

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра політології та публічного управління

На правах рукопису

БУРДА ХРИСТИНА ВОЛОДИМИРІВНА

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ НА
РЕГІОНАЛЬНОМУ (МІСЦЕВОМУ)**

РІВНІ.

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: Державна служба

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

КУЗЬМУК ОЛЬГА МИКОЛАЇВНА,

кандидат соціологічних наук, доцент кафедри
політології та публічного управління.

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО
ЗАХИСТУ**

Протокол № _____
засідання кафедри політології
та публічного управління
від _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Бусленко В.В.
(підпис)

ЛУЦЬК – 2025

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗЗСО – заклади загальної середньої освіти.

ОМС – органи місцевого самоврядування.

НУШ – Нова українська школа, освітня реформа, спрямована на модернізацію початкової освіти.

SWOT – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що використовується для оцінки стану системи управління.

Державна субвенція – фінансова підтримка з державного бюджету, що спрямовується на забезпечення функціонування шкіл.

Державно-громадське управління – модель співпраці органів влади з громадськими організаціями та батьківською спільнотою у процесі управління освітою.

Координаційна рада – консультативно-дорадчий орган, який забезпечує взаємодію між місцевою владою та навчальними закладами.

Батьківська рада – представницький орган, що об'єднує батьків учнів для спільного вирішення питань шкільного життя.

Локальна освітня політика – система заходів і стратегій, спрямованих на розвиток освіти в межах територіальної громади.

ІТ-оснащення – інформаційно-технічне обладнання та програмне забезпечення, що використовується у навчальному процесі.

Адміністративна звітність – процес подання офіційних документів про діяльність закладів освіти до відповідних органів управління.

АНОТАЦІЯ

У роботі здійснено комплексний аналіз теоретичних та практичних аспектів публічного управління закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО) на регіональному (місцевому) рівні в умовах децентралізації на прикладі Волинської області. Досліджено еволюцію управлінських процесів в освітній сфері, зокрема зміни в правовому та організаційному забезпеченні функціонування ЗЗСО, а також визначено роль органів місцевого самоврядування (ОМС) як ключових суб'єктів управління в реалізації освітньої політики. Проаналізовано основні форми та механізми взаємодії місцевої влади з керівниками шкіл, системи фінансового забезпечення освіти, а також рівень та ефективність участі громадськості у процесах управління закладами. Застосування SWOT-аналізу дозволило систематизувати сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості і загрози, які впливають на ефективність публічного управління системою ЗЗСО Волинської області. Результати дослідження дозволили окреслити ключові проблеми та перспективні напрямки вдосконалення управлінських процесів на регіональному рівні, що сприятиме підвищенню якості освітніх послуг та посиленню державно-громадського партнерства. Наукова новизна полягає у поєднанні теоретичних основ з регіональним емпіричним аналізом у контексті сучасних реформ децентралізації. Практична цінність роботи полягає у розробці рекомендацій для органів місцевого самоврядування, керівників ЗЗСО та освітніх управлінців щодо оптимізації публічного управління навчальними закладами.

Ключові слова: публічне управління, загальна середня освіта, децентралізація, Волинська область, органи місцевого самоврядування, фінансове забезпечення, громадська участь, SWOT-аналіз, освітня політика, державно-громадське управління.

ANNOTATION

This study provides a comprehensive analysis of the theoretical and practical aspects of public management of general secondary education institutions (GSEIs) at the regional (local) level under decentralization conditions, using Volyn region as a case study. The evolution of management processes in the education sector is examined, particularly changes in the legal and organizational framework for the functioning of GSEIs, as well as the role of local self-government bodies (LSGBs) as key actors in implementing educational policy. The main forms and mechanisms of interaction between local authorities and school principals, the system of financial provision of education, and the level and effectiveness of public participation in school management are analyzed. The application of SWOT analysis allowed the systematization of strengths and weaknesses, external opportunities, and threats affecting the efficiency of public management of the GSEI system in Volyn region. The research results helped identify key problems and promising directions for improving management processes at the regional level, contributing to the enhancement of educational service quality and strengthening state-civil partnership. The scientific novelty lies in combining theoretical foundations with regional empirical analysis within the context of current decentralization reforms. The practical value of the study consists in developing recommendations for local self-government bodies, GSEI leaders, and educational managers regarding the optimization of public management of educational institutions.

Keywords: public management, general secondary education, decentralization, Volyn region, local self-government bodies, financial provision, public participation, SWOT analysis, educational policy, state-civil management.

ЗМІСТ

ВСТУП	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	10
1.1. Сутність та еволюція публічного управління в освітній сфері	10
1.2. Правові та організаційні засади функціонування закладів загальної середньої освіти	17
1.3. Роль органів місцевого самоврядування у публічному управлінні шкільною освітою	26
Висновок до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ШКОЛАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	34
2.1. Форми взаємодії органів місцевої влади та керівників шкіл	34
2.2. Фінансове забезпечення шкільної освіти як складова управлінського процесу	41
2.3. Участь громадськості та батьківської спільноти в управлінні школами	47
Висновок до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ	55
3.1. Система управління освітою в умовах децентралізації Волинської області	55
3.2. Стан, структура та динаміка розвитку шкільної мережі області	61
3.3. Проблеми та перспективи вдосконалення публічного управління школами Волинської області	68
Висновок до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку державності Україна впроваджує структурні реформи, які передбачають перехід до нової моделі управління публічними сферами, зокрема освітою. Однією з ключових змін стала децентралізація, що трансформувала систему управління загальною середньою освітою (ЗСО), перенісши значну частину повноважень від центральних до місцевих органів влади. Зміни торкнулися організаційної структури управління, процедур прийняття рішень, фінансування, кадрового забезпечення та залучення громадськості до формування освітньої політики на місцях.

Сучасне публічне управління в галузі освіти поступово трансформується з виключно адміністративної функції державних органів у комплексну систему взаємодії між органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, освітніми установами та інститутами громадянського суспільства. У цьому контексті ключова роль відводиться територіальним громадам, які нині виступають головними учасниками процесу управління освітньою інфраструктурою на місцях. Такий розподіл повноважень актуалізує потребу у всебічному науковому дослідженні підходів і механізмів, що забезпечують результативність управлінських рішень у школах на рівні регіону.

На місцях перед управлінцями постають комплексні виклики: недостатнє ресурсне забезпечення, неузгодженість між законодавчими нормами та реальними можливостями громад, труднощі в кадровій політиці та адаптації керівників до нових управлінських моделей. Саме регіональний рівень є тим простором, де формуються та втілюються рішення, які безпосередньо впливають на якість освітніх послуг, умови навчання, доступність і рівність освіти для кожного здобувача. Таким чином, ефективне управління школами в межах громад потребує наукового вивчення з метою виявлення чинників, що зумовлюють успішність чи неефективність таких процесів.

Варто також зазначити, що в умовах воєнного стану освітні заклади постали перед новими викликами, зокрема потребою забезпечення безпеки учнів

і педагогів, організацією дистанційного навчання, адаптацією освітнього процесу до змін, зумовлених міграцією населення та пошкодженням інфраструктури. Це посилює необхідність переосмислення підходів до публічного управління освітою саме на регіональному рівні, де ситуація є найближчою до потреб конкретної громади.

Значну увагу дослідженню механізмів управління освітою в умовах децентралізації приділяли вітчизняні науковці. Зокрема, В. Бахрушин [1] акцентує на змінах у функціонуванні органів управління освітою згідно з новим законодавством. І. Беззуб [2] досліджує виклики, що постають перед середньою освітою в контексті реформ. О. Онаць [39; 40] висвітлює перспективи державно-громадського управління в умовах партнерської взаємодії. Н. Лісова [25; 26] обґрунтовує особливості управління освітою в малих містах та механізми соціально-педагогічного партнерства. Д. Ларіна та Л. Даниленко [9] аналізують забезпечення публічного управління в територіальних громадах. Їхні напрацювання створюють теоретичну базу, на яку спирається й це дослідження, з акцентом на конкретні регіональні особливості.

