Заходи реалізації*	*Очікувані результати*
Оптимізація законодавчої бази	Аналіз та внесення змін до чинного законодавства для узгодження з європейськими стандартами.	Гармонізація освітнього законодавства, усунення правових суперечностей.
Децентралізація управління	Передача частини управлінських повноважень місцевим органам самоврядування, розширення автономії закладів освіти.	Підвищення ефективності управління освітою на місцях, адаптація до локальних потреб.
Розвиток цифрових технологій	Впровадження електронного документообігу, розширення доступу до освітніх платформ та цифрових ресурсів.	Покращення доступу до освітніх ресурсів, зменшення бюрократії.
Підвищення кваліфікації управлінських кадрів	Організація регулярних тренінгів, підвищення кваліфікації управлінців освітньої сфери.	Професіоналізація управлінських кадрів, підвищення ефективності прийняття рішень.
Посилення фінансової автономії закладів освіти	Розробка механізмів фінансової підтримки та можливостей самостійного розподілу коштів закладами освіти.	Покращення фінансової стійкості шкіл, можливість інвестування у розвиток інфраструктури.
Забезпечення рівного доступу до якісної освіти	Розвиток мережі інклюзивних класів, забезпечення безкоштовного підвозу учнів з віддалених територій.	Зменшення освітньої нерівності, підвищення якості освіти у віддалених регіонах.

Джерело: *авторська розробка.*

Таким чином, стратегічні напрями вдосконалення механізмів управління загальною середньою освітою охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на посилення автономії навчальних закладів, оптимізацію фінансування, інтеграцію цифрових технологій, підвищення професійного рівня педагогів та розширення громадської участі в освітньому процесі. Комплексне впровадження цих змін сприятиме створенню сучасної, гнучкої та ефективної системи управління загальною середньою освітою, здатної відповідати на виклики сьогодення та забезпечувати якісну освіту для всіх учнів.

Одним із ключових чинників успіху цих реформ є належна координація між державними органами, місцевими громадами та освітніми установами. Запровадження механізмів ефективної взаємодії між цими суб'єктами дозволить уникнути дублювання функцій, зменшити бюрократичне навантаження на школи та забезпечити раціональне використання фінансових ресурсів. Водночас особливого значення набуває підготовка управлінських кадрів, здатних адаптувати освітню систему до сучасних викликів та використовувати потенціал цифрових технологій для покращення навчального процесу та адміністративного управління.

Важливим аспектом є також підвищення ролі громадськості та батьківської спільноти у процесі ухвалення рішень щодо функціонування закладів освіти. Залучення громадян до контролю за освітнім процесом сприятиме підвищенню прозорості та відповідальності управлінських рішень. Вказане, у свою чергу, допоможе формувати довіру до системи освіти, зробити її більш орієнтованою на потреби суспільства та учнів. Тільки комплексний підхід до реформування управління освітою дозволить створити систему, яка ефективно відповідатиме сучасним викликам та забезпечуватиме рівний доступ до якісної освіти для всіх громадян.

У підсумку, необхідно наголосити на тому, що вдосконалення механізмів управління загальною середньою освітою є важливим завданням, яке вимагає комплексного підходу, орієнтованого на модернізацію освітнього процесу та управлінських структур. Впровадження децентралізації, підвищення автономії навчальних закладів, ефективний розподіл фінансування, цифровізація адміністративних процедур та активне залучення громадськості до ухвалення рішень – усе це сприяє створенню прозорої, ефективної та інноваційної системи управління освітою. Слід зазначити, що успішне реформування потребує не лише нормативно-правових змін, а й реальної практичної імплементації стратегічних рішень на всіх рівнях управління. Ключовими факторами є якісна підготовка управлінських кадрів, створення механізмів фінансової стійкості шкіл та адаптація до сучасних

викликів, включаючи технологічні інновації та потреби ринку праці. Також важливим є впровадження механізмів зворотного зв’язку між освітніми установами, громадами та державними органами, що дозволить оперативно реагувати на потреби суспільства та покращувати якість освітніх послуг. Варто підкреслити, що реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню більш гнучкої, інноваційної та ефективної системи управління загальною середньою освітою. Вона відповідатиме міжнародним стандартам, враховуватиме національні особливості та забезпечуватиме рівний доступ до якісної освіти для всіх громадян України.

