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
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ»

Виконав: студент групи
Е-9-24-М1ПУА(1.6д)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Донченко Олексій Леонідович
Керівник: PhD, доцент Кузьменко Г.О.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Донченко Олексій Леонідович. «Роль органів місцевого самоврядування в організації управління освітою».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі визначено теоретичні засади організації управління освітою в системі місцевого самоврядування. Проаналізовано сучасний стан та особливості функціонування системи місцевого управління освітою в Україні. Розкрито напрями та перспективи удосконалення організації управління освітою в системі місцевого самоврядування.

Ключові слова: управління освітою, місцеве самоврядування, децентралізація, територіальні громади, система освіти, інституційне забезпечення.

SUMMARY

Donchenko Oleksii. "The Role of Local Self-Government Bodies in the Organization of Education Management".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2026

The thesis defines the theoretical foundations for organizing education management within the system of local self-government. The current state and specific features of the functioning of the local education management system in Ukraine are analyzed. Furthermore, the study explores directions and prospects for improving the organization of education management within the local self-government system.

Keywords: education management, local self-government, decentralization, territorial communities, education system, institutional support.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 7

1.1. Сутність, структура та принципи управління освітою на місцевому рівні 7

1.2. Зарубіжний досвід організації управління освітою в умовах децентралізації 17

Висновки до першого розділу 26

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ 28

2.1. Інституційне забезпечення управління освітою в системі місцевого самоврядування 28

2.2. Практика реалізації управлінських повноважень у сфері освіти на місцевому рівні 40

Висновки до другого розділу 52

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 54

3.1. Основні проблеми та виклики в організації управління освітою на рівні територіальних громад 54

3.2. Практичні напрями підвищення ефективності управління освітньою сферою в контексті розвитку місцевого самоврядування 65

Висновки до третього розділу 75

ВИСНОВКИ 80

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 83

ВСТУП

Актуальнітсь теми дослідження. У сучасних умовах реформування державного управління та закріплення засад децентралізації освіта набуває ваги стратегічного ресурсу сталого розвитку як територіальних громад, так і держави в цілому. Вона є не лише інструментом формування людського капіталу, а й чинником соціальної єдності, розвитку громадянської відповідальності та підвищення конкурентоспроможності країни. Дієве управління освітньою сферою на місцевому рівні має забезпечувати якість освітніх послуг, раціональний і справедливий розподіл ресурсів, а також створення середовища рівних можливостей для всіх учасників освітнього процесу. У цьому зв'язку ключового значення набуває партнерська взаємодія органів місцевого самоврядування, громадськості та закладів освіти, адже саме вона формує підґрунтя нової моделі публічного управління в освітній галузі.

Управління освітою в системі місцевого самоврядування відображає ширші процеси демократизації суспільства, посилення автономії громад і потребу ефективно використовувати фінансові та кадрові ресурси. Воно передбачає не тільки передачу частини повноважень на місця, а й зростання відповідальності громад за стратегічне планування та розвиток освітнього простору. В умовах євроінтеграційного курсу України та впровадження Концепції «Нової української школи» акценти зміщуються у бік налагодження партнерства між владними структурами, закладами освіти та інститутами громадянського суспільства. Це, своєю чергою, потребує оновленого управлінського підходу, заснованого на принципах прозорості, інноваційності та участі.

Питання управління освітою в системі місцевого самоврядування розглядали у своїх дослідженнях В. Александров, Н. Бесчастний, Л. Бурдонос, С. Домбровська, Н. Дупак, В. Журавський, О. Локшина, В. Луговий, Н. Протасова, О. Семенець-Орлова, С. Сисоєва, І. Сікорська, Ю. Соловей, О.

Тоцька, Т. Хомишин, Н. Шульга, Т. Яровенко та інші. У працях цих науковців висвітлено теоретико-практичні аспекти реформування освітньої сфери, управління якістю, модернізації педагогічної діяльності, формування освітньої політики в умовах децентралізації та розвитку місцевих громад.

Разом із тим, попри наявні наукові здобутки, зберігається низка проблемних питань. Зокрема, це стосується результативності управлінських механізмів на місцевому рівні, чіткого розмежування компетенцій між державними та муніципальними структурами, фінансової спроможності громад, кадрового потенціалу, а також реального залучення громадськості до процесів ухвалення рішень. Зазначені виклики визначають потребу в поглибленому аналізі організації управління освітою в системі місцевого самоврядування та окресленні шляхів підвищення її ефективності в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес організації та функціонування системи управління освітою в умовах розвитку місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – роль органів місцевого самоврядування в організації управління освітою.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, аналіз сучасного стану та визначення практичних рекомендацій щодо удосконалення організації управління освітою в системі місцевого самоврядування в умовах децентралізації.

Відповідно до мети визначено завдання дослідження:

- визначити сутність, структуру та принципи управління освітою на місцевому рівні;
- вивчити зарубіжний досвід організації управління освітою в умовах децентралізації;
- дослідити інституційне забезпечення управління освітою в системі місцевого самоврядування;
- узагальнити основні проблеми та виклики в організації управління освітою на рівні територіальних громад;

– запропонувати практичні напрями підвищення ефективності управління освітньою сферою в контексті розвитку місцевого самоврядування.

Методологія дослідження базувалася на системному, структурно-функціональному та порівняльному підходах, що дали змогу комплексно розглянути процес управління освітою в системі місцевого самоврядування. У роботі застосовано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції для теоретичного узагальнення наукових джерел, а також метод порівняльного аналізу – для вивчення зарубіжного досвіду управління освітою в умовах децентралізації. Використано методи систематизації, узагальнення та логічного моделювання для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської діяльності в освітній сфері на місцевому рівні.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні та поглибленні теоретичних уявлень про організацію управління освітою в системі місцевого самоврядування, уточненні її інституційного забезпечення та визначенні практичних напрямів підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах децентралізації.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у процесі підготовки фахівців зі спеціальності “Публічне управління та адміністрування”, під час проведення науково-практичних конференцій, семінарів з питань розвитку освіти, а також у діяльності органів місцевого самоврядування для вдосконалення управління освітньою сферою.

Структура дослідження включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок, а бібліографічний список містить 60 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність, структура та принципи управління освітою на місцевому рівні

Поняття «освіта» в сучасному науковому дискурсі зазнало суттєвої еволюції, розширивши як змістовне, так і функціональне наповнення. Аналіз його генези свідчить, що вітчизняна практика почала активно використовувати цей термін лише з XVIII століття, позначаючи ним цілеспрямований процес формування особистості через навчання та виховання. У той час освіту часто ототожнювали з вихованням, трактуючи її як інструмент соціалізації та морального вдосконалення людини [1, с. 23-24]. У межах пізніших наукових підходів освіта визначається як цілеспрямований і водночас результативний процес навчання та виховання в інтересах особи, суспільства й держави, що забезпечує досягнення визначених державою освітніх рівнів [7]. Згодом поняття набуло більшої термінологічної визначеності, перетворившись на синонім формувального впливу навчання на розвиток особистості.

Зміна суспільних парадигм і перехід до інноваційних моделей соціокультурного розвитку спричинили переосмислення ролі освіти. Спочатку її розуміли як нормативно організований процес передавання наступним поколінням соціально значущого та культурно-історичного досвіду задля забезпечення спадкоємності розвитку людства [8]. З часом акцент перемістився на пізнавально-творчий вимір: освіта почала сприйматися як процес і результат засвоєння системи знань, умінь і навичок, що визначають інтелектуальний, моральний та естетичний розвиток особистості [15, с. 22-23].

Подальше нормативне унормування освітніх процесів сприяло становленню законодавчих засад освітньої діяльності, у межах яких освіта стала тлумачитися як цілеспрямований процес виховання, навчання та розвитку в

інтересах людини, суспільства й держави. Такий підхід сформував новий рівень розуміння освітньої сфери як складної системи, що створює соціальний і культурний потенціал країни [19].

Нині освіта розглядається як багатовимірне явище, що охоплює не тільки навчально-виховний процес, а й сукупність навмисних і ненавмисних впливів соціального середовища на становлення людини. Вона включає самоосвіту, самовиховання та соціалізацію, які в комплексі формують особистість сучасного громадянина. Дослідники виокремлюють низку ключових вимірів освіти, зокрема:

- як процес зовнішнього впливу, спрямований на засвоєння індивідом соціального досвіду, норм і цінностей;
- як спеціальну сферу суспільного життя;
- як соціокультурний феномен, що відображає духовний розвиток нації;
- як фундаментальну характеристику цивілізаційного поступу та спосіб самозбереження культури;
- як процес гармонійної єдності навчання, виховання й розвитку;
- як інститут, що забезпечує функціонування соціально-економічних систем;
- як результат, який відображає рівень загальної культури, освіченості та соціальної зрілості населення [24, с. 14-15].

Узагальнюючи підходи до визначення сутності освіти, науковці підкреслюють її багаторівневий характер і те, що вона одночасно виступає цінністю, процесом, системою, соціальним інститутом і результатом. Відповідно, освіта постає: державною, суспільною та особистісною цінністю; розгалуженою мережею освітніх закладів і установ; динамічним процесом розвитку людини; результатом інтелектуального й духовного зростання; соціокультурним феноменом, що формує колективну свідомість; інститутом, який визначає рівень суспільного розвитку та стабільності [60, с. 22-23].

У площині місцевого управління така багатошаровість поняття «освіта» має принципове значення, адже зумовлює потребу в системному та

комплексному підході до організації освітнього процесу, узгодженого із соціальними, економічними й культурними потребами територіальних громад.

Система освіти в сучасному суспільстві постає як цілісна й динамічна структура, що охоплює взаємопов'язані нормативно-правові, організаційні та інституційні елементи, закріплені в національних і міжнародних актах. Вона функціонує як комплекс освітніх програм різних рівнів і спрямувань, державних стандартів, вимог та норм, реалізованих через мережу закладів освіти й наукових установ. До її складу належать також органи управління освітою, їх підвідомчі структури, а також громадські й державно-громадські об'єднання, що провадять діяльність у цій сфері [39, с. 43-44]. Така розгалужена система становить основу реалізації державної політики в галузі освіти, забезпечуючи її сталість, наступність і відповідність суспільним потребам (див. рис. 1.1).

Структура освітньої системи має національні особливості, однак у більшості країн охоплює кілька рівнів: дошкільну, загальну середню, професійно-технічну, середню спеціальну, вищу та післядипломну освіту. Дошкільний рівень вважається первинною ланкою загальної педагогічної системи, покликаною підготувати дитину до соціалізації та навчання у школі. Дошкільна освіта реалізується в різних формах – як у закладах освіти, так і через індивідуальне виховання в сім'ї – та спрямована на формування базових пізнавальних і соціальних навичок. Дошкільний заклад, будучи елементом соціально-педагогічної системи, виконує суспільне замовлення, забезпечуючи цілеспрямований виховний процес, якому притаманні цілісність, відкритість, взаємозв'язок і керованість [28, с. 32-33].

Загальноосвітня школа, своєю чергою, є базовою ланкою освітньої системи та суспільним інститутом, що формує інтелектуальний і моральний потенціал нації. Вона структурована на три ступені – початковий, базовий та старший – і забезпечує засвоєння основ наук, розвиток мислення, комунікативних і соціальних компетентностей. Водночас у сучасних умовах поширюється репетиторство як форма навчання, що передбачає індивідуальні або групові

заняття для поглиблення знань, підготовки до іспитів чи вступу до закладів вищої освіти. Такий формат виконує компенсаторну функцію, допомагаючи здобувачам освіти усувати прогалини в навчанні та підвищувати академічні результати.

Вагому роль у структурі системи освіти відіграє професійно-технічна підготовка, зорієнтована на формування практичних умінь і розвиток трудових компетентностей. Її ключове завдання полягає в забезпеченні якісного навчання відповідно до запитів ринку праці, що підвищує мобільність і конкурентоспроможність випускників [33, с. 55-56]. Професійно-технічна освіта є значущим чинником економічного розвитку територій, адже забезпечує підготовку кваліфікованих кадрів для промисловості, сфери послуг, культури та публічної служби.

Середня спеціальна освіта спрямована на підготовку фахівців середньої ланки – техніків, технологів, майстрів – які забезпечують функціонування ключових секторів економіки. Вона поєднує елементи професійно-технічної та вищої освіти, виступаючи перехідною ланкою, що дає змогу частині випускників продовжувати навчання у закладах вищої освіти. Вища освіта, у свою чергу, є верхівкою освітньої системи та одним із визначальних чинників формування інтелектуального потенціалу держави. Її завдання полягає не лише у наданні ґрунтовних знань, а й у розвитку здатності до їх практичного застосування, аналітичного мислення, інноваційності та професійної адаптивності [35].

Післядипломна освіта, що охоплює підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, має важливе значення для забезпечення безперервного професійного розвитку. Підвищення кваліфікації передбачає опанування нових знань і навичок, засвоєння передового досвіду та адаптацію до технологічних змін у виробничій і соціальній сферах. Перепідготовка кадрів, своєю чергою, забезпечує можливість здобуття нових професій або пристосування до змінених вимог ринку праці й часто здійснюється безпосередньо на підприємствах чи за підтримки державних структур зайнятості [2, с. 56].

Важливою складовою виступає також додаткова освіта дітей, яка розширює межі традиційного навчання, стимулює пізнавальну активність, формує потребу в самореалізації та творчому розвитку. Вона сприяє професійному самовизначенню, допомагає виявляти здібності й забезпечує гармонійне становлення особистості [7].

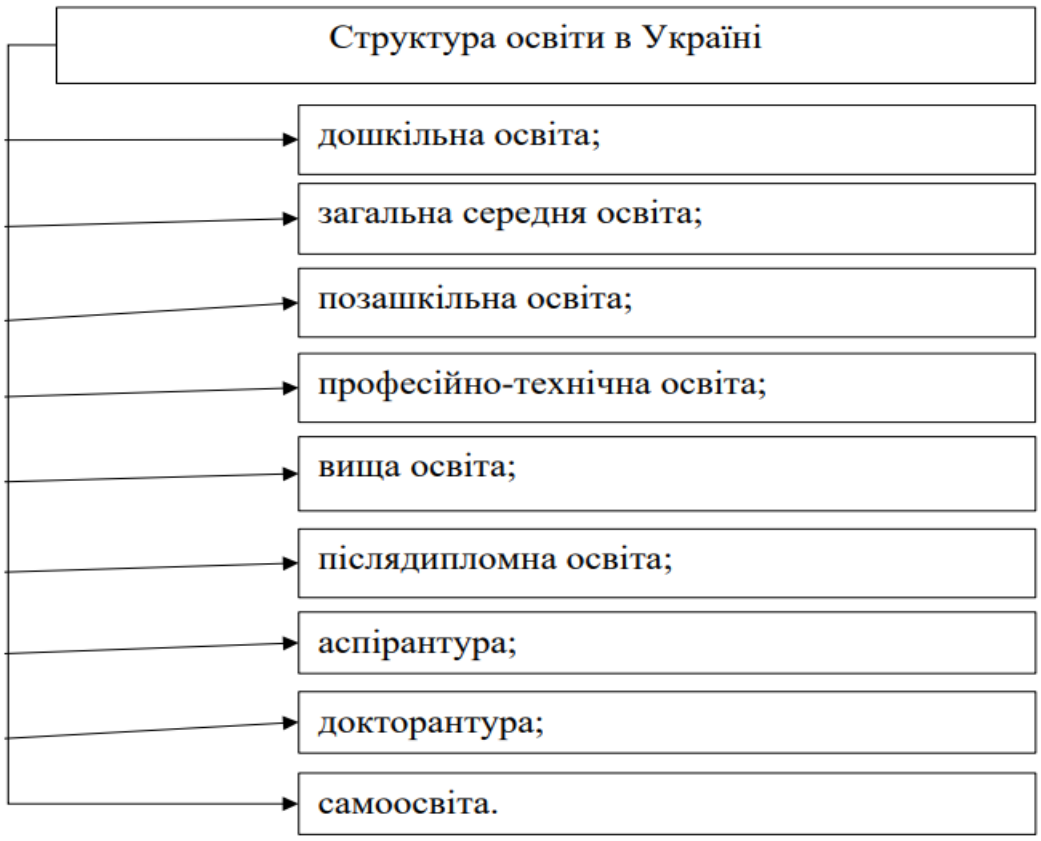


Рис. 1.1. Система освітніх рівнів у структурі освіти України, *сформовано на основі джерел [2; 7; 28; 30; 33; 35].*

Таким чином, сучасна система освіти є багаторівневою соціальною інституцією, покликаною задовольняти економічні, культурні, технологічні та духовні потреби суспільства. Її функціонування базується на принципах цілісності, наступності, відкритості та гнучкості. Освіта виконує роль стратегічного ресурсу розвитку держави, забезпечуючи не лише передачу знань, а й формування громадянської свідомості, моральних орієнтирів і готовності до життя у мінливому соціокультурному середовищі.

Починаючи з кінця XIX століття, система освіти зазнала глибоких трансформацій, які призвели до формування її якісно нового образу та змісту [7]. Відбулася переоцінка ролі освіти у суспільному розвитку: вона перестала розглядатися як складова частина народного господарства чи виключно як державне відомство. Натомість освіта поступово перетворилася на самостійну форму суспільної практики, що функціонує як соціокультурний інститут, у межах якого відбуваються складні процеси формування особистості, відтворення інтелектуального потенціалу нації та збереження духовних цінностей. Така зміна парадигми зумовила перехід від адміністративно-галузевого розуміння освіти до усвідомлення її як інтегрованої системи, де поєднуються гуманітарні, економічні та управлінські чинники.

Освіта як автономна сфера суспільної практики має власну внутрішню структуру, склад і функціональні зв'язки, що забезпечують її стійкість і здатність до саморозвитку. Вона розглядається не лише як інституційна система, а й як живий соціальний організм, у якому взаємодіють інтереси держави, громади, професійних спільнот та окремих учасників освітнього процесу. Для повного розуміння її функціонування доцільно розглядати освіту у контексті трьох взаємопов'язаних предметних проекцій, що формують освітній простір і визначають закономірності управління в межах місцевих громад [10].

Освітнє середовище – це сукупність соціально-культурних, економічних і комунікативних умов, у яких здійснюється навчально-виховна діяльність. Воно включає матеріально-технічну базу, кадровий потенціал, культурні традиції громади, локальні освітні ініціативи та рівень громадянської активності. Саме освітнє середовище забезпечує адаптацію системи освіти до регіональних потреб, робить її відкритою до нових соціальних викликів і сприяє становленню партнерських відносин між владою, школою та громадськістю.

Освітня політика – це комплекс інститутів, процесів і механізмів, що забезпечують цілісність функціонування освітньої сфери. Вона включає розроблення нормативно-правових актів, стратегічне планування розвитку

освіти, визначення пріоритетів і стандартів якості. На місцевому рівні освітня політика втілюється через програми розвитку освіти територіальних громад, які формують інституційну спроможність місцевих органів влади та створюють умови для реалізації принципів децентралізації.

Управління освітою – це координуюча діяльність, спрямована на організацію ефективного функціонування освітніх установ, раціональне використання ресурсів, підвищення якості освітніх послуг та забезпечення доступності освіти. У системі місцевого самоврядування управління освітою виконує роль інструменту реалізації державної політики на місцевому рівні, водночас зберігаючи автономію і враховуючи особливості розвитку конкретних громад (див. рис. 1.2.).