Актуальність обраної теми визначається не лише загальнонаціональними трансформаціями, а й конкретними потребами аналізу ефективності публічного управління закладами загальної середньої освіти у Волинській області. Цей регіон характеризується активними процесами оптимізації шкільної мережі, запровадженням профільного навчання та розширенням управлінської самостійності освітніх кадрів. Такі зміни зумовили вибір напряму дослідження, оскільки ґрунтовне вивчення сучасного стану, викликів і можливостей у сфері регіонального управління освітою дозволить сформулювати дієві пропозиції для підвищення ефективності управлінської діяльності на місцевому рівні.

Мета дослідження – комплексне теоретичне обґрунтування та практичний аналіз публічного управління закладами загальної середньої освіти на регіональному рівні в умовах децентралізації, зокрема у Волинській області, з метою виявлення чинників, що сприяють або гальмують ефективність управлінської діяльності.

Завдання дослідження:

1. Дослідити еволюцію та сутність публічного управління в освітній сфері.
2. Охарактеризувати правові та організаційні основи функціонування ЗЗСО.
3. З'ясувати роль органів місцевого самоврядування у процесах управління шкільною освітою.
4. Проаналізувати форми взаємодії місцевої влади з керівниками закладів освіти.
5. Розкрити механізми фінансового забезпечення системи освіти на місцевому рівні.
6. Оцінити рівень участі громадськості в управлінні закладами освіти.
7. Провести аналіз публічного управління ЗЗСО у Волинській області, визначити проблеми та перспективи його вдосконалення.

Об'єкт дослідження – система публічного управління у сфері загальної середньої освіти в умовах децентралізації.

Предмет дослідження – форми, механізми та інструменти публічного управління закладами загальної середньої освіти на регіональному рівні (на прикладі Волинської області).

Методи дослідження:

- Аналіз наукових джерел і нормативно-правових актів – для визначення теоретичних основ публічного управління та еволюції управлінських процесів в освітній сфері.
- Систематизація та узагальнення інформації – для структурування отриманих теоретичних знань і виділення ключових закономірностей управління в умовах децентралізації.
- Моніторинг та спостереження – для збору актуальних даних про стан і динаміку розвитку шкільної мережі та практичні аспекти управлінської діяльності у Волинській області.
- Порівняльний аналіз – для зіставлення теоретичних положень із практичними результатами функціонування системи управління на регіональному рівні.

- SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, які впливають на розвиток публічного управління школами Волинської області.
- Контент-аналіз нормативних документів – для дослідження правових та організаційних основ функціонування ЗЗСО в умовах реформування системи управління освітою.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному аналізі стану, структури та механізмів публічного управління ЗЗСО на рівні територіальних громад Волинської області з урахуванням сучасних змін у законодавчій базі та управлінських практиках. Уперше здійснено поєднання теоретико-методологічного аналізу з практичними даними регіонального рівня, що дозволяє сформулювати рекомендації щодо удосконалення управління освітою в умовах децентралізації.

Теоретичне значення полягає у розширенні наукових уявлень про особливості функціонування публічного управління в системі освіти в умовах реформування державного управління.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів органами місцевого самоврядування, керівниками освітніх установ, освітніми управлінцями під час формування місцевої освітньої політики та підвищення ефективності управління освітніми закладами.

Структура магістерської роботи визначається логікою дослідження й складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні основи публічного управління освітою. У другому – проаналізовано механізми й інструменти управління школами на регіональному рівні. У третьому розділі здійснено емпіричний аналіз управління ЗЗСО у Волинській області, виявлено проблеми та шляхи вдосконалення регіональної освітньої політики. Кількість сторінок у роботі 98, кількість джерел – 63 найменувань, таблиць – 15, рисунків – 4.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та еволюція публічного управління в освітній сфері

Публічне управління у сфері освіти є системним соціальним явищем, яке відображає динаміку відносин між державою, суспільством і освітніми установами. У сучасних умовах реформування державного устрою України, особливо в контексті децентралізації, питання організації публічного управління в освіті набуває нового змісту. Освіта стає не лише об'єктом впливу державної політики, а й платформою для реалізації партнерства між владою та громадськістю. Саме це зумовлює необхідність теоретичного осмислення сутності публічного управління та аналізу його трансформації в освітньому контексті. Важливим чинником ефективності системи загальної середньої освіти є здатність управлінських структур адаптуватися до змін соціального середовища. Отже, еволюція управлінських підходів в освіті потребує не лише переосмислення функцій і повноважень держави, але й активного залучення громадянського суспільства.

Публічне управління в освітній сфері – це система цілеспрямованої діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інституцій громадянського суспільства, яка забезпечує формування, реалізацію та контроль державної політики у сфері освіти з урахуванням потреб суспільства, вимог законодавства та принципів відкритості, підзвітності та ефективності [9, с. 39; 24]. Його основна мета полягає у створенні належних умов для доступу до якісної освіти, раціонального використання освітніх ресурсів та залучення різних суб'єктів до управлінського процесу. У межах публічного управління функціонують як вертикальні, так і горизонтальні механізми координації, що забезпечує взаємодію між державою, освітніми установами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами [41, с. 10].

У процесі свого розвитку система публічного управління освітою зазнала значної еволюції – від централізованої командно-адміністративної моделі до сучасного державно-громадського управління [40, с. 27]. У період радянської централізованої моделі освітою керували переважно органи державної влади, що зводило автономію навчальних установ до мінімуму. Будь-які рішення приймалися за жорсткою вертикаллю, без врахування думки освітян або громади, що унеможлиблювало демократичні процеси управління та стримувало розвиток інституційної самостійності [39, с. 54]. Після здобуття Україною незалежності було розпочато трансформацію управлінських підходів, яка передбачала децентралізацію повноважень, підвищення ролі місцевих органів влади та залучення громадських інституцій до прийняття рішень. Ці зміни посилились у 2014 році в контексті реформи децентралізації, яка визначила нові повноваження територіальних громад у сфері освіти, зокрема щодо фінансування, кадрового забезпечення, організації освітнього процесу тощо. Таким чином, публічне управління набуває характеристик партнерської взаємодії між різними рівнями управління та зацікавленими суб'єктами.

Сутність сучасного публічного управління в освіті полягає у досягненні балансу між централізованим контролем і місцевою автономією, а також у реалізації принципів субсидіарності, прозорості, результативності й участі [18, с. 87]. Воно спрямоване на забезпечення гнучкості та адаптивності управлінських рішень до потреб конкретних територіальних громад і закладів освіти, що особливо актуально в умовах децентралізації [9, с. 40]. Водночас ефективне публічне управління неможливе без професіоналізації управлінських кадрів, модернізації інструментів прийняття рішень, впровадження цифрових технологій та активної участі громадськості у формуванні освітньої політики. Це визначає публічне управління не лише як адміністративну функцію, а як складну соціально-політичну систему, здатну забезпечити стає функціонування та розвиток освіти в інтересах суспільства.

На думку О. Онаця, публічне управління у сфері освіти варто розглядати як форму спільної діяльності держави та громади, спрямованої на забезпечення

якісної освіти через ефективне використання ресурсів та прозорість прийняття рішень [39, с. 55]. У роботі зазначається, що така модель управління передбачає високий рівень суб'єктності усіх учасників освітнього процесу. Зміщення акцентів від адміністративного контролю до партнерської взаємодії є ключовою ознакою трансформації сучасного управління. Автор підкреслює, що це відкриває нові можливості для підвищення відповідальності закладів освіти за результати своєї діяльності. У дослідженні актуалізується необхідність формування нових компетенцій у керівників закладів освіти. Зокрема, йдеться про вміння координувати багаторівневі відносини в освітньому середовищі. Отже, публічне управління у сфері освіти постає як багатовимірний процес, що інтегрує адміністративні, соціальні та комунікативні практики.

