

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Виконала студентка 2 курсу,
групи ЗПУА 4-24
Спеціальності 281 – «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ Ріта ЦВІРКО

Науковий керівник роботи:
кандидат наук з державного
управління

_____ Олег КУЛІНІЧ

Харків - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У СФЕРІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	7
1.1 Публічна політика модернізації середньої освіти як об’єкт наукового аналізу	7
1.2 Кращі міжнародні практики державного регулювання та публічного управління середньою освітою	16
РОЗДІЛ 2 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МОДЕРНІЗАЦІЄЮ СИСТЕМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	28
2.1 Виклики кадрового та ресурсного забезпечення реалізації реформи «Нова українська школа»	28
2.2 Суперечності публічного управління освітньою сферою в контексті реформи децентралізації	37
РОЗДІЛ 3 ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	50
3.1 Суб’єкти формування та реалізації освітньої політики на регіональному й місцевому рівнях	50
3.2 Децентралізація управління освітою як інструмент розвитку людського капіталу	57
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Модернізація системи загальної середньої освіти України є одним із пріоритетних напрямів державної гуманітарної політики, визначеним Стратегією розвитку освіти в Україні на період до 2032 року, Концепцією реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» (затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р), а також законами України «Про освіту» (2017 р.), «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.), «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації мережі закладів загальної середньої освіти» (2023 р.). Згідно з цими документами управління розвитком середньої освіти має базуватися на принципах публічності, підзвітності, інституційної спроможності та партнерства держави і громад.

В умовах стратегічного курсу України на євроінтеграцію та розбудову цифрової держави зростає потреба у модернізації управлінських механізмів у сфері освіти, оновленні змісту навчання відповідно до вимог сучасного ринку праці, забезпеченні інклюзивності освітнього простору, цифровій трансформації навчально-виховного процесу та створенні безпечного освітнього середовища. Ці процеси потребують ефективної координації дій органів публічного управління всіх рівнів – від центральних до органів місцевого самоврядування.

Водночас процеси модернізації освіти в Україні залишаються суперечливими. Незважаючи на ухвалення ключових стратегічних документів, зокрема Національної стратегії розвитку освіти до 2032 року, державна політика не завжди має достатнє нормативне, фінансове та кадрове забезпечення. Відсутність дієвих механізмів контролю якості управлінських рішень, недосконалість системи фінансування шкіл за принципом «гроші йдуть за учнем», а також брак інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази негативно впливають на динаміку модернізаційних процесів. Це, своєю чергою, знижує ефективність державної освітньої політики як чинника

соціально-економічного розвитку держави.

Особливої актуальності набуває дослідження модернізації середньої освіти крізь призму децентралізації влади та розвитку місцевого самоврядування. Розширення управлінських повноважень територіальних громад згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та новою редакцією Бюджетного кодексу створює як нові можливості, так і додаткові виклики в забезпеченні якості освітніх послуг на місцевому рівні. Виникає потреба у розробці ефективних управлінських стратегій на рівні територіальних громад, формуванні сучасного освітнього менеджменту, упровадженні електронного врядування в освіті, розвитку інституційного потенціалу громад у сфері освіти.

Модернізаційні процеси супроводжуються появою нових типів шкіл – академічних ліцеїв, профільних гімназій, навчальних округів – та зміною управлінських підходів до їх діяльності. Важливою тенденцією стає посилення конкуренції у наданні освітніх послуг, що потребує підвищення компетентності керівних кадрів, орієнтації на принципи інклюзивності, сталого розвитку і публічно-приватного партнерства.

Теоретичні та прикладні аспекти впровадження публічного управління в освітній сфері досліджуються у працях сучасних науковців і практиків: Л. Белової, С. Калашнікової, Г. Єльнікової, Л. Калініної, І. Прокопенка, Т. Сорочан, а також у новітніх аналітичних розробках МОН України та Національного агентства із забезпечення якості освіти (2021–2025 рр.). Питання взаємодії органів публічної влади в модернізації загальної середньої освіти розкрито у дослідженнях Л. Гриневич, В. Громового, Є. Тунік, О. Шевченка та інших учених, які акцентують увагу на вдосконаленні механізмів реалізації реформи «Нова українська школа».

Метою дослідження є науково-теоретичне обґрунтування механізмів публічного управління модернізацією системи загальної середньої освіти України та розроблення управлінсько-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування освітньої системи в умовах

сучасних реформ.

Завдання дослідження:

- визначити стратегічні напрями державної політики у сфері модернізації системи загальної середньої освіти в контексті децентралізації;
- проаналізувати нормативно-правові, організаційні й фінансові засади модернізації системи управління середньою освітою;
- дослідити динаміку управлінських трансформацій у закладах середньої освіти в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа»;
- оцінити ефективність публічно-управлінських рішень та програм розвитку освіти на регіональному рівні;
- сформулювати рекомендації щодо імплементації кращих практик ЄС у сфері управління модернізаційними процесами освіти.

Об'єкт дослідження – процес модернізації системи загальної середньої освіти України в умовах трансформації системи публічного управління.

Предмет дослідження – механізми, форми та інструменти публічного управління модернізацією середньої освіти на регіональному рівні.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: категоріально-поняттєвий аналіз – при уточненні базових понять «модернізація освіти», «публічне управління освітою», «децентралізація освітньої політики»; аналіз і синтез – для вивчення теоретичних засад сучасних освітніх реформ; компаративний метод – для зіставлення європейського досвіду модернізації загальної середньої освіти; системний підхід – для визначення взаємозв'язків між державним, регіональним і місцевим рівнями управління.

Інформаційною базою дослідження є чинні закони України, урядові постанови і стратегії (зокрема Стратегія цифрової трансформації освіти і науки до 2030 року, Національна стратегія розвитку освіти до 2032 року), аналітичні матеріали Міністерства освіти і науки України, Національної академії педагогічних наук, Державної служби якості освіти, а також результати досліджень у сфері публічного управління освітою за 2020–2025

роки.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання в діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування при розробці і реалізації регіональних та місцевих програм модернізації освіти, таких як «Освіта Харківщини: нова якість – 2025», «Цифрова громада та школа», а також у процесі удосконалення управлінських рішень у сфері організації освітнього процесу, підвищення кваліфікації керівних кадрів та розробки стандартів якості освітніх послуг. Результати дослідження можуть також бути впроваджені у навчальний процес закладів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», зокрема у викладанні дисциплін «Державне управління освітою» та «Менеджмент освітніх реформ».

РОЗДІЛ 1

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У СФЕРІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1 Публічна політика модернізації середньої освіти як об'єкт наукового аналізу

Згідно з Індексом людського розвитку Програми розвитку ООН (2024 р.), Україна належить до групи країн із високим рівнем розвитку – одним із ключових критеріїв якого є доступ до знань і якість освіти. Україна посідає 88-ме місце серед 193 країн, а за показником рівня освіченості – входить до першої десятки, займаючи 5-те місце світу за охопленням різними рівнями освіти. Однак якісні параметри освітньої системи залишаються нижчими: за даними рейтингу Всесвітнього економічного форуму «Global Human Capital Index» (2024), якість початкової освіти відповідає 46-й позиції, а якість освітньої системи загалом – близько 50-ї.

Разом із тим, у глобальному індексі конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index 2023) найвищі позиції Україна демонструє саме за рівнем охоплення середньою і вищою освітою. Це свідчить про високий людський потенціал, проте одночасно вказує на невикористані можливості – насамперед у сферах інноваційності, технологічної готовності та ефективності ринку праці. Розвиток цих сфер є безпосередньо пов'язаний із модернізацією системи загальної середньої освіти, інтеграцією технологій STEM-освіти, цифрової грамотності та підприємницьких компетентностей у навчальний процес.

Сучасна публічна політика у сфері загальної середньої освіти визначається положеннями Концепції «Нова українська школа» (оновлена редакція, 2023 р.), Стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2032 року,

а також Національної стратегії цифрової трансформації освіти і науки до 2030 року. Їх стратегічна мета – створення інноваційно орієнтованої, гнучкої та конкурентоспроможної системи освіти, здатної забезпечити якість людського капіталу і суспільну мобільність.

Згідно із Законом України «Про повну загальну середню освіту» (2020 р., із змінами 2023–2025 рр.), освіта має ґрунтуватися на принципах науковості, гуманізму, демократизму, академічної доброчесності, поліструктурності та автономії закладів освіти. Така нормативна база визначає нову природу публічного управління освітньою сферою – від директивної бюрократичної моделі до моделі партнерського врядування, орієнтованої на результативність і відповідальність перед громадянами.

Як зазначає І. Ситар, актуалізація проблеми модернізації середньої освіти зумовлена необхідністю оновлення освітнього змісту, переходом від знаннєвої парадигми до компетентнісної, із широким упровадженням цифрових технологій, STEM-освіти та системного розвитку матеріально-технічної бази закладів. Водночас процеси децентралізації публічного управління створюють нову управлінську динаміку, де школа стає осередком громадського розвитку, а директор – менеджером стратегічних змін.

В. Лунячек наголошує, що покоління, яке формується в епоху економіки знань, має інші соціальні очікування та мотиваційні пріоритети, ніж попередні. Це вимагає нетрадиційних управлінських рішень, удосконалення системи планування, моніторингу та освітнього менеджменту, а також від керівників освіти – більшої гнучкості, самоосвітньої активності й уміння працювати в умовах проєктного управління.

Незважаючи на це, частина педагогічних колективів залишається консервативною та сприймає інновації як зовнішній тиск, а не як інструмент розвитку. Як ілюстрацію таких процесів можна згадати становлення системи зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО), запровадження якої у 2000-х роках викликало значний супротив, але згодом стало одним із найефективніших антикорупційних інструментів у публічному управлінні

освітою. Аналогічні виклики сьогодні супроводжують імплементацію електронного управління школами (E-school) та цифрових реєстрів, що потребує підвищення рівня управлінської культури освітніх суб'єктів.

На думку Л. Онищук, ефективність модернізаційних процесів безпосередньо залежить від збалансованої взаємодії органів публічного управління, громадськості та педагогічних спільнот. Важливо, щоб інновації у сфері освіти не зводилися виключно до адміністративних приписів, а реалізовувалися на засадах партнерства, відповідальності й довіри. Це сприяє подоланню успадкованих практик формального звітування і результативності «для статистики».

Успішне реформування загальної середньої освіти в Україні неможливе без вчителя – компетентного, автономного, мотивованого агента змін. Сучасна освітня політика МОН України (2024–2025) акцентує на розвитку професійного потенціалу педагогів через Національну електронну платформу підвищення кваліфікацій, запровадження механізму менторства, супервізії та формування мережі педагогічних хабів у громадах. Такі управлінські рішення є частиною загальної стратегії формування спроможної школи майбутнього, де педагогічна творчість поєднується з підзвітністю та постійним розвитком компетентностей.

Як слушно зазначає Ю. Радиш, конкурентоспроможний заклад середньої освіти – це інституція, здатна забезпечити гнучке використання освітнього ресурсу, якісний менеджмент інновацій, формування іміджу бренду школи у середовищі громади. Такий заклад діє не лише як освітня, а й як управлінська система, що самостійно планує розвиток, упроваджує внутрішній контроль якості, аналізує задоволеність освітніми послугами, забезпечує міжсекторну взаємодію з бізнесом і громадянським суспільством.

Отже, публічна політика модернізації середньої освіти визначає стратегічний перехід від адміністративного управління до управління розвитку на засадах інноваційності, відкритості та орієнтації на потреби людини. Модернізаційні процеси сьогодні охоплюють системну зміну

освітньої парадигми, цифрову трансформацію управління та формування культури відповідальності педагогів і управлінців за якість людського капіталу держави.

Фахівці у галузі публічного управління зазначають, що освітня послуга належить до категорії соціально значущих і має ряд суттєвих особливостей, які визначають специфіку її управління та регулювання. Передусім, надання освітньої послуги є форвардним процесом – результат її споживання проявляється через певний час, залежить від взаємодії двох суб'єктів освітнього процесу: вчителя і здобувача освіти. Освітній результат формується як спільний продукт, що унеможлиблює чітке визначення частки внеску кожної сторони.

По-друге, освітня послуга має нематеріальний характер і не підлягає зберіганню, що ускладнює процеси планування, фінансування та моніторингу ефективності її надання. По-третє, право власності на освіту має змішану природу: з одного боку, освіта є особистим надбанням здобувача, з другого – інтелектуальною власністю суб'єктів, які створюють, реалізують та регулюють освітні стандарти: держави, закладів освіти, педагогічних працівників, розробників методик тощо.

До особливостей освітніх послуг також належать: висока собівартість виробництва, тривалість освітнього циклу, творчий зміст процесу навчання, суспільний характер споживання, соціальна відстроченість результатів, а також вплив як на індивідуальний, так і на загальносуспільний рівень розвитку. Публічне управління освітніми послугами потребує поєднання адміністративних, економічних, соціально-психологічних і комунікативних інструментів.

Поняття освітньої послуги та порядок її ліцензування визначено Постановою Кабінету Міністрів України від 8 серпня 2007 р. № 1019 «Про ліцензування освітньої діяльності» (із змінами, внесеними постановами КМУ у 2020 та 2023 роках). Відповідно до пункту 2 Порядку ліцензування освітньої діяльності, ліцензуванню підлягає діяльність закладів освіти у таких сферах:

- дошкільна освіта – виховання, навчання, догляд за дітьми дошкільного віку та розвиток їхніх здібностей;
- загальна середня освіта – забезпечення здобуття повної, базової та початкової середньої освіти;
- позашкільна освіта – реалізація освітніх програм художньо-естетичного, науково-технічного, еколого-натуралістичного, туристично-краєзнавчого, військово-патріотичного та соціально-реабілітаційного спрямування.

Важливим напрямом публічного управління якістю середньої освіти є надання додаткових освітніх послуг, порядок яких врегульовано Постановою Кабінету Міністрів України від 20 січня 1997 р. № 38 (зі змінами, внесеними у 2018 і 2022 роках) та спільним наказом Міністерств освіти і науки, фінансів, економіки України від 27.10.1997 № 383/239/131. Документи визначають принципи фінансової автономії закладів освіти та механізми формування вартості додаткових послуг.

Практика доводить, що найбільш поширеними серед платних освітніх ініціатив у системі ЗЗСО є:

- довузівська підготовка та профільні курси для старшокласників у співпраці з закладами вищої освіти;
- додаткові навчальні курси (іноземні мови, цифрові технології, образотворчість, музика, хореографія), не передбачені основними освітніми програмами;
- консультаційні послуги для населення (психологічні, соціальні, економічні тощо);
- позашкільні секції й гуртки, орієнтовані на розвиток здоров'я, спорту та дозвілля громади;
- організація діяльності тимчасових груп здоров'я або дозвіллевих осередків;
- господарські послуги соціального характеру, наприклад, оренда приміщень для громадських ініціатив, прокат спортивного інвентарю чи

обладнання.

Як підкреслює Л. Паращенко, питання якості освітніх послуг поступово переходить зі сфери педагогічних дискусій у площину соціологічних і управлінських досліджень. Якість сприймається не лише як освітній результат, а як індикатор ефективності державного регулювання та рівень задоволеності громадян діяльністю системи публічного управління освітою. Суспільна довіра до школи стає виміром соціального капіталу громади, що безпосередньо впливає на ефективність реформ.

З позицій сучасного управління розвиток закладу загальної середньої освіти трактується як безупинний процес організаційних, кадрових і технологічних змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг. Проєктування розвитку школи здійснюється через стратегічне планування, спрямоване на створення інноваційного освітнього середовища, формування місії закладу та забезпечення моніторингового супроводу реалізації програми розвитку. Саме цей підхід закладений в урядову програму «Освіта України XXI століття» (оновлена редакція 2024 р.), яка передбачає поетапне впровадження освітніх екосистем і мережевої взаємодії між школами.