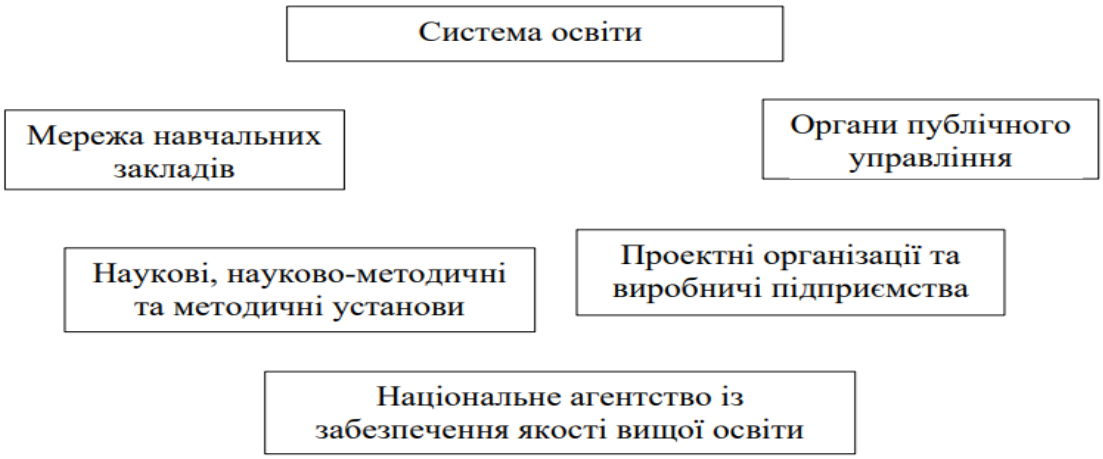


Рис. 1.2. Структурна схема системи освіти в Україні, *сформовано на основі джерел [7; 10].*

Загалом освіта як суспільна система постає багатовимірним утворенням, у межах якого поєднуються організаційна побудова, мережа соціальних інститутів та сукупність управлінських механізмів. Її поступ значною мірою визначається спроможністю органів місцевої влади інтегрувати освітні ініціативи в ширшу стратегію соціально-економічного розвитку території, узгодити освітні пріоритети з потребами громади та забезпечити збалансоване поєднання загальнодержавних стандартів із регіональною специфікою. Важливо, щоб

освітня політика на місцевому рівні не зводилася лише до утримання закладів, а передбачала планування розвитку: оновлення інфраструктури, підтримку педагогічних кадрів, формування безпечного середовища та створення умов для рівного доступу до якісної освіти.

Освітній простір як складне суспільне явище охоплює низку взаємопов'язаних предметних проекцій, кожна з яких має власний зміст і функції. Так, освітнє середовище відображає сукупність соціокультурних форм, умов і контекстів, у яких відбувається навчально-виховна діяльність, а також чинники, що прямо впливають на її результативність (матеріальна база, безпека, комунікації, цінності громади, доступність ресурсів). Освітні інститути становлять нормативно оформлену систему організації діяльності суб'єктів освіти, забезпечуючи стабільність, передбачуваність і керованість функціонування галузі. Освітні процеси, своєю чергою, репрезентують змістовий і технологічний бік педагогічної взаємодії, визначаючи методи, форми й інструменти співпраці між учасниками освітнього простору [15, с. 45]. У сукупності ці компоненти дозволяють розглядати освіту не лише як мережу закладів, а як живу систему взаємодій, де якість результату залежить від узгодженості середовища, інституційної організації та технологій навчання.

Сутність управління освітою полягає у безперервному відстеженні стану освітньої системи, оцінюванні її відповідності визначеним нормам і цілям та своєчасному реагуванні на відхилення. Управлінський вплив спрямовується на підтримання оптимального режиму функціонування галузі й реалізується через правові інструменти, стратегічні рішення, адміністративні процедури та управлінські комунікації. До таких впливів належать не лише підготовка законів і нормативно-правових актів, а й повсякденна організаційна діяльність органів управління, методичний супровід закладів освіти, консультаційно-аналітична підтримка, а також рекомендації наукових і дослідницьких установ у сфері педагогіки та освітнього менеджменту [22]. Окремого значення набувають управлінські рішення щодо фінансування, кадрового забезпечення, оптимізації

мережі закладів, а також забезпечення інклюзивності й доступності освітніх послуг.

Розкриття змісту управління освітньою сферою неможливе без чіткого окреслення його цілей і принципів. Центральним завданням є формування такої управлінської моделі, яка поєднувала б демократичність і участь громади, автономію закладів освіти та водночас – єдність державної освітньої політики. Управління повинне гарантувати якість і доступність освіти, відповідність освітніх послуг державним стандартам, а також їх узгодженість із запитами суспільства та ринку праці [59, с. 56]. У цьому сенсі мета управління полягає у створенні умов для досягнення визначених державою орієнтирів розвитку освіти, консолідації зусиль органів влади, громадськості, педагогічних колективів і наукових інституцій задля результативного розв'язання організаційних, методичних, матеріально-технічних і фінансових завдань освітньої системи [28, с. 53]. Важливим елементом також є забезпечення прозорості рішень, підзвітності та ефективної комунікації з громадою.

Серед специфічних ознак управлінської діяльності в освіті вагоме місце посідають функції проєктування та програмування, оскільки саме вони надають розвитку стратегічного характеру. Проєктування розглядається як діяльність, спрямована на переведення системи з наявного стану в бажаний через визначення оптимальних механізмів, ресурсів, виконавців та індикаторів успіху. Такий підхід спирається на впровадження інноваційних управлінських технологій, що підвищують адаптивність освітніх процесів, забезпечують стійкість системи до зовнішніх змін і дозволяють гнучко реагувати на нові виклики (демографічні зміни, міграційні процеси, цифровізацію, трансформації ринку праці) [15, с. 67].

Проєктне мислення тісно пов'язане з нормуванням, постановкою цілей та визначенням очікуваних результатів: воно передбачає формування бачення не лише поточних дій, а й перспективної моделі бажаного майбутнього [19]. Ефективне управління освітою вимагає аналітичної оцінки ситуації за

зрозумілими критеріями, що дозволяє виявляти проблемні зони, формулювати цілі та добирати інструменти для їх досягнення. Саме так створюється підґрунтя для концепції – теоретико-методологічної основи управлінських рішень, яка забезпечує цілісність підходів і стратегічну узгодженість заходів. Концептуалізація, як правило, передбачає міждисциплінарну співпрацю науковців і практиків, що дозволяє сформувати комплексну модель розвитку освітньої галузі, адаптовану до умов конкретної території [12]. Додатково вона допомагає узгодити інтереси різних сторін: громади, керівництва закладів, педагогів, батьків і здобувачів освіти.

Важливою стадією управлінського проєктування є планування – визначення послідовності конкретних дій, строків, відповідальних осіб, ресурсів та критеріїв оцінювання результатів. План дій дозволяє розглядати проєкт не лише як кінцевий продукт, а як процес діяльності, що розвивається, коригується та пристосовується до змін зовнішнього середовища [11]. У межах такого підходу кожен проєкт має програму реалізації з описом етапів, механізмів, індикаторів і очікуваних ефектів, а також із розумінням можливих ризиків і способів їх мінімізації.

У підсумку управління освітою на місцевому рівні є складним багатокомпонентним процесом, у якому поєднуються стратегічне бачення, аналітична робота з даними та практична реалізація рішень. Його результативність залежить від узгодженості дій центральних і місцевих органів влади, професійної підготовленості управлінців, розвитку партнерства між громадою, закладами освіти й суспільними інституціями, а також від здатності системи гнучко адаптуватися до соціальних змін і викликів часу. Важливо, щоб управління орієнтувалося не лише на процеси, а й на вимірювані результати – якість, доступність, безпечність, інклюзивність та довіру громади до освітньої політики.

1.2. Зарубіжний досвід організації управління освітою в умовах децентралізації

Сучасна система освіти є одним із ключових соціальних інститутів, еволюція якого безпосередньо пов’язана зі зміною суспільних запитів, темпами науково-технічного розвитку та загальною соціальною динамікою [22]. У контексті глобальних трансформацій освітні системи більшості країн переживають суттєві структурні й змістові зрушення: оновлюються управлінські механізми, переглядаються підходи до навчання, посилюється взаємозв’язок між освітою, економікою та соціальною сферою. Освіта дедалі менше сприймається як автономна галузь і все виразніше постає одним із визначальних чинників соціально-економічного поступу держави, адже саме вона формує підґрунтя інноваційності, конкурентоспроможності та здатності суспільства адаптуватися до викликів сучасності.

Водночас міжнародна практика переконує, що прогрес освіти не є самоплинним: він виникає як результат складної взаємодії державної політики, громадських ініціатив і науково-педагогічної думки. Зміст освіти, її методологічні засади та організаційна модель перебувають у постійному оновленні, оскільки саме ці компоненти визначають інтелектуальний потенціал суспільства та якість людського капіталу. Найбільш інтенсивні зміни зазвичай охоплюють базову освіту, адже вона задає «стартові умови» для подальших рівнів – професійної та вищої освіти. Трансформація змісту базової школи покликана підготувати особистість, спроможну орієнтуватися в глобальному інформаційному просторі, критично мислити та ухвалювати самостійні рішення за умов високої швидкості змін [58]. Додатково підкреслюється потреба розвивати ключові компетентності – комунікацію, креативність, співпрацю, медіаграмотність і здатність навчатися впродовж життя.

На початку XXI століття у світовому освітньому просторі окреслився комплекс глобальних тенденцій, що визначають спрямування реформ та інструменти їх реалізації:

- посилення демократизації освіти, що забезпечує відкритість, доступність для різних соціальних груп і наступність між рівнями навчання;
- утвердження принципу рівних можливостей у здобутті освіти незалежно від соціального походження, національності, політичних поглядів або релігійних переконань;
- зростання значущості дошкільної освіти як першого етапу безперервного освітнього процесу, що формує основу для подальшого навчання;
- модернізація змісту початкової школи та залучення до педагогічної діяльності підготовлених і мотивованих випускників університетів;
- удосконалення базової школи через поєднання загальноосвітньої підготовки з орієнтацією на майбутню професійну траєкторію та розвиток індивідуальних здібностей учнів [49, с. 56-57].

Паралельно в розвинених країнах спостерігається поступове ускладнення системи професійної освіти, орієнтація на підготовку молоді віком 18–23 років, а також активне залучення дорослого населення до програм перепідготовки й підвищення кваліфікації відповідно до вимог ринку праці [35]. Це зумовлено швидким оновленням технологій та появою нових професій, які потребують гнучких освітніх маршрутів і можливостей для навчання протягом життя. Одночасно посилюється увага до підтримки обдарованих дітей і молоді, розвитку їхнього творчого потенціалу, а також до створення умов для навчання осіб з особливими освітніми потребами. Важливим чинником стає розширення спектра освітніх послуг, розвиток ринку освіти, а також зростання ролі інвестицій у людський капітал як стратегічного ресурсу держави та територій.

У сфері управління освітою чітко простежується прагнення знайти рівновагу між централізацією та автономією. Уряди демократичних держав намагаються поєднати єдність державних стандартів із гнучкістю управлінських

рішень на місцевому рівні, що дає можливість адаптувати освітню політику до потреб конкретних регіонів і громад. У цьому контексті особливої ваги набувають розбудова ефективних систем моніторингу, інструментів оцінювання якості освіти, а також удосконалення підходів до професійної підготовки й розвитку педагогічних кадрів, від яких залежить практична реалізація реформ.

Помітно зростає роль інноваційних технологій у навчанні, насамперед у секторі вищої освіти. Запровадження цифрових платформ, розвиток дистанційних та змішаних форматів, участь університетів у глобальних освітніх мережах сприяють розширенню доступу до знань і підвищенню академічної мобільності студентів [37]. Водночас цифровізація змінює й управлінські процеси: з'являються нові інструменти збору даних, аналітики, електронного документообігу та комунікації зі здобувачами освіти. Паралельно освітній процес набуває виразнішого гуманістичного спрямування: в освітні програми активніше інтегруються курси з філософії, соціології, культурології, політології, психології та екології, що сприяє формуванню цілісної, культурно зрілої особистості та розвитку громадянської відповідальності.

Окремою тенденцією стає університизація вищої освіти, що проявляється у створенні масштабних університетських комплексів, інтеграції закладів освіти з науково-дослідними інститутами та промисловими підприємствами. Такий формат партнерства розширює можливості підготовки фахівців для інноваційних секторів економіки, стимулює прикладні дослідження й сприяє формуванню науково-освітніх кластерів на національному та міжнародному рівнях [57]. Водночас не менш важливим напрямом є оновлення змісту й технологій навчання відповідно до міжнародних стандартів, активізація міждержавної співпраці у сфері освіти, а також збереження культурної самобутності національних освітніх систем. Світова освітня спільнота дедалі більше орієнтується на формування полікультурного, відкритого освітнього простору, де поєднуються національні традиції та універсальні знання [42, с. 61].

У цілому зарубіжний досвід підтверджує, що ефективна організація управління освітою в умовах децентралізації ґрунтується на поєднанні державного регулювання та контролю з автономією закладів освіти, інтеграції освітніх і наукових ресурсів, активному використанні сучасних технологій та орієнтації на людину як центральну цінність суспільного розвитку. Водночас розвиток освітніх систем у світі визначається не лише спільними тенденціями, а й специфічними напрямами, зумовленими історичними, культурними та соціально-економічними умовами, державною політикою у сфері освіти та запитом суспільства на фахівців певного профілю. Саме тому в глобальному контексті простежується комплекс ключових тенденцій, які задають вектор сучасних освітніх реформ і впливають на формування дієвих моделей управління в умовах децентралізації (рис. 1.3).

Однією з найпомітніших тенденцій розвитку сучасної освіти є її гуманізація, яка передбачає переорієнтацію освітніх процесів на особистість, її духовне зростання та моральне становлення, а також формування етичної відповідальності за наслідки професійної діяльності. Сутність гуманізації полягає у своєрідному «олюдненні» техніки, технологій і знань, їх підпорядкуванні суспільним потребам та загальнолюдським цінностям. Такий підхід сприяє усвідомленню особистісного виміру науки й професії, формує в молоді почуття відповідальності перед сучасним і майбутнім суспільством, розвиває моральну зрілість, критичність мислення та здатність діяти на основі гуманістичних орієнтирів [44]. У результаті освіта починає виконувати не лише підготовчу, а й ціннісно-виховну функцію, що особливо актуально в умовах соціальних викликів і технологічних змін.

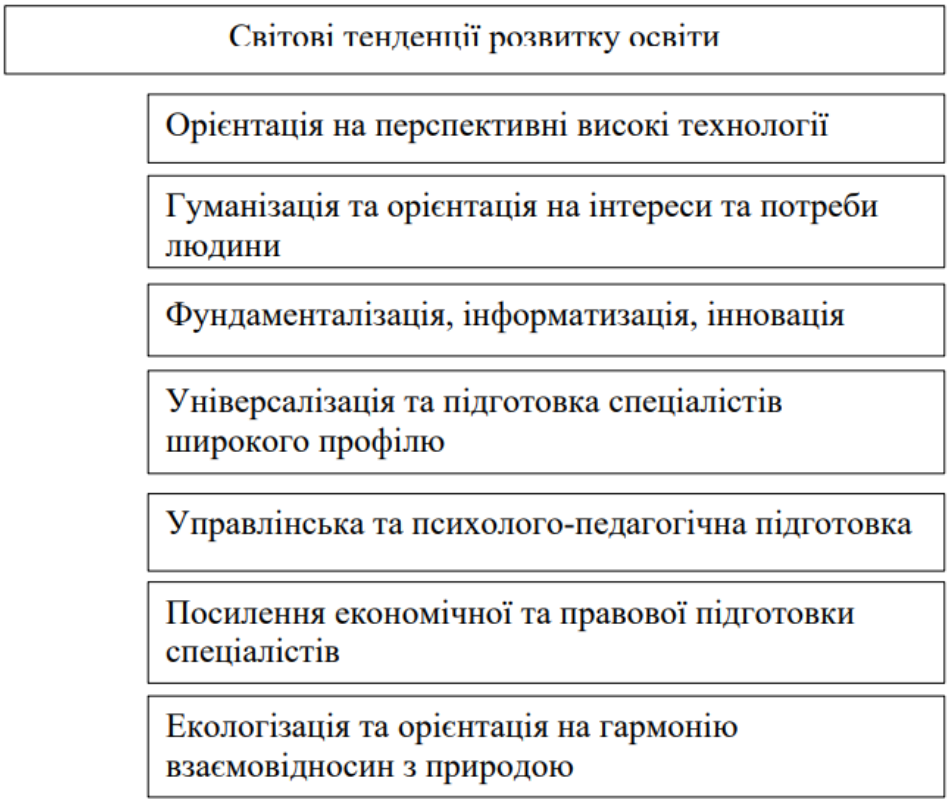


Рис. 1.3. Основні тенденції розвитку світової системи освіти в умовах децентралізації. *Джерело: сформовано на основі джерел [22; 33; 40].*

Наступним стратегічним напрямом є фундаменталізація інженерної та технічної освіти, зумовлена високими темпами розвитку науки й технологій. Сучасна реальність демонструє, що вузькоспеціалізовані знання швидко втрачають актуальність і не гарантують професійної стійкості, тому дедалі більшої ваги набуває здатність фахівця оперувати широким міждисциплінарним знанням. Від спеціаліста очікується не лише вміння застосовувати технології, а й глибоке розуміння природничо-наукових основ явищ і процесів, володіння аналітичним інструментарієм, використання методів моделювання та ефективне залучення інформаційних технологій у професійній практиці [29]. Фундаментальна підготовка, поєднана з практичною, дозволяє фахівцям швидше переналаштовуватися під нові виробничі вимоги та успішніше працювати в умовах технологічної невизначеності.

Важливою тенденцією стає зростання професійної та соціальної мобільності. У глобалізованому середовищі відбувається перехід від вузької

спеціалізації до універсалізації підготовки, коли формується фахівець широкого профілю, здатний оперативно адаптуватися до змін у технологічній, виробничій та соціальній сферах. Така модель навчання створює передумови для динамічної кар'єри, підвищує конкурентоспроможність на ринку праці та забезпечує готовність до змін професійної траєкторії. Окремого значення набуває здатність до навчання впродовж життя, оскільки саме вона стає умовою довгострокової професійної реалізації.

Поряд із цим посилюється екологізація освіти, що стала відповіддю на загострення глобальних екологічних проблем. Сьогодні все більшої актуальності набуває підготовка фахівців, які володіють екологічною культурою, здатні здійснювати моніторинг довкілля, оцінювати ризики, планувати природоохоронні заходи та впроваджувати стратегії сталого розвитку. Екологічне мислення передбачає інтеграцію знань із технічних і природничих дисциплін із гуманітарним розумінням взаємозв'язків у системі «людина – природа – суспільство – техносфера» [42, с. 68]. У межах цього підходу важливо не лише передати знання, а й сформувати відповідальну поведінку та ціннісні орієнтири, що підтримують збереження природного середовища.

Серед новітніх напрямів розвитку освіти суттєве місце посідає посилення економічної та правової підготовки майбутніх фахівців. У ринкових умовах сучасна освічена людина має не тільки володіти професійними знаннями, але й розуміти економічні механізми діяльності, уміти оцінювати її ефективність, конкурентні переваги та ризики, а також забезпечувати правовий захист результатів інтелектуальної праці. Поєднання технічної, економічної й правової компетентностей створює підґрунтя для формування інноваційно орієнтованих фахівців, здатних працювати у складному бізнес-середовищі, розробляти та впроваджувати проєкти й відповідально управляти ресурсами [3, с. 8]. Це також сприяє розвитку підприємливості, розумінню основ менеджменту та навичок роботи з нормативно-правовою базою.

Ще однією визначальною тенденцією є зростання ролі управлінських і комунікативних компетентностей у професійній підготовці. З огляду на трансформацію характеру праці, підсилення значення людського фактора та необхідність регулярного оновлення знань, заклади вищої освіти приділяють більше уваги розвитку навичок організації й планування, лідерства, переговорів, командної взаємодії та проєктного управління. Управлінська культура дедалі частіше розглядається як важливий компонент професійної компетентності, а здатність до навчання й перенавчання – як умова успішної самореалізації протягом життя [56]. Водночас комунікативна компетентність стає потрібною не лише для внутрішньої взаємодії в колективі, а й для співпраці зі стейкхолдерами – громадою, бізнесом, органами влади та міжнародними партнерами.