Як вважає Н. Лісова, еволюція управління освітою в Україні проходила від централізованої моделі до державно-громадської парадигми, де важливе місце відводиться органам місцевого самоврядування та громадськості [25, с. 34]. У роботі підкреслено, що ключовими етапами такого розвитку є децентралізація, автономізація закладів освіти та запровадження принципів партнерства. Авторка звертає увагу на те, що в малих містах державне управління часто не враховувало специфіку місцевого контексту. Це, на її думку, призводило до зниження ефективності освітніх послуг. Натомість формування механізмів соціального партнерства сприяє підвищенню гнучкості управління. Н. Лісова наголошує, що трансформація управлінських підходів є не лише результатом правових змін, а й потребою соціального запиту. Отже, у сучасній освітній політиці важливо не просто передати повноваження на місця, а й сформувати культуру співуправління.

У роботі І. Беззуба розглядаються виклики, пов'язані з реформуванням середньої освіти, які зумовлюють необхідність оновлення підходів до публічного управління [2, с. 5]. Автор вважає, що ефективність управління залежить від здатності адаптуватися до змін, пов'язаних із впровадженням Нової української школи. Він підкреслює, що сучасні управлінські практики мають орієнтуватися на результат, а не лише на процес. Особливу увагу у статті приділено

необхідності формування професійної компетентності управлінців на місцевому рівні. Автор застерігає, що без належної підготовки кадрів та ресурсної підтримки децентралізація може призвести до хаосу. Тому публічне управління потребує системного забезпечення й моніторингу з боку держави. У підсумку І.Беззуб акцентує, що реформування має супроводжуватися інституційним укріпленням суб'єктів управління на місцях.

У сучасному освітньому управлінні одним із ключових векторів розвитку виступає впровадження моделі державно-громадського управління, що ґрунтується на досягненні балансу інтересів між державою, закладом освіти та місцевою громадою [7, с. 33]. Такий підхід передбачає не лише розширення повноважень громадян у прийнятті рішень, але й налагодження ефективної співпраці між усіма суб'єктами освітнього процесу. В основі моделі закладено принцип участі – активного залучення батьків, учнів і педагогів до формування та реалізації освітньої політики на місцях. Автор наголошує на необхідності запровадження сталих каналів зворотного зв'язку між органами управління та освітніми установами. Зокрема, це сприяє оперативному реагуванню на освітні потреби й проблеми, які виникають у громаді. Важливим інструментом такого управління В. Гончарук вважає створення дорадчих органів та інституцій громадської участі при органах управління освітою [7, с. 33]. Їх функціонування має забезпечити не лише прозорість, а й легітимність управлінських рішень.

У другому вимірі аналізованої моделі наголошується на соціалізації управлінських процесів через безпосередню участь освітянської спільноти в управлінні школами. Таке включення сприяє формуванню довірливих відносин між керівництвом навчальних закладів і громадськістю. В. Гончарук підкреслює, що демократичний підхід до управління передбачає врахування думки кожного учасника освітнього процесу, що, у свою чергу, забезпечує вищу якість освітніх послуг. В. Гончарук зауважує, що саме відкритість і прозорість управління сприяють досягненню довготривалого ефекту в реформуванні системи освіти [7, с. 33]. Крім того, активна участь громадян розширює функції школи як соціального інституту та інтегрує її у життя громади. У дослідженні також

вказано, що впровадження елементів європейської управлінської культури можливе лише за умови сталого партнерства між державою, школою й громадою. Таким чином, публічне управління освітою поступово трансформується у відкриту модель взаємодії всіх зацікавлених сторін.

На думку Л. Калініної, публічне управління в освіті має будуватися на основі суб'єктної партнерської взаємодії, що передбачає інтеграцію державних, громадських і ринкових механізмів [21, с. 184]. У її роботі наголошено, що ефективне управління можливе лише за умови чітко налагоджених інформаційних потоків. Авторка акцентує на значенні створення цифрових платформ для підтримки управлінських рішень. Л. Калініна також підкреслює роль громадських рад у стратегічному плануванні розвитку шкіл. З її погляду, лише інклюзивний підхід дозволяє врахувати різні точки зору та інтереси. Модель, запропонована Л. Калініною, передбачає перехід до мережевої структури управління. Таким чином, зростає значення горизонтальної координації, що є ознакою постмодерного управління.

У дослідженні Б. Чижевського наголошено на необхідності дотримання принципів демократичного управління в освітній сфері як ключового чинника її ефективності [59, с. 10]. Автор вказує на важливість забезпечення рівного доступу до процесу прийняття рішень усіх учасників освітнього середовища. Згідно з його підходом, публічне управління має спиратися на нормативну базу, що гарантує прозорість і підзвітність. Б. Чижевський аналізує основні законодавчі акти, які визначають функціонування системи управління. Він також розглядає виклики, що постають перед школами у зв'язку зі змінами соціального контексту. Автор підкреслює, що освітні установи мають мати автономію в межах, визначених публічною політикою. Таким чином, забезпечується баланс між централізацією і локальною ініціативою.

У контексті децентралізації, як зазначає І. Михайлик, відбувається переосмислення ролі органів місцевого самоврядування в управлінні освітою [29, с. 12]. У дослідженні йдеться про те, що на регіональному рівні мають формуватися нові організаційно-правові моделі. Автор зазначає, що формування

спроможної освітньої мережі залежить від узгодження повноважень між різними суб'єктами управління. Він також вказує на потребу у посиленні контролю за якістю освітніх послуг. На думку І. Михайлика, держава повинна встановлювати загальні рамки, але не втручатися у повсякденне управління. Це дозволяє органам місцевого самоврядування реалізовувати політику з урахуванням місцевої специфіки. У результаті управлінські моделі стають більш адаптивними й ефективними.

Л. Калініна та Н. Лісова у своїй концептуальній моделі розглядають публічне управління як складну та гнучку систему, що безпосередньо реагує на трансформаційні процеси у суспільстві [17, с. 175]. Ця система функціонує не ізольовано, а в тісному зв'язку з політичними, економічними та соціальними змінами. Особливу увагу авторки приділяють тому, що ефективне управління не може бути позбавлене гуманітарного й ціннісного виміру. Йдеться про впровадження управлінських практик, орієнтованих на розвиток довіри між усіма суб'єктами освітнього простору. Така довіра вибудовується на засадах прозорості процесів, звітності за прийняті рішення та відкритості до участі громадян. Л. Калініна і Н. Лісова вважають, що без цих складників управлінська система втрачає легітимність у очах суспільства. Саме тому вони пропонують інтегрувати систему публічного управління у логіку сталого розвитку.

У концептуальній моделі автори акцентують на необхідності стратегічного планування, яке має бути підкріплене довгостроковими орієнтирами та відповідати глобальним викликам [17, с. 175]. Однією з таких стратегічних рамок виступають Цілі сталого розвитку, що вимагають не лише адаптації освіти, але й оновлення механізмів її управління. Публічне управління в цьому контексті виступає не як технократична структура, а як соціальний інструмент модернізації. Його функціональність визначається спроможністю забезпечити стійкість, рівність доступу та участь у прийнятті рішень. Освітня політика, за Л.Калініною та Н. Лісовою, повинна розглядатися в контексті ширших суспільних змін, а не як ізольована галузь. Це означає, що управління має бути не лише результативним, а й етично вмотивованим. Такий підхід дозволяє

використовувати систему освіти як основу для демократичного та інклюзивного розвитку всього суспільства.