3.2. Посилення ролі громадськості та стейкхолдерів у процесах управління освітою

У сучасних умовах реформування системи загальної середньої освіти важливого значення набуває залучення громадськості та стейкхолдерів до процесу прийняття управлінських рішень. Посилення ролі громадських організацій, батьківських об’єднань, професійних спільнот та бізнес-сектору сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності управління освітньою сферою. Демократизація освіти передбачає активну участь зацікавлених сторін у формуванні політики, контролі за її реалізацією та оцінці результатів, що значно підвищує якість прийнятих рішень.

Однією з ключових передумов розширення громадської участі є правове закріплення механізмів громадського контролю та партнерства. Важливу роль відіграють органи батьківського самоврядування, піклувальні ради, громадські ради при освітніх установах, які забезпечують зворотний зв’язок між державними органами, закладами освіти та суспільством. Законодавство має гарантувати участь громадськості у процесах управління освітою, що сприятиме більшій відкритості та відповідальному використанню ресурсів.

Управління освітою за участю стейкхолдерів включає різні рівні взаємодії, що забезпечує більш комплексний підхід до прийняття рішень. Основними напрямами такої співпраці є:

- батьківська участь – активне залучення батьків до формування навчальних програм, оцінювання роботи навчальних закладів, участь у шкільних радах та комітетах;
- роль громадських організацій – незалежний моніторинг якості освіти, підтримка освітніх ініціатив, сприяння соціальному партнерству між державою та освітнім сектором;
- бізнес-сектор – впровадження програм дуальної освіти, підтримка технічного забезпечення шкіл, розробка програм підготовки учнів до ринку праці;
- місцеве самоврядування – участь у плануванні розвитку освітньої інфраструктури, розподіл фінансових ресурсів, створення умов для ефективного функціонування освітніх закладів [12].

Варто зазначити, що громадське бюджетування є інноваційним механізмом, який дозволяє безпосередньо залучати громадян до процесу розподілу фінансових ресурсів у сфері освіти. Його головною метою є підвищення прозорості бюджетного процесу, посилення громадянської активності та забезпечення ефективного використання державних і місцевих коштів. Даний інструмент демократичного врядування надає можливість мешканцям територіальних громад ініціювати та підтримувати освітні проєкти, що відповідають їхнім реальним потребам та пріоритетам розвитку.

Завдяки механізму громадського бюджетування громади отримують можливість визначати напрями фінансування освітніх закладів, покращуючи матеріально-технічну базу шкіл, модернізуючи навчальне середовище та впроваджуючи інноваційні методики навчання. Батьки, учні, вчителі та інші зацікавлені сторони можуть пропонувати ініціативи щодо оновлення класних кімнат, закупівлі сучасного обладнання, розвитку шкільної інфраструктури

або створення додаткових освітніх програм, що відповідають потребам громади.

Процес громадського бюджетування передбачає декілька ключових етапів. Спочатку відбувається подання громадських ініціатив, де мешканці мають змогу запропонувати власні проєкти щодо вдосконалення освітньої сфери. Наступним кроком є експертна оцінка поданих проєктів, яка дозволяє перевірити їхню доцільність, фінансову обґрунтованість та відповідність стратегічним цілям розвитку освіти [16]. Після цього громада бере участь у голосуванні, визначаючи пріоритетні ініціативи, які будуть реалізовані за кошти місцевого бюджету.

Однією з ключових переваг громадського бюджетування є посилення відповідальності державних органів перед громадянами. Оскільки кошти розподіляються за безпосередньої участі громадськості, це мінімізує ризики корупції, сприяє ефективному використанню ресурсів і підвищує рівень довіри до місцевої влади. Водночас цей механізм дозволяє покращити комунікацію між органами місцевого самоврядування, закладами освіти та громадянами, створюючи платформу для відкритого діалогу та спільного вирішення проблем.

Важливо зазначити, що успішне функціонування громадського бюджетування потребує створення відповідних нормативно-правових умов та інституційної підтримки. Необхідно розробити чіткі процедури подання, оцінки та реалізації проєктів, що забезпечить прозорість і відкритість усіх етапів бюджетного процесу. Крім того, слід проводити інформаційно-роз’яснювальні кампанії, що сприятимуть підвищенню рівня обізнаності громадян щодо можливостей участі в розподілі бюджетних коштів. Громадське бюджетування також є ефективним інструментом для підвищення відповідальності та активної громадянської позиції молоді. Долучаючи школярів і студентів до процесу прийняття рішень, можна сприяти розвитку у них навичок критичного мислення, фінансової грамотності та активного громадянства. Участь молоді в бюджетному плануванні сприяє їхньому

усвідомленню важливості відповідального використання ресурсів та формуванню навичок управління проєктами.