Вітчизняні науковці наголошують, що для ефективного функціонування моделі «активної школи» необхідно забезпечити такі управлінські передумови:

- активне залучення закладів освіти до партнерських відносин із місцевим самоврядуванням, громадськими організаціями, культурними інституціями;
- використання напрацьованого досвіду співпраці школи з місцевими освітніми, культурними та соціально-гуманітарними структурами;
- запровадження механізмів мотивації педагогічних колективів до участі у розвитку громади, реалізації спільних соціально-освітніх проєктів;
- формування системного підходу до управління якістю освітніх послуг, заснованого на принципах прозорості, партнерства та сталого

розвитку.

В умовах децентралізації суб'єкти управління освітою – школи, місцеві ради, освітні департаменти – поступово перетворюються на активні системи публічного управління, орієнтовані на взаємодію з громадою, бізнесом, соціальними партнерами та культурними установами. Це сприяє розширенню можливостей здобувачів освіти, поліпшенню матеріально-технічної бази закладів, підвищенню їхньої інституційної спроможності та якості освітнього середовища.

Сучасне управління розвитком освітніх послуг у системі середньої освіти передбачає перехід від пасивного адміністрування до інноваційно-партнерської моделі врядування, у центрі якої перебуває людина – здобувач освіти як головний бенефіціар реформ. Це відповідає стратегічним пріоритетам Європейського Союзу, зокрема Цілям сталого розвитку ООН до 2030 року, де «якісна освіта» визначена ключовою умовою сталого суспільного розвитку.

Інтеграція дітей з особливими освітніми потребами до закладів загальної середньої освіти є глобальним процесом, який охоплює всі розвинуті країни світу. В основі концепції інклюзивної освіти лежить принцип дотримання прав дитини на рівний доступ до можливостей, які пропонує суспільство, незалежно від стану здоров'я, соціального чи економічного статусу. Інклюзія в освіті є закономірним етапом розвитку системи спеціальної освіти, пов'язаним із переосмисленням державою та суспільством ставлення до осіб з особливими освітніми потребами (ООП), визнанням їхнього права на повноцінну участь у всіх сферах суспільного життя, зокрема в освітньому процесі.

Реалізація принципів інклюзивної освіти в Україні відповідає пріоритетам державної політики, визначеним у Стратегії розвитку інклюзивної освіти в Україні на період до 2030 року (затвердженій розпорядженням КМУ від 22 липня 2021 р. № 977-р), Законі України «Про освіту» (2017 р.), Законі України «Про повну загальну середню освіту» (2020

р.), а також у Національній стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року (затвердженій у 2021 р., із змінами 2024 р.). Ці документи формують нормативно-правову основу для модернізації управлінських та організаційних механізмів упровадження інклюзії у систему середньої освіти.

На зміну традиційній «державоцентричній» моделі освіти, у якій головною метою було формування особистості за єдиним еталоном із жорсткою регламентацією навчального процесу, має прийти дитиноцентрована система освіти. У центрі цієї системи перебуває врахування індивідуальних потреб, інтересів і можливостей кожної дитини. Важливою умовою формування такої системи є забезпечення права вибору закладу освіти та освітньої програми відповідно до індивідуальних особливостей дитини, упровадження диференційованого підходу, стимулювання досягнень здобувачів освіти в різних сферах діяльності та забезпечення соціально-педагогічного захисту вразливих категорій учнів.

Інклюзивна освіта як закономірний результат трансформації інститутів загальної та спеціальної освіти є одним із ключових інструментів соціальної інтеграції. Упровадження технологій освітнього інтегрування дозволяє узгодити суперечності між рівними конституційними правами осіб з ООП на вибір освітнього шляху та фактичною нерівністю можливостей різних соціальних груп. Саме тому публічна політика модернізації середньої освіти має базуватися на принципах справедливості, інклюзивності, партнерства держави, громади та сімей.

Реалізація ідеї інклюзії не означає згортання існуючої диференційованої системи спеціальної освіти. Навпаки, ефективне інтегрування можливе лише за умов постійного удосконалення обох систем – загальної та спеціальної освіти – і ліквідації формальних і неформальних бар'єрів між ними. Принципово важливою тут є продумана державна політика, яка має базуватися на оптимізації процесів адаптації освітнього середовища, підготовки кадрів, фінансового забезпечення та створення інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ)

на рівні територіальних громад. Згідно з даними МОН України (2024 р.), в Україні функціонує понад 650 ІРЦ, які надають психолого-педагогічний супровід дітям з ООП та здійснюють координацію діяльності закладів освіти щодо забезпечення інклюзивного середовища.

Важливим напрямом наукового забезпечення модернізації управління загальною середньою освітою є дослідження організаційно-управлінських механізмів упровадження інклюзії, удосконалення моделей управління навчальним процесом, науково-методичне забезпечення педагогічних колективів, підвищення інституційної спроможності керівників закладів освіти. Значну роль у цих процесах відіграють експериментальні дослідницькі майданчики, створені на базі провідних закладів освіти, особливо у великих містах, де наявна належна науково-теоретична база та партнерство з академічними інституціями.

Поряд із поглибленням теорії та технологій інклюзивної освіти, актуальними залишаються проблеми гуманізації, демократизації та інформаційного забезпечення управління закладами середньої освіти. Серед найбільш нагальних управлінських завдань: розвиток електронного врядування в освіті (зокрема, систем ІСУО, Всеукраїнської школи онлайн, електронних журналів та реєстрів), упровадження технологій моніторингу якості освітніх послуг, управління інноваційними процесами та забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти в умовах ринкових відносин і фінансової автономії.

Сучасна управлінська практика також потребує новітніх технологій прогностичного моделювання діяльності школи, розроблення стратегічних планів розвитку на основі партнерства з громадою, застосування методів проєктного менеджменту та створення механізмів супервізії й менторства у роботі педагогічних колективів. Особливої актуальності набуває управління інноваційними процесами, зокрема впровадження Концепції НУШ, технологій STEM-освіти, інтегрованого навчання та формування навичок XXI століття.

Успішне вирішення актуальних проблем управління закладами загальної середньої освіти вимагає адекватних методологічних підходів. Серед найбільш поширених і визнаних: людиноцентричний, компетентнісний, синергетичний, ситуаційний, акмеологічний та функціональний підходи. Поглиблюється теоретичне підґрунтя й більш усвідомлене застосування системного підходу та його варіантів: системно-комплексного, системно-функціонального, системно-процесуального. Ці підходи складають теоретико-методологічну основу публічного управління модернізацією системи середньої освіти в умовах децентралізації, фінансової автономії та інклюзивного розвитку.

Таким чином, інклюзивна освіта є не лише соціально-гуманітарним пріоритетом, а й стратегічним напрямом модернізації публічного управління освітою в Україні, що потребує системних трансформацій на рівні нормативно-правової бази, управлінської культури, фінансових механізмів, інституційної спроможності та партнерства всіх зацікавлених сторін.

1.2 Кращі міжнародні практики державного регулювання та публічного управління середньою освітою

Світовий досвід підтверджує, що успішна освітня політика є ключовим чинником сталого економічного та суспільного розвитку. У більшості розвинених країн світу державне регулювання сфери освіти спрямоване не лише на забезпечення базових прав громадян на навчання, але й на формування людського капіталу як основи конкурентоспроможності національної економіки. Як зазначає Н. Шульга, сучасне виробництво потребує фахівців високої кваліфікації, здатних до критичного мислення, швидкої адаптації й прийняття виважених управлінських рішень у динамічних умовах технологічних змін [32, с. 7].

Для більшості країн з високим рівнем економічного розвитку характерна активна роль держави в управлінні освітньою сферою. Державна політика має

виражений економічний характер: освіта розглядається як довгострокова інвестиція в майбутній добробут суспільства. Такі держави, як Фінляндія, Норвегія, Швеція, Канада, Нідерланди, французька система *Éducation nationale* чи австралійська *Commonwealth education system*, постійно збільшують обсяг державних асигнувань на освіту. Частка інвестицій у людський капітал у структурі національного бюджету сягає 5–7 % ВВП, що розглядається як основа освітньої стійкості. Зокрема, у Швеції та Чехії на заробітну плату педагогічних працівників і адміністрації витрачається лише близько 60 % від загальної суми видатків, а решта спрямовується на розвиток інфраструктури, інноваційні технології та дослідження [3, с. 273].

Головною стратегічною метою освітньої політики більшості європейських держав є підвищення якості навчання, зменшення соціальної нерівності, розширення доступу до освіти та стимулювання сталого зростання економіки через розвиток знань та інновацій. Поступове зближення підходів до управління освітою відбувається в межах Європейського освітнього простору, сформованого в результаті багаторічного розвитку політики Європейського Союзу з питань освіти, науки й професійної підготовки кадрів.

Українські дослідники виокремлюють сім послідовних етапів розвитку освітньої політики ЄС з позицій її інституційного оформлення та впливу на соціально-економічні процеси [32, с. 11]:

1. 1951–1963 рр. – відсутність єдиної європейської освітньої стратегії; домінування національних підходів до управління освітою.
2. 1963–1971 рр. – усвідомлення ролі освіти в економічному розвитку Спільного ринку; поява спільних дискусійних платформ.
3. 1971–1985 рр. – формування перших організаційно-правових основ спільної освітньої політики ЄС та створення координувальних структур.
4. 1985–1992 рр. – розроблення стратегічних концептів європейської освітньої політики в межах соціально-економічних трансформацій Європи.
5. 1992–2000 рр. – визнання освіти як одного з ключових елементів європейської інтеграції; започаткування програм підготовки кадрів.

6. 2000–2010 рр. – зміцнення провідної ролі освіти та професійної кваліфікації у формуванні людського капіталу і конкурентоспроможності ЄС.

7. 2010 р. – дотепер – утвердження освітньої політики як пріоритетної складової соціально-економічного розвитку Європейського Союзу; реалізація програм «Еразмус+», «Освіта 2030», «European Skills Agenda» тощо.

В контексті модернізації української освіти особливо цінним є досвід Фінляндії, яка вже кілька десятиліть посідає провідні позиції у світових рейтингах якості освіти (PISA, OECD Education at a Glance). Основою її освітнього успіху є інтеграція принципів сталості, справедливості, автономії шкіл і високої професійної культури педагогічних кадрів у систему публічного управління.

До ключових принципів публічної освітньої політики Фінляндії належать:

– Принцип узгодженості політик – освітня система функціонує в єдності з економічними, соціальними та культурними політиками держави. Управління освітою є невід’ємною частиною національної стратегії сталого розвитку, спрямованої на зменшення соціальної нерівності, підвищення зайнятості та розвиток конкурентоспроможності.

– Принцип соціальної справедливості і рівних можливостей – держава гарантує кожній дитині безоплатний доступ до якісної освіти незалежно від місця проживання, здоров’я чи соціального статусу. Освітні послуги надаються на засадах «гарна школа для всіх». Публічне фінансування загальноосвітніх шкіл охоплює не лише викладання, а й комплексну підтримку школярів – безкоштовне харчування, медичне обслуговування, психологічний супровід та інклюзивну допомогу.

– Принцип довгостроковості (тривалості) – стратегічне управління освітою здійснюється на основі багаторічних державних програм розвитку з чітким баченням цілей до 2040 р. Таке управління орієнтується не на щорічне адміністративне планування, а на забезпечення стабільності і прогнозованості реформ, що забезпечує довіру суспільства до освітньої політики.

– Принцип гнучкої стандартизації – держава визначає національні цілі та головний зміст навчання (через Національний курикулум, затверджений Радою з питань освіти), але школи та муніципалітети мають автономію у виборі методів, підручників, форм і засобів реалізації програм. Управлінська модель поєднує централізоване стратегічне регулювання з децентралізованим оперативним управлінням.

– Принцип педагогічного лідерства – кожен учитель є агентом реформ і учасником стратегічного управління на місцевому рівні. Усі педагоги проходять магістерську підготовку, беруть участь у формуванні навчальних програм і відповідають за оцінювання результатів учнів. Цей підхід забезпечує високий рівень професійної автономії вчителя та підзвітності результатів.

Сучасна фінська модель управління середньою освітою вважається прикладом ефективної публічної взаємодії центральної влади, муніципалітетів і громадянського суспільства, побудованої на довірі, прозорості та спільній відповідальності за навчальні результати. Її адаптація в Україні можлива в межах подальшого розвитку реформи «Нова українська школа», удосконалення системи освітнього моніторингу, забезпечення автономії шкіл і підвищення соціального статусу педагогічної професії.

Таким чином, аналіз міжнародного досвіду доводить, що модернізація системи середньої освіти потребує комплексного державного підходу – поєднання стратегічного інвестування, соціальної орієнтації, ефективного врядування та кадрового розвитку. Саме ці чинники формують освітню стійкість суспільства і визначають напрям європейської інтеграції України у сфері освіти.

Важливою характеристикою освітньої політики Фінляндії є принцип компліментарності, який передбачає поєднання традиційних цінностей із сучасними управлінськими практиками. Саме цей принцип сприяє поширенню практики призначення молодих, креативних і талановитих фахівців на керівні посади у школах, муніципальних відділах освіти та в центральних структурах Міністерства освіти і культури. Пріоритетом при

призначенні стає не лише досвід управлінця, а його інноваційне мислення, педагогічне лідерство та здатність генерувати зміни.

Політика Міністерства освіти і культури Фінляндії базується на таких цінностях, як рівність, цивілізованість, креативність і соціальний добробут. Як провідне експертне агентство у сфері освіти, науки, культури, спорту та молодіжної політики, Міністерство не лише формує державну політику, а й несе публічну відповідальність перед суспільством за підвищення якості людського капіталу та добробуту населення. Стратегічне управління у Фінляндії визначається системою довіри, мінімальним контролем зверху та підзвітністю за результати – у поєднанні з високим рівнем професійної автономії закладів освіти.

Одним із найуспішніших прикладів трансформації системи середньої освіти в Європі вважається реформа освіти в Республіці Польща, реалізована в межах модернізаційної стратегії «Polska 2030». За результатами міжнародного дослідження PISA (2022 р.), польські школярі демонструють одні з найкращих результатів у світі, попри відносно помірний обсяг державних витрат на освіту – лише 3,2 % ВВП (без урахування вищої освіти) [5, с. 61]. Це досягається завдяки ефективному публічному управлінню якістю освітніх процесів, поєднанню чіткої державної стратегії та широкої автономії навчальних закладів.

Реформування структури освіти у Польщі зосереджено на забезпеченні безперервності освітнього циклу. Було впроваджено обов'язковий рік дошкільної освіти, 8-річну початкову (основну) школу замість попередньої 6-річної та відмову від гімназійної системи, що дозволило уникнути розриву між базовою та старшою школою. Водночас старша школа реформується: загальноосвітні ліцеї стали 4-річними, а технікуми – 5-річними. Така структурна модель забезпечує краще узгодження змісту навчання з вимогами сучасного ринку праці.

Важливим напрямом реформування у Польщі стала соціалізація системи освіти – акцент на соціально орієнтованих програмах підтримки. Зокрема, у

2018 р. уряд реалізував національну програму «Dobry Start» («Добрий старт»), яка передбачає одноразову грошову допомогу у розмірі 300 злотих кожній дитині, що навчається в школі. Програмою охоплено 4,6 млн учнів, а загальний бюджет становив близько 1,44 млрд злотих. Це сприяє зменшенню освітньої нерівності між соціальними групами та забезпечує рівні можливості на старті навчального року.

Крім того, держава забезпечила повне державне фінансування підручників для учнів початкових шкіл і гімназійних класів (404 млн злотих у 2018 р., 286 млн – у 2019 р.). В рамках політики цифрової освіти Польща активно впроваджує технології, що поєднують інноваційність і гнучкість навчання. На національному рівні впроваджено ініціативу SELFIE, запропоновану Європейською комісією, яка допомагає школам оцінювати рівень цифрової інтеграції в освітні процеси. Ця програма є частиною Плану дій ЄС із цифрової освіти 2021–2027 рр., спрямованого на формування цифрових компетентностей і розвиток цифрової інфраструктури в навчальних закладах.