У науковій літературі поняття «публічне управління в освітній сфері» трактується по-різному залежно від теоретичної парадигми, управлінської школи та практичного контексту. У таблиці 1.1. наведено порівняльний аналіз підходів різних авторів до визначення сутності цього поняття. Це дозволяє виокремити спільні ознаки та унікальні акценти кожної концепції.

Таблиця 1.1

Трактування сутності публічного управління в освіті різними авторами

Автор	Визначення / підхід	Джерело
О. Онаць	Публічне управління – партнерська взаємодія держави та громади	[39, с. 55]
Н. Лісова	Еволюція управління: від централізованого до державно-громадського	[25, с. 34]
І. Беззуб	Адаптивне управління у відповідь на освітні реформи	[2, с. 5]
В. Гончарук	Баланс інтересів як основа управління	[7, с. 33]
Л. Калініна	Інформаційна взаємодія та цифрові механізми	[21, с. 184]
Б. Чижевський	Прозорість, підзвітність, демократизм у публічному управлінні	[59, с. 10]
І. Михайлик	Організаційно-правова модель на місцевому рівні	[29, с. 12]
Л. Калініна, Н. Лісова	Ціннісно орієнтована система управління як засіб сталого розвитку	[17, с. 175]

Аналіз наукових джерел засвідчує, що публічне управління в освітній сфері є складним, багаторівневим та динамічним процесом, який еволюціонує під впливом як зовнішніх трансформаційних викликів, так і внутрішньої потреби в модернізації освітнього середовища. У сучасних умовах воно базується на

принципах демократизму, прозорості, партнерства та орієнтації на результат. Провідними тенденціями стає посилення ролі громадськості, органів місцевого самоврядування та децентралізація повноважень.

Публічне управління трансформується з ієрархічної системи в мережеву, яка забезпечує більш гнучке й адаптивне реагування на зміни. Сучасна управлінська парадигма в освіті передбачає не лише організацію процесів, але й формування сприятливого середовища для розвитку кожного учасника освітнього процесу. Тому подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку ефективних моделей співуправління у рамках регіональних освітніх систем.

1.2. Правові та організаційні засади функціонування закладів загальної середньої освіти

Правові та організаційні засади діяльності закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) становлять фундамент ефективного функціонування системи освіти в Україні. В умовах реформування освітньої галузі, зокрема в контексті децентралізації, визначення чітких правових норм і організаційних структур набуває особливої ваги. Адже саме на основі законодавчих документів та нормативних актів забезпечується регулювання діяльності шкіл, визначаються повноваження учасників освітнього процесу, а також механізми взаємодії між різними рівнями управління.

На думку В. Бахрушина, саме законодавча база забезпечує стабільність та прозорість у роботі навчальних закладів, що особливо актуально в сучасних соціально-економічних умовах [1, с. 4]. Водночас, організаційна структура ЗЗСО відображає адміністративно-управлінські підходи до реалізації освітньої політики на локальному рівні. Важливою є взаємодія між засновниками закладів, органами управління освітою, педагогічними колективами, батьками та іншими

зацікавленими сторонами. Враховуючи значимість цих аспектів, у цьому підрозділі буде детально розглянуто основні правові та організаційні засади функціонування ЗЗСО з урахуванням сучасного законодавства та практики управління.

Питання правового регулювання діяльності закладів загальної середньої освіти базується на чітко визначених нормах Закону України «Про повну загальну середню освіту», який є фундаментальним документом у сфері освіти. Цей закон визначає статус закладів, їхні права та обов'язки, а також регламентує статус засновників і учасників освітнього процесу. На думку І. Беззуба, цей нормативний акт є комплексним інструментом, що інтегрує національні освітні стандарти з європейськими практиками, сприяючи підвищенню автономії навчальних закладів у рамках законодавчих меж [2, с. 7]. Важливою складовою закону є розподіл повноважень між різними суб'єктами управління освітою, що створює правову платформу для ефективної реалізації освітньої політики на різних рівнях – державному, регіональному та місцевому.

Організаційна структура ЗЗСО формується згідно з Типовим положенням про загальноосвітній навчальний заклад, затвердженим Міністерством освіти і науки України, який визначає основні адміністративні та управлінські підходи до діяльності шкіл [34, с. 8]. В. Божинський відзначає, що управлінська модель повинна ґрунтуватися на принципах відкритості та прозорості, із чітким розподілом обов'язків між керівником, педагогічним колективом та батьківською громадою, що забезпечує взаємну відповідальність і контроль за якістю освітнього процесу [3, с. 2]. Особливе значення має роль засновника закладу, яким, як правило, виступає територіальна громада, яка через власні органи управління координує фінансову підтримку, забезпечує кадрове та матеріальне забезпечення шкіл.

Важливою організаційною ланкою є регламентування освітнього процесу через локальні нормативні документи, що мають відповідати загальнодержавним стандартам. Такі документи визначають порядок організації навчального процесу, встановлюють внутрішні правила поведінки та відповідальності

учасників освітнього середовища. На думку дослідників, це дозволяє враховувати особливості конкретної територіальної громади і школи, створюючи умови для гнучкого управління, адаптованого до місцевих потреб. При цьому збереження єдності освітнього простору забезпечується завдяки дотриманню державних стандартів якості освіти, які є обов'язковими для виконання всіма закладами [14, с. 13].

Засновники ЗЗСО, які представлені органами місцевого самоврядування, відіграють ключову роль у забезпеченні сталого функціонування шкіл. Вони не лише здійснюють контроль за дотриманням законодавства та нормативних актів, але й забезпечують матеріально-технічну підтримку та кадрове забезпечення навчальних закладів. Через ці механізми громади реалізують своє право і відповідальність за розвиток освіти на місцевому рівні, формуючи спроможну та ефективну освітню мережу. Як підкреслюють експерти, така організаційна взаємодія є запорукою високої якості навчання та стабільності освітнього середовища [3, с. 5].

В аспекті правового забезпечення функціонування закладів загальної середньої освіти важливо враховувати широкий спектр нормативних документів, які доповнюють основні закони та створюють детальний регламент для освітнього процесу. Зокрема, В. Бахрушин підкреслює значення підзаконних актів Міністерства освіти і науки України, що регулюють організацію навчального процесу, процедури зарахування учнів, порядок проведення оцінювання та контролю за дотриманням стандартів якості освіти [1, с. 7]. Ці документи є невід'ємною складовою правового поля, оскільки вони конкретизують загальні положення законодавства і дають змогу забезпечити єдність та системність у діяльності ЗЗСО. Зокрема, такі акти визначають деталі планування навчального року, графіки уроків, вимоги до кваліфікації педагогічних працівників, а також норми ведення документації.

Окрім освітнього процесу, значна увага приділяється дотриманню санітарно-гігієнічних стандартів і правил безпеки, що мають прямий вплив на умови навчання та здоров'я учнів. За постановами Кабінету Міністрів України,

серед яких визначальні – № 305 (2021) про норми харчування у школах, а також інші акти, які регламентують протипожежну безпеку та охорону праці, створюються необхідні передумови для безпечного середовища [15, с. 4]. На думку І. Михайлика, виконання цих нормативів слід розглядати не як формальність чи бюрократичну вимогу, а як базову умову забезпечення комфортних і безпечних умов, що сприяють всебічному розвитку дитини і створенню позитивної атмосфери для навчання [29, с. 15]. Відповідність таким стандартам підсилює довіру батьків і громади до закладу освіти.

Правове регулювання також охоплює участь батьків у житті шкіл, що є одним із ключових елементів реалізації моделі державно-громадського управління. В. Божинський відзначає, що законодавство чітко закріплює статус батьківських комітетів, надаючи їм право брати участь у формуванні освітніх програм, контролювати їх виконання, а також взаємодіяти з адміністрацією навчального закладу у питаннях організації навчального процесу та матеріально-технічного забезпечення [3, с. 5]. Така законодавча база забезпечує не лише офіційний статус, а й реальний вплив батьків на управлінські процеси, що підвищує рівень прозорості та відповідальності у роботі закладів. Водночас, це створює умови для ефективного партнерства між школою, сім'єю і місцевою громадою.