В цілому, впровадження механізму громадського бюджетування у сфері освіти сприяє зміцненню взаємодії між громадськістю та органами влади, підвищенню рівня довіри до управлінських процесів і забезпеченню цільового та ефективного використання бюджетних коштів. Окреслене дозволяє створювати освітнє середовище, яке найбільшою мірою відповідає потребам і запитам громади, забезпечуючи якісний розвиток освітньої системи на місцевому рівні.

Не слід забувати про розвиток партнерських відносин між закладами освіти та роботодавцями, який є важливим напрямом удосконалення механізмів управління освітою, оскільки сприяє більшій адаптації навчальних програм до реальних потреб ринку праці. У сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін навчальні заклади повинні не лише забезпечувати базову освіту, а й формувати у випускників практичні компетентності, що відповідатимуть вимогам роботодавців [21]. Для цього необхідно налагоджувати постійний діалог між освітніми установами та бізнесом, створюючи можливості для стажування, дуальної освіти та інших форм взаємодії.

Одним із ключових механізмів такої співпраці є створення освітньо-професійних альянсів, у межах яких роботодавці беруть участь у формуванні навчальних програм, визначають необхідні навички та компетентності, які повинні мати майбутні фахівці. Важливим аспектом цієї взаємодії є розробка спільних програм професійної орієнтації, які допоможуть учням визначитися з майбутньою кар’єрою, отримати практичний досвід ще під час навчання та адаптуватися до вимог сучасного ринку праці.

Важливим напрямом співпраці є також залучення роботодавців до організації практичних занять, тренінгів і майстер-класів для учнів загальноосвітніх закладів. Такий підхід дозволяє не лише підвищити мотивацію учнів до навчання, а й забезпечити практичне засвоєння

теоретичних знань, що є особливо важливим у сфері технічної, природничо-математичної та професійної освіти. Реалізація цих ініціатив сприятиме формуванню навичок, необхідних для успішної професійної діяльності, та забезпечить більш плавний перехід випускників шкіл до вищої освіти або безпосередньо до ринку праці.

Ще одним ефективним механізмом є створення дуальних освітніх програм, що передбачають поєднання теоретичного навчання у закладах освіти з практичною підготовкою на підприємствах. Даний підхід активно застосовується у європейських країнах, зокрема у Німеччині та Швейцарії, і демонструє високу ефективність у підготовці конкурентоспроможних спеціалістів [25]. Інтеграція дуальних програм у систему загальної середньої освіти сприятиме ранньому залученню молоді до професійної діяльності та розвитку необхідних навичок відповідно до потреб ринку.

Для забезпечення ефективності зазначених ініціатив необхідно створювати механізми інституційної підтримки громадських ініціатив у сфері освіти. Окреслене може включати створення центрів громадської освіти, які сприятимуть підвищенню обізнаності громадян щодо управління освітою та надаватимуть ресурси для реалізації освітніх проєктів. Такі центри можуть стати платформами для обговорення актуальних питань розвитку освіти, координації громадських ініціатив та впровадження новітніх підходів до управління навчальними закладами.

Не менш важливим є розвиток онлайн-платформ для залучення громадськості до процесу ухвалення управлінських рішень у сфері освіти. Такі платформи можуть виконувати функцію відкритого майданчика для обговорення стратегічних планів розвитку шкіл, пропозицій щодо модернізації навчальних програм та інших питань, які впливають на якість освіти. Використання цифрових інструментів сприятиме більшій прозорості управлінських процесів та підвищенню рівня довіри громадян до державних інституцій [43]. Для підтримки громадських ініціатив необхідно також розробляти та впроваджувати спеціальні грантові програми, спрямовані на

фінансування освітніх проєктів. Такі програми можуть включати фінансування інноваційних освітніх методик, розвиток навчальної інфраструктури, підтримку талановитої молоді та реалізацію дослідницьких проєктів у сфері освіти. Гранти можуть надаватися як державними установами, так і міжнародними організаціями, що сприятиме розширенню можливостей для реалізації освітніх ініціатив.

Загалом, активна взаємодія між освітніми закладами, роботодавцями та громадськими організаціями є важливим чинником удосконалення механізмів управління освітою. Посилення ролі громадськості у прийнятті управлінських рішень, розширення можливостей для партнерства та залучення додаткових ресурсів дозволить зробити систему освіти більш гнучкою, адаптивною та орієнтованою на реальні потреби суспільства.