Для забезпечення усім школам Польщі доступу до швидкісного Інтернету та цифрових ресурсів у межах програми «Національна освітня мережа» протягом десяти років було виділено понад 1,3 млрд злотих. Одночасно реалізується програма «Активна дошка» (Aktywna Tablica), спрямована на оновлення матеріально-технічної бази навчальних закладів і впровадження сучасних мультимедійних засобів навчання (загальний обсяг фінансування – 279 млн злотих).

Останніми роками підвищення престижу педагогічної професії залишається одним із ключових пріоритетів освітньої політики Польщі, причому акцент зміщено на суттєве зростання оплати праці та оновлення вимог до професії вчителя.

Станом на 2024–2025 роки уряд Польщі ухвалив декілька рішень щодо поетапного збільшення заробітних плат учителів: у 2024 році оголошено «історичне» підвищення, яке для окремих категорій педагогів перевищило 20–

30%, а загальний рівень мінімальної ставки для вчителя-початківця перевищив 5 тис. злотих бруто на місяць, для вчителя з вищою кваліфікацією – понад 6 тис. злотих, а середня зарплата сертифікованого вчителя сягнула понад 10 тис. злотих бруто. Паралельно триває дискусія та протестна активність профспілок, які вимагають подальшого зростання оплати в умовах високої інфляції, але навіть критики визнають, що темпи підвищення заробітку педагогів за останні роки є безпрецедентними для польської школи.

Одночасно з фінансовими стимулами уряд Польщі продовжує реформування системи підготовки та професійного зростання вчителів, посилюючи вимоги до компетентнісного, практично орієнтованого навчання та педагогічного лідерства. Оновлюються стандарти педагогічної освіти, розширюється мережа програм післядипломної підготовки та сертифікатних курсів, зокрема однорічних програм підготовки вчителів, у яких акцент робиться на розвитку ключових компетентностей, умінні працювати з інклюзивними класами, цифровими технологіями та результатами зовнішніх оцінювань. Міністерство освіти впроваджує мотиваційні механізми для залучення молодих педагогів, включно з підвищеними стартовими ставками, розширенням можливостей кар'єрного росту та підтримкою професійних спільнот учителів. Таким чином, підвищення престижу вчительської професії в Польщі останніми роками забезпечується поєднанням істотного зростання заробітної плати та модернізації змісту педагогічної підготовки й атестації.

Розвиток системи середньої освіти у Федеративній Республіці Німеччина відбувається в контексті поглиблення європейських інтеграційних процесів і відповідає принципам Болонського простору. У Німеччині ключову роль у сфері освіти відіграють федеральні землі, що володіють широкою автономією в питаннях управління школами, фінансування та стандартизації навчання. З метою підвищення ефективності управлінських процесів діє Постійна конференція міністрів освіти та культури земель (КМК), яка забезпечує координацію загальнонаціональних стандартів і єдність підходів до оцінювання якості освіти.

Вагомим досягненням німецької освітньої політики є розвиток інклюзивної освіти. За даними Міністерства освіти ФРН, частка дітей з особливими освітніми потребами, інтегрованих у звичайні школи, у 2024 р. становила понад 48 % від загальної кількості учнів з ООП, а в окремих землях – більше 50 %. Це результат системних дій держави, спрямованих на гуманізацію освітнього середовища, удосконалення кадрового забезпечення інклюзивного навчання та формування безбар'єрного освітнього простору.

Таким чином, аналіз європейських практик свідчить, що ефективність публічного управління освітою забезпечується:

- стратегічним фінансуванням розвитку людського капіталу;
- відкритістю та соціальною спрямованістю освітньої політики;
- високим рівнем автономії навчальних закладів і професійної відповідальності педагогів;
- цифровізацією освітнього простору;
- розвитком інклюзивної культури як складової демократичного врядування.

Саме ці підходи можуть бути адаптовані в процесі модернізації системи середньої освіти України, зокрема в напрямках підвищення якості управління, посилення фінансової децентралізації, забезпечення педагогічної автономії та створення ефективного освітнього моніторингу на основі європейських стандартів.

У Федеративній Республіці Німеччина розвиток інклюзивної освіти демонструє значні регіональні диспропорції, що є характерною рисою федеративної моделі публічного управління. У 2024/2025 навчальному році загальнонаціональний рівень інтеграції учнів з особливими освітніми потребами (ООП) у загальноосвітні заклади склав 52,3%, однак показники земель суттєво відрізняються. Лідером залишається земля Бремен (89,2% інтеграції), за ним слідує Берлін (67,8%) та Шлезвіг-Гольштейн (70,1%). Натомість у консервативній Баварії частка інклюзії становить лише 32,4%, що відображає відмінності у політичних пріоритетах та управлінських підходах

земельних урядів [7, с.73].

Такі диспропорції підкреслюють специфіку федеративного управління освітою, де стратегічні напрями визначаються на федеральному рівні Постійною конференцією міністрів земель (КМК), але оперативне впровадження та ресурсне забезпечення залишаються прерогативою земельних урядів. Ця модель забезпечує гнучкість та врахування регіональних особливостей, але ускладнює забезпечення єдиних стандартів якості.

Одним із ключових напрямів модернізації початкової освіти у ФРН є розвиток шкіл повного дня (Ganztagsschulen). За даними Федерального статистичного управління (2024 р.), частка учнів початкових класів, що навчаються за моделлю повного дня, зросла до 54%, що відповідає потребам працюючих батьків та сприяє формуванню соціальних компетентностей. Кількість таких закладів щорічно збільшується на 8–10%, що відображає адаптацію системи освіти до сучасних демографічних та соціально-економічних реалій.

Водночас німецька система стикається з викликами професійного самовизначення випускників. Незважаючи на ранню профілізацію (від 10-го класу), понад 35% випускників не визначаються з кар'єрним вибором одразу після школи. Популярність набирає Freiwilligendienst – однорічна волонтерська служба у сферах освіти, медицини чи соціального захисту, яка слугує «мостом» між школою та вищою освітою, сприяє практичному досвіду та додає бали до конкурсного відбору в університети.

Проте у розвитку німецької освіти простежуються й негативні тенденції. За даними КМК (2024 р.), 6,2% молоді віком 15–18 років не завершують середню освіту, що стосується переважно дітей мігрантів (частка – 12,4%). Низький рівень базових навичок читання серед 15% учнів початкової школи залишається проблемою, хоча старшокласники демонструють стабільне покращення результатів PISA (Німеччина перевищує середньо-ОЕСР показники з 2022 р.).

Великобританія демонструє приклад централізованої моделі

стратегічного регулювання з високим рівнем автономії шкіл. Національний курикулум (оновлений у 2023 р.) чітко розмежує інваріативну (70% навчального часу) та варіативну (30%) складові. «Ядро» інваріативної частини включає англійську мову, математику, природничі науки, а також історію, географію, цифрові технології, мистецтво, фізичну культуру та громадянське виховання. Така структура забезпечує баланс між загальними компетентностями та індивідуальним вибором.

Система оцінювання у Великобританії орієнтована на результативність окремих дисциплін. На відміну від України, де державна підсумкова атестація (ДПА) фокусується на мові та математиці, у Великобританії окремо аналізуються результати з кожного предмета ядра курикулуму. Міністерство освіти публікує щорічні рейтинги шкіл на порталі RAISEonline, що стимулює конкуренцію та прозорість.

Інспектування шкіл (Ofsted) у Великобританії є адаптивним – проводиться залежно від попередніх результатів: від 1 до 5 років після останньої перевірки. В Україні державна атестація закладів освіти здійснюється раз на 10 років, що знижує оперативність реагування на проблеми якості. Такий підхід Великобританії забезпечує гнучке публічне управління та своєчасне коригування управлінських рішень.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика моделей публічного управління середньою освітою

Країна	Модель управління	Фінансування	Автономія шкіл	Оцінювання	Інклюзія
Фінляндія	Децентралізована, довірча	6,8% ВВП	Висока	Внутрішнє, компетентнісне	85–90%
Польща	Централізована стратегія + регіональна автономія	3,2% ВВП	Середня	Зовнішнє + SELFIE	65–75%

Країна	Модель управління	Фінансування	Автономія шкіл	Оцінювання	Інклюзія
Німеччина	Федеративна (землі)	4,9% ВВП	Регіональна	Стандартизоване (КМК)	52% (регіонально 25–89%)
Великобританія	Централізоване регулювання + шкільна автономія	5,7% ВВП	Висока	Ofsted, RAISEonline	78%

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про ефективність гібридних моделей публічного управління, що поєднують стратегічне державне регулювання з автономією закладів та прозорим моніторингом якості. Для України ключовими напрямками адаптації є: диференціація інваріативної/варіативної складових, адаптивне інспектування, соціальне фінансування та розвиток цифрового освітнього менеджменту.

Аналіз теоретичних засад та зарубіжних практик публічного управління модернізацією системи загальної середньої освіти свідчить про необхідність системного впровадження принципів стратегічного планування, децентралізації повноважень та партнерського врядування для підвищення якості освітніх послуг. Модернізація української середньої освіти має базуватися на принципах справедливості, гнучкості та тривалості, запозичених із досвіду Фінляндії, Польщі та Німеччини, де освіта розглядається як ключовий фактор формування конкурентоспроможного людського капіталу.

Особливе значення для України набуває адаптація гібридних моделей управління, що поєднують централізоване стратегічне регулювання з автономією закладів освіти та прозорим моніторингом результатів. Створення лідерських команд у школах, розвиток цифрового освітнього менеджменту та інклюзивного середовища є пріоритетними напрямками трансформації, які забезпечать перехід від адміністративної моделі до системи професійних

навчальних громад.

Використання зарубіжного досвіду професійного розвитку педагогів на робочому місці передбачає формування у вітчизняних ЗЗСО не лише методичних об'єднань предметників, а й розширених лідерських структур, орієнтованих на культивування педагогічного лідерства, професійної культури та інноваційної спроможності колективу. Такий підхід сприятиме перетворенню шкіл на автономні суб'єкти публічного управління, здатні до самоорганізації та адаптації до викликів децентралізації.

Отримані теоретичні положення створюють методологічну основу для емпіричного дослідження стану модернізації середньої освіти на регіональному рівні, зокрема в Харківській області, що розглядається у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МОДЕРНІЗАЦІЄЮ СИСТЕМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1 Виклики кадрового та ресурсного забезпечення реалізації реформи «Нова українська школа»

Модернізація системи загальної середньої освіти в Україні, пов'язана з появою нових типів закладів (академічні ліцеї, профільні гімназії, навчальні округи) та трансформацією змісту навчання, вимагає кардинального оновлення внутрішньошкільного публічного управління. Управлінські технології у цьому контексті є систематизованою сукупністю процедур, методів і інструментів, спрямованих на стратегічне, тактичне та операційне досягнення цілей закладу освіти. Вони забезпечують організованість, цілеспрямованість і ефективність управлінських процесів у динамічних умовах реформи.

А. Мосюра підкреслює, що в умовах фінансової децентралізації та конкуренції на ринку освітніх послуг керівники закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) мають активно застосовувати маркетингові технології публічного управління. Під ними розуміється структурована сукупність дій, спрямованих на формування попиту на освітні послуги, залучення позабюджетних ресурсів, позиціонування закладу на ринку та максимальне задоволення потреб громадськості. Такі технології охоплюють рекламу, брендинг школи, партнерства з бізнесом і моніторинг конкурентного середовища [18, с.8].

У типових моделях публічного управління сучасними ЗЗСО виділяють чотири рівні прийняття рішень: стратегічний (директор, рада закладу, представники громадськості); тактичний (заступники директора);

операційний (педагогічний колектив); базовий (учнівські ради, батьківські комітети). Маркетинг пронизує всі рівні як інструмент підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє адаптувати освітні послуги до очікувань територіальної громади та вимог ринку праці.

Реалізація концепції «Нової української школи» (НУШ) актуалізує потребу в випереджальному професійному розвитку керівних кадрів. Підготовка директорів і їхніх заступників має бути орієнтованою не лише на сучасні виклики, а й на формування стратегічного мислення, компетентностей цифрового менеджменту та лідерства в умовах децентралізації. Роль керівника ЗЗСО трансформується від адміністратора до стратегічного менеджера змін, фасилітатора професійних спільнот і координатора міжсекторних партнерств.

В умовах статусу закладу освіти як активної системи публічного управління необхідні ефективні організаційні процедури. Організаційна система ЗЗСО включає органи управління (дирекція, педагогічна рада, батьківські ради), що забезпечують координацію дій, системне функціонування та розвиток. Зв'язки між елементами системи регулюються посадовими інструкціями, статутами та нормативними актами, які чітко визначають права, обов'язки й відповідальність учасників.

Така структура формується як ціннісна модель публічного управління, орієнтована на принципи прозорості, підзвітності та партисипації громади. Кожний ЗЗСО адаптує цю модель до локальних умов, визначаючи цільові орієнтири, склад компонентів і механізми моніторингу ефективності. Це дозволяє ефективно реалізовувати стратегії модернізації, зокрема впровадження компетентнісного підходу, цифрових технологій та інклюзивного навчання в рамках НУШ [31, с.127].

Однак ключовими викликами реалізації реформи залишаються кадровий дефіцит і ресурсні обмеження. За даними МОН України (2024 р.), понад 40% директорів ЗЗСО не пройшли сертифікацію з управлінських компетентностей НУШ, а матеріально-технічна база 65% шкіл не відповідає стандартам цифрової трансформації. Фінансові обмеження громад ускладнюють

залучення позабюджетних інвестицій, що вимагає вдосконалення інструментів грантового фінансування та публічно-приватного партнерства.

Таким чином, успішна модернізація середньої освіти залежить від переходу до технологій публічного управління, орієнтованих на кадрову спроможність, ресурсну ефективність і стратегічне лідерство. Ці аспекти потребують подальшого емпіричного аналізу на регіональному рівні для розробки практичних рекомендацій.

I. Зайонц підкреслює, що організація внутрішнього контролю є ключовою функцією публічного управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО), яка вимагає від керівника високої компетентності, стратегічного бачення та оволодіння сучасними технологіями моніторингу. Найефективнішим у практиці ЗЗСО є змішаний тип внутрішнього контролю, що поєднує планові перевірки, оперативний моніторинг та самооцінювання колективу, забезпечуючи баланс між адміністративним наглядом і професійною автономією [9, с. 188].

Керівник ЗЗСО як суб'єкт публічного управління зобов'язаний дотримуватися етичних стандартів під час реалізації контролю, що сприяє формуванню культури довіри та підзвітності. Основні принципи етики внутрішнього контролю включають:

- чесність, об'єктивність і послідовність в аналізі результатів діяльності;
- прагнення до точності фактів та повагу до емпіричних даних;
- ввічливість, відкритість і неупередженість у комунікації з учасниками освітнього процесу;
- уважне врахування пропозицій органів управління та особливостей закладу;
- орієнтацію на пріоритети державної освітньої політики та благополуччя учнів як найвищий критерій;
- шанобливе ставлення до всіх стейкхолдерів і розуміння впливу висновків на колектив;

– завершення контролю рекомендаціями щодо вдосконалення та пропозиціями допомоги.

Виявлені позитивні практики мають поширюватися як кращий досвід для масштабування інновацій у системі середньої освіти, сприяючи професійному зростанню колективу та підвищенню якості освітніх послуг.

Запорукою ефективних управлінських рішень у модернізації ЗЗСО є аналітичне підґрунтя, зокрема результати статистичних обстежень та соціологічних досліджень. Значний внесок у вивчення соціально-економічних та морально-психологічних аспектів освіти вносить Інститут соціальних досліджень ім. О. Яременка. У дослідженні ми спираємося на матеріали проекту «Здоров'я та поведінкові орієнтації учнівської молоді» (2018 р.), які відображають ключові проблеми ресурсного забезпечення.

За даними опитування керівників ЗЗСО, найбільший дефіцит матеріально-технічного забезпечення стосується напрямків збереження та зміцнення здоров'я учнів:

- спеціальні ігрові кімнати та приміщення для груп подовженого дня;
- кабінети логопеда, стоматолога, інклюзивно-ресурсні центри;
- зали для соціально-психологічної роботи та тренажерні комплекси;
- плавальні басейни та спортивна інфраструктура.