Більше того, залучення батьків і громадськості до управління ЗЗСО сприяє формуванню спільної відповідальності за якість освітніх послуг та розвиток школи загалом. Цей аспект, на думку дослідників, має важливе значення для демократизації освітнього процесу і підвищення соціальної активності. Батьківські комітети, виконуючи свої функції, можуть виступати ініціаторами змін, підтримувати ініціативи педагогічного колективу, а також контролювати раціональне використання ресурсів закладу. Таким чином, законодавче підкріплення прав і обов'язків батьків є необхідним інструментом для забезпечення ефективного державно-громадського управління освітою на місцевому рівні.

З погляду організаційної взаємодії, на думку В. Гончарука, одним із ключових елементів функціонування ЗЗСО є ефективна координація між різними рівнями управління – від центральних органів до місцевих структур і безпосередньо шкіл [7, с. 35]. Він зазначає, що на регіональному рівні створюються ради управління освітою, які сприяють врахуванню місцевих потреб і пріоритетів у сфері освіти. Така організаційна форма забезпечує прозорість прийняття рішень і підвищує рівень довіри між учасниками освітнього процесу. Водночас, важливою є і роль Державної служби якості освіти, що здійснює моніторинг дотримання стандартів та якості навчання [10].

В. Даниленко та Н. Ларіна наголошують, що механізми публічного управління у сфері освіти вимагають чіткої організації взаємодії між територіальними громадами та закладами загальної середньої освіти [9, с. 41]. Вони підкреслюють важливість формалізації повноважень, які визначають обов'язки як засновника, так і керівництва навчального закладу, що дозволяє уникнути дублювання функцій і розпорошення відповідальності. Особливу роль у цій системі відіграють виконавчі органи територіальної громади, що відповідають за матеріальне забезпечення та кадрове наповнення школи. Автономія закладу підкріплюється прозорим контролем з боку громади, що забезпечує баланс між свободою управління та підзвітністю перед суспільством. Такий механізм дозволяє забезпечити належний рівень якості освіти та ефективне використання ресурсів. При цьому взаємодія має базуватися на партнерстві, що сприяє швидкому реагуванню на локальні потреби та виклики. Система публічного управління, як зазначають автори, має бути динамічною та відкритою для змін, враховуючи інтереси всіх сторін.

Автори також наголошують, що територіальні громади, будучи головними засновниками ЗЗСО, несуть відповідальність за забезпечення стабільного функціонування навчальних закладів [9, с. 41]. Це включає не лише фінансову підтримку, а й створення умов для кадрового розвитку, модернізації інфраструктури та підтримки освітніх інновацій. Виконавчі органи мають організувати ефективний розподіл ресурсів, забезпечуючи прозорість та

підзвітність витрат. Водночас громада здійснює систематичний контроль за діяльністю закладів, що сприяє запобіганню неефективному використанню коштів і підтримує довіру серед батьків та громади загалом. Ефективність такої системи залежить від чіткого регламентування прав і обов'язків сторін, а також від розвитку механізмів комунікації та зворотного зв'язку. Активна участь громади у прийнятті рішень стимулює соціальну відповідальність і підвищує якість освітніх послуг. Таким чином, партнерські відносини між засновником і закладом освіти створюють умови для сталого розвитку освітньої мережі.

І. Беззуб у своїй праці підкреслює, що законодавча база у сфері освіти має бути гнучкою й адаптивною до швидких соціальних змін [2, с. 10]. Він звертає увагу на необхідність удосконалення нормативно-правового поля, яке повинно підтримувати інновації та модернізацію освітніх процесів. Особливо важливо, щоб організаційні структури закладів освіти були готові до впровадження нових методик і технологій, що відповідають вимогам часу. Для цього потрібна не тільки наявність відповідних законодавчих норм, а й систематична професійна підготовка керівників та педагогічних працівників. Автор відзначає роль внутрішнього контролю як механізму, що забезпечує дотримання стандартів якості та підвищує ефективність управлінських рішень. Він також наголошує на важливості створення умов для безперервного навчання та підвищення кваліфікації освітян. Ці заходи сприяють розвитку компетентного кадрового потенціалу, здатного впроваджувати реформи на місцях.

Крім того, І. Беззуб акцентує увагу на тому, що здатність освітніх організацій швидко адаптуватися до нових викликів є ключовою для їхнього успіху [2, с. 11]. Зміни у суспільстві та освітній сфері вимагають від шкіл не лише оновлення навчальних програм, а й гнучких управлінських підходів. Законодавчі механізми мають стимулювати інновації, водночас забезпечуючи безпеку і стабільність освітнього процесу. Важливим аспектом є посилення відповідальності керівників за впровадження реформ, а також розвиток системи внутрішнього аудиту. Підготовка кадрів має здійснюватися з урахуванням новітніх педагогічних тенденцій та управлінських практик. Такі підходи

формують освітні заклади, які відповідають викликам сучасності і здатні забезпечити якість навчання. Отже, зміни у законодавстві і професійному середовищі мають відбуватися синхронно, забезпечуючи сталий розвиток освітньої сфери.

Значна роль у правовому та організаційному забезпеченні розвитку освіти належить регіональним програмам, які формують стратегічні напрями та механізми підтримки закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО). Зокрема, у Волинській області цей аспект відображений у регіональному стратегічному плані, де визначено створення спроможної мережі шкіл із врахуванням соціально-демографічних характеристик територій. Такий підхід передбачає системне забезпечення матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу та належного фінансування для досягнення стабільності й якості освітніх послуг. У регіональній політиці акцент робиться на збалансованому розвитку, який дає змогу задовольнити освітні потреби різних громад і сприяє збереженню шкіл у сільській місцевості. Окрім того, стратегія визначає конкретні інструменти підтримки, зокрема фінансові стимули та програмні заходи, що сприяють оновленню інфраструктури і професійному зростанню педагогів. Втілення цих заходів у практику вимагає координації між місцевими органами влади, освітніми адміністраціями та громадськими структурами. Такий системний підхід забезпечує комплексне реагування на виклики, пов'язані з демографічними змінами і соціальною структурою регіону [54, с. 22].

Наукова думка Л. Калініної підкреслює, що правове та організаційне регулювання є фундаментом сталого розвитку освітніх установ. Вона аргументує необхідність формування законодавчої бази, яка не лише окреслює рамкові умови, а й створює ефективні механізми для забезпечення автономії навчальних закладів. Автономія в її розумінні – це свобода прийняття управлінських рішень у межах відповідальності перед громадою та державою, що сприяє підвищенню якості освіти. Л. Калініна наголошує, що баланс між свободою управління та підзвітністю має стати ключовим орієнтиром у реформуванні системи освіти. Вона також вказує на те, що законодавчі норми мають забезпечувати умови для

підтримки ініціатив закладів і стимулювати їх розвиток у конкурентному середовищі. У контексті децентралізації це означає активне залучення місцевих громад до формування освітньої політики та ресурсного забезпечення. Таке поєднання сприяє формуванню партнерських відносин між владою, школами та батьками, що позитивно впливає на освітній процес і результати навчання [20, с. 80].