Узагальнюючи, зарубіжний досвід демонструє, що розвиток освіти в умовах децентралізації спирається на комплексну взаємодію гуманістичних, екологічних, економічних і управлінських чинників. Освітня система трансформується в гнучку, відкриту та інноваційну модель, зорієнтовану на потреби особистості й суспільства, здатну забезпечувати сталий розвиток територій і підвищувати конкурентоспроможність держави в глобальному освітньому просторі.

Розвиток світової системи освіти за умов децентралізації нерозривно пов’язаний із процесами міжнародної інтеграції, що передбачають взаємне визнання освітніх кваліфікацій, документів про освіту та наукових ступенів. Питання еквівалентності дипломів, освітньо-кваліфікаційних рівнів і періодів навчання стало одним із ключових елементів формування спільного глобального освітнього простору. Задля досягнення порівнюваності результатів міжнародні експерти враховують специфіку національних освітніх систем і співвідносять її із загальноприйнятими підходами до оцінювання якості навчання, компетентностей випускників та ефективності освітніх процесів. Це підвищує об’єктивність порівнянь та сприяє академічній мобільності студентів, викладачів і науковців у межах світового освітнього простору [47].

У сучасному світі сформувалося кілька базових моделей освіти, кожна з яких має власну логіку розвитку та історично зумовлену структуру. Так, американська модель вирізняється високою гнучкістю та можливістю комбінувати освітні траєкторії: від молодшої середньої школи й дворічного коледжу до університету, магістратури та аспірантури. Такий формат орієнтований на індивідуалізацію навчання, вибірковість дисциплін та автономію навчальних закладів [37]. Французька модель передбачає послідовний перехід від єдиного коледжу до ліцею (загальноосвітнього, технологічного або професійного), а далі – до університетської освіти, що забезпечує єдність академічних стандартів та підтримує соціальну мобільність громадян. Німецька модель характеризується багатоступеневістю: після загальної школи здобувачі можуть обрати різні траєкторії (реальне училище, гімназія, основна школа), що відкривають різні шляхи до подальшої освіти, університетів і наукових інститутів [2]. Різноманітність моделей засвідчує, що ефективна система може мати різну архітектуру, але її результативність визначається узгодженістю цілей, стандартів і механізмів управління.

Українська система освіти, відповідно до Закону України «Про освіту», також побудована за багаторівневим принципом і охоплює дошкільну, загальну середню, позашкільну, професійно-технічну, вищу та післядипломну освіту, а також аспірантуру, докторантуру й самоосвіту. Така конструкція забезпечує наступність навчання та формує умови для безперервного розвитку особистості впродовж життя [55]. У контексті децентралізації особливо важливо, щоб управління цією багаторівневою системою враховувало потреби громад, рівень їх ресурсної спроможності та пріоритети місцевого розвитку.

Вагомою складовою міжнародного освітнього простору є реалізація масштабних міжнародних проєктів і програм, які прискорюють інтеграцію освітніх систем. Спільна участь університетів, наукових установ і педагогів різних країн стимулює обмін досвідом, поширення інноваційних практик і підвищення якості освітніх послуг. Унаслідок таких інтеграційних процесів до

кінця XX століття сформувалися основні регіони співробітництва в галузі освіти: Західна Європа, США та Канада, Латинська Америка, Африка (крім ПАР), Азійсько-Тихоокеанський регіон, а також простір пострадянських країн і Східної Європи [9, с. 61-62]. Надалі ці регіональні осередки стали платформами для розвитку спільних стандартів, академічних обмінів і координації реформ.

Координаційну роль у становленні глобального освітнього середовища виконує ЮНЕСКО – міжнародна організація, що забезпечує нормативно-правову, аналітичну та методологічну підтримку держав у сфері освіти. Її діяльність спрямована на формування міжнародних правових документів, які закріплюють спільні орієнтири у сфері освіти, науки та культури. Основна мета таких актів полягає у сприянні миру, демократії, толерантності, гуманізму та повазі до прав людини, а також у збереженні історичних і культурних цінностей народів світу.

Нормотворча діяльність ЮНЕСКО охоплює низку пріоритетних напрямів: створення умов для розвитку міжнародної співпраці в освіті, науці й культурі; забезпечення дотримання принципів законності, рівності та поваги до прав людини; залучення держав до розроблення правових засад інтеграційних процесів у сфері освіти; проведення глобальних досліджень стану освіти, прогнозування тенденцій і формування стратегій удосконалення управлінських систем; популяризацію конвенцій, декларацій і рекомендацій серед держав-членів; збір та узагальнення щорічних національних звітів щодо стану освітніх систем [54]. Така діяльність посилює порівнюваність підходів різних країн і підтримує зближення освітніх політик у межах міжнародних зобов’язань.

Отже, міжнародний досвід засвідчує, що ефективне управління освітою в умовах децентралізації спирається на партнерство, гармонізацію стандартів, взаємне визнання освітніх кваліфікацій і посилення ролі міждержавних інституцій, які забезпечують координацію, правову підтримку та поширення найкращих практик. Саме інтеграція національних освітніх систем у глобальний

освітній простір створює передумови для розвитку якісної, гнучкої та інноваційної освіти, здатної відповідати викликам сучасності.

Висновки до першого розділу

1. У межах дослідження уточнено сутність, структурні компоненти та базові принципи управління освітою на місцевому рівні. Доведено, що освітня система функціонує як цілісний соціальний інститут, стабільність і результативність якого забезпечуються координацією дій державних, комунальних і громадських суб'єктів управління. Визначено, що ефективність управління залежить від узгодженості стратегічних цілей і пріоритетів, оптимальної організації освітнього простору, належного ресурсного забезпечення (фінансового, кадрового, інформаційного) та системного впровадження інноваційних підходів у управлінську практику. Обґрунтовано, що управління освітою в системі місцевого самоврядування має спиратися на принципи законності, демократичності, прозорості, автономії закладів освіти та управлінської відповідальності, що дає змогу поєднувати загальнодержавну освітню політику з потребами територіальних громад. Реалізація зазначених принципів сприяє підвищенню якості та доступності освітніх послуг, посиленню довіри громадськості до управлінських рішень і підтримує соціально-економічний розвиток громади через інвестиції в людський капітал.

2. Опрацьовано та узагальнено зарубіжний досвід організації управління освітою в умовах децентралізації. Встановлено, що провідні освітні системи світу розвиваються на засадах автономії, відкритості та інноваційності, забезпечуючи гнучкість управління на місцевому рівні за одночасного збереження єдності державних стандартів, загальнонаціональних пріоритетів і стратегічних орієнтирів. Показано, що децентралізація в освітній сфері підвищує відповідальність органів місцевої влади за результати навчання, активізує партнерство між державою, територіальною громадою та закладами освіти, а

також створює можливості для адаптації освітніх послуг до регіональних потреб і демографічних особливостей. Узагальнення міжнародних практик засвідчило, що результативне управління освітою потребує збалансування державного регулювання (контролю якості, стандартів, гарантій доступності) зі свободою управлінських рішень і розвитком ініціативності освітніх інституцій. Водночас важливими чинниками підвищення ефективності є розширення міжнародної співпраці, підтримка академічної мобільності, використання інноваційних технологій у навчанні та управлінні, а також запровадження сучасних систем моніторингу й оцінювання якості освіти, що загалом забезпечує стійкість освітньої системи та конкурентоспроможність держави в глобальному середовищі.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ

2.1. Інституційне забезпечення управління освітою в системі місцевого самоврядування

На сучасному етапі суспільного розвитку пріоритетним завданням системи освіти стає формування всебічно розвиненої, соціально активної особистості, спроможної до результативної самореалізації в умовах динамічних соціально-економічних змін. Освітня сфера дедалі виразніше орієнтується на принцип безперервності навчання, який забезпечує нарощування освітнього потенціалу людини протягом усього життя. Отже, освіта має виконувати не тільки функцію передачі знань, а й відігравати провідну роль у становленні моральних цінностей, соціальної відповідальності, громадянської зрілості та здатності до конструктивної взаємодії у суспільстві. В умовах глобалізації та інноваційного розвитку освіта перетворюється на стратегічний ресурс держави, спрямований на забезпечення сталого розвитку, зміцнення економіки, посилення соціальної стабільності та підвищення якості людського капіталу.

Початок XXI століття ознаменувався масштабними реформами освітніх систем у більшості країн світу, що були зумовлені зростанням ролі знань і технологій у суспільному поступі [54, с. 11]. Освітні перетворення стали важливим елементом економічного відновлення та модернізації, оскільки інтелектуальний потенціал громадян дедалі частіше розглядається як базова умова конкурентоспроможності держави. У процесі формування інноваційної економіки ключового значення набуває оновлення системи освіти, яка має забезпечувати економічне зростання, розвиток людського капіталу та підвищення добробуту населення. Під впливом глобальної конкуренції освіта набуває рис сфери, що потребує безперервного вдосконалення: регулярного

оновлення технологій навчання, упровадження інноваційних підходів, гнучкої адаптації освітнього змісту й організації до потреб сучасного світу [7]. Це стосується як змістової складової (компетентності, цифрова грамотність, критичне мислення), так і управлінських практик (якість, моніторинг, підзвітність).

У системі державного управління освітою визначальну роль відіграють органи влади, які формують освітню політику, затверджують державні стандарти, здійснюють нормативне регулювання діяльності закладів освіти та контролюють результативність їх функціонування. До основних напрямів їх діяльності належать підготовка стратегічних документів, реалізація програм розвитку освіти, вдосконалення нормативно-правового забезпечення, а також координація взаємодії державних, муніципальних і приватних освітніх структур. Сучасна система освіти постає складним інституційним утворенням, яке охоплює мережу закладів різних рівнів і форм власності, сукупність освітніх програм, стандарти, механізми оцінювання та відповідні органи управління. Вона виступає потужним чинником економічного розвитку й водночас елементом національної безпеки, адже рівень освіченості населення безпосередньо впливає на конкурентоспроможність країни, соціальну згуртованість і якість людського потенціалу [8, с. 45].

Державна політика у сфері освіти спрямована на підвищення доступності та якості освітніх послуг, які мають відповідати суспільним потребам, вимогам ринку праці та темпам економічного розвитку [19, с. 33]. Освітня політика як складова загальнодержавної включає систему ідей, цілей, завдань і практичних заходів, спрямованих на забезпечення розвитку освіти, модернізацію її структури та вдосконалення механізмів управління. У цьому контексті важливою є узгодженість між стратегічними цілями на національному рівні та можливостями їх реалізації на рівні територіальних громад, де відбувається безпосереднє надання освітніх послуг і формування освітнього середовища.

У структурі освітньої політики зазвичай виокремлюють кілька взаємопов’язаних складових:

- нормативно-правова політика визначає компетенції суб’єктів управління, закріплює правові засади функціонування освітніх інституцій і створює законодавчу підтримку розвитку галузі;
- культурно-ідеологічна політика орієнтована на формування суспільної свідомості, що визнає цінність освіти, інновацій, науки й розвитку компетентностей;
- фінансова політика забезпечує обґрунтований розподіл і ефективне використання бюджетних ресурсів, стимулює реалізацію освітніх програм і підтримує стратегічні пріоритети держави [53].

Важливо підкреслити, що результативність освітньої політики визначається не лише наявністю нормативної бази чи обсягом фінансування, а й якістю управлінських рішень, прозорістю процедур, підзвітністю та здатністю системи реагувати на суспільні запити.

До провідних напрямів сучасної державної освітньої політики належать: інтеграція національної освіти у світовий освітній простір; перехід від традиційної до цифрової та віртуально-дистанційної парадигми навчання; розроблення науково обґрунтованих стандартів і системне підвищення якості освіти; сприяння працевлаштуванню випускників як чиннику збереження й розвитку освітнього потенціалу; формування безперервної системи освіти, що підтримує професійну мобільність і навчання впродовж життя (див. рис. 2.1.). У цьому сенсі інституційне забезпечення управління освітою в системі місцевого самоврядування передбачає комплексну взаємодію державних і муніципальних структур, спрямовану на підвищення якості освітніх послуг, розвиток кадрового потенціалу, зміцнення матеріально-технічної бази та створення умов для інноваційного оновлення освітнього простору громади. Відповідно, місцевий рівень управління набуває особливої ваги як простір практичної реалізації

державної політики, де узгоджуються стандарти, ресурси та реальні освітні потреби населення.

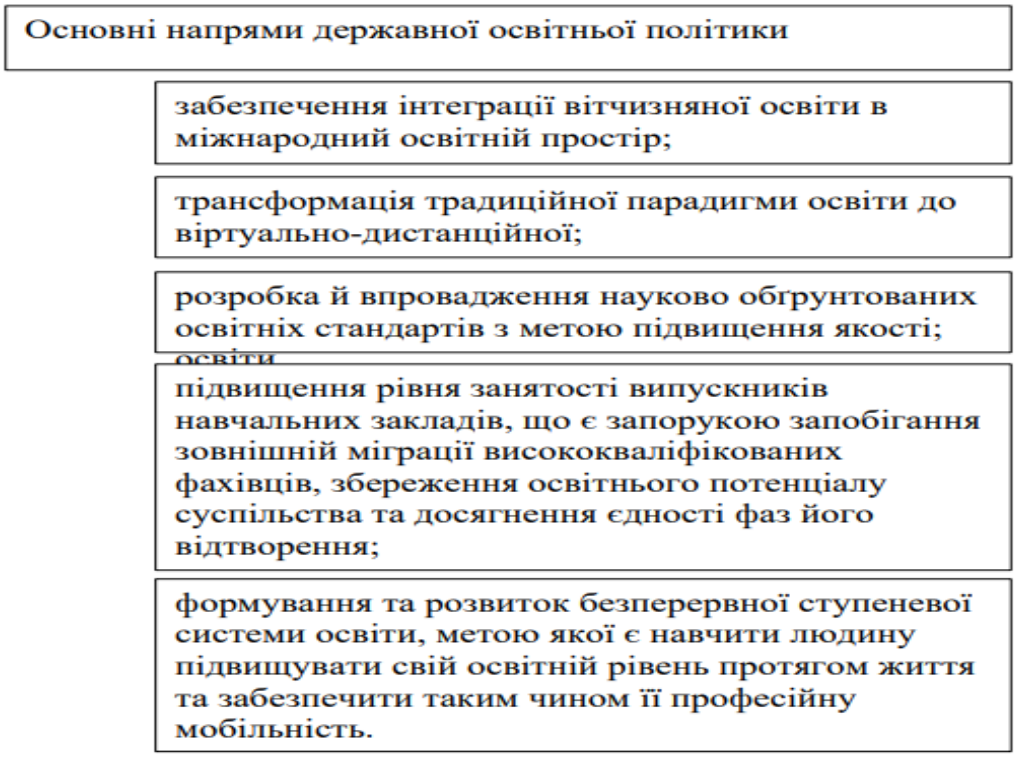


Рис. 2.1. Основні напрями сучасної державної освітньої політики, *складено згідно джерел [8; 19; 57].*

Необхідність удосконалення системи управління освітою зумовлюється трансформаціями соціально-економічного середовища, посиленням глобалізаційних впливів і стрімким розвитком інформаційних технологій. Управління в освітній сфері доцільно розглядати як багатокомпонентний, гнучкий і динамічний процес, спрямований одночасно на підтримання стабільності функціонування та забезпечення поступального розвитку освітніх інституцій. У наукових підходах управління трактується як цілеспрямований вплив на освітню систему, що забезпечує збереження її структурної цілісності, результативність діяльності та досягнення визначених цілей [63, с. 56]. У цьому контексті органи публічної влади й місцевого самоврядування мають формувати умови для постійного вдосконалення управлінських механізмів, орієнтованих на підвищення якості освіти та розширення доступу до неї [11]. Важливим є також

узгодження управлінських рішень із ресурсними можливостями територій і реальними освітніми потребами населення.

Формування сучасної освітньої політики відбувається з урахуванням суспільних пріоритетів, культурних орієнтирів та економічних потреб держави. Освіта перестає бути замкненою системою й дедалі активніше інтегрується у глобальний простір, реагуючи на міжнародні стандарти якості, компетентнісний підхід та виклики цифрової доби. За умов модернізації управління освітньою сферою набуває більш відкритого й прозорого характеру, що посилює можливості громадського контролю та підзвітності перед населенням. Відповідно до сучасних підходів, ефективне управління освітою потребує поєднання принципів спадкоємності й стабільності з інноваційністю та соціальним партнерством, що дозволяє збалансовувати інтереси держави, громади та кожного учасника освітнього процесу [65, с. 20]. Така модель сприяє зростанню довіри до управлінських рішень і підвищує легітимність освітніх реформ на місцевому рівні.

У міжнародному вимірі освіта дедалі частіше визначається як стратегічна інвестиція у розвиток людського капіталу, дієвий інструмент зменшення соціальної нерівності та один із ключових чинників формування конкурентоспроможної економіки. Вона водночас реалізує виховну, соціалізаційну та професійну функції, забезпечуючи підготовку кваліфікованих кадрів для різних секторів економіки [19]. Рівень освіченості населення прямо впливає на темпи розвитку держави, її економічну стійкість і соціальну стабільність, тому системне оновлення змісту освіти, її структури та управлінських інструментів перетворюється на об’єктивну потребу.

Система освіти має гарантувати громадянам не лише засвоєння базових знань, а й створювати можливості для розвитку громадянської відповідальності, формування моральних і культурних цінностей, що корелюють із міжнародними орієнтирами якості та прав людини. У цьому зв’язку управління освітою потребує застосування сучасних організаційно-економічних інструментів,

здатних підвищувати обґрунтованість управлінських рішень та посилювати зв’язок між освітніми процесами і перспективними векторами економічного розвитку [55]. Йдеться, зокрема, про програмно-цільове планування, розвиток систем моніторингу, прозорі підходи до розподілу ресурсів і підтримку інновацій у закладах освіти.

Ключовим напрямом реформування управління освітою в Україні визначається реалізація принципу безперервності навчання. Розбудова мережі закладів освіти, упровадження інклюзивних практик, використання інноваційних методик і створення конкурентного освітнього середовища формують сучасну модель, зорієнтовану на потреби людини та її освітню траєкторію. Водночас окремого акценту потребує підтримка сільських і малокомплектних шкіл, які часто виконують не лише освітню, а й важливу соціокультурну функцію в житті громади. Надмірна централізація або непродумані управлінські рішення можуть посилювати нерівність у доступі до якісної освіти, тому реформи мають спиратися на принципи справедливості, відкритості та рівних можливостей [52]. Це передбачає зважене планування змін, оцінювання наслідків для різних груп населення та врахування територіальної специфіки.

У системі місцевого самоврядування освітня політика набуває виразного регіонального виміру та спрямовується на задоволення освітніх потреб місцевого населення, розвиток людського потенціалу і підтримку економічної спроможності громади. Для реалізації зазначених завдань пріоритетними напрямами виступають: гарантування рівного доступу до якісних освітніх послуг, розвиток безперервної освіти, уточнення актуальних цілей регіонального розвитку та посилення ролі місцевих органів влади у впровадженні інновацій. Отже, інституційне забезпечення управління освітою в системі місцевого самоврядування є базою сталого розвитку громади, підвищує результативність освітніх процесів і забезпечує реалізацію людиноцентричного підходу в управлінні.

Освітня політика розглядається не лише як сукупність стратегічних цілей, що задають напрями управління освітньою сферою, а і як самостійний об’єкт управлінського впливу, який потребує постійного аналізу, коригування та вдосконалення. Управлінська діяльність у цій галузі включає розроблення, упровадження й оцінювання освітніх рішень відповідно до державних пріоритетів і соціальних потреб. Державна політика в освіті є комплексним явищем, що відображає готовність держави брати зобов’язання щодо розвитку людського капіталу, гарантування якості освітніх послуг і формування інтелектуального потенціалу нації [47]. Вона оформлюється як система цілей і механізмів їх реалізації, покликана узгоджувати суспільні очікування з можливостями держави та громад у сфері освіти.