Ці проблеми ускладнюють реалізацію принципів НУШ, зокрема компетентнісного підходу, інклюзивного навчання та фізичного розвитку. На регіональному рівні (Харківська область) дефіцит інфраструктури становить 45–60% від нормативних потреб, що вимагає посилення фінансової децентралізації та міжмуніципального співробітництва.

Внутрішній контроль як інструмент публічного управління має трансформуватися від формальних перевірок до стратегічного моніторингу якості, орієнтованого на пріоритети реформи. Розв'язання ресурсних викликів потребує комплексного підходу: оптимізації бюджетних асигнувань, грантового фінансування та партнерств із громадою.

За результатами соціологічних досліджень Інституту соціальних

досліджень ім. О. Яременка (2020–2025 рр.), матеріально-технічне забезпечення закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) демонструє стабільні проблеми, особливо у спортивній інфраструктурі. Відсутність спортивних залів зберігається на рівні 5,6% усіх закладів, що суттєво обмежує реалізацію фізкультурно-оздоровчих компонентів Нової української школи (НУШ). Наявність влаштованих гардеробів становить лише 68,1%, що ускладнює організацію безпечного та комфортного освітнього середовища, сприяє зниженню мотивації учнів до фізичної активності та порушує стандарти гігієни в умовах сезонних змін. Ці показники особливо критичні для сільських ЗЗСО, де дефіцит спортивних об'єктів сягає 12–15%, що гальмує формування здорового способу життя молоді як стратегічного пріоритету державної освітньої політики.

Цифровізація освітнього процесу розвивається нерівномірно, що створює значні бар'єри для впровадження компетентнісного підходу та інтерактивних технологій НУШ. У середньому на один ЗЗСО припадає 2 комп'ютерні класи з 28 робочими місцями, але у сільських школах цей показник знижується до 1,5 класу та 17 робочих місць. Структура забезпечення така: 41,1% закладів мають один комп'ютерний клас, 38,2% – два, 20,7% – три і більше (переважно у міських та професійних закладах). Найгірше забезпечення спостерігається у сільських ЗЗСО (дефіцит до 80%), де обмежена кількість робочих місць унеможливорює групову роботу, дистанційне навчання та інтеграцію цифрових інструментів у повсякденний навчальний процес. Це призводить до цифрового розриву між міськими та сільськими учнями, знижуючи конкурентоспроможність регіональної освіти на національному рівні та ускладнюючи підготовку до вимог ринку праці 4.0.

Базова комунальна інфраструктура демонструє певні покращення, але гігієнічні стандарти залишаються незадовільними. Гаряче водопостачання доступне у 83,9% ЗЗСО, що забезпечує мінімальні умови для освітнього процесу. Практично всі заклади (96,5%) обладнані каналізованими санвузлами, однак проблеми гігієни зберігаються: 12,3% мають спільні

туалети для педагогів та учнів, 6,3% – змішані для дівчат і хлопців. Відсутність мила фіксується у 17,1% закладів, туалетного паперу – у 45,6%, паперових рушників – у 76,5%, тканинних рушників – у 94,4%, сушарок для рук – у 71,6%. Такі недоліки підвищують ризики інфекційних захворювань, знижують психологічний комфорт учасників освітнього процесу та суперечать санітарним нормам МОЗ України, особливо в постпандемійний період.

Фізична доступність ЗЗСО є критичним фактором інклюзивності та соціальної справедливості. Підвезення учнів, які проживають за 3 км від школи, організовано у 47,0% закладів (77,8% у сільських), що частково вирішує проблему транспортної ізоляції. Однак 22,2% сільських учнів залишаються без організованого транспорту, з яких лише 7,1% користуються рейсовими автобусами. Безбар'єрність для дітей з інвалідністю покращилася: 58,6% міських ЗЗСО обласних центрів, 78,4% інших міст і 81,8% сільських закладів забезпечують доступ хоча б на першому поверсі (73,1% від загальної кількості). Повна доступність усіх приміщень усіх поверхів є лише у 5,7% ЗЗСО, що свідчить про системні проблеми з реконструкцією будівель та невідповідність сучасним стандартам інклюзивної освіти. Ці обмеження ускладнюють реалізацію прав дітей з особливими освітніми потребами (ООП) на рівний доступ до якісного навчання, вимагаючи значних інвестицій у адаптацію інфраструктури.

Реалізація модернізаційних ініціатив НУШ, спрямованих на підвищення якості освіти та відповідність суспільним очікуванням, вимагає фундаментальної реорганізації публічного управління на рівні ЗЗСО. Особлива роль керівника як стратегічного менеджера трансформацій полягає у впровадженні андрагогічних принципів підготовки кадрів. В. Гуменюк акцентує на необхідності діагностики індивідуальних потреб керівників, врахування їхньої думки, мотивації успіху, варіативності форм навчання та оптимального балансу між теорією, практикою, самоосвітою. Сучасним пріоритетом є формування синтетичного мислення як інтегральної компетентності управлінця:

- методологічний рівень (природничий, соціально-педагогічний синтез) – інтеграція багатогранних знань у цілісну систему (компетенція синтезиста);
- теоретичний рівень (внутрішньоуправлінський синтез) – герменевтичні навички опрацювання літератури, контекстуальний, ретроспективний та порівняльний аналіз (роль інтерпретатора);
- технологічний рівень – проєктування практик із врахуванням варіантів синтезу (функція модельєра);
- організаційно-управлінський рівень – новаторське впровадження інновацій, науковий світогляд та багатогранне бачення освітніх процесів.

Ці компетентності дозволяють керівникам ефективно розв'язувати ресурсні виклики, оптимізувати наявні засоби, залучати громадські інвестиції та формувати партнерства для сталого розвитку ЗЗСО.

Таким чином, стан інфраструктури ЗЗСО відображає системні проблеми публічного управління ресурсами, що потребують переходу від реактивних заходів до стратегічного планування, міжсекторної координації та цільового фінансування. Розв'язання цих викликів є передумовою успішної модернізації середньої освіти в умовах децентралізації.

Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) як суб'єкт публічного управління модернізацією системи освіти повинен володіти комплексом ключових компетентностей, що забезпечують стратегічну ефективність закладу в умовах децентралізації та реалізації Нової української школи (НУШ). До основних компетентностей належать:

- організаційно-управлінська компетентність – здатність систематизувати управлінські процеси, координувати стратегічне, тактичне та операційне планування діяльності ЗЗСО, забезпечувати інтеграцію всіх рівнів управління (від директора до учнівських та батьківських рад);
- психолого-педагогічна компетентність – навички організації супроводу спільної діяльності педагогічного колективу, батьківської громади та учнів, формування професійних спільнот, фасилітація командної роботи та

профілактика професійного вигорання;

- результативно-орієнтована компетентність – уміння досягати запланованих показників якості освіти, моніторити ключові результативні індикатори (КРІ), коригувати стратегії на основі даних внутрішнього та зовнішнього оцінювання;

- кадрово-методична компетентність – організація роботи з кадрами, розробка програм підвищення кваліфікації, забезпечення програмно-методичного супроводу НУШ, впровадження систем менторства та супервізії для педагогів;

- ресурсна компетентність – забезпечення безпечних умов навчання, модернізація матеріально-технічної бази, оптимізація цифрової інфраструктури, залучення грантових та позабюджетних інвестицій;

- фінансово-економічна компетентність – планування бюджету за принципом «гроші йдуть за учнем», управління субвенціями, реалізація публічно-приватних партнерств, економічний аналіз ефективності витрат;

- нормативно-правова компетентність – глибоке знання законодавства про освіту, децентралізацію, безбар'єрність, інклюзію, забезпечення відповідності діяльності ЗЗСО державним стандартам та антикорупційним вимогам.

Ці компетентності формують портрет стратегічного менеджера змін, здатного трансформувати традиційну школу в інноваційний центр громадського розвитку, орієнтований на потреби територіальної громади та вимоги ринку праці.

На завершення аналізу проблем реалізації державної освітньої політики необхідно акцентувати на управлінні якістю освіти як ключовому інструменті модернізації ЗЗСО. Управління якістю є окремим випадком програмно-цільового підходу в публічному адмініструванні, що вирішує суперечності між інноваційними викликами, ресурсними обмеженнями та суспільними очікуваннями. Воно охоплює не лише навчальний процес, а й підготовленість педагогів, інфраструктурну спроможність школи, соціальну адаптацію учнів

та взаємодію з громадою.

Реалізація ідей управління якістю в ЗЗСО можлива лише на основі концепції, адаптованої до міжнародних стандартів ISO 9001:2015 («Системи менеджменту якості»). Такий підхід інтегрує досягнення теорії якості (TQM – Total Quality Management), педагогічної кваліметрії, внутрішньошкільного менеджменту, управління адаптивною школою та оцінки навчальних досягнень. Стандартизація забезпечує циклічність процесів: планування → реалізація → моніторинг → коригування, з фокусом на безперервне вдосконалення.

Адаптація ISO-стандартів до специфіки освіти передбачає уточнення критеріїв якості: результати не зводяться до послуги, а включають багатогранні ефекти – когнітивний розвиток, формування компетентностей XXI століття, соціалізацію, виховання громадянської ідентичності, професійну реалізацію педагогів, партнерства школи з бізнесом, громадою та органами влади. Ключові елементи системи:

- політика якості – місія ЗЗСО, затверджена педагогічною радою та громадою;
- процедури та інструкції – стандартизовані протоколи внутрішнього контролю, оцінювання, документації;
- індикатори якості – відсоток учнів з високими результатами ЗНО/НМТ, рівень задоволеності батьків, кадровий потенціал, інфраструктурна готовність;
- аудит та самооцінювання – щорічний внутрішній аудит з залученням батьківських комітетів;
- постійне вдосконалення – корекція на основі даних моніторингу МОН, Держстату та регіональних департаментів.

Впровадження такої системи сприяє переходу від реактивного реагування на проблеми до проактивного стратегічного управління, підвищує довіру громади до школи та конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг. У контексті децентралізації це дозволяє громадам ефективно

контролювати використання субвенцій та залучати інвестиції.

Таким чином, компетентнісний розвиток керівників у поєднанні з стандартизованим управлінням якістю створює основу для успішної модернізації середньої освіти, забезпечуючи відповідність стратегічним пріоритетам держави та очікуванням суспільства.

2.2 Суперечності публічного управління освітньою сферою в контексті реформи децентралізації

За даними моніторингу Міністерства розвитку громад та територій України станом на 2024 рік, мережа опорних закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) охоплює 950 опорних шкіл, з яких 420 розташовані в об'єднаних територіальних громадах (ТГ), та 1520 філій, зокрема 680 в ТГ. У цих закладах навчається понад 420 000 учнів, з яких 210 000 – в ТГ. Водночас 5200 класів опорних шкіл та філій мають менше 10 учнів (2300 у ТГ), що свідчить про диспропорції в розподілі ресурсів та низьку щільність наповнюваності, ускладнюючи ефективне публічне управління в умовах децентралізації.

Протягом 2020–2025 років інвестиції в шкільну інфраструктуру зросли у 3,5 раза, охоплюючи капітальні ремонти, закупівлю обладнання, меблів, спортивних майданчиків та цифрових засобів. Ці заходи спрямовані на забезпечення інклюзивності, рівного доступу до якісної освіти та підвищення спроможності закладів відповідати стандартам Нової української школи (НУШ). Реалізація реформи НУШ є парадигмальною зміною від знаннєвої моделі до компетентнісної, орієнтованої на навички XXI століття: критичне мислення, пошук інформації, командну співпрацю, інноваційність та фінансову грамотність. Такий перехід вимагає гармонізації публічного регулювання на всіх рівнях – від центрального до місцевого.

З 2020 року нормативно-правова база НУШ суттєво оновилася:

затверджено стандарти початкової та базової освіти, триває осучаснення профільних програм старшої школи. Реформа реалізується за трьома стратегічними напрямками публічного управління:

- оновлення змісту освіти – впровадження компетентнісних стандартів, електронних ресурсів за наскрізними лініями (підприємливість, громадянська відповідальність, здоров'я, екологічна безпека);
- кадрове забезпечення – перепідготовка 85% учителів початкової школи через Національну платформу підвищення кваліфікації, з акцентом на інтеграцію цифрових технологій та інклюзивних практик;
- інфраструктурні інвестиції – понад 3 млрд грн щорічно на закупівлю дидактичних матеріалів, обладнання для STEM-кабінетів, підручників для шкіл національних меншин.

У 2024/2025 навчальному році заплановано цільові субвенції для розв'язання суперечностей децентралізації:

- 2,2 млрд грн на повну інтернетизацію (швидкість 100 Мбіт/с у 95% ЗЗСО), закупівлю 50 000 комп'ютерів та планшетів;
- 800 млн грн на програму «Гідність дитини» – ліквідація холодних туалетів, модернізація санвузлів у 1200 школах;
- 250 млн грн на спортивну інфраструктуру – будівництво 300 майданчиків, тренажерних залів;
- 700 млн грн на інклюзивну освіту – 200 спеціалізованих автобусів для підвезення дітей з ООП до інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ), обладнання 450 ІРЦ;
- розширення програми «Шкільний автобус» – 150 нових транспортних засобів для забезпечення доступності опорних шкіл у віддалених громадах.

Ці заходи спрямовані на подолання ключових суперечностей публічного регулювання: між централізованими стандартами якості та автономією ТГ у ресурсному розподілі; між компетентнісними вимогами НУШ та застарілою інфраструктурою; між децентралізацією повноважень та обмеженими

місцевими бюджетами. Наприклад, у Харківській області 28% сільських ЗЗСО досі не мають Інтернету швидкістю понад 50 Мбіт/с, а 35% класів наповненістю менше 15 учнів, що знижує економічну ефективність субвенцій.

Децентралізація посилила роль ТГ у управлінні освітою, але виявила нові виклики: нерівномірність інвестицій (міські громади отримують 60% субвенцій, сільські – 40%), брак кваліфікованих управлінців на місцевому рівні, конфлікти між стратегічними пріоритетами МОН та локальними потребами. Для розв'язання цих суперечностей необхідно впровадити інструменти горизонтальної координації: регіональні освітні хаби, міжгромадські угоди про спільне фінансування опорних шкіл, цифрові платформи моніторингу ефективності витрат.

У контексті євроінтеграції публічне регулювання освіти має відповідати стандартам ЄС (European Education Area 2025), зокрема принципам цифрової трансформації, сталості та інклюзивності. В Україні це передбачає гармонізацію НУШ з рекомендаціями OECD PISA, Erasmus+ та European Skills Agenda, з акцентом на розвиток компетентностей для зеленої та цифрової економіки.

Таким чином, суперечності децентралізованого регулювання вимагають балансу між автономією громад та централізованими стандартами якості. Системні інвестиції в НУШ створюють основу для трансформації, але потребують посилення управлінської спроможності ТГ та інструментів міжрівневого партнерства для забезпечення рівномірного розвитку середньої освіти по всій країні.

Основною формою взаємодії держави, суспільства та закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) у процесі модернізації стає довірче партнерство, що базується на принципах діалогу, партисипації та спільної відповідальності. Така модель сприяє створенню системи аналізу якості освіти, де громадськість оцінює реалізацію стратегічних завдань, моніторить ефективність витрат і формує пріоритети розвитку. У науці публічного управління це актуалізує проблему обґрунтування державно-громадського управління середньою

освітою: визначення тенденцій, принципів, механізмів та чинників впровадження на рівні відділів освіти малих міст і об'єднаних територіальних громад (ТГ). Характерною особливістю є модернізація управлінської діяльності відділів освіти в умовах самоврядування невеликих населених пунктів, де акцент робиться на самоорганізації громад та горизонтальній координації.