Важливим аспектом у правовому забезпеченні є також створення стабільних механізмів фінансування, які дозволяють забезпечити безперервність розвитку матеріально-технічної бази закладів освіти. Регулярне оновлення обладнання, навчальних засобів і приміщень підвищує комфорт і безпеку освітнього середовища, що позитивно впливає на мотивацію учнів і педагогів. Законодавство в цій сфері має бути гнучким, щоб враховувати регіональні особливості та забезпечувати справедливий розподіл ресурсів. У Волинській області застосовуються підходи, що базуються на аналізі демографічної ситуації та потреб місцевих громад, що дозволяє ефективно використовувати бюджетні кошти. Окрім фінансових ресурсів, увага приділяється кадровій політиці – створенню умов для професійного розвитку педагогів і залученню молодих спеціалістів. Взаємодія між місцевою владою, освітніми управліннями та закладами освіти забезпечує моніторинг і корекцію заходів, що підвищують якість навчального процесу. Таким чином, фінансова стабільність та кадровий потенціал є невід’ємними складовими ефективного управління освітніми закладами в регіоні [54, с. 22].

Крім того, організаційні механізми передбачають активну участь громадськості у процесах управління, що є одним із ключових принципів державно-громадського управління освітою. Такий підхід дозволяє враховувати інтереси батьків, учнів та місцевих жителів у формуванні освітньої політики та контролі за її реалізацією. Законодавчо закріплена співпраця різних суб’єктів забезпечує прозорість і підзвітність, що зміцнює довіру до освітніх інституцій. Це також сприяє поширенню інноваційних практик і підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень. Розвиток партнерських відносин між школами,

органами місцевого самоврядування і громадськими організаціями створює сприятливий соціокультурний клімат для реалізації освітніх програм. Активна взаємодія всіх учасників освітнього процесу сприяє формуванню відповідального ставлення до якості освіти та підвищенню рівня задоволеності її результатами. Таким чином, організаційні основи публічного управління закладами освіти є важливим чинником їхнього успішного функціонування і розвитку [20, с. 80; 54, с. 22].

Для систематизації та порівняння основних правових і організаційних засад функціонування закладів загальної середньої освіти наведено узагальнену таблицю, в якій відображено ключові положення законодавчих актів і наукові позиції провідних дослідників. Це дає змогу побачити, як законодавча база і організаційні моделі інтегруються в практику управління освітою. (Таблиця 1.2.)

Таблиця 1.2

Основні правові та організаційні засади функціонування ЗЗСО: нормативні документи та наукові погляди

Правовий/організаційний аспект	Ключові нормативні документи та акти
Законодавче регулювання діяльності ЗЗСО	Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020) [14]
Організаційна структура та управління	Типове положення про ЗЗСО [34]
Санітарно-гігієнічні норми, безпека	Постанови КМУ № 305 (2021), № 841 (2024) [15, 16]
Роль батьківських комітетів	Законодавчі положення щодо батьківських зборів
Координація на різних рівнях управління	Законодавство про місцеве самоврядування, діяльність рад освіти
Публічне управління в територіальних громадах	Законодавство, практичні рекомендації

Адаптація до реформ і інновацій	Законодавство в сфері НУШ, накази МОН України
Регіональні стратегії розвитку освіти	Стратегічні плани розвитку Волинської області [54]
Баланс автономії і відповідальності	Законодавство, практичні рекомендації, монографії Калініної

Отже, правові та організаційні засади функціонування закладів загальної середньої освіти є комплексною системою, яка базується на законодавстві, нормативних актах та управлінських моделях. Вони забезпечують стабільність, прозорість і відповідальність освітніх процесів, а також сприяють реалізації принципів автономії й партнерства між державою, місцевим самоврядуванням, педагогічним колективом і громадськістю. Децентралізація та реформи, зокрема концепція Нової української школи, поставили перед системою нові завдання щодо адаптації правового поля і організаційних структур. Відтак, успішність діяльності ЗЗСО залежить від ефективного поєднання нормативно-правового регулювання з практичними механізмами управління, які враховують особливості місцевих громад та потреби учасників освітнього процесу. Такий підхід створює умови для сталого розвитку освіти, підвищення якості навчання та формування демократичного освітнього середовища.

1.3. Роль органів місцевого самоврядування у публічному управлінні шкільною освітою

Роль органів місцевого самоврядування у публічному управлінні шкільною освітою є однією з ключових складових функціонування сучасної освітньої системи. В умовах децентралізації влади саме місцева влада отримала значні повноваження щодо організації та розвитку освітніх закладів на своїх територіях. Важливість цієї ролі зумовлена необхідністю врахування місцевих потреб і

особливостей у процесі управління школами. Ефективність публічного управління освітою значною мірою залежить від активності та компетентності органів місцевого самоврядування. (Рис.1.1.)

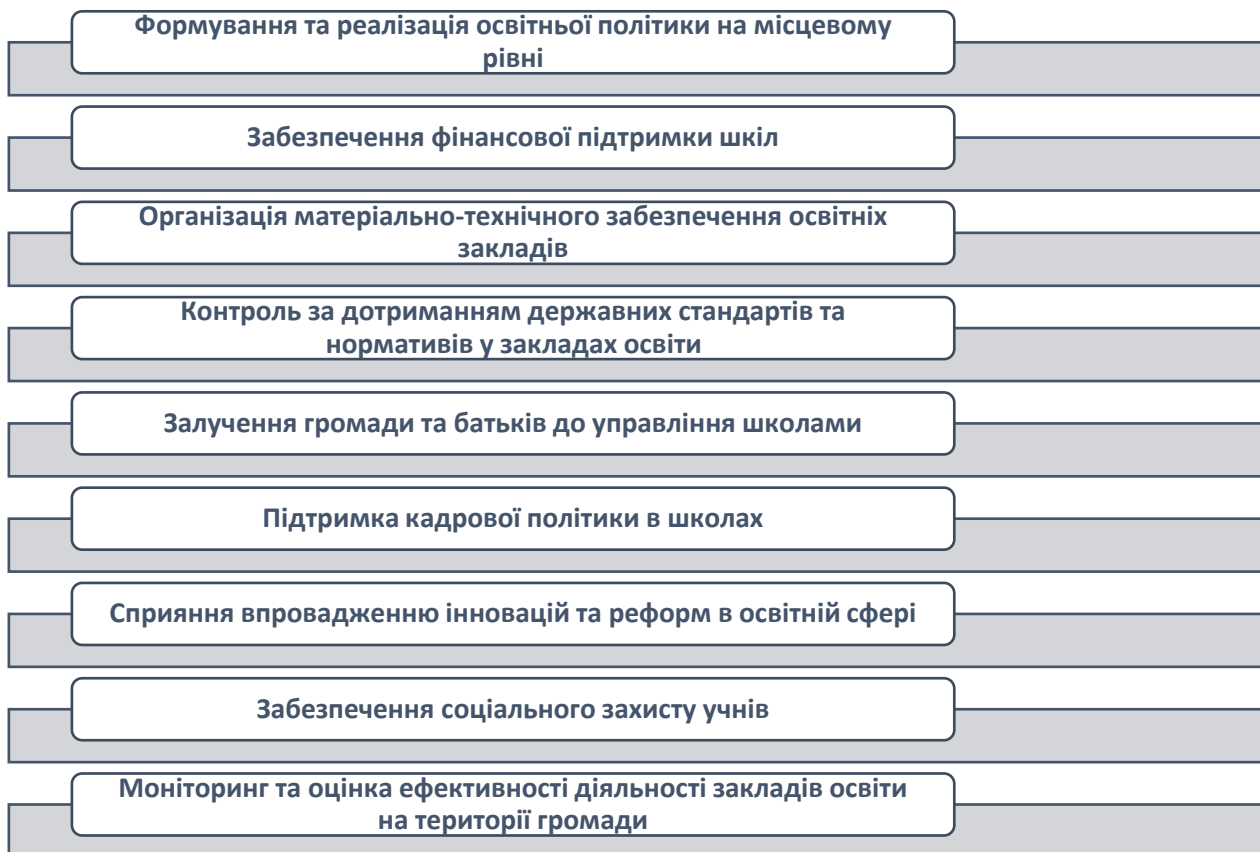


Рис.1.1. Роль органів місцевого самоврядування у публічному управлінні шкільною освітою

Органи місцевого самоврядування посідають центральне місце в системі публічного управління шкільною освітою, що пов'язано із процесами децентралізації влади та передачі освітніх повноважень на місцевий рівень. На думку В. Бахрушина, саме органи місцевого самоврядування виступають засновниками більшості закладів загальної середньої освіти, що визначає їх ключову роль у забезпеченні якості та доступності освіти на територіях [1, с. 3]. Вони відповідають за фінансове забезпечення шкіл, організацію матеріально-технічної бази, а також контроль за дотриманням державних стандартів та нормативів. У роботі наголошується, що роль місцевого самоврядування у

освітній сфері зросла в умовах реформ, зокрема завдяки покращенню комунікації між владою і громадами, що сприяє більш ефективному реагуванню на локальні освітні потреби.