Ефективне управління освітньою політикою вимагає збалансування стратегічних завдань і практичних кроків, які забезпечують досягнення цілей за умов обмежених ресурсів. За наявності фінансових ускладнень особливого значення набувають інструменти цільового програмування – державні, регіональні та місцеві програми розвитку освіти. Вони дозволяють комплексно розв’язувати соціально-економічні проблеми, підвищувати ефективність використання бюджетних коштів і підтримувати стабільність освітньої системи. Реалізація таких програм сприяє узгодженню освітніх стандартів із потребами суспільства, розвитку безперервного навчання та зміцненню кадрового потенціалу [60].

Цільові програми у сфері освіти виконують подвійне завдання: підвищувати якість освіти та паралельно оптимізовувати бюджетні витрати. Їх результативність можлива за умов прозорості, відповідності фінансування запланованим показникам, регулярного моніторингу результатів і проведення незалежної експертизи ефективності програм. Саме такий підхід перетворює державну освітню політику на реальний інструмент соціально-економічного розвитку, забезпечуючи відповідність освіти вимогам часу та очікуванням громадян.

Одним із ключових напрямів модернізації освіти є формування виваженої стратегії, орієнтованої на створення умов рівного доступу до якісних освітніх послуг. До першочергових завдань належать оновлення шкільної освіти, зміцнення матеріально-технічної бази закладів та підвищення соціального статусу педагогічних працівників. Освітня політика має підтримувати баланс прав і обов'язків учасників освітнього процесу, утверджувати авторитет учителя, зберігати культурні та моральні орієнтири виховання молоді [42, с. 61]. Ці аспекти є критично важливими для підвищення якості навчання й зменшення соціальної напруги навколо реформ.

Водночас результативність державної політики значною мірою залежить від рівня доступності загальної середньої освіти. Дефіцит шкіл у низці регіонів, перевантаженість закладів і багатозмінне навчання можуть формувати ризики освітньої нерівності. Тому будівництво нових закладів, модернізація та реконструкція наявних, а також раціональний розподіл ресурсів на місцевому рівні мають залишатися пріоритетами освітньої стратегії. Розширення свободи педагогічної творчості, запровадження сучасних стандартів і створення умов для професійного зростання вчителів є необхідними передумовами підвищення якості освіти на всіх рівнях [37].

Особливої уваги потребує кадровий потенціал освітньої сфери. Забезпечення закладів кваліфікованими фахівцями, зокрема в сільській місцевості, залишається одним із найгостріших викликів. Без стимулювання молодих педагогів, оновлення кадрів та створення сприятливих умов праці складно досягти сталого розвитку освіти. Паралельно важливо посилювати виховну функцію освіти, адже вона має сприяти становленню гармонійної, соціально відповідальної особистості, здатної до співпраці й громадянської участі.

У перспективі структурна модернізація освіти повинна спиратися на узгодження економічних реформ, науково-технічного розвитку та підвищення ролі освіти як рушійної сили інноваційної економіки. Лише за умови глибокого

оновлення підходів до управління освітньою сферою можливе якісне формування компетентних спеціалістів, науковців, інженерів і керівників нового покоління, здатних забезпечувати сталий розвиток суспільства та ефективне функціонування держави [37].

Освітній рівень населення виступає одним із ключових індикаторів розвитку територіальної громади, оскільки саме він визначає її конкурентоспроможність, соціальну стабільність та інвестиційну привабливість. Висока освіченість сприяє формуванню інтелектуального потенціалу регіону, підвищує продуктивність праці та створює передумови для сталого економічного зростання. Тому освіта на місцевому рівні закономірно розглядається як стратегічний ресурс розвитку громади та важлива складова місцевої політики, спрямованої на підвищення якості життя.

Муніципальна освітня політика, спираючись на засади державної, водночас враховує специфіку територіальної громади: її соціально-економічні можливості, демографічну структуру, культурні традиції та локальні пріоритети розвитку (див. рис. 2.2). Вона формується відповідно до принципів, що відображають демократичний, гуманістичний та відкритий характер сучасної освіти. Зокрема, до визначальних принципів належать:

- гуманістичний підхід, що передбачає пріоритет загальнолюдських цінностей, повагу до життя, гідності та здоров’я людини, орієнтацію на всебічний розвиток особистості;
- загальнодоступність освіти, яка гарантує рівні можливості незалежно від соціального походження, місця проживання чи фінансового становища;
- адаптивність освітньої системи, що дає змогу враховувати індивідуальні особливості, рівень підготовки та потреби учнів;
- світський характер освіти у державних і комунальних закладах, який забезпечує нейтральність у питаннях віри та світогляду;

– свобода та плюралізм в освіті, що передбачають академічну автономію закладів, варіативність програм і право батьків та учнів обирати освітню траєкторію [30, с. 55].

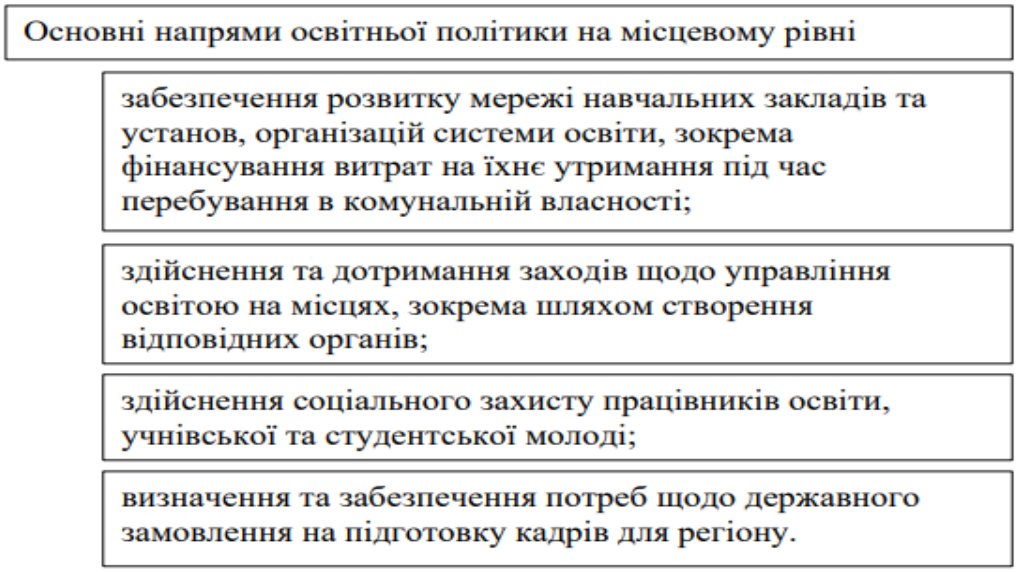


Рис. 2.2. Основні напрями освітньої політики на місцевому рівні, *складено за джерелом [30].*

Інституційне забезпечення управління освітою в системі місцевого самоврядування визначається законодавчо закріпленими повноваженнями органів влади, які відповідають за організацію освітнього процесу та належне функціонування комунальних закладів освіти. Такі повноваження формують основу місцевої освітньої політики, оскільки дозволяють громаді не лише виконувати державні стандарти, а й адаптувати освітні рішення до реальних потреб населення. До ключових компетенцій місцевих органів влади належать:

– забезпечення загальнодоступної та безоплатної загальної середньої освіти відповідно до державних стандартів, що гарантує кожній дитині можливість отримати базові знання та компетентності;

– організація безоплатної дошкільної та додаткової освіти, орієнтованої на всебічний розвиток дитини, ранню соціалізацію та формування її соціальних і комунікативних навичок;

– створення, реорганізація та ліквідація закладів освіти в межах адміністративно-територіальної громади відповідно до демографічної ситуації та запитів населення;

– утримання освітньої інфраструктури, включно з будівлями та спорудами, облаштуванням прилеглих територій, а також забезпеченням безпечних і належних умов навчання;

– ведення обліку дітей шкільного віку, які підлягають обов'язковому навчанню, з метою попередження пропусків освіти, соціальної ізоляції та порушення права дитини на навчання;

– реалізація функцій опіки й піклування, зокрема контроль за умовами утримання, виховання та навчання дітей, які потребують соціального захисту [8].

У цілому муніципальна освітня політика виступає важливою складовою загальнодержавної системи управління освітою, оскільки забезпечує узгодження національних пріоритетів із локальними потребами громади. Її спрямованість полягає у підвищенні якості освітніх послуг, розвитку людського потенціалу, підтримці інклюзивності та створенні такого освітнього середовища, що сприяє соціальній згуртованості, зменшенню нерівності та сталому розвитку території.

На сучасному етапі суспільного розвитку взаємозв'язок між якісною освітою, становленням громадянського суспільства, ефективною економікою та національною безпекою є очевидним і беззаперечним. Для держави, яка прагне перейти до інноваційної моделі розвитку, пріоритетним стає створення дієвих стимулів для прискореного оновлення освітньої сфери. Це потребує системного підходу на всіх рівнях управління – від загальнодержавного до місцевого – із реалізацією пріоритетних проєктів, орієнтованих на оновлення змісту освіти, підвищення її якості та наближення до міжнародних стандартів.

Реалізація зазначеного завдання передбачає поєднання двох взаємодоповнюючих управлінських підходів. Перший підхід спрямований на виявлення та підтримку так званих «точок зростання» [18], тобто освітніх ініціатив, закладів і фахівців, які демонструють найкращі результати та можуть

стати осередками інноваційного розвитку. Держава та громади мають підтримувати такі практики через грантові програми, премії, механізми стимулювання педагогів і молодих науковців, а також через створення умов для розвитку здібної молоді. Заохочення найуспішніших і найактивніших учасників освітнього процесу формує позитивні зразки ефективного навчання, сприяє поширенню якісних практик, підвищує престиж педагогічної професії та стимулює конкуренцію за результат.

Другий підхід пов’язаний із модернізацією управлінських механізмів, які регулюють освітню сферу. Передбачається розширення участі громадськості в ухваленні управлінських рішень через формування в закладах освіти опікунських і наглядових рад, активніше залучення батьківських комітетів, профспілок, а також громадських органів і професійних об’єднань до обговорення та контролю управлінських процесів. Така модель посилює прозорість освітньої політики, підвищує підзвітність керівників закладів освіти та спрямовує управління на реальні потреби громади. Одночасно доцільним є оновлення фінансових інструментів: кошти на реалізацію освітніх програм мають надходити безпосередньо до закладів освіти, що підвищує адресність, гнучкість і ефективність використання бюджетних ресурсів. Відповідно система оплати праці педагогічних працівників має ґрунтуватися на мотиваційних принципах, враховувати результативність і якість роботи, а також створювати стимули для професійного зростання та впровадження інновацій.

Метою таких реформ є формування гнучкої та сучасної системи управління освітою, здатної оперативно реагувати на зміни соціально-економічних умов і запити суспільства. Йдеться не тільки про оновлення матеріально-технічної бази та навчального змісту, а й про становлення нової освітньої культури, заснованої на відповідальності, партнерстві, прозорості й інноваційному мисленні. Модернізація освітньої сфери має забезпечити реалізацію стратегічних пріоритетів держави – розвиток людського потенціалу,

посилення конкурентоспроможності нації та зміцнення соціальної єдності суспільства.

У структурі таких проєктів доцільно виокремити два базові механізми стимулювання інституційних змін. Перший полягає у підтримці освітніх лідерів – закладів і фахівців, які задають високі стандарти якості та формують передовий досвід [10]. Другий механізм пов'язаний із поширенням сучасних управлінських технологій і створенням «центрів кристалізації» інновацій, у межах яких апробовані моделі управління можуть бути масштабовані на інші заклади освіти. Такі процеси формують підґрунтя для виникнення нових освітніх практик, підвищення якості управлінських рішень і закріплення культури партнерства між державою, громадою та освітніми інституціями.

Підсумовуючи, управління освітою як на державному, так і на місцевому рівнях постає цілісною системою взаємопов'язаних елементів – освітніх програм, стандартів різних рівнів, мережі закладів освіти, органів управління та підпорядкованих їм інституцій. Від узгодженості й результативності взаємодії цих компонентів залежить спроможність держави та громад забезпечувати доступність і високу якість освіти, що відповідає сучасним викликам, суспільним очікуванням і потребам розвитку територій.

2.2. Практика реалізації управлінських повноважень у сфері освіти на місцевому рівні

Ефективність реалізації управлінських повноважень у сфері освіти на місцевому рівні значною мірою визначається людським чинником – рівнем ініціативності, професійної компетентності та відповідальності керівників закладів освіти, представників органів місцевого самоврядування й усіх учасників освітнього процесу. Результативність реформ у галузі освіти залежить не лише від якості нормативно-правового забезпечення, а й від здатності конкретних виконавців працювати в умовах змін: оперативно адаптуватися до

нових вимог, приймати обґрунтовані самостійні рішення та застосовувати інноваційні підходи в управлінській практиці. Саме активна позиція освітян, місцевих лідерів та громадськості забезпечує практичну реалізацію реформ, їх життєздатність і стабільність соціально-освітнього розвитку територіальних громад. Водночас зростає значення управлінської культури, комунікації та довіри, адже без цих складових складно досягнути узгодженості дій між владою, закладами освіти та мешканцями громади.

Сучасна система управління освітою в Україні перебуває у фазі глибоких перетворень, центральним вектором яких є децентралізація. Її зміст полягає у поступовій передачі частини управлінських функцій, ресурсів і відповідальності від центральних органів влади до регіонального та місцевого рівнів [28]. Унаслідок цього формується нова модель освітнього управління: держава визначає стратегічні орієнтири, законодавчі рамки та державні стандарти, натомість громади отримують ширші можливості для самостійного розв’язання питань фінансування, кадрового забезпечення, організації освітнього процесу, розвитку інфраструктури та формування безпечного й якісного освітнього середовища. Такий підхід дозволяє точніше враховувати локальні потреби, особливості соціально-економічного розвитку територій, демографічні тенденції та підвищувати ефективність використання ресурсів, орієнтуючись на конкретні результати.

Муніципальна система освіти водночас виступає ключовим інструментом реалізації державної політики в освітній сфері на рівні громади. Вона є складною сукупністю взаємопов’язаних компонентів, серед яких:

– освітні програми та державні стандарти, що задають загальні вимоги до змісту навчання, якості й очікуваних результатів;

– мережа закладів освіти різних типів і форм власності, які реалізують освітні програми з урахуванням потреб громади та доступності для населення;

– органи управління освітою, що здійснюють координацію, контроль, методичну підтримку й стратегічне планування розвитку галузі;

– інститути громадянського суспільства, які здійснюють моніторинг, експертизу якості освітніх послуг та сприяють підзвітності й прозорості діяльності органів влади (див. рис. 2.3).

Взаємодія між зазначеними складовими має ґрунтуватися на принципах партнерства, відкритості та спільної відповідальності за результати навчання. Саме це забезпечує інтеграцію освітньої системи громади в загальнодержавний освітній простір, зберігаючи водночас гнучкість управління та здатність оперативно реагувати на виклики часу. Важливо, щоб така взаємодія не була формальною: вона має проявлятися у реальних механізмах участі, публічних консультаціях, прозорому плануванні та регулярному оцінюванні результатів.

Реалізація управлінських повноважень на місцевому рівні передбачає активну участь органів місцевого самоврядування у формуванні освітньої політики, визначенні пріоритетів розвитку та фінансовому плануванні. Місцева влада відповідає за створення належних умов для діяльності закладів освіти, модернізацію матеріально-технічної бази, забезпечення соціального захисту педагогічних працівників, підтримку обдарованих учнів, розвиток інклюзивної освіти, а також розбудову безпечного й доступного освітнього середовища. Такий підхід сприяє формуванню ефективної, відкритої та адаптивної системи управління, у центрі якої перебувають потреби людини й громади, а ключовим критерієм виступає реальна якість освітніх результатів і рівність можливостей для всіх здобувачів освіти.



Рис. 2.3. Схема взаємодії органів управління освітою на місцевому рівні, *сформовано за джерелом [28].*

Отже, практика реалізації управлінських повноважень у сфері освіти на місцевому рівні засвідчує, що децентралізація здатна підвищувати результативність управління, посилювати відповідальність органів самоврядування та розширювати простір для впровадження освітніх інновацій. У підсумку формується оновлена парадигма муніципальної освітньої політики, яка спирається на автономію, прозорість, партнерську взаємодію та орієнтацію на сталий розвиток громади.

Ефективність управління освітою в межах об’єднаних територіальних громад безпосередньо пов’язана з реальним рівнем децентралізації – тобто передачею значної частини управлінських, навчально-методичних і господарських повноважень безпосередньо закладам освіти. Лише за умови, що школи, заклади дошкільної освіти та інші установи матимуть достатню автономію для ухвалення управлінських рішень, можна говорити про функціонально дієву модель місцевого управління. Децентралізація створює

передумови для більшої гнучкості та відповідальності закладів, оперативного реагування на потреби громади, оптимізації використання фінансових і кадрових ресурсів, а також для підвищення якості освітніх послуг і довіри до управлінських рішень.

Водночас у межах кожного муніципального утворення можуть функціонувати заклади освіти, які не перебувають у прямому підпорядкуванні органів місцевого самоврядування. Зокрема до таких належать:

- дошкільні установи, що перебувають на балансі підприємств або організацій;
- загальноосвітні школи обласного чи міжмуніципального підпорядкування;
- відомчі заклади початкової, середньої та вищої професійної освіти;
- державні університети, їх філії та інші підрозділи Міністерства освіти і науки [66].

Органи місцевого самоврядування, як правило, не мають прямих адміністративних важелів впливу на такі установи: вони не уповноважені створювати чи ліквідовувати їх, змінювати внутрішню організаційну структуру або визначати керівний склад. Водночас місцева влада може й повинна вибудовувати партнерські відносини та співпрацю для реалізації спільних освітніх завдань. Подібна взаємодія є важливою умовою консолідації зусиль усіх учасників освітнього процесу та формування єдиного муніципального освітнього простору, що працює на комплексний розвиток громади.

Модернізація освітньої системи об’єктивно потребує оновлення управлінських підходів і підвищення спроможності органів місцевого самоврядування, що загалом посилює ефективність функціонування всього освітнього комплексу громади. Базисом муніципального управління виступають державні принципи, серед яких: законність, демократичність, автономія закладів освіти, інформаційна відкритість, партнерський характер управління та врахування громадської думки. Унаслідок цього місцеве управління освітою набуває державно-громадського формату, коли ухвалення рішень спирається на співпрацю влади, освітян, батьківської спільноти та громадських організацій.

Муніципальна система освіти функціонує в межах державної та регіональної нормативно-правової бази, однак водночас формує власні стратегічні цілі, узгоджені з інтересами й запитами конкретної громади. Органи місцевого самоврядування можуть самостійно вибудовувати взаємодію з різними інституціями – як у межах своєї території, так і поза її межами, що дає змогу розширювати ресурсну базу, залучати партнерів і впроваджувати інноваційні управлінські моделі. Такий підхід підсилює конкурентоспроможність місцевих освітніх систем і збільшує їхній внесок у соціально-економічний розвиток територій.

Специфічною ознакою місцевого управління освітою є організаційна самостійність відповідних органів управління. Муніципальні органи управління освітою не є складовою регіональних органів державної влади, натомість входять до виконавчої системи місцевого самоврядування. На них покладається ключове завдання – управління розвитком освітньої сфери, що охоплює два основні напрями:

- безпосереднє управління функціонуванням і розвитком системи загальної середньої освіти;
- координацію діяльності у сфері професійної освіти, зокрема налагодження взаємодії між закладами, підприємствами та ринком праці [44].

Отже, практика реалізації повноважень у сфері освіти на місцевому рівні підтверджує, що децентралізація та інституційна автономія виступають ключовими чинниками підвищення ефективності муніципальної освітньої системи. Така система ґрунтується на партнерстві між усіма учасниками освітнього процесу, орієнтується на потреби громади та сприяє формуванню спільного простору розвитку, у якому освіта діє як каталізатор соціального прогресу й сталого зростання території.

Закон України «Про місцеве самоврядування» визначає коло освітніх питань, що належать до компетенції місцевої влади, підкреслює самостійність органів самоврядування в ухваленні рішень і передбачає недопущення

необґрунтованого втручання центральних органів у ці процеси [55]. Такий підхід сприяє реальній децентралізації управління освітою та створює умови для більш раціонального використання ресурсів громад. Місцеві органи влади отримують можливість визначати пріоритети розвитку освітньої сфери з урахуванням особливостей території, соціальних потреб населення та потенціалу громади.