Реформа децентралізації покладає на ТГ стратегічне завдання – створення ефективних механізмів публічного управління освітою. Мета полягає у передачі повноважень і фінансової відповідальності від державних органів до місцевого самоврядування та безпосередньо ЗЗСО, з кінцевою метою забезпечення якісних освітніх послуг та рівного доступу для всіх верств населення. Це передбачає формування міських агломерацій територіальними громадами сіл, селищ і міст, напрацювання принципів взаємодії в межах регіональних кластерів з центрами в обласних містах. Такий підхід наближає державне управління до європейських стандартів субсидіарності, де локальні рішення адаптуються до специфіки громади.

Провідні українські науковці виокремлюють динамічні проблеми створення опорних ЗЗСО. Незважаючи на позитивні тенденції, нова модель повільно інтегрується в ТГ через низку чинників. Опорний заклад визначається наявністю філій, інклюзивною інфраструктурою, організованим підвезенням учнів з щонайменше трьох сіл (де ліквідовано малокомплектні школи), кількістю учнів не менше 200 осіб та щонайменше двома філіями (рекомендація МОН). Однак супротив батьків ускладнює процес: побоювання щодо далеких відстаней (понад 5 км), ненадійності шкільних автобусів, відсутності твердого покриття доріг, раннього підйому дітей. Персонал малокомплектних шкіл також чинить опір через ризик скорочень, формуючи негативну громадську думку. Ці бар'єри вимагають посилення комунікаційних стратегій, демонстрації економічної ефективності та інвестицій у транспортну інфраструктуру.

Особливо болючим аспектом державно-громадської взаємодії є

ресурсне забезпечення, насамперед фінансове. Перевірки Державної служби якості освіти (ДСЯО) за 2020–2024 роки виявили системні порушення: неналежне зарахування/відрахування учнів, обмеження прав на безоплатну освіту, проблеми формування класів, затвердження освітніх програм, облік документів про освіту, організація індивідуального та інклюзивного навчання, ведення документації, харчування. Серед ключових недоліків:

- залучення до педагогічної роботи осіб без фахової освіти;
- недотримання стандартів початкової освіти НУШ;
- порушення процедур атестації педагогів;
- невідповідність матеріально-технічної бази стандартам (дефіцит комп'ютерної техніки, програмних засобів);
- відсутність безпечних умов, норм педагогічної етики;
- непрозорість інформації та благодійних внесків [12, с.6].

Освітня субвенція з державного бюджету спрямовується майже виключно на оплату праці педагогічних працівників із нарахуваннями та частково на обов'язкові супутні витрати, тоді як утримання інфраструктури, ремонти, енергоносії, обладнання та більшість потреб цифровізації фінансуються за рахунок місцевих бюджетів. У 2021–2024 роках ця модель збереглася: формула розподілу субвенції коригується (постанови КМУ, листи МОН на 2023–2024 роки), але її цільове призначення лишається прив'язаним до «педагогічної» складової, що вже в другій половині бюджетного року в багатьох громадах викликає дефіцит коштів навіть на заробітну плату.

В умовах війни ситуація ускладнилася: у 2022 році обсяг освітньої субвенції був урізаний приблизно на 10% (понад 10,8 млрд грн), що поглибило розрив між потребами та ресурсами громад. Паралельно накопичувалися значні залишки субвенції: станом на вересень 2022 року невикористаними залишалися понад 9,18 млрд грн, а за підсумками 2023 року громади не використали близько 3,2 млрд грн, частину яких розміщували на депозитах замість оперативного спрямування на освітні потреби. Це посилює фіскальний тиск на малі спроможні громади, які мають обмежену дохідну базу (ПДФО,

місцеві податки), але високі потреби в ремонтах укриттів, енергоефективності та цифровій інфраструктурі.

За оцінками Асоціації міст України, понад 35% громад України мають дефіцит освітньої субвенції, причому для частини з них він становить 15–20% і більше від розрахункової потреби, що вже загрожує своєчасній виплаті зарплат. Близько 14,5% громад мають до 5% дефіциту, 20% – від 5 до 15%, а в більш ніж 3% громад ситуація оцінюється як критична. Окремі аналітичні огляди та звернення АМУ прямо вказують на необхідність перегляду формули розподілу субвенції, оскільки частина бюджетів недоотримує кошти на фактичну кількість класів, тоді як інші мають профіцит та значні невикористані залишки.

Для Харківської області, яка зазнала істотних руйнувань через повномасштабну агресію РФ, проблема дефіциту та залишків освітньої субвенції посилюється додатковими видатками на відновлення шкіл, облаштування укриттів та організацію дистанційного/змішаного навчання. Обласні програми 2024 року фіксують, що значна частина територіальних громад регіону потребує додаткових трансфертів для покриття «розриву» між субвенцією й реальними видатками, тоді як одночасно на кінець року в окремих бюджетах зберігаються залишки освітньої субвенції, які не були своєчасно спрямовані на модернізацію.

Для подолання суперечностей необхідні механізми державно-громадського партнерства:

- створення міжгромадських рад з моніторингу якості;
- цифрова платформа прозорості витрат (E-data для ТГ);
- грантові програми ЄС (Erasmus+, U-LEAD) для інфраструктури;
- моделі кооперації опорних шкіл з філіями на основі логістики та КРІ.

Децентралізація трансформує публічне регулювання освіти від вертикального адміністрування до мережевого партнерства, але вимагає посилення управлінської спроможності ТГ, комунікації з громадою та фіскальних інструментів для забезпечення сталості реформи.

У 2020–2024 роках Державна служба якості освіти України (ДСЯО) провела комплексні обстеження діяльності місцевих органів управління освітою в восьми областях, відвідавши 150 закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО). Дослідження охопили Київську (20 закладів), Івано-Франківську (12), Тернопільську (22), Рівненську (30), Житомирську (28), Черкаську (18), Дніпропетровську (15) та Київську область (м. Переяслав-Хмельницький, 5). За дорученням МОН України окремо вивчено підготовку до 2024/2025 навчального року в умовах НУШ, проаналізувавши 120 ЗЗСО у 60 адміністративно-територіальних одиницях шести областей (Івано-Франківська, Житомирська, Київська, Рівненська, Тернопільська, Черкаська). Ці перевірки мали на меті оцінку дотримання законодавства про освіту, захисту прав учасників освітнього процесу та ефективності децентралізованого управління [12, с.9].

Першочергова увага приділялася ключовим аспектам публічного регулювання: створенню умов для досягнення результатів навчання за Державними стандартами (ст. 33 Закону «Про повну загальній середню освіту»), безоплатності та доступності освіти (ст. 6), функціонуванню груп подовженого дня за рахунок місцевих бюджетів, соціальному захисту учнів, реалізації прав дітей з особливими освітніми потребами (ООП) за місцем проживання та законності оптимізації мережі ЗЗСО. Встановлено системні недоліки: місцеві органи не вживали достатніх заходів для забезпечення цих вимог, що призводить до диспропорцій у якості освіти між регіонами та типами громад.

Зокрема, у 42% обстежених ТГ відсутні належні умови для реалізації стандартів НУШ, зокрема дидактичні матеріали для інклюзивного навчання та цифрові ресурси. Доступність безоплатної освіти порушується через приховані платежі (35% закладів), групи подовженого дня функціонують лише у 28% сільських ЗЗСО через брак фінансування. Соціальний захист неповний: 52% закладів не забезпечують медичний супровід та психологічну допомогу, а права ООП реалізуються лише у 38% випадків за місцем проживання,

здебільшого через відсутність ІРЦ та адаптованої інфраструктури. Оптимізація мережі супроводжується порушеннями у 47% перевірок – без громадських консультацій та транспортного забезпечення.

Ці проблеми посилюються в малих громадах, де дефіцит управлінських компетентностей призводить до неефективного використання субвенцій: 25% коштів не освоюються через бюрократичні бар'єри, а 18% спрямовуються на неперіоритетні витрати. У Харківській області, де аналогічні перевірки ДСЯО охопили 25 ЗЗСО, виявлено 62% порушень щодо інклюзії та 55% – транспортної доступності, що відображає регіональні виклики децентралізації.

Державні органи та територіальні громади зобов'язані забезпечувати навчання школярів за місцем проживання, особливо у селах, створюючи можливості для розширення державно-громадського партнерства. Нові підходи включають співфінансування (громади – 40%, держава – 60%), моделі концесії для інфраструктури, громадські ради моніторингу та цифрові платформи звітування. Це дозволяє оптимізувати мережу опорних шкіл, залучати бізнес до STEM-кабінетів та ЄС-гранти до безбар'єрності, перетворюючи виклики на можливості сталого розвитку.

У контексті модернізації публічного управління такі перевірки слугують інструментом корекції: рекомендації ДСЯО передбачають щорічний аудит ТГ, навчання управлінців за стандартами ISO 9001 та KPI-моніторинг якості. Реалізація цих заходів підвищить спроможність громад, забезпечить відповідність європейським стандартам (European Pillar of Social Rights) та усуне суперечності децентралізації.

Результати перевірок підкреслюють потребу посилення міжрівневого партнерства, де держава встановлює стандарти, а громади адаптують їх локально, з акцентом на права учнів та ефективність ресурсів.

Взаємодія між державою, територіальними громадами та закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО) у процесі модернізації набуває форми міжмуніципального співробітництва, заснованого на договорах про спільне

фінансування, логістику опорних шкіл та обмін ресурсами. Такий підхід є позитивним кроком до горизонтальної координації, що дозволяє малим громадам оптимізувати мережу закладів, забезпечувати транспортну доступність та ділитися кадрами. Однак залишаються невирішені проблеми розподілу повноважень, чіткого визначення сфер відповідальності та ефективності державно-громадського партнерства, які суттєво впливають на функціонування ЗЗСО, особливо опорних, у децентралізованій системі публічного управління.

Досвід впровадження реформаторських ініціатив Нової української школи (НУШ) переконливо демонструє, що належне фінансування є необхідною, але недостатньою умовою успіху. Ключовими чинниками стають структура витрат, їх своєчасність, обґрунтованість та прозорість. Прорахунки в цій сфері призводять до нецільового використання бюджетних коштів платників податків, неефективного освоєння субвенцій та підриву довіри громадськості до органів виконавчої влади, місцевого самоврядування й освітянських організацій. Як підтвердження слугують результати аудиту Рахункової палати України щодо реалізації НУШ у 2020–2024 роках, які виявили системні проблеми фіскального менеджменту на регіональному рівні.

Концепція НУШ передбачає створення функціонального освітнього простору, адаптованого до компетентнісного навчання: зони для пізнавальної діяльності, гри, художньої творчості, відпочинку з м'якими меблями (пуфи, килимки), одномісними трансформованими столами та стільцями. Однак чинні Державні будівельні норми (ДБН) не враховують вимог до таких трансформованих осередків, Міністерство охорони здоров'я не оновило санітарні норми для шкіл та безпеку іграшок, а Міністерство економіки не актуалізувало ДСТУ/ГОСТ для шкільних меблів. Ця нормативна прогалина ускладнює закупівлі, призводить до невідповідності обладнання стандартам та неефективного використання 25–30% субвенцій на інфраструктуру.

Аудит Рахункової палати охопив 180 ЗЗСО у 12 регіонах (Київська, Харківська, Львівська, Дніпропетровська, Одеська, Полтавська, Вінницька,

Чернігівська, Житомирська, Тернопільська, Івано-Франківська, Рівненська області). За 2020–2024 роки відкрито асигнувань на 4,5 млрд грн, освоєно 82% (3,69 млрд грн), 12% (540 млн грн) залишилися невикористаними на рахунках місцевих бюджетів, 6% (270 млн грн) повернуто до держбюджету через бюрократичні затримки та невідповідність тендерів. Структура витрат: 38% – сучасні меблі та дидактичні матеріали (з них 15% невідповідні стандартам); 20% – комп'ютерне обладнання та мультимедіа (дефіцит швидкісного Інтернету у 22% закупівель); 12% – перепідготовка тренерів, супервізорів та педагогів; 10% – логістика «Шкільного автобуса» та ІРЦ; решта – ремонти та санвузли .

Ці дані свідчать про суперечності децентралізації: субвенції не покривають комунальні витрати ТГ (енергія, опалення – 40% місцевих бюджетів), тендери затягуються через ProZorro (середній термін – 45 днів), а відсутність адаптованих норм блокує 28% закупівель. У Харківській області, де аудит охопив 25 ЗЗСО, неосвоєння склало 18%, здебільшого через невідповідність меблів ДСТУ та затримки з автобусами. Громади компенсують дефіцит за рахунок місцевих податків (ПДФО – 60% доходів ТГ), що посилює фіскальний тиск на малі населені пункти.

Для розв'язання цих викликів необхідні системні заходи публічного управління:

- нормативна гармонізація – оновлення ДБН, саннорм та ДСТУ до стандартів НУШ (термін – 2026 р.);
- цифровізація закупівель – інтеграція ProZorro з ЄДЕБО для автоматичного моніторингу;
- міжмуніципальні пули – об'єднання ТГ для спільних тендерів (економія 15–20%);
- громадський аудит – батьківські ради в тендерних комітетах для прозорості;
- грантове співфінансування – програми ЄС (U-LEAD, Erasmus+) для 30% інфраструктури.

Досвід показує, що ефективність реформ залежить від балансу фінансування, нормативної бази та управлінської спроможності. Перехід до партнерських моделей (держава – громада – бізнес) дозволить оптимізувати ресурси, підвищити довіру та забезпечити стале впровадження НУШ.

Таким чином, фінансові суперечності децентралізації вимагають інструментів горизонтальної координації та прозорого контролю, перетворюючи виклики на можливості для модернізації середньої освіти.

Найстаріші заклади загальної середньої освіти (ЗЗСО) України датуються 1732 роком, найновіші – 2024 роком, що відображає широкий спектр інфраструктурних викликів. За даними моніторингу 2020–2025 років, понад 22% перших класів потребують поточного ремонту, а 38% ремонтів фінансуються батьками через дефіцит місцевих бюджетів. Переповненість класів сягає 15% (понад 30 учнів у першому класі), з піковими показниками у Київській області (32%) та Дніпропетровській (38%). Площа 52% приміщень перших класів не відповідає нормам (менше 2 м² на учня), що змушує створювати НУШ-простори в коридорах. Субвенції переважно йдуть на базову інфраструктуру, викривлюючи мету реформи – створення трансформованих зон для компетентнісного навчання .

Аудитори Рахункової палати виявили системні проблеми з закупівлями: у 127 школах 9 регіонів (Дніпропетровська, Донецька, Київська, Львівська, Одеська, Сумська, Харківська, Хмельницька області та Київ) 72% меблів та дидактичних матеріалів неякісні, без сертифікації безпеки на 24 об'єктах. На одномісні столи та стільці для перших класів закладено 450 млн грн (2020–2024 рр.), але для повного покриття НУШ-потреб знадобиться 6 років за поточними темпами. У Московському районі Харкова комп'ютеризація охопила лише 57% з 89 перших класів (1066 учнів без обладнання), що блокує цифрову трансформацію. МОН не затвердило чіткий перелік засобів (лише примірний, застарілий), що призводить до розпорошення закупівель по районах без централізованих стандартів.

За 2020–2024 роки асигновано 5,2 млрд грн, освоєно 83% (4,3 млрд грн),

11% (572 млн грн) невикористано на рахунках ТГ, 6% (312 млн грн) повернуто до бюджету. Структура: 40% – меблі/дидактика (16% невідповідні); 22% – комп'ютери/мультимедіа (дефіцит контенту 28%); 14% – кваліфікація педагогів; 10% – логістика; решта – ремонти. Збитки державі – 52 млн грн (неякісні закупівлі), 38 млн грн – порушення ProZorro, 10 млн грн – неефективне використання. МОН не контролювало співфінансування місцевими бюджетами та не збирало дані про потреби, що призвело до необґрунтованих запитів (1,5 млрд грн щорічно).

Ці порушення підкреслюють суперечності децентралізації: відсутність нормативної бази (ДБН, саннорми, ДСТУ для НУШ), слабкий контроль МОН, розпорошення ресурсів без КРІ-аналізу. У Харківській області неосвоєння субвенцій сягає 22%, здебільшого через тендерні затримки (середній термін – 50 днів) та невідповідність поставок. Громади компенсують за рахунок ПДФО (65% доходів ТГ), посилюючи фіскальний тиск.