І. Беззуб вважає, що органи місцевого самоврядування здійснюють не лише адміністрування фінансів, а й відіграють стратегічну роль у плануванні розвитку освітньої мережі, визначенні пріоритетів модернізації шкіл та впровадженні освітніх інновацій [2, с. 7]. На його думку, органи місцевого самоврядування мають забезпечувати баланс між державними стандартами і локальними потребами, організовувати співпрацю між школами та громадськими інституціями. Важливо, що під час реалізації державної політики в освіті саме місцеві органи формують середовище, в якому функціонує школа, що безпосередньо впливає на якість навчання.

За твердженням В. Божинського, законодавство надає органам місцевого самоврядування широкі повноваження у сфері управління освітніми закладами, серед яких – кадрова політика, контроль за використанням бюджетних коштів, організація харчування та забезпечення безпеки учнів [3, с. 10]. Він підкреслює, що органи місцевого самоврядування також відповідають за створення умов для впровадження інклюзивної освіти, підтримку малокомплектних шкіл та розвиток мережі закладів. Таким чином, органи місцевого самоврядування є не просто адміністративним органом, а стратегічним партнером у процесах модернізації освіти на місцевому рівні.

В. Гончарук у своїй роботі зазначає, що функціонування системи публічного управління освітою на місцевому рівні неможливе без ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування зі школами, педагогічними колективами та громадськістю [7, с. 35]. Він вважає, що для досягнення високої якості освітніх послуг важливо впроваджувати механізми державно-громадського управління, де органи місцевого самоврядування виступають координаторами і гарантіями прозорості. За його спостереженнями, успішна практика співпраці місцевої влади з освітянами сприяє оптимальному розподілу ресурсів та підвищенню мотивації педагогів.

І. Михайлик наголошує, що органи місцевого самоврядування мають відповідати за розробку стратегічних документів, зокрема освітніх програм розвитку територіальних громад, які включають заходи з модернізації шкіл, підвищення кваліфікації педагогів, покращення інфраструктури [29, с. 40]. Він вважає, що якісне стратегічне планування, ініційоване органами місцевого самоврядування, дозволяє не лише зберігати, а й поступово підвищувати рівень освіти в регіонах, враховуючи демографічні, соціальні та економічні особливості. Це забезпечує адаптивність системи освіти до змін у суспільстві.

Відповідно до досліджень Л. Даниленко та Н. Ларіної, органи місцевого самоврядування відіграють роль посередника між державою і громадою, забезпечуючи реалізацію освітньої політики на місцях через безпосереднє управління закладами та залучення місцевих ресурсів [9, с. 42]. Вони вважають, що успішність управління значною мірою залежить від рівня компетентності місцевих посадовців, а також прозорості та відкритості процесів прийняття рішень. Важливо, що наявність ефективних органів місцевого самоврядування дозволяє краще враховувати інтереси різних груп населення.

У контексті реформ децентралізації, як вважає О. Онаць, роль органів місцевого самоврядування у шкільній освіті кардинально змінилась – місцева влада отримала ширші повноваження щодо кадрових, фінансових та організаційних питань, що збільшує її відповідальність за результати освітньої діяльності [40, с. 30]. Вона підкреслює, що децентралізація створила передумови для більш гнучкого і оперативного управління, що особливо важливо у малих громадах. Однак разом із розширенням повноважень постає виклик у вигляді необхідності підвищення професійної компетентності керівників органів місцевого самоврядування .

В. Гапон та співавтори у своїй роботі підкреслюють, що ефективність діяльності органів місцевого самоврядування у сфері шкільної освіти залежить також від інформаційної відкритості та налагодження системи звітності перед громадою [6, с. 12]. Вони вважають, що прозоре інформування про стан справ у школах, бюджетні видатки, досягнення педагогів і учнів сприяє формуванню

довіри між владою, школою і населенням. Здатність органів місцевого самоврядування вести комунікацію з громадськістю та залучати її до обговорення важливих питань стає вагомим чинником успішності управління.

На думку Л. Калініної та колег, органи місцевого самоврядування мають активно застосовувати інструменти державно-громадського управління, що передбачає партнерство з батьками, педагогічними колективами, громадськими організаціями та бізнесом у розвитку шкіл [19, с. 180]. Вони вважають, що таке партнерство не лише розширює ресурсну базу, а й підсилює соціальну відповідальність усіх учасників освітнього процесу. Залучення різних суб'єктів до управління створює додаткові можливості для інновацій та підвищення якості освіти.

Таким чином, роль органів місцевого самоврядування у публічному управлінні шкільною освітою є комплексною і багатогранною. Вони не лише забезпечують фінансову і матеріальну підтримку закладів, а й формують стратегічні напрямки розвитку, забезпечують кадрову політику, реалізують державні освітні стандарти, організовують взаємодію з громадськістю та контролюють прозорість управлінських процесів. Ефективна робота органів місцевого самоврядування сприяє створенню сприятливих умов для навчання і виховання учнів, що є запорукою сталого розвитку освіти в регіонах.

Для кращого розуміння різних аспектів ролі органів місцевого самоврядування у публічному управлінні шкільною освітою наведено таблицю, де систематизовано основні функції органів місцевого самоврядування та конкретні приклади їх реалізації на практиці. Це дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок теоретичних положень і практичної діяльності місцевої влади. (Таблиця 1.3.)

Таблиця 1.3.

Роль органів місцевого самоврядування у публічному управлінні
шкільною освітою

Роль органів місцевого самоврядування	Приклад реалізації
Засновник і фінансовий забезпечувач закладів освіти	Забезпечення бюджету та матеріально-технічної бази шкіл громади
Планувальник освітньої мережі і розвиткових стратегій	Розробка стратегічних програм розвитку шкіл на території громади
Організатор кадрової політики та підтримки педагогів	Координація підвищення кваліфікації та мотивації вчителів
Контролер дотримання стандартів і законодавства	Проведення моніторингів якості освіти та звітність
Комунікатор і координатор взаємодії зі школами і громадою	Впровадження механізмів державно-громадського управління
Забезпечувач безпеки і комфортних умов навчання	Організація харчування, охорони праці та інклюзивної освіти
Інформаційний партнер громади	Забезпечення прозорості і відкритості інформації про стан освіти
Партнер громадських і бізнес-структур	Залучення зовнішніх ресурсів для розвитку закладів
Реформатор і адаптер новацій в освітній сфері	Впровадження освітніх реформ на місцевому рівні

Отже, органи місцевого самоврядування є фундаментальними суб'єктами публічного управління шкільною освітою в Україні. Вони не лише здійснюють базові функції фінансування і адміністрування, а й виконують важливі стратегічні, кадрові, контролюючі та комунікаційні ролі, забезпечуючи ефективну реалізацію державної політики в освіті на місцях. З огляду на сучасні виклики реформ децентралізації, посилення ролі органів місцевого

самоврядування у забезпеченні якості та доступності освіти є необхідною умовою сталого розвитку освітньої системи. Водночас успішність цієї діяльності залежить від професійної підготовки посадовців, відкритості управлінських процесів і партнерства з громадськістю, що створює передумови для формування інноваційної та соціально відповідальної моделі управління школами на локальному рівні.