Додатково, формування ефективної системи громадського моніторингу якості освіти є важливим інструментом підвищення прозорості та відповідальності у сфері освітнього управління. Громадські організації, незалежні експертні групи та дослідницькі інститути можуть здійснювати об’єктивну оцінку якості навчальних програм, відповідності освітніх стандартів сучасним викликам, а також ефективності управлінських рішень на різних рівнях освітньої політики. Така незалежна оцінка дає змогу не лише отримати зворотний зв’язок від безпосередніх учасників освітнього процесу, а й виявити системні проблеми та розробити рекомендації щодо їх усунення. Окрім оцінювання освітніх програм, громадські організації можуть здійснювати соціологічні дослідження, спрямовані на аналіз рівня задоволеності населення освітніми послугами. Анкетування учнів, батьків та педагогічних працівників дозволяє виявити ключові проблеми у сфері освіти, а також отримати пропозиції щодо можливих шляхів їх вирішення. Регулярне проведення таких досліджень сприятиме формуванню обґрунтованих рішень у сфері освітньої політики, що відповідатимуть реальним потребам суспільства [61].

Важливою складовою громадського моніторингу є ініціювання змін на основі отриманих даних. Аналізуючи результати соціологічних досліджень та незалежних оцінок, громадські організації можуть звертатися до органів державної влади з конкретними пропозиціями щодо коригування освітніх програм, удосконалення механізмів фінансування або запровадження додаткових заходів для підвищення якості освіти. Такий підхід сприяє створенню відкритої та демократичної системи управління освітою, у якій рішення ухвалюються з урахуванням інтересів усіх учасників освітнього процесу. Для забезпечення ефективності громадського моніторингу необхідно створювати механізми взаємодії між державними органами та громадянським суспільством. Це можуть бути консультативні ради при органах управління освітою, постійні платформи для обговорення питань освітньої політики, а також формалізовані механізми громадської експертизи законодавчих ініціатив у сфері освіти. Такі механізми дозволять не лише розширити участь громадськості у прийнятті рішень, а й підвищити рівень довіри до системи управління освітою з боку населення.

В цілому, активне залучення громадськості та стейкхолдерів у процеси управління освітою створює передумови для підвищення ефективності освітньої системи, прозорості ухвалення рішень та раціонального використання ресурсів. Розвиток механізмів громадського контролю, партнерських відносин між державою, освітніми закладами та громадянським суспільством сприятиме формуванню якісного освітнього середовища, орієнтованого на потреби суспільства та сучасні виклики.

Таким чином, посилення ролі громадськості та стейкхолдерів у процесах управління освітою є важливим напрямом удосконалення механізмів публічного адміністрування загальної середньої освіти. Впровадження громадського бюджетування, розвиток партнерських відносин між закладами освіти та роботодавцями, створення механізмів інституційної підтримки громадських ініціатив сприяють активному залученню громадян до процесу ухвалення рішень у сфері освіти. Водночас громадський моніторинг якості

освітніх послуг дозволяє проводити незалежну оцінку ефективності навчальних програм, виявляти проблеми у функціонуванні освітньої системи та ініціювати необхідні зміни для їхнього усунення. Розширення громадської участі створює передумови для підвищення прозорості управлінських процесів, покращення фінансування освіти, впровадження більш якісних підходів до навчання та адміністрування освітніх закладів. Формування ефективних механізмів взаємодії між державними органами, навчальними установами, роботодавцями та громадськими організаціями сприятиме побудові стійкої та адаптивної системи управління освітою, здатної реагувати на сучасні виклики та забезпечувати якісну освіту для кожного громадянина.

Висновки до третього розділу

1. Сформовано стратегічні напрями вдосконалення механізмів управління загальною середньою освітою, що включають децентралізацію управлінських процесів, посилення автономії навчальних закладів, удосконалення механізмів фінансування, цифрову трансформацію освітньої сфери та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Визначено, що реалізація цих заходів сприятиме створенню ефективної системи управління освітою, яка забезпечуватиме якісне навчання, відповідатиме сучасним викликам та підтримуватиме конкурентоспроможність української освіти на міжнародному рівні. Запропоновані зміни вимагають узгодженої співпраці між державними органами, місцевим самоврядуванням, освітніми установами та громадськістю. Важливо створити механізми координації, що дозволять уникнути дублювання повноважень, забезпечать ефективний розподіл ресурсів і сприятимуть прозорості управлінських рішень. Удосконалення механізмів управління загальною середньою освітою стане основою для сталого розвитку освітньої системи, спрямованої на формування суспільства знань та підготовку висококваліфікованих фахівців, здатних відповідати викликам сучасного світу.