Управління освітою на місцевому рівні стає складнішим, оскільки громади діють в умовах швидких суспільних змін, що потребують постійного оновлення управлінських методів, педагогічних підходів і технологій менеджменту. Інноваційні процеси, які виникають як усередині муніципальної системи, так і поза її межами, дозволяють формувати сучасну стратегічну політику розвитку, підвищувати результативність закладів освіти та зміцнювати конкурентоспроможність громад.

У контексті децентралізації саме місцевий рівень виступає ключовою ланкою модернізації освітньої системи. Тут відкриваються можливості для більш ефективного використання фінансових і людських ресурсів через механізми співфінансування з державного та місцевого бюджетів, залучення приватних інвестицій, міжмуніципального партнерства та розвитку соціальної відповідальності бізнесу. У підсумку місцеве самоврядування стає активним учасником реалізації державної освітньої політики, забезпечуючи її адаптацію до реалій конкретної громади.

Органи управління дошкільною освітою, функціонуючи в системі місцевого самоврядування, формують широку мережу вертикальних і горизонтальних взаємозв’язків між закладами освіти та іншими сферами життєдіяльності громади. Вертикальні зв’язки забезпечують керованість освітнього процесу й його пристосування до соціально-економічних змін, натомість горизонтальні – зміцнюють партнерство та координацію дій між закладами, владою, громадськими організаціями та бізнесом [29].

у вирішенні завдань соціального розвитку [14].

Водночас муніципальні органи управління освітою не визначають загальнодержавну освітню політику та не встановлюють системоутворюючі зв'язки між рівнями освіти. Їхня основна місія полягає у забезпеченні стабільного функціонування системи, визначеної державою, та її адаптації до місцевих умов. Практично ця діяльність охоплює два головні напрями:

- оперативне управління функціонуванням і розвитком системи загальної середньої освіти;
- координацію розвитку професійної освіти, зокрема через взаємодію з підприємствами, установами та закладами фахової підготовки [59, с. 44].

Таким чином, практика місцевого управління освітою демонструє, що реальна децентралізація підсилює спроможність громад самостійно формувати освітню політику, мобілізувати ресурси, підвищувати якість навчання та ефективно відповідати на сучасні виклики розвитку освіти.

Згідно з чинними нормативними положеннями орган управління освітою в об'єднаній територіальній громаді реалізує комплекс базових функцій, які забезпечують результативність його діяльності. До них належать: аналіз і планування, організація та ухвалення управлінських рішень, контроль і узгодження дій, а також зовнішня комунікація з інституціями, партнерами та громадськістю [66]. Саме ці компоненти визначають структуру управлінської діяльності, задають стратегічні орієнтири розвитку та формують механізми взаємодії з закладами освіти громади, забезпечуючи цілісність управління, прозорість рішень і підзвітність перед мешканцями.

Перехід до державно-громадської моделі управління освітою потребує чіткого розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчою владою. Методологічною основою мають слугувати принципи субсидіарності (наближення послуг до людини) й децентралізації, що передбачають передачу максимально можливого обсягу управлінських функцій на місця. Органи місцевого самоврядування як представники інтересів громади мають відігравати провідну роль у реалізації освітньої політики на

регіональному та місцевому рівнях. У цьому контексті доцільним вважається нормативне закріплення створення виконавчих структур при районних та обласних радах, які б координували освітню політику, забезпечували її впровадження та залучали громадськість до контролю й ухвалення рішень [57].

Запровадження децентралізованої моделі управління має враховувати соціально-економічну, культурну та політичну специфіку кожного регіону, фінансові можливості громад і рівень кадрового потенціалу. Такий підхід дозволяє адаптувати управлінські механізми до реальних умов територій, підвищуючи ефективність місцевих освітніх систем і забезпечуючи баланс між загальнонаціональними та локальними інтересами.

Результативність роботи органів місцевого самоврядування в освітній сфері значною мірою залежить від синергії двох процесів – освітньої реформи та адміністративно-територіальних змін. Їх взаємодія створює умови для перерозподілу повноважень між рівнями влади, зростання автономії громад і посилення їхньої спроможності управляти освітніми ресурсами (див. рис. 2.4). Проведення таких реформ підтримує формування ефективної управлінської системи, зорієнтованої на потреби населення, розвиток освітньої інфраструктури та підвищення якості освітніх послуг.

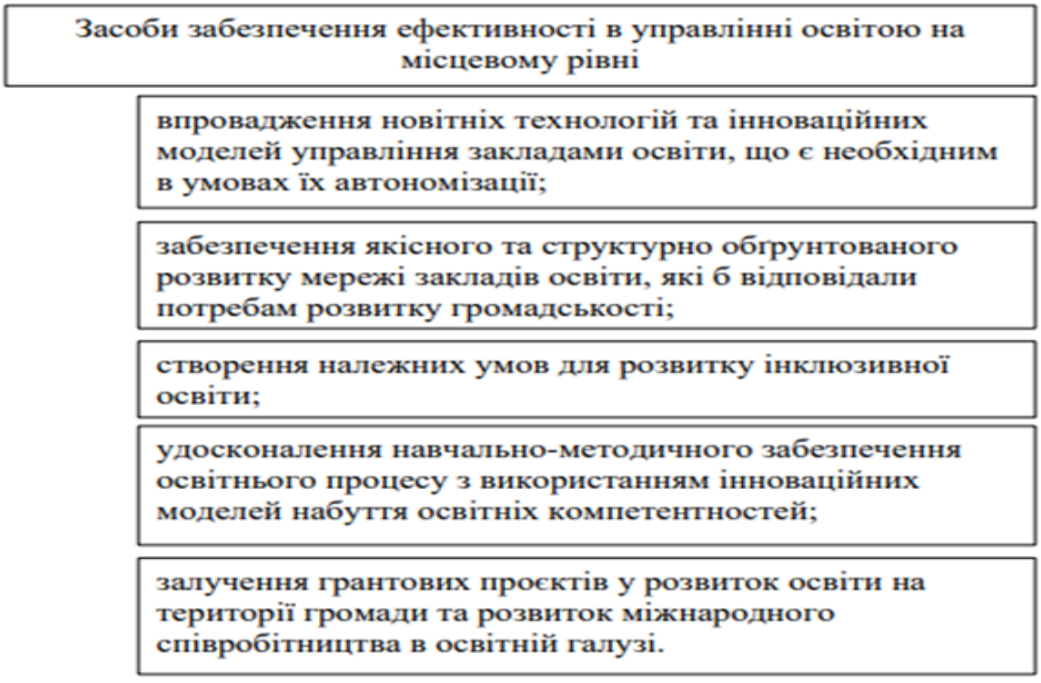


Рис. 2.4. Засоби забезпечення ефективності в управлінні освітою на місцевому рівні, *складено згідно джерела [57].*

Ключові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована діяльність управлінь освіти в територіальних громадах, полягають у такому:

- оптимізація мережі закладів освіти та підвищення їх спроможності надавати якісні освітні послуги відповідно до демографічної ситуації й запитів населення;
- зміцнення матеріально-технічної бази закладів освіти та забезпечення безпечних, комфортних умов для навчання і перебування дітей;
- гарантування рівного доступу до освіти незалежно від місця проживання, соціального статусу чи інших обставин, що впливають на освітні можливості;
- проведення системного моніторингу якості освіти для своєчасного виявлення проблем і прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- удосконалення змісту освіти з урахуванням актуальних потреб ринку праці, розвитку компетентностей та професійної орієнтації здобувачів освіти;
- впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у навчання і управління, що розширює можливості цифрової освіти та підвищує ефективність освітніх процесів;
- налагодження партнерства між органами влади, бізнесом і громадськістю задля спільного розвитку освітнього середовища та залучення додаткових ресурсів [22].

Варто наголосити, що успішне виконання управлінських повноважень у сфері освіти на місцевому рівні значною мірою визначається професійною спроможністю органів самоврядування, раціональним і прозорим використанням ресурсів, наявністю партнерської взаємодії з громадою та готовністю застосовувати інноваційні управлінські практики. Формування дієвої, відкритої та підзвітної системи управління освітою є однією з основних передумов підвищення якості освітніх послуг, розвитку конкурентоспроможного

людського капіталу та забезпечення сталого розвитку територіальних громад. При цьому важливою умовою виступає орієнтація управління не лише на процеси, а й на вимірювані результати – якість, доступність, безпечність і справедливість освітніх можливостей.

Практична реалізація управлінських повноважень на місцевому рівні ґрунтується на принципі взаємодії всіх зацікавлених сторін – органів місцевого самоврядування, закладів освіти, наукових установ, громадських організацій та представників громади. Саме об’єднання зусиль різних інституцій дає змогу забезпечити збалансований розвиток освітньої системи, підвищити її адаптивність до сучасних викликів і результативно реагувати на проблеми, пов’язані з якістю навчання, кадровим забезпеченням, матеріальною базою, інклюзією та інноваційним оновленням. Ефективна співпраця між учасниками освітнього процесу створює основу для модернізації місцевої системи освіти, посилення її конкурентоспроможності та зростання рівня задоволеності населення освітніми послугами. Важливо, щоб така взаємодія була інституційно оформленою – через ради, робочі групи, консультації, громадські слухання та прозорі канали комунікації.

Загалом діяльність місцевих органів управління освітою спрямовується на практичну реалізацію державної освітньої політики – через організацію роботи закладів освіти, виконання освітніх програм, планування розвитку інфраструктури та забезпечення рівного доступу громадян до якісної освіти. Якщо центральні органи влади здебільшого визначають нормативно-правову базу й стратегічні орієнтири розвитку освітньої галузі, то місцеві ради та виконавчі структури виступають безпосередніми провайдерами цієї політики, упроваджуючи її в межах конкретних територіальних громад. За таких умов змінюється і характер управління: воно набуває не лише адміністративного, а й партнерського змісту, ґрунтуючись на координації, співпраці та залученні громадськості до обговорення і прийняття рішень, що підвищує довіру та легітимність управлінських дій.

Особливе значення для формування якісного освітнього середовища має співпраця органів місцевого самоврядування із закладами вищої освіти та науковими установами. Розвиток локальної системи вищої освіти сприяє підготовці кваліфікованих кадрів для регіону, проведенню прикладних досліджень, спрямованих на розв'язання актуальних проблем місцевого розвитку, а також підвищенню культурного та інтелектуального потенціалу громади. Наявність університетів, коледжів чи наукових центрів на території громади підсилює її інвестиційну привабливість, формує позитивний імідж як простору інновацій, молодіжних можливостей і професійного зростання, а також може сприяти утриманню молоді в регіоні.

Підтримка освітніх і наукових інституцій на місцевому рівні може реалізовуватися через різноманітні механізми: надання приміщень у користування або оренду на пільгових умовах, участь у муніципальних програмах розвитку, створення сприятливих умов для викладачів і наукових працівників, а також формування муніципального замовлення на проведення прикладних досліджень і розробок, необхідних для потреб громади. Такі інструменти дають можливість органам самоврядування опосередковано впливати на якість освіти, стимулювати наукові ініціативи, підтримувати інноваційні проєкти та зміцнювати інтелектуальний потенціал території.

Ефективність реалізації муніципальної освітньої політики значною мірою залежить від організаційного й кадрового забезпечення відповідних управлінських структур. Органи управління освітою можуть діяти у форматі відділів, управлінь, департаментів або комітетів при місцевих адміністраціях, інколи маючи статус юридичної особи та повноваження у сфері стратегічного планування, фінансування, контролю, моніторингу та методичного супроводу закладів освіти. Гнучкість організаційної побудови дозволяє громадам адаптувати моделі управління до власних потреб, забезпечуючи водночас прозорість процедур, ефективність розподілу ресурсів і відповідальність за прийняті рішення. Окремо важливою є підготовка управлінців – розвиток

компетентностей у стратегічному менеджменті, проєктуванні, фінансовому плануванні та комунікації.

Таким чином, практика реалізації управлінських повноважень у сфері освіти на місцевому рівні демонструє поступовий перехід від переважно централізованих моделей керування до партнерських форм взаємодії, у яких громада постає активним суб'єктом розвитку освіти. Такий підхід сприяє становленню відкритої, конкурентоспроможної та інноваційно орієнтованої системи освіти, що відповідає запитам сучасного суспільства та підтримує сталий розвиток територій через зміцнення людського капіталу й розширення освітніх можливостей населення.

Висновки до другого розділу

1. Проаналізовано інституційне забезпечення управління освітою в системі місцевого самоврядування. Визначено, що результативність освітнього управління на місцевому рівні зумовлюється узгодженою взаємодією державних і муніципальних інституцій, спроможністю органів самоврядування якісно реалізовувати делеговані повноваження, підтримувати фінансову стійкість та формувати умови для інноваційного розвитку закладів освіти. Доведено, що стабільне функціонування місцевих освітніх систем потребує належної координації управлінських дій, впорядкованих і прозорих процедур прийняття рішень, децентралізації ресурсного забезпечення та підтримки громадських ініціатив. Установлено, що інституційна основа управління освітою має бути зорієнтована на підвищення якості й доступності освітніх послуг, розвиток кадрового потенціалу, зміцнення матеріально-технічної бази та розширення соціального партнерства. Реалізація цих підходів створює передумови для сталого розвитку територіальних громад і посилює зв'язок між освітою та соціально-економічним зростанням регіонів.

2. За результатами аналізу практики реалізації управлінських повноважень у сфері освіти на місцевому рівні встановлено, що ефективність

управління визначається узгодженістю дій ключових суб’єктів освітнього процесу. З’ясовано, що результативність освітнього менеджменту безпосередньо залежить від координації між органами місцевого самоврядування, закладами освіти, громадськими об’єднаннями та науковими інституціями, а також від здатності системи підтримувати сталі партнерські механізми взаємодії. Показано, що впровадження децентралізованих підходів сприяє зростанню автономії закладів освіти, розширенню їхніх фінансових та адміністративних можливостей і активнішому залученню громади до процесів ухвалення рішень. Практичний аналіз засвідчив, що ключовими чинниками успішності є прозорість і підзвітність, партнерська взаємодія, кадрова компетентність управлінців та стратегічне планування розвитку освітньої мережі. Місцевий рівень управління освітою, будучи ланкою між державою та громадою, забезпечує практичну реалізацію освітньої політики, що сприяє підвищенню якості освітніх послуг, зміцненню людського капіталу та сталому розвитку територіальних громад.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Основні проблеми та виклики в організації управління освітою на рівні територіальних громад

Подальша модернізація освітньої сфери значною мірою визначатиметься тим, наскільки результативно буде залучено потенціал регіонів, територіальних громад та всіх освітніх інституцій до процесів змін. Реальні зрушення можливі лише за умови поєднання загальнодержавної стратегії з ініціативністю громад, адже перетворення, що залишаються суто відомчими, як правило, не дають комплексного та сталого ефекту. Повноцінне використання сукупного потенціалу територій потребує розвинених горизонтальних і вертикальних зв’язків між усіма рівнями управління, а також оновлення механізмів місцевого врядування в освіті, яке найбільш точно відображає соціальні запити населення. Саме територіальні громади здатні перетворити реформування на практичний, прикладний процес, адаптований до конкретних умов, ресурсів і потреб місцевого середовища [6, с. 53]. Додатково це дає змогу підвищити адресність рішень і забезпечити більшу відповідальність за результати на рівні, де ці результати формуються безпосередньо.

Разом із тим державна концепція модернізації освіти значною мірою спирається на підходи, характерні для професійної освіти, і не завжди повною мірою враховує особливості загальної середньої, дошкільної та позашкільної ланок. Подібне зміщення акцентів здатне спричиняти дисбаланси під час упровадження реформ, що найвідчутніше проявляється у практичній діяльності керівників закладів освіти та працівників місцевих органів управління, у підпорядкуванні яких перебувають відповідні установи. Саме на цьому рівні виникають найбільш конкретні труднощі – від ресурсних і кадрових до

організаційних – коли інноваційні рішення необхідно адаптувати до реалій певної громади, її можливостей і потреб.

Місцеві органи управління освітою, залишаючись нижньою ланкою управлінської вертикалі, фактично виконують роль координаторів упровадження інноваційних проєктів, забезпечуючи їх узгодження з соціально-економічними, культурними та ресурсними особливостями території. Як зазначають аналітики, значна частина ризиків загальної соціально-економічної модернізації, включно з освітніми перетвореннями, пов’язана з територіальними чинниками – великою площею країни, особливостями адміністративно-територіального устрою, нерівномірністю економічного потенціалу та відмінностями культурних традицій у регіонах [12]. Попри це територіальний вимір нерідко залишається недостатньо врахованим у державній політиці. Переважно зберігається централізована практика підтримки окремих «точок зростання», яка не завжди відображає реальні стартові умови та потреби кожної громади, а отже – може обмежувати масштабованість позитивних результатів.

Прагнення до збалансованого розвитку освітньої системи актуалізує потребу в розробленні стратегій, диференційованих за типами територій, соціально-економічними умовами та наявними ресурсами. Досягнення нового рівня якості освіти можливе лише через формування гнучких моделей управління, що поєднують державні пріоритети з місцевими ініціативами, забезпечують адресність рішень і дозволяють ефективно використовувати внутрішній потенціал громади. Такий підхід передбачає не лише планування, а й наявність чітких індикаторів результативності, механізмів оцінювання та коригування управлінських дій.

Потенціал місцевого рівня управління освітою є одним із визначальних чинників подолання наявних проблем. Територіальні громади володіють необхідними інституційними передумовами, певною ресурсною базою та законодавчо закріпленим правом формувати власну освітню політику. Вони можуть виступати засновниками закладів загальної, дошкільної та позашкільної

освіти, забезпечувати їх утримання, фінансування, організаційну підтримку та контроль якості освітніх послуг. Окрім цього громади здатні формувати сприятливе соціокультурне середовище, у межах якого освіта розвивається як система, зорієнтована на потреби місцевого населення та підтримку соціальної згуртованості [29]. Важливо й те, що місцеві рішення часто є більш оперативними, а отже – придатнішими для реагування на виклики, пов'язані з демографією, міграцією чи кадровим дефіцитом.

З огляду на процеси регіоналізації та посилення ролі місцевого самоврядування, саме муніципальний рівень постає найбільш ефективним простором для реалізації комплексних заходів модернізації освіти. Консолідація ресурсів громад, розвиток міжмуніципальної співпраці, використання механізмів співфінансування з державного та місцевих бюджетів створюють можливості для формування гнучкої та економічно стійкої системи управління. Водночас слід визнати, що місцеві органи управління освітою не завжди володіють достатнім кадровим, аналітичним і управлінським потенціалом для реалізації нових завдань, що пояснюється як зовнішніми обмеженнями, так і внутрішніми чинниками розвитку системи.

До внутрішніх проблем належать недосконалість організаційної структури місцевого самоврядування, недостатній рівень професійної підготовки управлінців, а також обмеженість фінансових ресурсів. Унаслідок цього діяльність місцевих органів управління освітою набуває багаторівневого характеру: вони одночасно виступають представниками держави, провідниками інтересів територіальної громади та засновниками муніципальних закладів освіти. Така «троїста» природа їх функцій потребує гнучких механізмів координації, узгодженого стратегічного планування, ефективної комунікації та балансу інтересів усіх учасників освітнього процесу [33, с. 40-41]. Крім того, вона підсилює потребу у чітких регламентах, розмежуванні відповідальності та розвитку управлінських компетентностей на місцях.

Сучасний етап розвитку освіти характеризується зростанням складності управлінських процесів, появою нових форм організації навчання, розширенням правового поля та трансформацією економічних механізмів фінансування. Підвищуються вимоги до професійного рівня педагогічних кадрів, посилюється потреба в цифровізації освітнього простору, запровадженні інноваційних технологій навчання та створенні умов для безперервного професійного розвитку. Сукупність зазначених чинників зумовлює необхідність переосмислення функцій місцевого управління, удосконалення інституційної структури та впровадження системного моніторингу результатів і якості освітніх послуг (рис. 3.1). Саме така логіка дає змогу забезпечити керованість змін, зменшити ризики дисбалансів і підвищити ефективність модернізації на рівні громад.