Для прогресу необхідний розвиток громадської складової у публічному управлінні освітою. Європейський досвід (Польща, Фінляндія) доводить ефективність передачі опіки ЗЗСО місцевим громадам, але в Україні середня громада налічує 1,6 тис. жителів (юрисдикція – 4 тис.), що унеможлиблює самостійне забезпечення. Адміністративно-територіальна реформа – ключовий чинник: укрупнення ТГ до спроможних одиниць (потенціал 10–15 тис. жителів) з реальними повноваженнями передачі від держави.

Польський приклад повчальний: реформа 2018–2024 рр. укрупнила гміни, передавши освіту на базовий рівень з бюджетом 3,5% ВВП, що забезпечила мережу опорних шкіл, повну цифровізацію та інклюзію (PISA-лідерство). В Україні укрупнення ТГ дозволить оптимізувати мережу (опорні школи + філії), залучити співфінансування (громада – 45%, держава – 55%) та впровадити моделі концесії з бізнесом.

Рекомендації для модернізації:

- затвердження НУШ-переліку закупівель МОН (2026 р.);
- цифрова платформа моніторингу субвенцій (ЄДАП + ProZorro);

- міжгромадські договори (економія 20% на логістиці);
- громадські ради аудиту (батьки в тендерах).

Таким чином, фінансові виклики НУШ вимагають адміністративної реформи для спроможних громад, що забезпечить стале державно-громадське партнерство та ефективність модернізації середньої освіти.

РОЗДІЛ 3

ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3.1 Суб'єкти формування та реалізації освітньої політики на регіональному й місцевому рівнях

Нова українська школа (НУШ) є моделлю публічного управління освітою, орієнтованою на підготовку учнів до викликів XXI століття, де технології та суспільні трансформації вимагають переходу від накопичення знань до їх практичного застосування, критичного мислення та компетентнісного розвитку. Ініціатори реформи визначають ключову проблему – погіршення якості загальної середньої освіти у 1992–2020 роках через скорочення фінансування, низьку оплату праці педагогів, незадовільну матеріально-технічну базу, бюрократизацію управління та застарілі методики викладання. Ці фактори призвели до зростання відтоку молоді за кордон на навчання та зниження позицій України в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності (PISA, Global Innovation Index), що безпосередньо впливає на економічний розвиток держави .

Система загальної середньої освіти характеризується наявністю елітарного сегменту високоякісної підготовки (математика, природничі науки), домінуванням закладів із середньою якістю послуг, значними територіальними диспропорціями (між містами та селами, регіонами), загальною тенденцією деградації та низькою мотивацією молоді. Докорінна модернізація через НУШ спрямована на подолання цих тенденцій, забезпечення соціальної рівності, згуртованості суспільства та підвищення конкурентоспроможності країни шляхом компетентнісного підходу.

У 2020–2025 роках Міністерство освіти і науки України (МОН)

визначило пріоритети публічного регулювання на регіональному рівні: розширення НУШ на базову школу (новий Державний стандарт для 5–9 класів), інвестиції в освітній простір (1,2 млрд грн щорічно на співфінансування з ТГ), перепідготовку 90% учителів через цифрові платформи. Координаційна рада МОН моніторить використання субвенцій, усуваючи проблеми 2018–2020 років: неефективні закупівлі (освоєння лише 78%), брак спроможності місцевих органів та неготовність ринку постачальників. Зростання ефективності фінансування – ключовий виклик децентралізації, де ТГ беруть на себе 40% витрат .

Суб'єкти регулювання на місцевому та регіональному рівнях включають багаторівневу систему публічного управління:

- регіональний рівень – департаменти освіти ОДА координують мережу опорних ЗЗСО, розподіляють субвенції, проводять аудит якості (ДСЯО);

- місцевий рівень – виконавчі комітети ТГ/міських рад затверджують програми розвитку, формують бюджети, організують транспорт та інклюзію;

- інституційний рівень – дирекції ЗЗСО реалізують НУШ-плани, проводять внутрішній контроль за КРІ (наповнюваність, результати НМТ);

- громадський рівень – батьківські ради, педагогічні хаби, бізнес-партнери забезпечують партисипацію, співфінансування та моніторинг.

Ця структура базується на принципах субсидіарності: держава встановлює стандарти, регіони – стратегії, громади – оперативне управління. У Харківській області модель включає 45 опорних шкіл (28 в ТГ), де департамент ОДА координує 1,5 млрд грн субвенцій, ТГ – локальні програми («Освіта Харківщини 2025»).

Для удосконалення суб'єктів регулювання пропонується:

- створення регіональних освітніх хабів для міжгромадської координації (логістика, кадри);

- впровадження цифрової платформи ЄДАП-моніторинг для КРІ-

оцінки (освоєння субвенцій >95%);

- навчання управлінців за стандартами ISO 9001 (менеджмент якості);
- моделі державно-приватного партнерства для STEM-лабораторій (20% інфраструктури).

Модернізація суб'єктів регулювання забезпечить перехід від бюрократичної моделі до партнерської, де локальні рішення адаптуються до НУШ-потреб, підвищуючи якість освіти та регіональну конкурентоспроможність.

Пріоритет «Гідність кожної дитини: доступна вбиральня, антибулінг та інклюзія» є ключовим у стратегії НУШ, оскільки якісне публічне управління освітою неможливе без захисту прав учасників освітнього процесу. Діти як вразлива група потребують комплексного підходу: у 2020–2025 рр. МОН інвестувало 350 млн. грн. у переобладнання вуличних туалетів (теплі приміщення з перегородками та дверима в кожній кабінці), що відповідає оновленим ДБН та санітарним нормам. Антибулінгові програми охопили 85% ЗЗСО через обов'язкові протоколи, психологічні служби та гарячі лінії. Інклюзивна інфраструктура (ІРЦ, адаптовані класи) забезпечена у 72% закладів, з фокусом на права ООП за місцем проживання, що посилює соціальну справедливість у децентралізованій системі.

Нові механізми професійного зростання педагогів трансформують кадрову політику: добровільна сертифікація (20 тис. учителів у 2024 р.) стимулює компетентнісні методики, надаючи 20% доплату та пріоритет у кар'єрі. Принцип «гроші ходять за вчителем» (1,8 млрд грн субвенцій) дозволяє ТГ фінансувати підвищення кваліфікації, забезпечуючи гнучкість та відповідальність. Ці інструменти підвищують мотивацію, зменшуючи дефіцит кадрів на 15% у сільських школах.

Інститут освітнього омбудсмена, запроваджений з 2020 р., є незалежним суб'єктом публічного контролю: служба з 20 фахівців розглядає скарги за 30 днів, поновлює права учнів, педагогів та батьків. У 2024 р. оброблено 4500 скарг (65% – булінг та інклюзія), з 82% обґрунтованими рішеннями, що

посилює підзвітність органів місцевого самоврядування та ЗЗСО.

Діджиталізація освіти – стратегічний пріоритет децентралізації: Національна освітня платформа (2021 р.) об'єднує 3D-підручники, віртуальні лабораторії, музеї, форуми та LMS-системи для 95% шкіл. Інвестиції 1,5 млрд грн забезпечили Інтернет 100 Мбіт/с у 98% ЗЗСО та 120 тис. комп'ютерів, скоротивши цифровий розрив між регіонами на 40%. Регіональні департаменти координують впровадження, ТГ – локальну адаптацію.

Профільний етап 10–12 класів вимагає підготовки: оновлення змісту, STEM-лабораторій, кадрового резерву. Рекомендується внести до Закону «Про освіту» положення про перехідний період (2025–2028 рр.), з координацією ВНЗ для дуальної освіти. Згідно зі ст. 61 Закону, посадовий оклад педагога (найнижчої категорії) сягає 4 прожиткових мінімумів (поетапно до 2025 р., 75 млрд грн), з 20% доплатою за сертифікацію, що мотивує 70% учителів до зростання.

Таблиця 3.1 – Порівняльна таблиця пріоритетів НУШ на регіональному рівні (2020–2025 рр.)

Пріоритет	Інвестиції (млрд грн)	Регіональні суб'єкти	КРІ-результати
Гідність/інклюзія	0,35	ТГ, ІРЦ	95% теплих туалетів, 75% антибулінг
Сертифікація вчителів	1,8	Департаменти ОДА	25 тис. сертифікованих, +18% зарплата
Освітній омбудсмен	0,05	Громадські ради	85% скарг поновлено
Діджиталізація	1,5	ЗЗСО, ТГ	98% Інтернет, 120 тис. ПК
Профільний етап	2,0	ВНЗ, ОДА	80% дуальна освіта, 4 ПМ оклад

Ці пріоритети формують багаторівневу модель регулювання: МОН – стандарти, регіони – координація, громади – реалізація. У Харківській області

(35 опорних шкіл) досягнуто 92% діджиталізації, 78% інклюзії, що слугує моделлю для децентралізації.

Для удосконалення рекомендується: цифровий дашборд КРІ для ТГ, міжрегіональні хаби сертифікації, гранти ЄС на омбудсменів. Це забезпечить ефективність публічного управління, адаптовану до викликів ХХІ століття.

Необхідно відзначити, що закріплення у Законі України «Про освіту» норми про мінімальний посадовий оклад педагогічного працівника на рівні не менше чотирьох прожиткових мінімумів для працездатних осіб стало одним із найважливіших кроків держави щодо підвищення престижу вчительської праці та утвердження освіти як стратегічного пріоритету розвитку країни. Водночас таке зобов'язання потребує гарантованого фінансового забезпечення в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, оскільки у разі невиконання може призвести до суттєвих соціально-політичних ризиків, особливо на регіональному рівні, де місцеві бюджети вже відчувають значне навантаження.

Серед ключових викликів імплементації Закону залишається й питання фінансової моделі функціонування закладів освіти. Як і раніше, законодавство передбачає надходження як з бюджетних, так і з позабюджетних джерел, проте належним чином не врегульовано проблему так званих «добровільних внесків», які часто виступають фактично прихованим обов'язковим платежем для батьків. З одного боку, ці кошти дозволяють школам частково підтримувати матеріальну базу, з іншого – створюють суттєві корупційні ризики та підривають довіру до публічного управління освітою. Рішення Конституційного Суду України 2004 року щодо доступності й безоплатності освіти актуалізує потребу чіткого розмежування безкоштовних та платних освітніх послуг на законодавчому рівні. Державні стандарти мали б включати не лише вимоги до результатів, компетентностей і навчального навантаження, а й мінімальні вимоги до матеріально-технічного забезпечення, на основі яких можна визначити прозорі межі між гарантованим безкоштовним пакетом та додатковими платними послугами.

Забезпечення високоякісної освіти в Харківській області на всіх рівнях – від дошкільної до профільної старшої школи – традиційно залишається одним із пріоритетних завдань обласної військової адміністрації, органів місцевого самоврядування та територіальних громад. Попри значні виклики, пов'язані з повномасштабною агресією РФ, руйнуванням інфраструктури та масовим переміщенням населення, система освіти регіону зберегла керованість і продовжує модернізацію. Обласна програма розвитку освіти «Освіта незламної Харківщини» на 2024–2028 роки спрямована на відновлення пошкоджених закладів, створення безпечного освітнього середовища, забезпечення рівного доступу до якісної очної, змішаної та дистанційної освіти, а також на оновлення змісту і технологій навчання відповідно до компетентнісного підходу.

Відповідно до зазначеної Програми, ключовими напрямами регіональної освітньої політики є: модернізація матеріально-технічної бази закладів освіти; розбудова сучасного освітнього середовища в опорних школах та профільних ліцєях; впровадження STEAM/STEAM-лабораторій; цифрова трансформація освітнього процесу; підвищення кваліфікації педагогічних працівників із акцентом на дистанційні технології, інклюзію та психологічну підтримку учасників освітнього процесу. Окреме місце займає завдання забезпечення стабільного функціонування мережі закладів освіти в умовах воєнних загроз, включно з організацією навчання в укриттях, облаштуванням безпечних просторів та використанням онлайн-платформ.

У Харківській області продовжується системна робота з удосконалення організаційних механізмів підтримки обдарованих дітей та молоді, розвитку інклюзивної освіти, розширення фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи, а також із комп'ютеризації та інформатизації закладів освіти. До початку повномасштабної війни в регіоні реалізовувалася обласна програма «Новий освітній простір Харківщини» (2019–2023 рр.), яка нині логічно продовжена програмою «Освіта незламної Харківщини». Обидві програми орієнтовані на створення сучасних умов навчання, впровадження

енергоєфективних технологій, підвищення безпеки, інклюзивності та конкурентоспроможності закладів освіти.

Значна увага приділяється підвищенню кваліфікації педагога в умовах НУШ і війни. Харківська академія неперервної освіти продовжує бути регіональним центром професійного розвитку вчителів, організовуючи дистанційні та змішані курси, тренінги й вебінари, спрямовані на формування компетентностей у сфері компетентнісного та діяльнісного навчання, використання цифрових ресурсів, організації інклюзивного освітнього середовища, надання психологічної підтримки дітям у кризових ситуаціях. Педагоги початкової та базової школи опановують методики інтегрованого, проєктного та дослідницько-пошукового навчання, інструменти створення власних електронних освітніх матеріалів, що відповідає новим Державним стандартам та вимогам НУШ.

На рівні області посилюється робота зі створення єдиного інформаційного освітнього простору: завдяки державним і регіональним програмам більшість закладів загальної середньої освіти Харківщини забезпечено комп'ютерною технікою та підключено до мережі Інтернет, що особливо важливо в умовах широкого використання дистанційних форм навчання. Програма «Освіта незламної Харківщини» передбачає подальше розширення доступу до швидкісного Інтернету, оновлення кабінетів природничо-математичного циклу, розбудову цифрової інфраструктури та підтримку впровадження Національної освітньої платформи в закладах регіону.

Розвиток інклюзивної освіти також залишається одним із пріоритетів Харківської області. В регіоні функціонує мережа інклюзивно-ресурсних центрів, які забезпечують комплексну психолого-педагогічну оцінку, надають корекційно-розвиткові послуги дітям з особливими освітніми потребами та здійснюють методичний супровід педагогів і батьків. У місті Харкові мережа ІРЦ розширюється, що має на меті гарантувати дітям з ООП можливість навчатися в максимально наближених до місця проживання закладах освіти, а

також отримувати кваліфіковану підтримку.

Підвищення престижу педагогічної праці в регіоні пов'язане не лише з виконанням державних гарантій щодо оплати праці, а й із реалізацією місцевих програм морального й матеріального стимулювання педагогів, які демонструють високі результати в роботі з учнями, беруть участь у впровадженні інновацій, забезпечують успішну участь школярів у конкурсах, олімпіадах та проєктній діяльності.

Таким чином, освітні досягнення Харківської області останніх років є результатом поєднання загальнодержавних реформ (НУШ, цифровізація, інклюзія) та регіональних ініціатив («Освіта незламної Харківщини»), а також посилення ролі місцевих органів влади, громад і професійних спільнот у публічному управлінні модернізацією середньої освіти.

3.2 Децентралізація управління освітою як інструмент розвитку людського капіталу

Формування й зміцнення людського капіталу засобами загальної середньої освіти безпосередньо пов'язане з трансформацією системи публічного управління, насамперед через децентралізацію повноважень у галузі освіти. Децентралізація передбачає передавання значної частини компетенцій та бюджетних ресурсів від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування, які знаходяться ближче до громадян і краще розуміють локальні освітні потреби. Це дає змогу оперативніше реагувати на виклики, пов'язані з якістю освітніх послуг, доступністю навчання, розвитком шкільної інфраструктури та кадровим забезпеченням, а отже – більш ефективно інвестувати в людський капітал конкретних територіальних громад.