2. Визначено необхідність посилення ролі громадськості та стейкхолдерів у процесах управління освітою як ключового чинника підвищення прозорості, ефективності та інклюзивності освітньої політики. Зазначено, що запровадження механізмів громадського бюджетування, розширення співпраці між освітніми установами та роботодавцями, а також розвиток незалежного моніторингу якості освіти сприятимуть формуванню більш відкритої та результативної системи управління. Активне залучення громадянського суспільства, батьківських об’єднань, професійних асоціацій та бізнесу дозволить узгоджувати освітню політику з реальними потребами суспільства та забезпечити її стійкий розвиток. З’ясовано, що ефективне залучення громадськості потребує створення механізмів інституційної підтримки, зокрема формування платформ для відкритого діалогу, впровадження програм фінансової підтримки освітніх ініціатив та забезпечення ефективних каналів комунікації між державними структурами та стейкхолдерами. Такий підхід сприятиме формуванню адаптивної системи управління освітою, яка буде не лише відповідати стратегічним завданням держави, а й ефективно реагуватиме на суспільні запити, забезпечуючи якісні зміни у сфері загальної середньої освіти.

ВИСНОВКИ

Розглянуто теоретичні та правові основи системи публічного управління. Встановлено, що публічне управління є багатогранним процесом, який охоплює діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямовану на забезпечення суспільного добробуту, гармонізації інтересів різних груп населення та ефективної реалізації державної політики. З'ясовано, що ключовими аспектами публічного управління є його підзвітність суспільству, прозорість, інтеграція громадянського суспільства у прийняття рішень та спрямованість на досягнення спільного блага. Правова основа цієї системи ґрунтується на Конституції України, Законах, підзаконних актах, а також на міжнародних стандартах, що визначають нормативно-правові межі і механізми реалізації публічного управління. В цілому, публічне управління виконує роль основного механізму забезпечення стабільності й розвитку суспільства, створюючи умови для ефективного функціонування державних інституцій, забезпечення прав громадян та впровадження сучасних управлінських практик.

Визначено організаційно-правові засади публічного управління системою загальної середньої освіти. З’ясовано, що успішне функціонування системи залежить від комплексного підходу до нормативно-правового регулювання, який забезпечує баланс між централізованим управлінням і децентралізацією повноважень. Виявлено, що основними викликами є недосконаліть чинної законодавчої бази, недостатня координація між рівнями управління та потреба в адаптації механізмів управління до сучасних реалій, включаючи умови воєнного стану. Наголошено на важливості вдосконалення нормативно-правових актів, підвищення ефективності взаємодії між суб’єктами управління та забезпечення гарантій реалізації права громадян на освіту.

Здійснено аналіз сучасного стану механізмів управління загальною середньою освітою в системі публічного адміністрування України. У ході аналізу з'ясовано, що сучасна система управління характеризується переходом до децентралізованої моделі, яка покликана адаптувати освітній процес до потреб місцевих громад і забезпечити автономію закладів освіти. Однією з ключових рис децентралізації є передача значного обсягу повноважень органам місцевого самоврядування, які беруть на себе відповідальність за фінансування, розвиток інфраструктури, ліцензування та організацію освітнього процесу. Встановлено, що така модель створює умови для гнучкості в ухваленні рішень, сприяє врахуванню локальних особливостей та потреб, а також залучає громади до управлінських процесів. Однак децентралізація висвітлила низку проблем, пов'язаних із недостатньою координацією між рівнями управління, недостатньою кваліфікацією кадрів на місцях, нерівномірністю фінансування та відсутністю належного контролю за якістю освітніх послуг. Загалом, сучасний стан механізмів управління загальною середньою освітою в Україні демонструє прагнення до забезпечення ефективного балансу між централізованими та децентралізованими підходами. Вказане є основою для подальшого розвитку освітньої системи, яка має відповідати потребам суспільства та викликам сучасності.