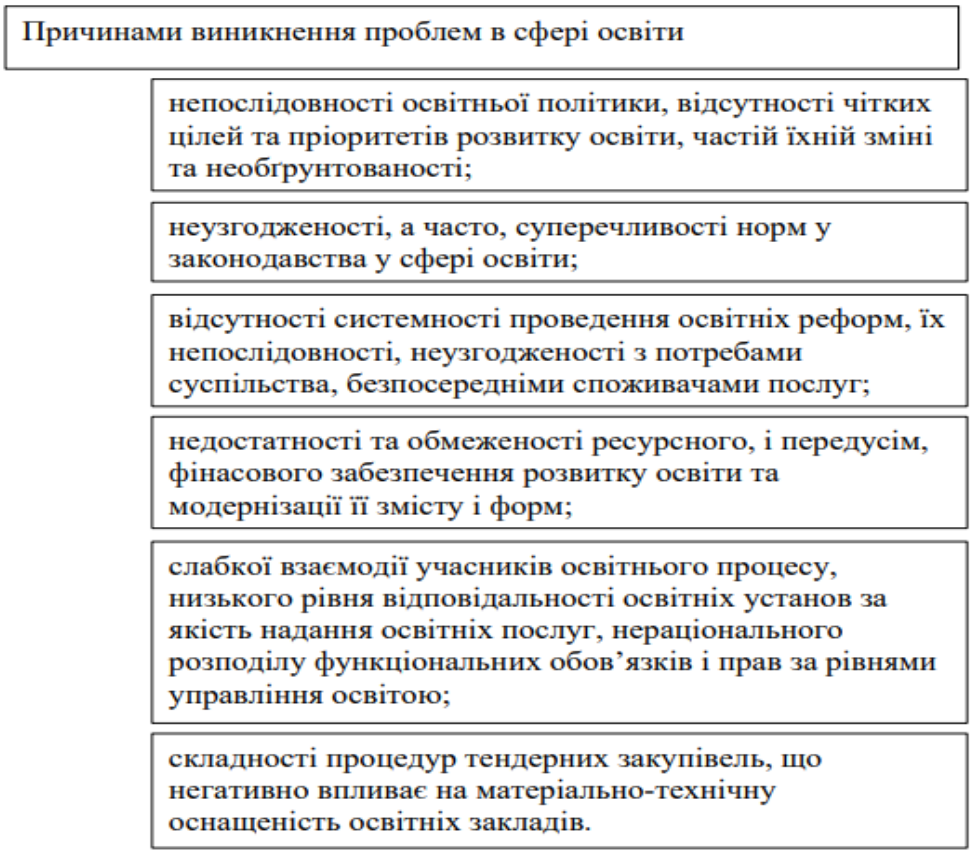


Рис. 3.1. Основні чинники, що зумовлюють виникнення проблем у сфері освіти, *складено на основі аналізу джерел [6; 12; 29; 33].*

Перехід до нових освітніх стандартів, зміна статусу бюджетних установ, трансформація фінансових механізмів і системи оплати праці суттєво ускладнюють діяльність органів управління освітою на рівні територіальних громад. Зростання автономії закладів освіти супроводжується підвищенням відповідальності місцевої влади за якість освітніх послуг, однак кадровий, організаційний і технічний потенціал багатьох місцевих структур нерідко не відповідає масштабу нових завдань. Високі темпи реформ у поєднанні з інтенсивним зовнішнім контролем породжують ризик імітаційних практик: формальні звіти про «успішне» впровадження змін можуть приховувати фактичні труднощі, погіршення умов або зниження реальних результатів.

З позицій закону Ешбі ефективність управління залежить від здатності керівної системи адекватно реагувати на різноманітність процесів, якими вона керує. На місцевому рівні ця рівновага часто порушується: управлінський апарат громад залишається кількісно і функціонально недостатнім, працівники не завжди мають необхідний рівень професійної підготовки, а технологічне забезпечення не відповідає сучасним вимогам. У низці випадків органи управління освітою продовжують діяти інерційно, обмежуючись адміністративним наглядом і поточним контролем, не формуючи власних стратегічних пріоритетів, системи цілей та інструментів довгострокового розвитку.

Найгострішою проблемою залишається дисбаланс між переданими повноваженнями та реальними ресурсами для їх виконання. Органам місцевого самоврядування делеговано значну частину функцій у сфері освіти, однак належного фінансового підкріплення ці повноваження часто не отримали. У результаті громади змушені або частково «повертати» деякі управлінські функції на рівень районних адміністрацій, або вибудовувати компромісні моделі управління з мінімальними витратами. Особливо відчутним це є для сільських територій, де загострюються кадровий дефіцит, недостатній розвиток

дошкільної та позашкільної освіти, обмежений доступ до сучасних ресурсів і технологій, а також слабша інфраструктурна база.

Складність ситуації посилюється тим, що реформа передбачає активнішу участь місцевих органів у розробленні та впровадженні нових стандартів, але не завжди супроводжується належною методичною, організаційною та фінансовою підтримкою. Як наслідок, на місцях виникають стійкі проблеми у функціонуванні дошкільної й додаткової освіти, укомплектуванні кадрами та забезпеченні матеріально-технічної бази. Значна частина громад не має можливості реалізувати власні освітні програми в повному обсязі, що фактично зберігає залежність від централізованих рішень і ускладнює розвиток локальних ініціатив.

Слід підкреслити, що основними викликами для територіальних громад у сфері управління освітою залишаються забезпечення кадрової та фінансової спроможності, подолання диспропорцій між рівнями управління, а також формування власних стратегічних моделей розвитку освіти, узгоджених із місцевими потребами та ресурсними можливостями. Проблематика освітнього управління в громадах є однією з найгостріших у системі місцевого самоврядування: попри децентралізаційні перетворення, досі не сформовано цілісної та узгодженої моделі, здатної координувати ресурси, забезпечувати контроль результатів та чітко розподіляти відповідальність між рівнями влади. Відсутність системного підходу спричиняє стихійність управлінських процесів, коли рішення ухвалюються ситуативно, без достатнього аналітичного обґрунтування та прогнозування наслідків.

Окремої уваги потребує диференціація функцій між державним, регіональним і місцевим рівнями. Якщо регіональні структури здебільшого реалізують державну політику та задають нормативи фінансування і умови оплати праці педагогічних працівників, то органи місцевого самоврядування вимушені поєднувати інтереси громади з державними пріоритетами розвитку освіти. Водночас відсутність чітких регламентів і погоджених механізмів

взаємодії між рівнями управління породжує управлінську невизначеність: розвиток освітньої галузі набуває несистемного характеру, а муніципальні органи змушені діяти «вручну», компенсуючи прогалини координації та обмеженість ресурсів.

У процесі впровадження реформ найбільше навантаження припадає на керівників закладів освіти та місцеві відділи освіти, які фактично стають «буфером» між державними директивами й реальними потребами громад. Через недостатню узгодженість управлінських рішень вони часто змушені імпровізувати, пристосовуючи загальнодержавні програми до локальних умов. За відсутності цілісної стратегії, погодженої між ключовими соціальними інститутами, рішення набувають фрагментарності, а реформа втрачає єдине бачення мети та очікуваних результатів модернізації.

Додатковою проблемою є слабкість систем прогнозування освітніх потреб. Планування здебільшого спирається на демографічні показники (очікувана кількість дітей шкільного віку, потенційних абітурієнтів тощо), тоді як технологічні зміни, інноваційні трансформації, соціальні чинники та нові вимоги ринку праці залишаються недостатньо врахованими. Через це середньострокові програми не завжди передбачають майбутні зрушення в структурі освіти й потреби в нових компетентностях, що послаблює здатність системи діяти випереджально.

Крім того, у багатьох громадах відсутня чітка й обґрунтована стратегія розвитку освіти, яка б ґрунтувалася на аналізі соціально-економічних умов, ресурсів і нормативної моделі управління, здатної гарантувати стабільну якість освітніх послуг. Як наслідок, місцева освітня політика нерідко зосереджується на короткострокових рішеннях замість формування комплексного бачення розвитку. Така ситуація стримує інновації, знижує спроможність громад самостійно реагувати на виклики часу та актуалізує потребу в перегляді управлінських підходів, використанні сучасних аналітичних інструментів і посиленні кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування.

Організація ефективного управління освітою в умовах децентралізації стикається також із проблемою відсутності системності у впровадженні інновацій. Попри те, що на державному рівні увага часто концентрується на пілотних територіях та інноваційних майданчиках – так званих «точках зростання» [61, с. 91], ці практики переважно мають локальний характер і не охоплюють усі громади. Фахівці наголошують, що в нових державних цільових програмах доцільно передбачати формування регіональних центрів досконалості – установ, які забезпечують найвищий рівень дошкільної, загальної та професійної освіти, а також системи перепідготовки кадрів, включно з навчанням дорослого населення [66]. Такий підхід здатний зменшити територіальну нерівність і підвищити доступність якісних освітніх послуг у різних типах територій.

Водночас відсутність організаційних рішень, спрямованих на скорочення розриву між «лідерами» та «аутсайдерами» у сфері інновацій, може дестабілізувати освітній простір і гальмувати досягнення головної мети реформ – забезпечення рівного доступу до якісної освіти. Нерідко нововведення мають розрізнений, модульний характер і не формують цілісної системи взаємопов’язаних змін, що ускладнює їх інтеграцію в наявну управлінську структуру та знижує загальний ефект модернізації.

Серйозною проблемою є й недостатня розвиненість механізмів контролю та моніторингу розвитку освітньої системи. Це ускладнює отримання об’єктивних даних про динаміку змін та їх кінцеві результати. У більшості випадків інформаційна база обмежується офіційною звітністю, статистичними показниками або епізодичними спостереженнями, що не відповідає сучасним вимогам наукової аналітики. При цьому офіційна статистика часто є неповною та несистемною, що пояснюється недоліками методології збору даних [44]. Через це управлінські рішення нерідко ухвалюються на основі обмеженої або застарілої інформації, що підвищує ризики помилок у плануванні та розподілі ресурсів.

Звіти, які готуються під конкретні запити центральних органів, здебільшого виконують репрезентативну функцію – демонструють формальне виконання завдань. Тому інформація, що подається, не завжди відображає реальний стан справ і може містити ознаки «соціальної бажаності» [32, с. 175]. Така практика ускладнює формування стратегічних рішень щодо вдосконалення управлінських механізмів і підвищення ефективності освітньої політики на місцях.

Не менш критичною залишається слабкість управління забезпечувальними процесами, насамперед ресурсним супроводом модернізаційних ініціатив. Функція повноцінного фінансування реформ реалізується лише частково: часто заклади освіти змушені впроваджувати інновації власними силами, у межах наявних ресурсів. Місцеві та регіональні органи влади здійснюють переважно точкові зміни відповідно до державних ініціатив, однак здебільшого в рамках тих коштів, які вони реально можуть виділити. Водночас відсутня системна фінансова підтримка інновацій на етапі масштабування, що істотно знижує практичну результативність реформ і посилює нерівність між громадами.

Крім того, бракує державних концепцій і цільових програм, спрямованих на зменшення соціальних ризиків, які неминуче супроводжують модернізацію освіти. Окремі заходи мають фрагментарний характер і не забезпечують стабільного довгострокового ефекту. Як наслідок виникає розрив між задекларованими стратегічними цілями та реальними можливостями їх упровадження на місцях, що підсилює нерівність між територіальними громадами та знижує загальну ефективність системи управління освітою.

Проблематика управління освітою на рівні громад виявляє глибокі структурні суперечності між заявленими реформами та фактичними управлінськими можливостями. Аналітики зазначають, що запровадження ринкових механізмів у освіті супроводжується соціальними ризиками: відбувається сегментація закладів «за споживачем», посилюється диференціація між фінансово спроможними й ресурсно слабкими установами, що ускладнює

забезпечення рівних можливостей для учасників освітнього процесу [36, с. 205]. Надмірна автономізація закладів за відсутності дієвих механізмів регулювання здатна поглиблювати розрив між центрами розвитку та периферійними установами, створюючи передумови розбалансування освітньої системи.

Серед системних проблем слід виокремити несформованість єдиного механізму управління розвитком освіти, який дозволяв би координувати програми, ресурси та інноваційні процеси на різних рівнях. Недосконалі управлінські підходи, дефіцит методологічних орієнтирів і брак ресурсного забезпечення призводять до фрагментарності політики та нестійкості розвитку. За таких обставин на місцеві органи самоврядування фактично покладається роль стабілізатора: саме вони вимушені локально компенсувати наслідки управлінських дисбалансів, нейтралізувати ризики й коригувати ефекти неефективних державних рішень [37]. Проте місцеві структури часто не мають ні достатнього кадрового потенціалу, ні необхідної автономії, щоб виконувати цю функцію повною мірою.

У процесі реалізації децентралізаційної моделі нерідко порушується баланс між загальнодержавними та територіальними інтересами, що ускладнює гармонізацію національних цілей і потреб громад. Значна частина місцевих органів управління продовжує орієнтуватися на вертикальну логіку підпорядкування, що знижує ініціативність і зводить діяльність до виконання розпорядчих документів. У підсумку громади інколи залишаються радше пасивними спостерігачами модернізації, ніж активними її суб’єктами. Для подолання цих викликів управління освітою на місцях необхідно переорієнтувати на реальні інтереси соціуму та територіальних спільнот: органи місцевого самоврядування мають не лише адмініструвати, а й формувати власну політику розвитку освіти з урахуванням локальних ресурсів і регіональних соціально-економічних особливостей. Ключовими стратегічними орієнтирами такої політики мають бути цілісність, системність і стійкість розвитку освітньої сфери [24, с. 15-16].

Під цілісністю доцільно розуміти необхідність стримування процесів розшарування між закладами освіти та підвищення рівності доступу до якісного навчання. Системність означає інтеграцію окремих реформ і нововведень у єдину узгоджену структуру, що мінімізує конфлікти між різними моделями навчання, оцінювання й управління. Стійкість розвитку передбачає перегляд підходів до фінансування інноваційних процесів і пошук механізмів ресурсної підтримки, які охоплюватимуть усі заклади освіти незалежно від їх місця розташування чи стартових можливостей. Лише за реалізації цих принципів громади зможуть сформувати ефективну систему управління освітою, орієнтовану на розвиток людського потенціалу та забезпечення сталого зростання суспільства.

Сучасні виклики вимагають змінювати не лише окремі інструменти або процедури, а й саму логіку функціонування місцевих управлінських структур у сфері освіти. Орієнтація освітньої політики винятково на виконання державного замовлення вже не відповідає потребам часу, оскільки громади виступають активними замовниками якісної освіти, що має задовольняти також соціальні й культурні очікування. Водночас модернізація традиційних органів управління освітою, які діють у межах жорстких адміністративних рамок, не завжди дає відчутний результат, оскільки потенціал внутрішнього вдосконалення таких структур часто вичерпано. Моделі управління, характерні для районних і міських відділів освіти, були відносно ефективними на початкових етапах реформ, але нині не забезпечують динамічного розвитку галузі [11].

У цьому контексті актуалізується потреба переходу до якісно нової моделі управління розвитком освіти, що поєднуватиме гнучкість, стратегічність і здатність до адаптації в умовах швидких соціально-економічних змін. Така модель має ґрунтуватися на територіальному та міжгалузевому підході, який узгоджує державні пріоритети з локальними потребами громад. Новий формат місцевого управління освітою передбачає розгляд освітньої сфери як

стратегічного кластеру розвитку, що впливає на конкурентоспроможність території, формує людський капітал і підвищує якість життя населення.

Запровадження територіально-міжгалузевого підходу робить систему управління більш відкритою, інноваційно спроможною та соціально орієнтованою. Він створює умови для формування цілісного освітнього простору громади, у якому кожен суб'єкт – від держави до громадянина – виступає партнером у забезпеченні якості освіти та сталого розвитку території.

Підсумовуючи, можна зазначити, що система управління освітою в територіальних громадах перебуває у стані глибоких трансформацій, зумовлених децентралізацією та потребою підвищення ефективності місцевого самоврядування. Виявлені проблеми й виклики свідчать: формальної передачі повноважень недостатньо – необхідна якісно нова управлінська модель, заснована на гнучкості, партнерстві та міжсекторальній взаємодії. Пріоритетом має стати формування муніципальної освітньої політики, здатної інтегрувати державні стандарти з локальними потребами громад та забезпечувати цілісність і стійкість розвитку освітньої системи. Ефективне управління освітою в громадах можливе лише за умов узгодженості дій усіх суб'єктів, достатнього ресурсного забезпечення, реального залучення громадськості та впровадження інноваційних підходів, що сприятимуть зростанню якості освітніх послуг і розвитку людського потенціалу на місцевому рівні.

3.2. Практичні напрями підвищення ефективності управління освітньою сферою в контексті розвитку місцевого самоврядування

У сучасних умовах постіндустріального розвитку найвагомішою цінністю суспільства стає людський капітал, оскільки саме він забезпечує творчу та інтелектуальну складову виробничих, соціальних і культурних процесів. Він формує підґрунтя інтелектуального потенціалу нації, поєднуючи прагматичні цілі економічної діяльності з духовними та моральними орієнтирами розвитку.

Людський капітал виступає ключовим драйвером сталого поступу, адже акумулює «енергетичний» потенціал знань і компетентностей, що забезпечує тривалу віддачу від інвестицій у навчання, професійну підготовку та розвиток навичок. Рівень кваліфікації фахівців, їхнє ставлення до праці, готовність до самонавчання та здатність до саморозвитку визначають продуктивність і якість діяльності в усіх сферах – від промисловості та бізнесу до освіти, культури й соціальної роботи. Відтак освіта, що охоплює як загальну, так і професійну підготовку, закономірно розглядається як провідне джерело формування якісного людського потенціалу держави [1, с. 55]. У цьому сенсі вона забезпечує не лише накопичення знань, а й розвиток компетентностей, необхідних для інноваційної економіки та активної громадянської участі.

За умов науково-технічного прогресу та швидких технологічних змін освіта набуває стратегічного значення, оскільки саме вона визначає спроможність суспільства до модернізації та успішної діяльності в різних секторах. Освіта поряд із наукою виступає фундаментальною цінністю людства, адже є джерелом знань, способом пізнання закономірностей природи й суспільства та інструментом перетворення світу [10]. Вона не лише передає накопичений досвід, а й формує здатність до критичного мислення, творчого пошуку та відповідального застосування знань у практиці.

Відповідно до міжнародних критеріїв якості життя, які використовуються Організацією Об’єднаних Націй, освіта входить до тріади ключових показників поряд із тривалістю життя та рівнем матеріального добробуту, що комплексно характеризують соціальний розвиток держави [21]. Підвищення освітнього рівня населення безпосередньо впливає на економічну активність, можливості працевлаштування та соціальний статус громадян, відкриваючи ширший доступ до культурних цінностей, суспільної інтеграції та повноцінної участі в житті громади. Таким чином, освіта виступає не тільки інструментом професійної реалізації, а й важливим чинником зменшення соціальної нерівності та посилення соціальної згуртованості.

У контексті сучасних трансформацій соціальних, культурних і демографічних процесів освіта набуває ролі основи формування відкритого громадянського суспільства, у якому школа розглядається як провідний інститут становлення відповідальних, свідомих і активних громадян. Відповідно, управління освітою має орієнтуватися на створення таких умов, за яких розвиток людського капіталу поєднується з модернізацією освітнього середовища та врахуванням потреб конкретної громади. Концептуальні напрями вдосконалення системи управління освітою, що відображають взаємозв'язок між розвитком людського капіталу, оновленням освітнього простору та запитами територіальної спільноти, узагальнено на рис. 3.1.