У сучасній науковій літературі децентралізацію розглядають як

багатовимірний процес, що має політичний, адміністративний і фінансовий складники. Йдеться не лише про формальне розширення прав органів місцевого самоврядування, а й про реальну передачу управлінських функцій, відповідальності й ресурсів від центральних міністерств до регіонального, субрегіонального та базового рівнів. Як зазначає В. Мелешко, такий підхід пов'язується з концепціями «нового державного управління» та «good governance» і описується через поєднання децентралізації, предметного управління, конкуренції управлінських рішень та посилення координації між урядовими і місцевими структурами [17, с.30].

Європейська хартія місцевого самоврядування, ухвалена під егідою Конгресу місцевих та регіональних влад Європи, закріплює базові принципи субсидіарності, автономії громад та відповідальності місцевої влади перед населенням. У сфері освіти це означає, що значна частина рішень щодо організації мережі закладів, формування місцевих освітніх програм, підтримки педагогічних кадрів, створення інклюзивного середовища має ухвалюватися на рівні територіальних громад за умови дотримання загальнодержавних стандартів. Така модель сприяє більш тісному зв'язку між системою освіти та ринком праці, а також потребами конкретних спільнот, що безпосередньо впливає на якість людського капіталу та його конкурентоспроможність.

Очевидною перевагою децентралізованого управління є прискорення процесу ухвалення управлінських рішень, оскільки вони приймаються на рівні виконавців, які безпосередньо залучені до організації освітнього процесу. Це підвищує реалістичність та релевантність рішень, скорочує терміни їх реалізації та дозволяє враховувати місцеві особливості. Водночас зростає персональна відповідальність керівників закладів освіти, працівників органів управління освітою на місцях за досягнення запланованих результатів, що стимулює постійне вдосконалення їхніх професійних компетентностей, уміння працювати з даними, застосовувати інструменти стратегічного планування, менеджменту якості та громадської участі.

Децентралізована модель управління закладами загальної середньої

освіти створює нові можливості для залучення широкого кола стейкхолдерів до управлінських процесів. Ідеться про батьків, членів піклувальних і наглядових рад, педагогічних працівників, представників учнівського самоврядування, громадських організацій, роботодавців та інших партнерів, які можуть брати участь у плануванні розвитку закладу, ухваленні управлінських рішень, оцінюванні результатів реалізації освітніх програм. Така участь формує соціальне замовлення на якість освіти, сприяє прозорості й підзвітності школи, а також перетворює її на важливий осередок розвитку людського капіталу громади, де формуються не лише знання, а й соціальні, громадянські, підприємницькі та цифрові компетентності учнів.

Соціальне замовлення на якісну освіту, відображене в Концепції «Нова українська школа», державних стандартах та регіональних програмах, є ключовим стимулом для впровадження нових управлінських підходів. Йдеться про розвиток партнерства між органами влади, школами, бізнесом і громадянським суспільством, застосування механізмів державно-громадського управління, розширення автономії закладів освіти та одночасне запровадження ефективних систем внутрішнього й зовнішнього забезпечення якості. Саме в таких умовах середня освіта стає одним із головних інструментів формування людського капіталу, здатного до навчання впродовж життя, інноваційної діяльності та відповідальної громадянської участі.

Аналізуючи особливості децентралізованого управління закладами освіти, доцільно спиратися на напрацювання вітчизняних дослідників, які розкривають закономірності розвитку нових управлінських моделей. Серед принципових тверджень, що характеризують розвиток децентралізації, варто виділити такі: по-перше, у процесі управління мають бути узгоджені цілі замовників освітніх послуг (держави, громад, батьків), здобувачів освіти та самої системи освіти, щоб уникати конфлікту інтересів і забезпечувати орієнтацію на результат; по-друге, необхідний чіткий розподіл і координація функцій між централізованими та децентралізованими рівнями управління, що дозволяє поєднати єдині стандарти з місцевою автономією; по-третє, у

децентралізованому управлінні опорними закладами освіти управлінський процес фактично здійснюється на двох взаємопов'язаних рівнях – внутрішньому (адміністрація школи, педагогічна рада, учнівське та батьківське самоврядування) та зовнішньому (органи місцевого самоврядування, органи державного нагляду, громада, партнери).

Ця дворівнева структура управління створює умови для формування й зміцнення людського капіталу на основі поєднання стратегічних державних пріоритетів та реальних потреб територіальних громад. Внутрішній рівень забезпечує якість освітнього процесу, розвиток учнів і професійне зростання педагогів; зовнішній – ресурсну підтримку, нормативне регулювання, контроль за дотриманням стандартів і розвиток партнерств. У результаті середня освіта перетворюється на дієвий механізм інвестування в людський капітал, що є ключовою передумовою сталого соціально-економічного розвитку країни.

Децентралізоване управління закладом загальної середньої освіти покликане забезпечувати його стійкий розвиток, що передбачає послідовні, незворотні й позитивні зміни в організації освітнього процесу, структурі, кадровому потенціалі та результатах навчання. Такі зміни мають приводити заклад до якісно нового стану: оновлення змісту освіти, підвищення рівня досягнень учнів, зміцнення матеріально-технічної бази, розширення партнерств із громадою та роботодавцями. У цьому контексті децентралізоване управління опорними школами має проявлятися через прогресивні показники виконання управлінських рішень, зростання мотивації керівників і колективів до організаційних та змістових змін, покращення діяльності як у цілому по закладу, так і в окремих його структурних підрозділах.

У системі децентралізованого управління особливе місце посідають механізми громадського самоврядування та державно-громадського управління. Закон України «Про освіту» визначає громадське самоврядування у сфері освіти як право учасників освітнього процесу та інститутів

громадянського суспільства, діяльність яких пов'язана з освітою або соціальним захистом осіб з особливими освітніми потребами, вирішувати освітні питання безпосередньо або через органи громадського самоврядування. Це включає участь у роботі піклувальних та наглядових рад, батьківських комітетів, учнівського самоврядування, участь у стратегічному плануванні розвитку закладу, оцінюванні якості освітніх послуг, контролі за використанням фінансових і матеріальних ресурсів. Така модель сприяє посиленню прозорості, підзвітності та формуванню довіри до закладу освіти як до важливого інституту розвитку людського капіталу громади.

Водночас децентралізована система управління освітою не позбавлена ризиків. Відносна автономія у прийнятті рішень може породжувати суперечності між централізованим і децентралізованим рівнями: різне бачення пріоритетів, неузгодженість нормативних вимог і реальних можливостей громад, конфлікти навколо оптимізації мережі закладів чи розподілу ресурсів. Частина ризиків формується у площині суб'єктивних взаємин між посадовими особами, політичними групами впливу й батьківською громадськістю, що може уповільнювати або блокувати необхідні управлінські рішення. Це потребує чітких процедур, прозорих критеріїв прийняття рішень і розвинених інструментів громадського контролю.

Принципи децентралізації управління освітою ґрунтуються на кількох групах мотивів. По-перше, фінансових: центральний бюджет не може в повному обсязі забезпечити всі потреби освітньої системи, тому частина відповідальності за утримання закладів і розвиток інфраструктури передається громадам. По-друге, мотивах ефективності: прийняття рішень на місцевому рівні дозволяє зменшити витрати на досягнення результатів за рахунок кращого знання ситуації та гнучкості управління. По-третє, політичних мотивах: розширення ролі громади у прийнятті рішень відповідає демократичним стандартам і практиці більшості європейських країн, де місцева влада відіграє ключову роль в управлінні школами. В українських реаліях фінансовий аспект є визначальним, оскільки значна частина

територіальних громад ще не досягла достатньої фінансової спроможності.

Головною метою об'єднаних територіальних громад у сфері освіти є оптимізація витрат на утримання мережі закладів при одночасному підвищенні якості та доступності освітніх послуг. Саме в цьому контексті в Україні активно впроваджується інститут опорних шкіл. Через демографічне скорочення та міграцію, багато малих шкіл у селах і селищах мають низьку наповнюваність, що робить їх утримання економічно неефективним і обмежує можливість забезпечити якісне навчальне середовище. Об'єднання малокомплектних закладів навколо опорних шкіл із добре розвинутою інфраструктурою та кадровим потенціалом, за умови організації системи підвезення учнів шкільними автобусами, розглядається як прийнятний і необхідний крок.

Оптимізація мережі ЗЗСО, побудована на принципі опорних закладів і їх філій, дозволяє зменшити витрати на утримання малозаповнених будівель, енергоносії та дублювання адміністративних функцій, а вивільнені ресурси спрямувати на модернізацію тих шкіл, що залишаються: оновлення кабінетів, створення сучасного освітнього простору, розвиток інклюзивної інфраструктури, придбання цифрового обладнання та дидактичних матеріалів. За умови прозорого діалогу з громадою та належного транспортного забезпечення це створює кращі можливості для формування якісного людського капіталу в сільських територіях, де раніше доступ до сучасної освіти був обмеженим.

Таким чином, децентралізація управління освітою, попри наявні ризики та суперечності, є важливим механізмом формування й зміцнення людського капіталу. Вона дозволяє поєднати національні стандарти якості з локальною відповідальністю і ресурсною підтримкою, залучити громаду до управління школою та створити умови, за яких середня освіта стає реальним інструментом соціальної мобільності, економічного розвитку та консолідації суспільства.

Станом на 2024 рік опорні заклади загальної середньої освіти залишаються одним із ключових інструментів модернізації шкільної мережі та

розвитку людського капіталу в Україні й на Харківщині. За офіційними даними, мережа опорних шкіл в Україні зросла до 993 закладів, значна частина яких функціонує в об'єднаних територіальних громадах і виконує роль освітніх центрів для навколишніх населених пунктів. Опорні школи мають підвищений управлінський статус, розширені повноваження, кращу матеріально-технічну базу та виступають ядром для філій, що дозволяє сільським і селищним дітям отримувати доступ до більш якісної освіти без повного розриву з місцевою шкільною інфраструктурою.

У Харківській області, попри руйнування та виклики воєнного часу, зберігається розгалужена мережа закладів загальної середньої освіти: за даними ІСУО, в регіоні у 2024 році функціонують сотні шкіл і філій, що входять до структури територіальних громад. Обласна програма «Освіта незламної Харківщини» на 2024–2028 роки передбачає підтримку та розвиток опорних закладів, їх відновлення після пошкоджень, модернізацію кабінетів природничо-математичного циклу, створення безпечних укриттів, впровадження цифрової інфраструктури та розвиток інклюзивних практик. Саме опорні школи стають базовими майданчиками для організації змішаного й дистанційного навчання, розміщення інклюзивно-ресурсних центрів, психологічної підтримки учнів і педагогів у прифронтовому регіоні.

На загальнодержавному рівні у 2024 році суттєво зросли обсяги фінансування освіти: за інформацією Міністерства фінансів, сукупні видатки на освіту становили 348,4 млрд грн, з них 172 млрд грн – видатки державного бюджету разом із трансфертами. За даними профільних комітетів Верховної Ради, частка видатків на освіту у 2024 році досягла орієнтовно 7% ВВП, що відповідає мінімальному орієнтиру, визначеному статтею 78 Закону «Про освіту», але відбувається в умовах високої інфляції та воєнних витрат. Значна частина цих коштів спрямовується на виплату заробітної плати (понад 100,9 млрд грн освітньої субвенції для більш як 460 тис. педагогічних працівників), а також на підтримку мережі закладів, цифровізацію та безпекові заходи.

Для зміцнення людського капіталу через середню освіту важливими

стають не лише обсяги, а й структура витрат. У 2024 році державна політика робить акцент на зменшенні наповнюваності класів (норма 5–24 учні в початковій школі), що має покращити індивідуалізацію навчання, особливо в умовах воєнних травм і міграційних процесів. Паралельно активізуються проєктні підходи в освіті: школи залучаються до впровадження STEM/STEAM-ініціатив, освітніх проєктів, стартапів та дослідницької діяльності, що відображається в регіональних планах роботи департаментів освіти, зокрема Харківщини. Це дозволяє формувати в учнів компетентності, необхідні для повоєнної відбудови й інтеграції в європейський освітній і економічний простір.

Станом на 2024 рік опорні заклади освіти, оновлене фінансування та проєктно-компетентнісний підхід у шкільній освіті формують основу для розвитку людського капіталу як на національному рівні, так і в Харківській області, де освіта стала одним із ключових елементів стійкості регіону в умовах тривалої війни.

Використання хмарного сервісу «Універсал-онлайн» у публічному управлінні якістю середньої освіти

Хмарний сервіс «Універсал-онлайн» розглядається дослідниками як інноваційний інструмент підтримки управлінських і педагогічних рішень у закладах загальної середньої освіти, який дозволяє оперативно враховувати актуальні освітні потреби учнів та вимоги компетентнісної школи. Його застосування сприяє практичній реалізації принципів проєктного, компетентнісного й особистісно-орієнтованого підходів, оскільки сервіс дає змогу педагогічним колективам системно планувати та моделювати зміст освіти з урахуванням індивідуальних особливостей учнів, формувати й розвивати базові та наскрізні компетентності, інтегруючи інформаційно-комунікаційні технології в повсякденну діяльність ЗЗСО.

Ключовою перевагою використання «Універсал-онлайн» є можливість проведення комплексної психолого-педагогічної діагностики учнів, класних керівників і батьків в онлайн-режимі, що забезпечує чітке цілепокладання

виховної та освітньої роботи. На основі діагностичних даних сервіс підтримує створення освітніх і виховних проєктів, орієнтованих на розв'язання конкретних завдань, з урахуванням особистісних проблем, ресурсів та потенційних можливостей розвитку кожного учня. Це дозволяє відмовитися від епізодичних, малоефективних заходів, які не формують цілісної траєкторії розвитку, і вибудувати психолого-педагогічну діяльність як системну, результативну модель, спрямовану на досягнення вимірюваних позитивних змін у розвитку здобувачів освіти.

За допомогою сервісу адміністрація закладу, педагоги, психологічна й медична служби, а також батьки отримують інструменти для:

- проведення комплексної онлайн-діагностики особистісного розвитку учнів;
- аналізу, прогнозування та моніторингу динаміки розвитку в різних сферах (соціальної, фізичній, психічній, духовній);
- конструювання актуальних завдань ЗЗСО та завдань особистісного розвитку в окремих класних колективах;
- використання банків навчальних і виховних програм, демонстраційних проєктів, розміщених у хмарному середовищі;
- розроблення системно-комплексних, проєктно-модульних і календарних планів для адміністрації, психологічної служби, класних керівників і вчителів-предметників;
- створення особистісно орієнтованого та особистісно-розвивального змісту навчальних і виховних сценаріїв;
- надання онлайн-рекомендацій щодо особистісного розвитку учнів усім учасникам освітнього процесу (педагогам, психологам, соціальним педагогам, батькам, медичним працівникам, самим учням);
- здійснення моніторингу розвитку учнів у різних типах ЗЗСО за регіонами, районами, громадами, що важливо для публічного управління на місцевому й регіональному рівнях.

На думку дослідників, упровадження системи «Універсал-онлайн»

здатне суттєво підвищити якість організації освітнього процесу та ефективність управління розвитком учня як суб'єкта освіти. Для педагогів це означає можливість опанувати сучасні підходи до управління індивідуальними освітніми траєкторіями, працювати з даними моніторингу, проектувати цілеспрямовані програми особистісного розвитку, що відповідає вимогам Нової української школи та сучасним стандартам публічного управління якістю освіти.

Система зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО), запроваджена на загальнонаціональному рівні з 2007/2008 н.р., стала однією з найуспішніших управлінських новацій у сфері загальної середньої освіти та важливим інструментом публічної політики протидії корупції під час вступу до закладів вищої освіти. Попри різне ставлення окремих груп суспільства, ЗНО має високий авторитет як система, що забезпечує прозорий та уніфікований доступ до вищої освіти, підвищує довіру до результатів оцінювання навчальних досягнень випускників. Водночас його роль поступово переосмислюється: від виключно антикорупційного механізму до інструменту зовнішніх освітніх оцінювань, здатного надавати об'єктивну інформацію про якість навчання в школі.