Вивчено міжнародний досвід впровадження організаційних механізмів публічного управління в освітній сфері. Виявлено, що кожна країна має унікальну модель управління освітою, яка формується під впливом історичних, культурних, соціальних та економічних умов. Зокрема, у країнах з розвиненими демократичними традиціями, таких як США, Великобританія, Франція, Польща та Німеччина, освітнє управління базується на принципах децентралізації, субсидіарності та автономії закладів освіти. Аналіз показав, що децентралізація є ключовою ознакою ефективного управління освітою, оскільки вона сприяє залученню місцевих громад до прийняття управлінських рішень, а також адаптації освітніх послуг до регіональних особливостей. Крім

того, акцент на інноваційних підходах, співпрацю зі стейкхолдерами та інтеграцію цифрових технологій демонструє сучасну тенденцію до гнучкості й адаптивності в освітньому адмініструванні. Вивчений досвід може бути використаний для вдосконалення механізмів публічного управління освітою в Україні.

Запропоновано стратегічні напрями вдосконалення механізмів управління загальною середньою освітою, що охоплюють децентралізацію, посилення автономії навчальних закладів, оптимізацію фінансування, цифровізацію освітнього процесу та підвищення професійного рівня педагогічних кадрів. Виявлено, що ефективне впровадження цих заходів сприятиме формуванню гнучкої та адаптивної системи управління освітою, здатної забезпечувати високу якість навчання, відповідати сучасним суспільним потребам та оперативно реагувати на виклики реформування. Реалізація запропонованих заходів вимагає комплексного підходу, що передбачає тісну взаємодію між центральними та місцевими органами влади, освітніми установами, громадянським суспільством і бізнес-середовищем. Лише за умови ефективної координації, фінансової підтримки та розвитку професійної спроможності управлінських кадрів можливо досягти оптимального балансу між автономією шкіл та державним контролем за якістю освіти. В цілому, вдосконалення механізмів управління загальною середньою освітою сприятиме створенню ефективної, прозорої та стійкої освітньої системи, орієнтованої на інтереси учнів та суспільства загалом.

Окреслено необхідність посилення ролі громадськості та стейкхолдерів у процесах управління освітою, що сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та адаптивності освітньої системи. Запропоновано механізми громадського моніторингу, розвитку партнерських відносин між закладами освіти та роботодавцями, а також впровадження громадського бюджетування для більш раціонального використання ресурсів. Виявлено, що інтеграція громадських ініціатив у систему управління освітою сприятиме її модернізації, підвищенню якості освітніх послуг та відповідності сучасним

викликам. Особливу увагу необхідно приділити створенню інституційних механізмів підтримки громадської активності, що дозволить забезпечити сталий розвиток освітньої сфери та підвищити рівень довіри до процесу ухвалення управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз державних стратегічних документів України щодо врахування адаптованих для України Цілей Сталого Розвитку до 2030 року: Аналітична доповідь. Київ: Інститут суспільно-економічних досліджень, 2017. 84 с.

2. Антонова О. Є. Акмеологічний підхід до визначення сутності обдарованості. *Проблеми освіти:* збірник наукових праць Житомир-Київ, 2015. Вип. 84. С. 36-40.

3. Антонюк, В. П. Вища освіта України на шляху модернізації. *Бізнес Інформ.* Вип. № 4. 2019. С. 198–204.

4. 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

5. Бабічев А.В. Зарубіжний досвід із питань управління змінами в системі вищої освіти. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 192−200.

6. Базарна О. В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля. 2012. № 1 (172). Ч. 2. С. 91-97.

7. Біницька К., Біницька О. Децентралізація освіти в Україні: досвід децентралізації в Республіці Польща. *Studia zarzadzania i Finansow*. Nr 10/2016. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/146040?utm_source=chatgpt.com

8. Бодак Н. В. Адміністративно-правові засади організації місцевої влади: сучасний стан та перспективи розвитку: дис. … канд. юрид. наук. Ужгород, 2017. 18 с.

9. Вакарчук І. Вища освіта України –європейський вимір: стан, проблеми, перспективи. *Вища школа.* 2012. No 3. С. 3018.

10. Возняк Г., Жеребило І. Децентралізація освіти: вітчизняні реалії та напрями реформування. *Світ фінансів.* Вип. № 1(62). 2020. С. 128-139. URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1310/1305

11. Гижко А. П. Освітня децентралізація в Україні на прикладі кейсу Вінницької області. Політичні інститути та процеси. Вип. № 2. 2021. С. 11-15. URL: file:///C:/Users/1/Downloads/10477-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-20843-1-10-20210710.pdf

12. 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).

13. Гриневич Л. Тенденції децентралізації управління базовою освітою в сучасній Польщі: Автореф. дис ... канд. пед. наук. Київ. 2005. 20 с.