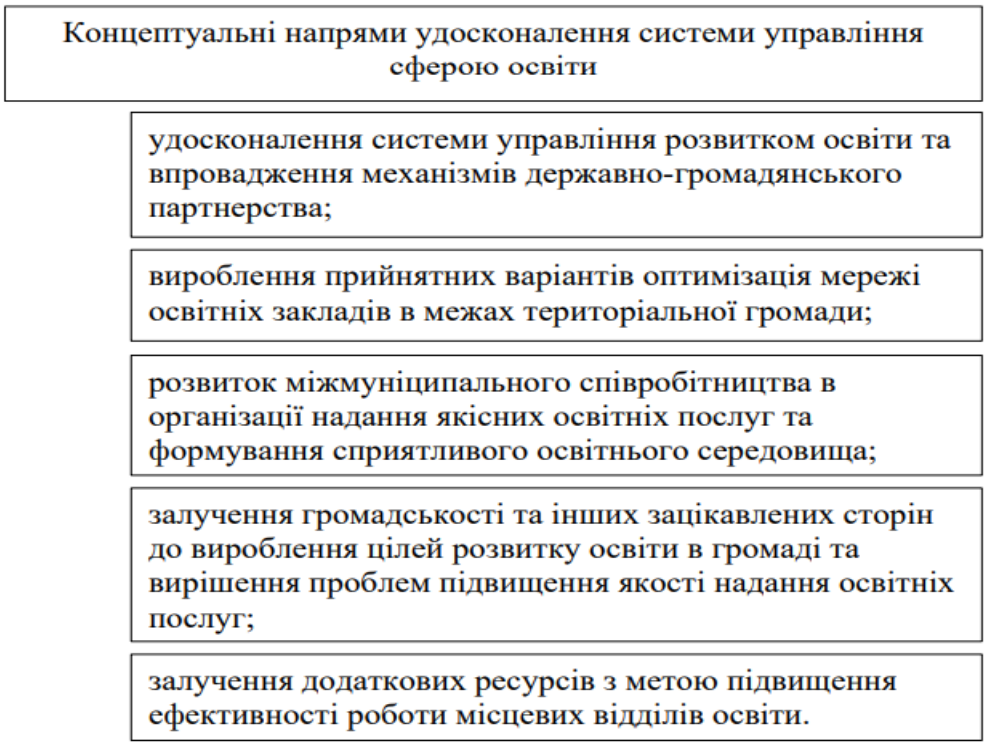


Рис. 3.1. Концептуальні напрями удосконалення системи управління сферою освіти, *розробка автора.*

Орієнтуючись на зазначені тенденції, доцільним видається створення при органах місцевого самоврядування громадських рад з питань розвитку освіти. Їх діяльність має бути спрямована на налагодження ефективної взаємодії між управлінськими структурами, педагогічними колективами та громадськістю, а також на забезпечення відкритості й підзвітності управлінських рішень у

освітній сфері. Водночас у більшості територіальних громад такі ради часто функціонують переважно формально: вони не мають достатнього нормативного підґрунтя для повноцінної роботи, чітко визначених компетенцій і дієвих механізмів впливу, що суттєво знижує їх практичну результативність. Саме тому актуальним є ухвалення Положення про місцеві (муніципальні) громадські ради з питань розвитку освіти, яке надало б цим інституціям офіційний статус, визначило їхній склад, порядок формування, повноваження та процедури діяльності, а також сприяло підвищенню прозорості управління освітою на місцевому рівні.

Таке Положення має на меті забезпечити ширше залучення громадськості до процесів управління освітою, активізувати участь місцевих спільнот у виробленні та ухваленні рішень, що стосуються якості освітніх послуг, їх доступності, ефективності використання ресурсів і розвитку освітньої мережі. Воно покликане посилити вплив громадських ініціатив на формування сучасної, відкритої й результативної муніципальної системи освіти, здатної відповідати потребам різних соціальних груп та сприяти соціальній згуртованості територіальної громади (рис. 3.2) [35]. У практичному вимірі це означає створення зрозумілих процедур консультацій, громадського контролю та регулярного обговорення ключових освітніх пріоритетів громади.

Створені громадські ради доцільно розглядати як постійно діючі дорадчі інституції місцевого рівня, що виконують функцію комунікаційних платформ для діалогу між владою, закладами освіти та інститутами громадянського суспільства. Вони можуть виступати формою безпосередньої участі представників громади в реалізації управлінських повноважень органів, відповідальних за освітню політику, а також ефективним механізмом узгодження пріоритетних рішень щодо розвитку освіти в межах територіальної громади. За умови належного нормативного оформлення діяльності громадські ради здатні посилити довіру до управлінських рішень, підвищити якість

зворотного зв'язку від населення та сприяти більш збалансованому й справедливому розвитку місцевої освітньої системи.

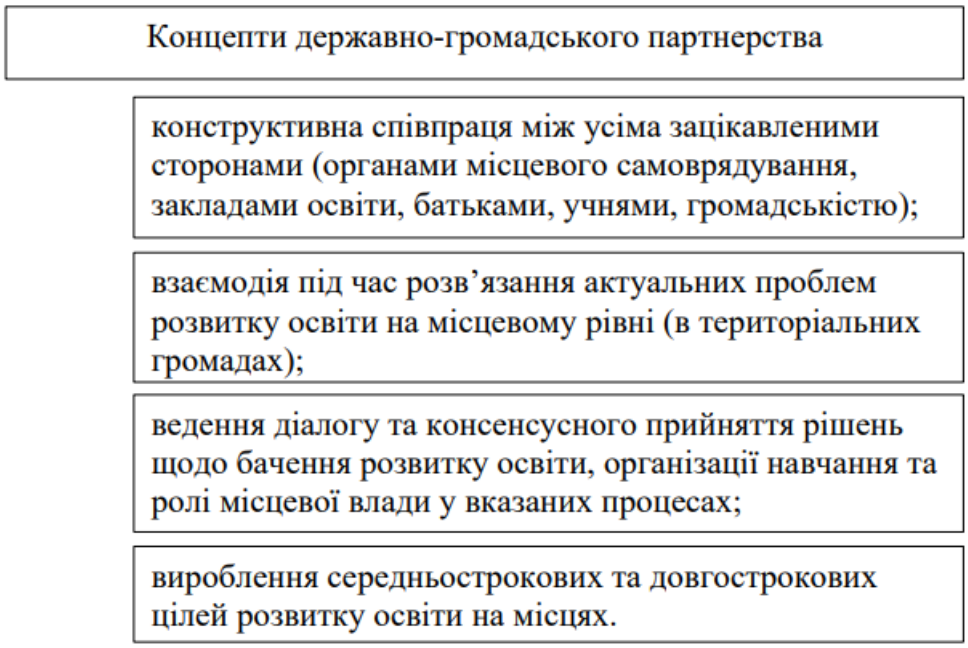


Рис. 3.2. Концепти державно-громадського партнерства в управлінні сферою освіти на місцевому рівні, *розробка автора.*

Варто підкреслити, що до складу таких рад доцільно включати представників органів місцевого самоврядування, фахівців управління освіти, керівників муніципальних закладів, а також делегатів від профспілкових організацій і громадських об'єднань. Окрім цього, до роботи рад варто залучати активних громадян, чия професійна або громадська діяльність, практичний досвід і експертні знання можуть підсилити спроможність ради впливати на розвиток місцевої освітньої системи та підвищувати результативність управлінських рішень [19]. Такий підхід сприяє формуванню збалансованого представництва, врахуванню різних позицій та створенню середовища конструктивного діалогу.

Основними завданнями громадських рад можуть бути:

– забезпечення участі громадськості (зокрема педагогічних колективів і батьківської спільноти) у формуванні та реалізації місцевої освітньої політики;

– ініціювання та підтримка суспільно значущих проєктів і громадських ініціатив, спрямованих на розвиток освіти, підвищення її якості, безпеки та захист прав здобувачів освіти;

– проведення незалежної громадської експертизи місцевих нормативно-правових актів і програм розвитку освіти;

– участь у моніторингу та незалежному оцінюванні якості освіти, зокрема через аналіз відкритих даних і результати опитувань;

– підготовка рекомендацій щодо стратегічних пріоритетів розвитку освітньої сфери в громаді;

– надання методичної, інформаційної та консультаційної підтримки мешканцям з освітніх питань;

– розгляд звернень громадян щодо діяльності працівників закладів освіти та реагування на порушення етичних і правових норм у сфері освіти [45, с. 9].

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності таких рад є забезпечення прозорості та доступності інформації для мешканців громади. З цією метою доцільно запровадити практику регулярного оприлюднення звітів про результати роботи громадських рад на офіційних сайтах управлінь освіти. Така публічність сприятиме зміцненню довіри населення, підвищенню підзвітності дорадчих органів і формуванню дієвого громадського контролю за освітньою політикою громади. Водночас прозорість має передбачати не лише звіти, а й відкриті порядки денні, протоколи засідань та публікацію рекомендацій, ухвалених радою.

Окремого акценту потребує завдання підвищення інформаційної відкритості самих закладів освіти. У сучасних умовах офіційний вебсайт закладу є своєрідним індикатором його діяльності, якості управління та рівня публічності. Наявність актуальної, повної й достовірної інформації на цих ресурсах є не тільки вимогою законодавства, а й важливою умовою громадської

оцінки якості освітніх послуг. З огляду на це доцільно посилити відповідальність керівників закладів освіти за систематичне оновлення даних, а також запровадити зрозумілі механізми контролю за дотриманням принципів інформаційної прозорості в освітньому середовищі (наприклад, через внутрішній аудит, чек-листи публічності та регулярні перевірки на рівні громади).

Одним із ключових напрямів удосконалення управління освітою на місцевому рівні є системна й цілеспрямована робота з обдарованими школярами. За сучасних умов пріоритетом має бути не створення нових інституцій чи штучне ускладнення форм роботи, а переосмислення самої логіки підтримки талановитих дітей. Ефективна модель передбачає розвиток потенціалу через індивідуалізацію навчання, поєднання освітніх і дослідницьких практик, а також стале партнерство між школами, закладами вищої освіти та місцевими органами управління освітою [47]. Важливо, щоб підтримка обдарованості була частиною загальної стратегії якості, а не окремою «паралельною» діяльністю.

Для забезпечення комплексного підходу до розвитку дитячої обдарованості насамперед доцільно реалізувати такі заходи:

– організувати адресний супровід учнів з високою мотивацією до навчання через програми дистанційного або змішаного навчання за участю викладачів закладів вищої освіти;

– забезпечити системну підтримку учасників місцевих і регіональних збірних команд (олімпіадних, наукових, проєктних) через тренінги, майстер-класи, наукові форуми та наставництво;

– створити умови для вільного вибору напрямів діяльності, у межах яких школярі можуть здійснювати професійне та особистісне самовизначення, розвиваючи власні здібності й інтереси.

У цьому контексті принципово важливо змістити акценти: від пошуку «окремих талантів» – до створення умов, за яких потенціал може розкриватися в кожному учневі. Також варто відходити від вузької орієнтації виключно на «олімпіадний рух», коли робота з обдарованими зводиться до гонитви за

кількісними показниками. Ефективна підтримка цієї категорії учнів потребує не лише спеціально підготовлених педагогів, а й адаптації внутрішнього середовища школи: оновлення підходів до організації навчання, розвитку культури творчості, самовираження й дослідницької діяльності.

Серед пріоритетних завдань у роботі з обдарованими учнями варто визначити:

– розвиток педагогічної обдарованості вчителів, стимулювання їх творчого потенціалу;

– формування освітніх і науково-творчих спільнот (лабораторій, секцій, клубів, майстерень) для розвитку креативності педагогів і школярів;

– запровадження фінансової підтримки творчих ініціатив і науково-дослідницьких проєктів;

– організацію конкурсів, фестивалів, змагань і тематичних форумів на місцевому та регіональному рівнях із залученням експертних середовищ;

– розвиток дистанційних і мережевих форм навчання, що дозволяють охопити ширше коло учнів незалежно від місця проживання;

– інтеграцію цифрових інструментів і ресурсів Інтернету для підтримки самостійного навчання, комунікації та обміну досвідом;

– оновлення змісту освіти та вдосконалення форм і технологій навчання, що забезпечують розкриття потенціалу кожної дитини;

– розширення профільного навчання та створення індивідуальних освітніх траєкторій для старшокласників [65, с. 20-21].

Отже, стратегія підтримки обдарованих дітей має бути не епізодичною, а інтегрованою в систему місцевого управління освітою, де місцева влада, школа, сім’я та громадські організації діють узгоджено задля розвитку людського капіталу як ключового ресурсу сталого розвитку території.

Удосконалення процесів упровадження державних стандартів освіти є одним із визначальних напрямів підвищення ефективності управління освітньою сферою на рівні місцевого самоврядування. Йдеться насамперед про перехід від

формального дотримання вимог до їх змістовної реалізації у закладах дошкільної, початкової та базової середньої освіти. Важливим завданням є узагальнення практик запровадження стандартів на пілотних майданчиках, визначення найбільш результативних рішень та їх поширення серед закладів освіти громади. Реальна ефективність стандартів можлива лише за наявності дієвої системи оцінювання освітніх результатів, яка орієнтована не стільки на контроль знань, скільки на підтримку індивідуального освітнього поступу кожного учня. Для цього педагог має вміти професійно інтерпретувати результати оцінювання та використовувати їх як основу для подальшого розвитку дитини, що потребує системної методичної підтримки й підвищення професійних компетентностей педагогічних працівників [17].

Підвищення якості освітніх послуг є наступним стратегічним напрямом місцевої освітньої політики. Його реалізація передбачає створення інтегрованих освітніх комплексів «дитячий садок – школа», які забезпечують наступність програм та узгодженість підходів. Паралельно актуальним є формування кластерної системи за предметними галузями (математичної, природничої, мовної, правової, військово-спортивної тощо), що сприятиме якісному профільному навчанню, стійкій мотивації та орієнтації учнів на майбутню професію. Розвиток освітніх кластерів має спиратися на партнерство закладів загальної, професійної та вищої освіти, формуючи мережеву взаємодію, спільні програми, договірні відносини та фінансово-економічні механізми кооперації. Для керівників закладів загальної середньої освіти важливо налагоджувати практичну співпрацю з профільними установами, створюючи реальні можливості здобуття професії або кваліфікації ще під час навчання в старших класах. Такий підхід сприятиме розвитку індивідуальних здібностей учнів і формуванню конкурентоспроможного людського капіталу [10].

Не менш важливим напрямом є підвищення кваліфікації педагогічних працівників, яке має стати безперервним і практикоорієнтованим процесом. Доцільно запроваджувати річні програми зростання методичної майстерності,

розвивати мережеву взаємодію між педагогами різних закладів освіти для обміну досвідом, спільного вирішення професійних завдань і розроблення нових підходів до навчання. Така співпраця може здійснюватися за трьома основними напрямами: реалізація спільних освітніх програм, організація методичної роботи та підвищення кваліфікації, включно з атестаційними процедурами [13, с. 978]. Запропонований підхід не тільки підвищує професійну компетентність педагогів, а й сприяє закріпленню молодих фахівців у закладах освіти громади, що критично важливо для кадрової стабільності.

Професійний розвиток учителів має бути тісно пов'язаний з інноваційними процесами. Для цього необхідно розширювати співпрацю закладів освіти з центрами підвищення кваліфікації, громадськими професійними асоціаціями та педагогічними спільнотами, орієнтованими на впровадження сучасних освітніх технологій. Доцільно стимулювати педагогів до постійного пошуку нових методів, розвитку креативності та перенесення інноваційного досвіду у щоденну освітню практику. Успішність реформ значною мірою залежить від усвідомлення їх позитивного впливу та активної участі суспільства – професійної спільноти, батьків і громадськості – у процесах модернізації.

У цьому зв'язку важливо наголосити на потребі нормативного закріплення процедури розроблення концепцій і стратегій реформування освіти, яка передбачає відкритість, публічність і залучення професійного середовища та інститутів громадянського суспільства до обговорення проєктів і варіантів реформ. Повна поінформованість учасників, наявність зворотного зв'язку й зрозумілі механізми обговорення здатні підвищити якість управлінських рішень. Водночас сучасна практика реалізації освітньої політики залишається суперечливою: нормативні акти, що визначають пріоритети розвитку галузі, мають різну юридичну силу, що ускладнює узгодження дій на місцевому рівні. Саме тому розроблення єдиної стратегії розвитку освіти з чітко визначеними етапами та механізмами реалізації (рис. 3.3) є необхідною умовою підвищення результативності освітніх реформ у територіальних громадах.

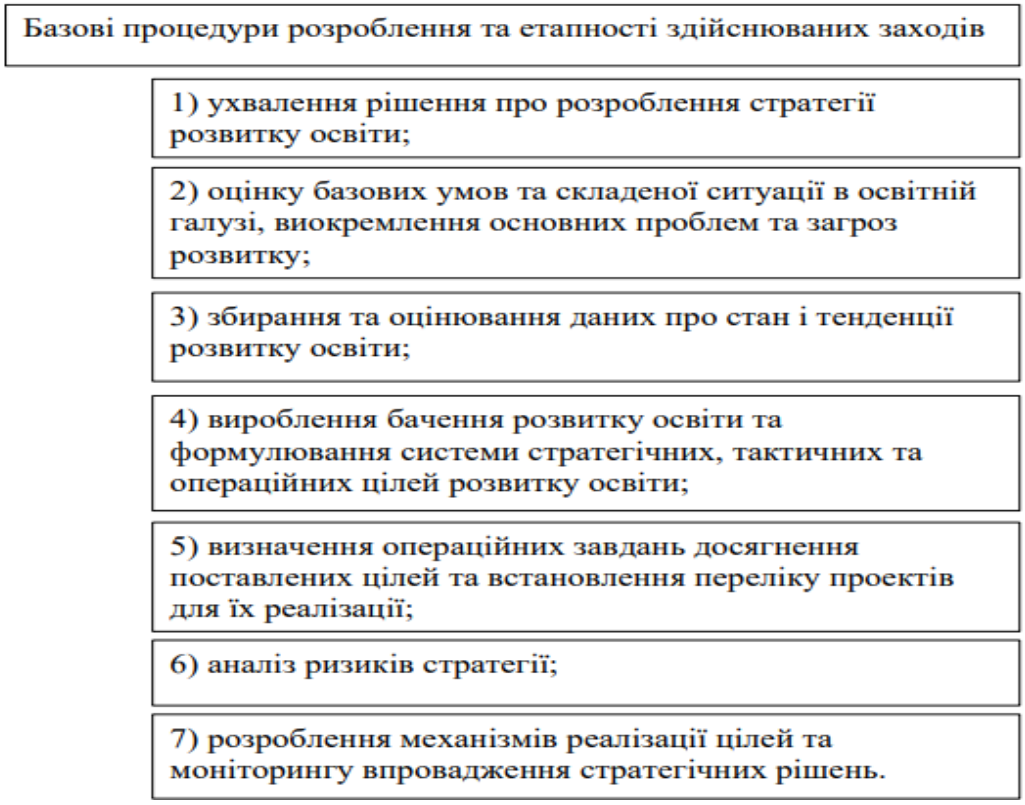


Рис. 3.3. Базові процедури розроблення та етапність реалізації стратегії розвитку освіти на місцевому рівні, *авторська розробка.*

Проблема нормативної невизначеності документів, що регулюють розвиток освітньої політики, і надалі залишається однією з найгостріших у контексті вдосконалення управління освітою на місцевому рівні. Значна частина програмних документів – освітні концепції, доктрини, державні програми, цільові проєкти – часто має переважно декларативний характер, не містить чітких строків реалізації та не встановлює конкретної відповідальності органів влади за виконання визначених положень. Невпорядкованість співвідношення між численними ініціативами та їх пріоритетністю зумовлює управлінську нестабільність, дублювання функцій на різних рівнях та розпорошення ресурсів. Досить поширеною є ситуація, коли новий програмний документ ухвалюють ще до завершення дії попереднього, без належної оцінки досягнутих результатів і аналізу ефективності застосованих інструментів. У підсумку це послаблює результативність стратегічного планування та знижує довіру до самого

механізму програмного управління. На думку М. Жукової, одним із раціональних шляхів подолання фрагментарності може бути розроблення єдиного комплексного документа – своєрідного «Освітнього кодексу», який систематизував би напрями державної та місцевої політики у сфері освіти й мав би силу нормативного акта [40].