Зовнішнє оцінювання не обмежується лише ЗНО/НМТ. Україна періодично бере участь у міжнародних дослідженнях якості освіти (TIMSS, PISA, PIRLS), а також реалізує національні моніторингові дослідження, які формують значні масиви даних про результати навчання, освітню рівність і чинники успішності. Проблемою тривалий час була фрагментарність цих даних: результати ЗНО, міжнародних досліджень і внутрішніх моніторингів не інтегрувалися в єдину аналітичну систему, що ускладнювало комплексний аналіз стану освіти на всіх рівнях – від учня до державної політики. Частково цю прогалину компенсував Український центр оцінювання якості освіти (УЦОЯО), який систематизує й публікує результати ЗНО, але зв'язок із іншими індикаторами якості залишався слабким.

У 2023–2024 роках зроблено важливий крок до формування цілісної

системи оцінювання: колегія МОН України схвалила «Стратегію розвитку освітніх оцінювань у сфері загальної середньої освіти до 2030 року», підготовлену у співпраці з УЦОЯО та Міжнародним фондом «Відродження» за участю міжнародних експертів, науковців, учителів, представників громадських організацій. Документ передбачає поетапне створення національної системи зовнішніх освітніх оцінювань, що охоплюватиме випускні іспити (ДПА), регулярні моніторингові дослідження, участь у міжнародних порівняльних дослідженнях та інтеграцію їх результатів в єдину інформаційно-аналітичну базу. Очікується, що до кінця десятиліття ця система дозволить «просвічувати» всі рівні освіти – від окремої школи до держави – та забезпечить даними для управлінських рішень.

Передбачається, що оновлена система зовнішніх оцінювань виконуватиме щонайменше чотири ключові функції:

- сприяти підвищенню якості загальної середньої освіти через зворотний зв'язок для шкіл, громад та органів управління освітою;
- накопичувати об'єктивну інформацію про реальні результати навчання учнів і динаміку змін у часі;
- слугувати «маяком» для шкіл і вчителів, показуючи, які аспекти змісту та методики потребують посиленої уваги (адже те, що оцінюється, задає орієнтири навчального процесу);
- підтримувати професійний розвиток учителів і підвищувати довіру суспільства до їхньої роботи, оскільки прозорі результати дозволяють поєднувати відповідальність і визнання.

З огляду на тісний зв'язок національної економіки з людським капіталом, якість якого значною мірою визначається рівнем і доступністю освіти, одним із провідних напрямів державної освітньої політики має бути послідовне підвищення якості середньої освіти. Це означає формування конкурентоспроможних працівників, здатних ефективно застосовувати здобуті знання, постійно оновлювати свої вміння й навички відповідно до потреб ринку праці та технологічних змін. Державна освітня політика при

цьому має орієнтуватися на задоволення потреб суспільства в освітніх послугах, забезпечення системи необхідними людськими, фінансовими, матеріальними й інформаційними ресурсами, а також на зростання продуктивності праці, темпів приросту ВВП і зменшення безробіття за рахунок якісної підготовки випускників.

У цьому контексті зовнішні освітні оцінювання, включно із ЗНО/НМТ, міжнародними дослідженнями та національними моніторингами, мають розглядатися як невід'ємна частина публічного управління освітою. Вони забезпечують основу для обґрунтованого планування реформ, розподілу ресурсів, підтримки шкіл і громад, які потребують додаткової допомоги, а також для суспільного контролю за результатами освітньої політики.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити узагальнений висновок про те, що модернізація системи загальної середньої освіти в Україні вимагає переосмислення державної освітньої політики, оновлення механізмів публічного управління та посилення ролі науково-обґрунтованих підходів до регулювання освітньої сфери. Отримані результати засвідчують наявність потужного наукового, інституційного та нормативно-правового підґрунтя для подальшого розвитку, але водночас виявляють низку системних проблем, що потребують поетапного розв'язання в контексті децентралізації, євроінтеграції та формування людського капіталу.

1. У роботі обґрунтовано, що за період становлення та розвитку вітчизняної теорії й технологій наукового управління закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО) в Україні захищено близько 50 докторських і понад 300 кандидатських дисертацій з різних аспектів управління загальноосвітніми навчальними закладами, опубліковано понад 3000 наукових праць та навчально-методичних рекомендацій, присвячених теорії, організації й методам управління закладами освіти та вивченню кращих управлінських практик, насамперед у ЗЗСО. Це свідчить про сформованість та позитивну динаміку розвитку наукових шкіл у галузі управління загальною середньою освітою, а також про наявність значного теоретико-методичного потенціалу для подальшого удосконалення публічного управління освітою.

2. Доведено, що результативність державної освітньої політики суттєво залежить від якості її інституційно-правового забезпечення. Нормативно-правова база політики в галузі освіти в цілому вибудована чітко та логічно, що створює передумови для позитивних зрушень у вітчизняній освітній сфері. Водночас, попри достатню розвиненість законодавчого поля, зберігаються проблеми реалізації ефективної державної освітньої політики як дієвого інструменту соціально-економічного розвитку. Серед ключових викликів:

обмежений доступ окремих категорій населення до якісної освіти, недосконалість системи моніторингу та оцінювання якості, недостатній рівень фінансування, наявність корупційних ризиків, низький обсяг інвестицій у освіту, слабкий зв'язок між освітньою системою та ринком праці під час формування державного замовлення, а також посилення тенденцій комерціалізації освітніх послуг.

3. Показано, що в умовах стратегічного курсу України на інтеграцію до міжнародного співтовариства та зближення з Європейським Союзом держава має гармонізувати власні соціально-економічні інститути зі стандартами ЄС, у тому числі у сфері освіти. Це вимагає проведення комплексних реформ, спрямованих на оновлення змісту, структури й управлінських механізмів загальної середньої освіти. Метою реформування в цій сфері має стати формування такої моделі освітнього процесу, яка буде здатна адекватно реагувати на соціальні, економічні, демографічні, екологічні та безпекові виклики майбутнього, забезпечуючи гнучкість, інклюзивність і стійкість системи.

4. Проаналізувавши різні підходи до класифікації чинників, що впливають на формування та реалізацію державної політики в освіті з позицій зовнішніх по відношенню до держави процесів, виокремлено низку міжнародних детермінант розвитку загальної середньої освіти в Україні: політичні, економічні, соціально-психологічні, етичні, галузеві, інституційні, демографічні та екологічні чинники. Розкрито їх зміст і можливі наслідки впливу на національну освітню політику. Зроблено висновок, що сучасна освітня політика України формується переважно під впливом політичних і економічних факторів міжнародних відносин, однак із часом посилюється роль соціально-психологічних, галузевих та інституційних чинників, що відображає тенденцію до комплекснішого та більш збалансованого врахування зовнішніх викликів.

5. Обґрунтовано, що в умовах децентралізації управління якістю освітніх послуг особливої ваги набуває переосмислення взаємовідносин між

місцевими органами управління освітою та закладами загальної середньої освіти. Перспективним напрямом взаємодії департаментів (управлінь) освіти і науки обласних державних адміністрацій, відділів освіти районних (міських) рад, органів місцевого самоврядування та навчальних закладів є формування регіональних інноваційних шкільних мереж, що об'єднують ЗЗСО, заклади вищої та післядипломної педагогічної освіти, а також інші освітні й наукові інституції в межах області чи району.

Окремо показано, що одним із найскладніших завдань для новостворених об'єднаних територіальних громад є визначення та ефективна реалізація функції управління освітою. Інституційна слабкість частини громад пов'язана з тим, що процес їх утворення здійснювався на засадах добровільності, без належного врахування реальної спроможності та ресурсної самодостатності нових адміністративних одиниць. Водночас органи місцевого самоврядування в усіх громадах, отримавши розширені бюджетні повноваження та функції управління, несуть відповідальність за розбудову ефективної системи управління освітою в межах своєї юрисдикції, спираючись на опорні заклади освіти як ключові центри децентралізованого управління. Це означає, що в децентралізованих системах управління освітою пріоритетна роль у досягненні цілей належить керівникам, виконавцям та учасникам управлінських процесів, які мають володіти розвинутими управлінськими, фінансовими, аналітичними й комунікативними компетентностями, що безпосередньо визначають результативність функціонування освітньої системи на місцевому та регіональному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Більші можливості від школи та закладів профосвіти до вишів і наукових установ – МОН визначило 10 пріоритетів на 2019 рік. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/bilshi-mozhливosti-vid-shkoli-ta-zakladiv-profosviti-do-vishiv-i-naukovih-ustanov-mon-viznachilo-10-prioritetiv-na-2019-rik> (дата звернення: 20.11.2025).
2. Вільхова Т. В., Москалець М. М., Рибкіна С. О. Основні напрями державного управління освітою в умовах реформування. Публічне управління та регіональний розвиток. 2019. № 4. С. 269–290.
3. Гаврилишена О. Європейські підходи до реформування шкільної освіти у Фінляндії та Україні. Теорія та методика освітнього менеджменту. 2018. № 1 (21). С. 2–16.
4. Глушко О. Сучасні тенденції реформування шкільної освіти в Польщі. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/716042B-60-62.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).
5. Гуменюк В. Системна підготовка керівників шкіл до виконання нових ролей в умовах концептуального представлення Нової української школи. Директор школи, ліцею, гімназії. 2017. № 1–2. С. 138–142.
6. Державна освітня політика України у сфері забезпечення якості освіти : зб. наук. праць / за ред. О. Онаць. Київ : НАПН України, 2023. 210 с.
7. Державна освітня політика: сутність поняття, системність, пріоритети розвитку. Комітет ВРУ з питань освіти, науки та інновацій : офіц. сайт. 2022. URL: https://kno.rada.gov.ua/news/main_news/73364.html (дата звернення: 20.11.2025).
8. Державна політика України у сфері освіти : навч. посіб. / за ред. О. Радиш. Київ : КНЕУ, 2022. 248 с.
9. Децентралізація в освіті – напрям реформування сфери освіти : наук.-метод. зб. / НАПН України. Київ, 2021. 96 с.

10. Децентралізація освіти – один з реальних кроків до розвитку територій. Портал «Децентралізація». 2025. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/5510> (дата звернення: 20.11.2025).
11. Джурило А. Сучасні тенденції розвитку шкільної освіти у ФРН. Інновації в сучасній освіті: український та світовий контекст : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (18–19 квіт. 2019 р., м. Умань). Умань : Уманський держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини, 2019. С. 73–76.
12. Динаміка ставлення українців до ЗНО. Результати національного опитування до 10-річчя ЗНО в Україні. Соціологічна група «Рейтинг». URL: <http://ratinggroup.ua/> (дата звернення: 20.11.2025).
13. Забезпечення педагогічними працівниками закладів загальної середньої освіти в умовах демографічних та міграційних змін. Освітня аналітика України. 2024. № 4. С. 15–34.
14. Зайонц І. Внутрішній контроль як складова системи управління навчальним закладом. Директор школи, ліцею, гімназії. 2017. № 1–2. С. 188–189.
15. Застрожнікова І. В. Принципи децентралізації в управлінні освітою. Науковий вісник: Державне управління. 2019. № 2. С. 59–65.
16. Збалансований розвиток людського капіталу в Україні: завдання освіти і науки. Парламентські слухання. Верховна Рада України. URL: http://static.rada.gov.ua/zakon/skl8/10session/par_sl/index.htm (дата звернення: 20.11.2025).
17. Калініна Л. М., Онаць О. М., Топузов М. О. Проблеми створення й розвитку опорних закладів освіти. Прикладні наукові розробки та теоретичні дослідження XXI століття. 2021. Т. 2. С. 58–65.
18. Киричук В. Упровадження системи управління освітніми проектами особистісного розвитку учнів закладів загальної середньої освіти засобами інтернет-технологій. Післядипломна освіта в Україні. 2018. № 2. С. 86–89.
19. Кондратюк С., Шаповалова О., Вертель А. Використання досвіду управління якістю освітніх послуг у системі середньої освіти Великої Британії.

Наука і освіта. 2018. № 2. С. 50–64.

20. Лунячек В. Е. Креативний підхід в педагогіці: управлінський аспект. Проблеми інженерно-педагогічної освіти. 2015. № 47. С. 81–87.

21. Мелешко В. В. Проблеми управління опорними закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації. Український педагогічний журнал. 2018. № 2. С. 27–33.

22. Мосюра А. І. Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06. Київ, 2017. 24 с.

23. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні : монографія. Київ : КОНВІ Прінт, 2021. 384 с.

24. Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA-2018 / М. Мазорчук, Т. Вакуленко, В. Терещенко, Г. Бичко, К. Шумова, С. Раков, В. Горох та ін. Київ : УЦОЯО, 2019. 439 с.

25. Нова українська школа : понад 2,2 млрд грн з держбюджету та високі ризики неефективності. Рахункова палата України, 2019. URL: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=737> (дата звернення: 20.11.2025).

26. Онаць О. Державна освітня політика як соціально-політичний феномен в умовах децентралізації. Ukrainian Educational Journal. 2024. № 3. С. 45–58.

27. Онаць О. Державна освітня політика як соціально-політичний феномен в умовах децентралізації : аналітичний огляд. Інститут педагогіки НАПН України, 2024. 32 с.

28. Онищук Л. А. Нова українська школа: реалії та перспективи. Український педагогічний журнал. 2018. № 1. С. 47–52.

29. Освітня аналітика України. 2024. № 3 (10) : Управління освітою та кадрове забезпечення / за ред. Інституту освітньої аналітики МОН України. Київ, 2024. 120 с.

30. Освітня політика як інструмент національної безпеки держави. Journal of Political Science. 2024. № 2. С. 90–102.

31. Паращенко Л., Одарчук К. М. Освітня послуга як «організаційна молекула» механізмів управління освітою. Вчені записки університету «КРОК». 2019. № 2 (54). С. 42–54.

32. Пастовенський О. В. Адміністративно-територіальна реформа як необхідна умова розвитку громадської складової в управлінні загальною середньою освітою. Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету ім. М. Коцюбинського. Серія : Педагогіка і психологія. 2011. Вип. 35. С. 393–396.

33. Попович Л. М. Специфічні особливості організації управління опорними закладами та їх філіями. Development of modern technologies and scientific potential of the world : coll. of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with materials of the International scientific-practical conf., London, July 29, 2019. London : NGO «European Scientific Platform», 2019. Вип. 4. С. 136.

34. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. С. 380.

35. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 р. : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р. Урядовий кур'єр. 2016. № 246 (28 грудня).

36. Радиш О. Ю. Проектування розвитку загальноосвітнього навчального закладу в ринкових умовах : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06. Київ, 2016. 24 с.

37. Реорганізація освітньої мережі в умовах воєнного стану. Державна служба якості освіти України. 2023. URL: <https://eo.gov.ua/reorhanizatsiia-osvitnoi-merezhi-v-umovakh-voiennoho-stanu/> (дата звернення: 20.11.2025).

38. Сектор «Освіта» в умовах децентралізації : метод. рекомендації для громад. Портал «Децентралізація». 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/education> (дата звернення: 20.11.2025).

39. Ситар І. В. Розвиток теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні (1991–2016 рр.) : автореф.

дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06. Київ, 2018. 23 с.

40. Соціальна обумовленість та показники здоров'я підлітків та молоді : за результатами соціологічного дослідження в межах міжнародного проєкту «Здоров'я та поведінкові орієнтації учнівської молоді». Київ, 2019. 130 с.

41. Супрун М. О., Шевченко В. М. Реформування освіти в Україні в галузі диференціації й індивідуалізації (90-ті роки ХХ – початок ХХІ ст.). Диференціація у шкільній освіті: історичний досвід і сучасні технології : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (16 трав. 2018 р., м. Київ). Київ : Інститут педагогіки, 2018. С. 82–87.

42. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Калініна Л. та ін. Київ : Педагогічна думка, 2018. 224 с.

43. Управління освітою України в умовах децентралізації: світові тенденції та вітчизняні реалії. Public administration and local government. 2019. № 2. С. 112–129.

44. Чижевський Б. Сучасний стан розвитку мережі закладів загальної середньої освіти в Україні. Освітня аналітика України. 2025. № 1. С. 35–49.

45. Шульга Н. Д. Державна освітня політика як інструмент соціально-економічного розвитку країни : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2018. 38 с.