14. Державне управління. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Т.1. *Теорія державного управління*. Наук. (ред. колегія: В.М.Князєв, І.В.Розпутенко та ін. К.: НАДУ, 2011. С. 157-159.

15. Домбровська С. М. Сучасні технології впровадження інноваційних державних механізмів реформування системи освіти в Україні. Університетські наукові записки. 2013. Вип. № 2 (46). С. 5-11.

16. 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 науковопрактичної конференції (16 жовтня, 2020 року). Ізмаїл: РВВ ІДГУ; "ІРБІС", 2020. С. 77-83.

17. Журило А. П., Глушко О. З., Локшина О. І, Маріуц І. О., Тименко М. М., Шпарик О. М. Трансформаційні процеси у шкільній освіті країн Європейського Союзу та США : монографія. Київ: ТОВ "КОНВІ ПРІНТ", 2018. 192 с.

18. Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рек. За заг. ред. Н.М.Мельтюхової. К.: НАДУ, 2010. 28 с.

19. Затонацька Т. Зарубіжний досвід фінансування розвитку освіти: перспективи застосування в Україні. Вісн. Київ. ун-ту ім. Тараса Шевченка. *Економіка.* 2012. № 139. С. 36–39.

20. Калініна Л. Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти. *Рідна школа.* Вип. № 1-2. 2017. С. 8–17.

21. Ковбасюк Ю. В. Модернізація державного управління та децентралізація влади в контексті реалізації реформи "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава": навч.-метод. матеріали Ю.В.Ковбасюк, В.В.Голубь. К.: НАДУ, 2013. 56 с.

22. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 року. № 254к/96- ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

23. Куц Ю. О. Природа та сутність державного управління. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. Вип. № 1. 2013 URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2013_1_24

24. Лікарчук І. Децентралізація й управління освітою. 17 лютого 2022 року. *Освіта.UA*. URL: https://osvita.ua/blogs/85787/?utm_source=chatgpt.com

25. Лопушинський І. П., Ковнір О. І. Європейський та світовий досвід реформування освіти в процесі децентралізації влади. *Педагогічний альманах*. 2017. Вип. 33. С. 230-237.

26. Мартиненко В.М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики. *Публічне управління: теорія та практика.* 2010. №1. С. 16-22.

27. Мелешко В. В. Проблеми управління опорними закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації. *Актуальні теорії – ефективна практика. Український педагогічний журнал.* Вип. № 2. 2018. С. 27-33. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711329/1/6.pdf?utm_source=chatgpt.com

28. Мельниченко Б. Правова основа організації та діяльності органів публічного управління в Україні. *Адміністративне право і процес*. 2017. № 12. С.174-177. URL : http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/12/38.pdf

29. Михайлик І. В. Організаційно-правові засади функціонування системи загальної середньої освіти на регіональному рівні: наук. доп. ХарРІ НАДУ. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2010-2/doc/4/06.pdf

30. Мунько А.Ю., Ільченко О.О. Реалізація реформи загальної середньої освіти: бенефіціари, стейкхолдери, цілі та очікувані результати. Верховенство права: доктрина і практика в умовах сучасних світових викликів: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 25 лют. 2022 р., Дніпро: ДДУВС. С. 367-370.

31. Мунько А. Ю., Ільченко О. О. Стратегічні пріоритети розвитку закладів загальної середньої освіти в сучасних умовах. Наука і вища освіта: тези доповідей XXX Міжнар. наук. конф. студентів і молодих учених, 10 лист. 2021 р. Класичний приватний університет. Запоріжжя: КПУ, 2021. С. 193.

32. Нова українська школа. Кабінет Міністрів України. URL: https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola.

33. Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління.* 2015. Вип. 44(1). С. 53–63.

34. Огороднік М. І. Шляхи удосконалення механізму публічного управління у сфері освіти України. Міжнародний науковий журнал “Грааль науки”. Вип. № 24. 2023. С. 113-118. URL: https://www.researchgate.net/publication/369015575_SLAHI_UDOSKONALENNA_MEHANIZMU_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_U_SFERI_OSVITI_UKRAINI

35. 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

36. П’ятничук І. Д. Класифікація механізмів публічного управління вищою освітою. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. *Серія: Публічне управління та адміністрування.* Том 34 (73). № 6. 2023. С. 46-52. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/8.pdf

37. Першукова О. О. До питання про забезпечення якості освіти школярів у Великій Британії. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* Вип. № 3. 2015. С. 94-105.