Не менш суттєвою проблемою є низька ефективність наявних форм оцінювання результативності реалізації програм. Формальні інститути моніторингу нерідко не забезпечують об’єктивної аналітики, що унеможливлює повноцінну оцінку впливу запроваджених реформ та коригування управлінських рішень. Удосконалення потребує сам механізм оцінювання – через оновлення методик, підвищення прозорості процедур, а також залучення незалежних експертів і громадськості. Перспективним напрямом може стати запровадження законодавчо закріпленої вимоги обов’язкової відкритої звітності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Такий підхід передбачає регулярне (зокрема щорічне) оприлюднення звітів на офіційних вебресурсах, що сприятиме посиленню громадського контролю, підвищенню прозорості управлінських рішень і зміцненню довіри до інституцій влади [58, с. 44-45]. Водночас відкритість має бути не формальною, а змістовною – із чіткими показниками, висновками та поясненням причин відхилень від запланованих результатів.

Паралельно заклади освіти мають послідовно розвивати власну інформаційну відкритість, систематично публікуючи на офіційних вебсайтах фото- та відеозвіти, що відображають перебіг реалізації програм, упровадження інновацій і результати громадських ініціатив. Однак нормативно-правова нестабільність і надалі виступає суттєвим бар’єром: часті зміни в освітньому законодавстві та програмних документах ускладнюють їх практичне застосування і породжують правову невизначеність для управлінців та керівників закладів. Стабільність правового поля, як підкреслюють науковці, є важливим індикатором ефективності правових конструкцій, які пройшли

перевірку часом і соціальною практикою [62, с. 67]. Саме тому упорядкування правового забезпечення освітньої сфери, на думку багатьох дослідників, доцільно здійснювати шляхом ухвалення єдиного кодифікованого документа – «Освітнього кодексу», розробка якого вже певний час перебуває в стадії фахового та громадського обговорення [19].

Система освіти України сьогодні функціонує в умовах безперервної трансформації, що нерідко супроводжується нестабільністю та непередбачуваністю управлінських рішень. Значна кількість реформ ініціюється у стислих часових межах, без повноцінної оцінки ресурсної спроможності, ризиків і можливих соціальних наслідків. У зв'язку з цим слушною є позиція, відповідно до якої масштабні реформаторські зміни доцільніше реалізовувати у період економічної стабільності, забезпечивши системність, послідовність і відкритість їх упровадження [18]. Такий підхід дає змогу уникнути хаотичності, зменшити управлінські помилки та підвищити практичну результативність освітніх трансформацій.

Узагальнюючи, слід зазначити, що впорядкування нормативно-правового регулювання, підвищення стабільності освітнього законодавства та запровадження принципів державно-громадського управління є базовими передумовами підвищення ефективності освітніх реформ. Реалізація цих завдань може здійснюватися через низку практичних кроків: формування цілісної нормативно-правової бази й становлення самостійної галузі освітнього законодавства; удосконалення структури органів управління освітою та підвищення результативності їх організаційно-управлінських механізмів; розвиток системи підготовки й перепідготовки науково-педагогічних кадрів; забезпечення стабільного фінансування освітньої сфери та створення економічних стимулів для підтримки освітніх ініціатив.

На місцевому рівні пріоритетами підвищення ефективності управління мають стати: модернізація системи управління освітою із впровадженням механізмів державно-громадського партнерства; оптимізація мережі закладів

освіти в межах територіальних громад; розвиток міжмуніципального співробітництва в наданні освітніх послуг; активне залучення громадськості до визначення стратегічних цілей розвитку освіти та підвищення її якості; розширення джерел ресурсного забезпечення відділів освіти шляхом державно-приватної взаємодії. Реалізація окреслених напрямів сприятиме формуванню стабільної, відкритої та ефективно керованої системи освіти, зорієнтованої на потреби громади та соціальний розвиток держави.

Висновки до третього розділу

1. Узагальнено ключові проблеми та виклики, що постають перед системою управління освітою на рівні територіальних громад. Визначено, що чинниками, які стримують ефективність управлінських процесів, є фрагментарність нормативного регулювання, обмеженість реальної автономії органів місцевого самоврядування, недостатність ресурсного забезпечення та слабка координація між державними й місцевими управлінськими структурами. Обґрунтовано, що відсутність цілісної стратегії розвитку освіти, а також нерівномірність кадрового потенціалу в громадах зумовлюють зниження результативності управління та формують передумови нерівного доступу населення до якісних освітніх послуг. Водночас акцентовано, що подолання окреслених проблем потребує впровадження інтегрованої моделі управління, орієнтованої на партнерську взаємодію органів влади, громадськості та закладів освіти, що сприятиме підвищенню прозорості, гнучкості та адаптивності місцевих освітніх систем.

2. Окреслено практичні напрями підвищення ефективності управління освітньою сферою в умовах розвитку місцевого самоврядування. Встановлено, що їх реалізація передбачає поглиблення державно-громадської взаємодії, оновлення нормативно-правового забезпечення, посилення кадрового потенціалу та впровадження сучасних інструментів стратегічного менеджменту в освіті. Доведено, що результативність управління безпосередньо залежить від

спроможності органів місцевої влади якісно реалізовувати делеговані повноваження, забезпечувати прозорість управлінських процедур, підтримувати інновації та раціонально використовувати наявні ресурси. Важливим чинником підвищення якості освітнього управління визначено формування нової культури партнерства між владою, закладами освіти та громадою, що створює передумови для сталого розвитку освітнього простору територіальних громад і підвищення якості освітніх послуг.

ВИСНОВКИ

Визначено зміст, структурні компоненти та базові принципи управління освітою на місцевому рівні. З’ясовано, що освітня система функціонує як багаторівнева соціальна структура, у якій інтегруються державні, суспільні та особистісні цінності, а її розвиток і результативність безпосередньо залежать від узгодженості дій органів влади, освітніх інституцій і громадськості. Управління освітою в системі місцевого самоврядування охоплює реалізацію стратегічних, організаційних і проєктних функцій, спрямованих на забезпечення якості освітніх послуг, розвиток кадрового потенціалу та підвищення загального рівня освіченості населення. До ключових принципів управлінської діяльності віднесено законність, демократичність, автономію закладів освіти, відкритість і партнерську взаємодію, які підвищують адаптивність освітньої системи до соціально-економічних змін та підтримують сталий розвиток територіальних громад.

Проаналізовано зарубіжний досвід організації управління освітою в умовах децентралізації. Встановлено, що ефективність освітніх систем розвинених країн базується на поєднанні державного регулювання й контролю з високим рівнем автономії закладів освіти, демократичністю управлінських процедур та розвитком партнерства між державою, місцевими громадами й освітніми інституціями. Зарубіжні практики демонструють орієнтацію на гуманізацію, фундаменталізацію, екологізацію та інтернаціоналізацію освіти, що забезпечує підвищення її якості, інноваційності та конкурентоспроможності. Водночас застосування європейських принципів управління освітою в Україні потребує гармонізації національних стандартів із міжнародними, зміцнення академічної автономії, розвитку міжрегіональної співпраці та формування єдиного освітнього простору, який відповідав би потребам особистості, громади й держави.

Досліджено інституційне забезпечення управління освітою в системі місцевого самоврядування. З’ясовано, що ефективність управління освітньою сферою на місцевому рівні визначається узгодженістю державної та муніципальної політики, чіткістю розподілу повноважень між владними структурами, а також рівнем залучення громадськості до ухвалення управлінських рішень. Визначено, що сучасна освітня система має функціонувати на засадах децентралізації, автономії закладів освіти, прозорого фінансування та орієнтації на вимірюваний результат. Інституційна спроможність місцевих органів самоврядування забезпечується наявністю належної нормативно-правової бази, кадрового потенціалу, достатніх фінансових ресурсів і дієвих механізмів партнерської взаємодії. Отже, формування ефективного інституційного середовища у сфері освіти є визначальною умовою сталого розвитку громад, підвищення якості освітніх послуг і зміцнення конкурентоспроможності територій у сучасному соціально-економічному просторі.

Узагальнено основні проблеми та виклики в організації управління освітою на рівні територіальних громад. Установлено, що ключовими бар’єрами для розвитку місцевих освітніх систем залишаються недостатня узгодженість управлінських рішень, обмеженість фінансування, нерівномірний розподіл повноважень між рівнями влади та недостатній рівень кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Виявлено, що чинна модель управління освітою не повною мірою відповідає логіці децентралізації, а нестача координації, стратегічного планування й ефективного моніторингу спричиняє фрагментарність реформ та нерівність у доступі до якісних освітніх послуг. Водночас обґрунтовано, що перспективним шляхом подолання зазначених проблем є формування нової управлінської парадигми, заснованої на партнерстві держави та громади, прозорості управлінських процедур, підвищенні професійної спроможності місцевих управлінців і впровадженні сучасних механізмів стратегічного розвитку освітнього середовища.

Запропоновано практичні напрями підвищення ефективності управління освітньою сферою в контексті розвитку місцевого самоврядування. Ключовими визначено удосконалення нормативно-правового регулювання, формування дієвих механізмів державно-громадського партнерства, підвищення прозорості діяльності органів влади, розвиток системи підготовки й перепідготовки педагогічних кадрів, а також упровадження інноваційних управлінських технологій. Доведено, що зростання результативності освітнього управління можливе за умов стабільності законодавчого поля, посилення відповідальності місцевих органів за якість освітніх послуг, активного залучення громадськості до ухвалення рішень та оптимізації ресурсного забезпечення закладів освіти. Сукупність окреслених заходів формує підґрунтя для створення ефективної, відкритої й орієнтованої на потреби громади системи управління освітою, здатної відповідати сучасним викликам соціально-економічного розвитку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання реформування освіти в Україні: монографія за ред. С. Лондара ; ДНУ “Інститут освітньої аналітики”. Київ, 2018. 246 с.

2. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами : зб. наукових праць за заг. ред. Мартинець Л. А. Вип. 1. Ч. 1. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 172 с.

3. Александров В. Т. Державні механізми управління якістю неперервної освіти в Україні: монографія В. Т. Александров. Суми : СумДУ, 2012. 366 с.

4. Балабанов К. Основні тенденції розвитку освіти і науки в Європейському Союзі. URL: www.nbuv.gov.ua/Portal/soc_gum/Prvs/2009_3/1047.pdf

5. Без ВУЗів та традиційних вчителів: як зміниться шкільна та вища освіта після карантину. URL: http://nrcu.gov.ua/news.html?newsID=93142

6. Бесчастний В. М. Державне управління освітою в умовах економічної та освітньої глобалізації. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2009/15.pd

7. Бурдонос Л. І. Кризові явища в системі вищої освіти України. *Молодий вчений.* 2015. № 2. С. 978-981.

8. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Голов. ред. В. Т. Бусел, редактори-лексикографи: В. Т. Бусел, М. Д. Василега-Дерибас, О. В. Дмитрієв, Г. В. Латник, Г. В. Степенко. К. : Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2005. 1728 с.

9. Взаємодія суб'єктів управління професійно-технічною освітою: теорія і практика: монографія [В.І. Свистун, В.С. Болгаріна, В.А. Григор'єва, П.Б. Семенов, Г.В. Єльникова, Т.Ю. Чернова]; Нац. акад. пед. наук України, Іннт проф. техн. освіти. К. : Педагогічна думка, 2012. 303 с.

10. Вища освіта Німеччини URL: http://premiumstudy.com.ua/sistema_osviti_nimechchini1.htm

11. Вища освіта та коронавірус: чи зменшиться кількість абітурієнтів на тлі епідемії. URL: https://www.slovoidilo.ua/2020/06/19/pogljad/polityka/vyshha-osvita

12. Гаманюк В. Мовна пропозиція в школах Німеччини в умовах інтеграції URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/p-o/2010_11

13. Губерська Н. Мета, завдання та принципи державної політики України у сфері вищої освіти. *Право і громадянське суспільство*. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 3, т. 2.

14. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент: навч. посібник Л. Даниленко. К., Главник, 2006. 144 с.

15. Даниленко Л. І. Сучасні підходи до управління професійнотехнічними закладами : навч.-метод. посіб. Даниленко Л.І., Сергеєва Л.М. та ін.; За заг. ред. В. В. Олійника. К. : ТОВ "Етіс Плюс", 2007. 104 с.

16. Децентралізація управління професійно-технічною освітою: монографія Нац. акад. пед. наук України, Ін-т проф. техн. освіти; авт. кол.: В. І. Свистун [та ін.]. К. : Педагогічна думка, 2012. 356 с.

17. Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти "Нова українська школа": Постанова КМУ від 4 квітня 2018 р. № 237 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show

18. Домбровська С.М. Державне управління вищою освітою в умовах трансформаційних змін: монографія С.М. Домбровська. Харків : Оберіг, 2010. 176 с.

19. Доповідь ПРООН: Україна зайняла 84-е місце серед 188 країн світу. *United Nations Ukraine.* URL: http://www.un.org.ua/ua/oonnv-ukraini

20. Дороніна Т. О. Теорія і практика вищої професійної освіти в Україні : навч. посіб. для магістрантів зі спеціальності 011 "Освітні, педагогічні науки" [авт.-уклад. : Т. О. Дороніна]. Кривий Ріг: КДПУ, 2018. 250 с.

21. ДСТУ ISO 9000:2016 “Системи управління якістю. Вимоги”. Національний стандарт України. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show

22. Дупак Н. В. Система забезпечення якості вищої освіти у країнах Західної Європи та США. Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти. 2014. Вип. 9. С. 173-179.

23. Журавський В.С. Вища освіта як фактор державотворення і культури в Україні. К. : Ін Юре, 2003. 416 с.

24. Зарубіжна система вищої освіти: навч. посібн. авт. упоряд. М. І. Гагарін. Умань : ВПЦ “Візаві”, 2017. 102 с.

25. Зразкове освітнє середовище: європейський досвід. URL: http://nus.org.ua/articles/zrazkove-osvitnyeseredovyshhe-yevropejskyj-dosvid

26. Інноваційний розвиток теорії управління національною системою освіти. URL: http://refdb.ru/look/2252880- p15.html

27. Касич А. Теоретичні аспекти впливу процесів децентралізації на економічний розвиток країни. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №8. С. 16-21.

28. Конституція України: прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року URL: http://zakon.rada.gov.ua

29. Концепція “Нова українська школа”. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya.pdf

30. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р. URL: https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show

31. Корсак К. Освіта, суспільство, людина в XXI столітті: інтегральнофілософський аналіз: монографія. К. ; Ніжин : Вид-во НДПУ ім. М. Гоголя, 2004. 224 с.

32. Критерії формування спроможної освітньої мережі в ОТГ Методично-інформаційний посібник. URL: https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/461/1.pdf

33. Кучеренко С. Ю. Сучасний стан, тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні. Економічний вісник університету. 2018. Вип. № 36. С. 5-14.

34. Легенький М. Адміністративно-правові засади формування та реалізації державної політики у сфері освіти : дис. … д-ра юрид. наук : 12.00.07 М. Легенький. Львів, 2018. 513 с.

35. Локшина О. І. Етапи розвитку стратегії Європейського Союзу у галузі освіти. URL: www.nbuv.gov.ua/e-journals/ITZN/em2/content/07loiuet.html

36. Луговий В. І. Якість вищої освіти: виклик для України. Вища освіта України: [теорет. та наук.-метод. часопис] МОН України ; Ін-т вищої освіти НАПН України. К. : Педагог. преса, 2012. т. 1. С. 5-9.

37. Модернізація педагогічної освіти в європейському та євроатлантичному освітньому просторі: монографія Н. М. Авшенюк, В. О. Кудін, О. І. Огієнко К. : Пед. думка, 2011. 232 с.

38. Мороз С.А. Механізми державного управління розвитком трудового потенціалу вищих навчальних закладів України: автореф. дис. … канд. наук держ. управ. : спец. 25.00.02 “Механізми державного управління”; Нац. уннт цивільного захисту України. Харків, 2017. 27 с.

39. Напрями реформування системи професійно-технічної освіти в умовах європейської інтеграції (досвід, аналіз, прогнози): колективна монографія. За ред. : В.М. Аніщенко [та ін.]. К. : Педагогічна думка, 2012. 188 с.

40. Ніколаєв Є. Реформа вищої освіти України: реалізація профільного закону в 2014-2016 рр. Ніколаєв Є., Длугопольський О. USAID Програма РАДА. 2016. URL: http://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/HE-shadow-report-final.pdf.

41. Павлюх О. Право на освіту: міжнародний та національний вимір (в контексті аналізу міжнародних договорів та національних нормативно-правових

актів). Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2014. Вип. 24. Т. 4. С. 178-181.

42. Педагогічні засади децентралізації управління професійно-технічною освітою: наук.-допоміж. бібліогр. покажч. Упоряд. Капран С.Б. К. : ІПТО НАПН України, 2012. 56 с.

43. Пітерська В. М. Механізм проєктно-орієнтованого управління освітньою діяльністю закладів вищої освіти. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". *Сер. : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами*: зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2020. № 1. С. 43-49.

44. Поступна О. В. Механізми державного управління вищою освітою на регіональному рівні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 Поступна Олена Вікторівна; Харків. регіон. ін-т держ. упр. Х., 2010. 231 с.

45. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/2145-19

46. Прокопенко А. І. Управління в сучасній системі освіти. Харків: Харківський національний педагогічний університет імені Г. Сковороди, 2013. 311 с.

47. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект: навч.-наук. вид. Н.Г. Протасова [та ін.] ; Нац. академія державного управління при Президентові України. Київ; Львів : НАДУ, 2012. 456 с.

48. Семенець-Орлова І. А. Організаційне проектування в контексті управління розвитком освіти: теоретичний аналіз. *Актуальні проблеми державного управління.* 2015. № 1. С. 19-26.

49. Сисоєва С. Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика : навчальний посібник; Київський університет імені Бориса Грінченка. Рівне : Овід, 2012. 352 с.

50. Сікорська І. М. Удосконалення державного управління вищою освітою в контексті європейської інтеграції: дис. … канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 Сікорська І.М. Донецьк, 2006. 235 с.

51. Соловей Ю. О. Державне управління у галузі дошкільної освіти в Україні: теоретичний аспект. Сучасне дошкілля у контексті інтеграції до європейського освітнього простору: збірник матеріалів ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції (2-3 жовтня 2018 р.). Упорядники І. О. Ніколаєску, Ю. О. Соловей, О. О. Панченко. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2018. С. 90-94.

52. Тільна О. Мотивація, контроль та оцінка діяльності педагогів у шкільному менеджменті: метод. збірка. Обухів, 2012. 111 с.

53. Тоцька О. Л. Концептуальні засади управління розвитком вищої освіти в Україні: трансформація напрямів державної політики. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку.* 2020. № 22. С. 64-70.

54. Фініков Т. Сучасна вища освіта: світові тенденції і Україна Т. В. Фініков. К. : Таксон, 2002. 246 с.

55. Хомишин І. Механізм реалізації державної політики в сфері вищої освіти. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. *Серія “Юридичні науки”*. 2016. № 855. С. 116-121.

56. Чикало І. Формування спроможної освітньої мережі об’єднаних територіальних громад регіону в умовах децентралізації. URL: https://journals.indexcopernicus.com.pdf

57. Шиян О. І. Нормативно-правове забезпечення державної освітньої політики щодо здорового способу життя молоді. *Державне управління та місцеве самоврядування*: Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. С. 188-193.

58. Шульга Н. Стратегія розвитку освіти як інструмент державної освітньої політики в Україні. URL: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_04(27)/12.pdf

59. Якість вищої освіти: теорія і практика: навчально-методичний посібник за наук. ред. А. Василюк, М. Дей; кол. авторів: А. Василюк, М. Дей, В. Базелюк (та ін.]; НАПН України, Університет менеджменту освіти. Київ; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 176 с.

60. Яровенко Т. С. Тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні. Економічний вісник НТУУ “КПІ”. Дніпро, 2016. С. 167-172.