38. Поліщук С. В. Професіоналізм керівника закладу загальної середньої освіти як основа його високоефективної управлінської діяльності. *Педагогічна освіта*: теорія і практика, 2021. Вип. 30. URL: https://doi.org/10.32626/2309-9763.2021-30-73-84

39. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 року. № 2145-VIII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text.

40. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січня 2020 року. № 463-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text.

41. Публічне врядування і публічне адміністрування. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Т. 8: Публічне врядування. Наук. ред. кол.: В. С. Загорський, С.О. Телешун та ін. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 488-491.

42. Реформа освіти та науки. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reformaosviti

43. Рибак А. І. Стан та перспективи реформування публічної адміністрації в Україні. *Гілея: науковий вісник*. 2011. Вип. 47. С. 594-602.

44. 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

45. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти в Україні: інформаційно-аналітичний огляд за заг. ред. С. Калашнікової та В. Лугового. Київ : ДП “НВЦ “Пріоритети”, 2015. 84 с.

46. Савчина М. В. Публічне урядування, права людини і демократія: регіональний зріз євроінтеграції: монографія, Ужгород: Видавництво УжНУ “Говерла”, 2015. 320 с.

47. Самойлик Ю. В. Закордонний досвід державного управління сферою освітніх послуг. *Економіка та суспільство.* Вип. № 25. 2021. с. 5. URL: file:///C:/Users/1/Downloads/368-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-355-1-10-20210614.pdf

48. Сбруєва А. А., Єременко І. В. Європейський вимір забезпечення якості вищої освіти: етапи та актуальні тенденції розвитку. Актуальні проблеми управління якістю освіти: теорія, історія, інноваційні технології: монографія за заг. ред. А. А. Сбруєвої. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. С. 266–295.

49. Семенюк Ю. Управління освітою України в умовах децентралізації: світові тенденції та вітчизняні реалії. *Механізми державного управління*. Том 1 № 77. 2019. URL: http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/%D0%A3%D0%94%D0%9A%20323.172%3A%5B351%3A37%5D%28347%2B100%29

50. 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

51. Сизон В. Г. Зарубіжний досвід управління освітою на місцевому рівні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. Вип. № 4(6), 2019. С. 209-219. URL: https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-4(6)-209-219

52. Сігаєва Л. Є. Сучасні підходи до якості освіти: теоретичний аспект. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*. 2016. Вип. 4. С. 213–229. URL: https://educationjournal.org/index.php/journal/article/download/49/47/

53. Сікорська І.М. Удосконалення державного управління вищою освітою в контексті європейської інтеграції : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Донец. держ. ун-т управління. Донецьк, 2006. 21 с.

54. 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

55. Соколова Е. Т. Система інноваційних форм менеджменту як механізм регулювання публічного управління освітою. Таврійський науковий вісник. *Серія: Публічне управління та адміністрування*. Вип. № (1). 2022. С. 73-79.

56. Тимошко Г. М. Органайзер керівника навчального закладу : методичні рекомендації. Вид. 2-ге, переробл. і доповн. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2016. 188 с.

57. Тітова О.С., Тітова В. М. Зарубіжний досвід адміністрування у сфері освіти. Наукові записки. *Серія: Право.* Вип. №13. 2022. С. 182-186. URL: https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/230/218

58. Тямолова І. В., Волотовська Т. П. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління закладомзагальної середньої освіти на засадах акмеологічного підход. Журнал “Наукові інновації та передові технології”. Вип. № 5(1 9) 2023. С. 613-620. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/4658/4682

59. Філоненко Р. С. Історія розвитку та сучасний стан управління освітою. Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти : зб. наук. пр. Рівне : РДГУ, 2016. Вип. 13 (56). Ч. І. С. 164-166. URL: http://surl.li/ceocr

60. Чубінська Н. Ключові аспекти публічного управління освітою в сучасних умовах розвитку. *Scientific Collection “InterConf”.* Вип. № (103), 2022. С. 63-64.

61. Шипіцина Є. Реформування публічного управління загальною середньою освітою в посткомуністичних країнах ЄС. *Публічне управління та адміністрування. Вип* . 2 (7). 2024. С. 98-104. URL: https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/208/198

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

63. 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.

64. Chaltseva O., Neprytska T. Designing Public Policy in Ukraine and in Poland in Conditions of Political System Transformatio. European Journal of Transformation Studies. 2020, V. 8, No. 2 P.134-148.

65. The official site of UN Public Administration Programs. URL: http://www.unpan.org/DPADM/ProductsServices/Glossary/tabid/1395/language/en US/Default.aspx.