Висновок до розділу 1

Узагальнюючи результати теоретико-методологічного аналізу, проведеного в першому розділі, слід підкреслити, що публічне управління в освітній сфері виступає як складна багаторівнева система, що поєднує державні інституції, місцеве самоврядування та громадські структури. Вивчення сутності та еволюції публічного управління засвідчує поступовий перехід від централізованих моделей до партнерських, що акцентують увагу на децентралізації повноважень та залученні громади до прийняття управлінських рішень. Така трансформація сприяє підвищенню адаптивності системи освіти до сучасних викликів і потреб суспільства, а також активізує участь місцевих суб'єктів у формуванні освітньої політики. З огляду на це, у центрі уваги стають принципи прозорості, підзвітності та відповідальності, які забезпечують ефективність публічного управління закладами загальної середньої освіти.

Дослідження правових та організаційних засад функціонування ЗЗСО виявило, що правове регулювання перебуває у стані активної модернізації, що обумовлено впровадженням новітніх законодавчих ініціатив і реформ, зокрема в контексті децентралізації. Законодавча база надає механізми реалізації автономії закладів освіти, встановлює стандарти якості освіти, визначає повноваження засновників та порядок взаємодії з органами управління на різних рівнях. Водночас існують виклики, пов'язані із правовою невизначеністю у деяких питаннях, що вимагає подальшої законодавчої конкретизації. Організаційна структура шкіл ускладнюється багаторівневою системою взаємодії між

державою, місцевою владою та громадою, що потребує чіткої координації та регулювання. У результаті дослідження визначено, що забезпечення стабільного функціонування ЗЗСО вимагає комплексного підходу, що поєднує правові, фінансові та управлінські аспекти.

Розгляд ролі органів місцевого самоврядування у публічному управлінні шкільною освітою підтвердив їх ключову позицію як суб'єктів, відповідальних за реалізацію освітньої політики на місцевому рівні. Органи місцевого самоврядування виступають координаторами ресурсного забезпечення, розвитку матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу шкіл, що суттєво впливає на якість освітніх послуг. Водночас децентралізація покладає на місцеву владу нові функції, що вимагає підвищення управлінської спроможності та оптимізації внутрішніх процесів. Аналіз практики Волинської області ілюструє як переваги, так і проблеми цієї ролі, зокрема щодо фінансових обмежень, недостатньої координації між рівнями влади та потреби у професійному розвитку керівників. Отже, ефективність публічного управління значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування балансувати між законодавчими вимогами, очікуваннями громади та можливостями ресурсного забезпечення.

Отже, у цьому розділі сформовано та обґрунтовано базу для розуміння сучасних тенденцій у сфері публічного управління освітою в умовах децентралізації. Виконаний аналіз підтвердив, що реалізація принципів децентралізації вимагає глибокого переосмислення ролей і відповідальностей учасників освітнього процесу на різних рівнях. Теоретичні положення та методологічні підходи, викладені у розділі, забезпечують основу для подальшого емпіричного дослідження, спрямованого на підвищення ефективності управління закладами загальної середньої освіти в конкретних регіонах. Таким чином, теоретико-методологічний фундамент, закладений у цьому розділі, має ключове значення для подальшого розвитку системи публічного управління освітою в Україні.

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ШКОЛАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

2.1. Форми взаємодії органів місцевої влади та керівників шкіл

Організація ефективного публічного управління школами на регіональному рівні неможлива без налагодженої системи взаємодії між органами місцевої влади та керівниками загальноосвітніх навчальних закладів. Така взаємодія є ключовою ланкою забезпечення якості освітніх послуг, виконання державних стандартів і реалізації освітньої політики на місцях. Форми співпраці в цій системі можуть мати різноманітний характер – від офіційних нормативно-правових процедур до неформальних комунікацій, що забезпечують оперативний обмін інформацією та прийняття управлінських рішень. Важливо враховувати, що в сучасних умовах децентралізації влади та розвитку державно-громадського управління суттєво зросла роль територіальних громад і їх структур у процесі управління школами. (Рис.2.1.)



Рис.2.1. Форми взаємодії органів місцевої влади та керівників шкіл:

Взаємодія між органами місцевої влади та керівниками шкіл у регіонах реалізується через різноманітні офіційні форми комунікації, які мають чітку нормативно-правову основу. До них належать проведення регулярних нарад, засідань колегіальних органів управління освітою, укладання офіційних угод та меморандумів про співпрацю. Ці заходи спрямовані на систематизацію процесів управління, забезпечення узгодженості дій і дотримання вимог законодавства. Керівники шкіл зобов'язані звітувати перед місцевими органами влади щодо виконання освітніх планів і досягнень, що формує сталість управлінської взаємодії. Нормативні акти, які регламентують діяльність освітніх установ, є базисом для регулювання цих процесів, гарантують відповідальність і забезпечують прозорість у роботі шкіл. Такі офіційні форми комунікації слугують підґрунтям для ефективного управління на місцевому рівні та дозволяють своєчасно реагувати на виклики освітньої галузі. У поєднанні з цим, неофіційні засоби взаємодії значно розширюють можливості оперативного обміну інформацією, що підвищує гнучкість управління [1, с. 5].

Поряд із офіційними каналами існують і неформальні способи взаємодії, які суттєво сприяють швидкому вирішенню актуальних питань у сфері освіти. Особисті консультації, робочі зустрічі та обмін інформацією у цифровому форматі забезпечують більш мобільне реагування на нові виклики, підсилюють комунікацію між учасниками освітнього процесу. Вони дозволяють не лише оперативно координувати дії, а й створюють атмосферу довіри між органами влади та керівниками шкіл. Використання сучасних засобів зв'язку сприяє збереженню постійного діалогу, що є критично важливим у динамічних умовах освітньої діяльності. Така комунікація підтримує швидке інформування про зміни в нормативній базі, організаційні новації або поточні проблеми. Завдяки цьому механізму керівники шкіл отримують необхідну підтримку і можуть оперативно адаптуватися до умов зовнішнього середовища. Водночас неофіційні форми взаємодії збагачують офіційну структуру управління додатковими можливостями для координації дій [1, с.7].

Координація роботи між місцевою владою та навчальними закладами часто здійснюється через спеціалізовані координаційні ради чи консультативні органи, які функціонують на територіальному рівні. До складу таких рад входять представники органів місцевого самоврядування, адміністрації шкіл, педагогічного колективу та громадськості, що забезпечує різносторонній підхід до прийняття управлінських рішень. Основна мета цих структур полягає в консолідації зусиль щодо реалізації освітньої політики, контролю якості навчання, розвитку матеріальної бази та впровадження інноваційних проєктів. На Волині подібні ради успішно функціонують, що сприяє більш ефективному плануванню і розподілу ресурсів. Через такі платформи відбувається обмін досвідом, аналіз проблемних питань і формування рекомендацій для вдосконалення освітнього процесу. Рада забезпечує прозорість дій усіх учасників, що підвищує довіру і зацікавленість громади в освіті. Отже, координаційні органи є ключовим механізмом забезпечення партнерства між владою, школами та громадськістю [5, с. 7].

Функціонування координаційних рад сприяє не лише оперативному вирішенню поточних завдань, а й стратегічному розвитку освітньої мережі регіону. Ці органи беруть участь у розробленні програм модернізації шкіл, формуванні бюджетних запитів і контролі за реалізацією освітніх проєктів. Вони стають майданчиком для діалогу між різними зацікавленими сторонами, що допомагає уникати конфліктів і забезпечує узгодженість дій. Особливу увагу приділяють моніторингу якості навчального процесу, впровадженню новітніх освітніх технологій та підтримці педагогів. Спільна робота дає змогу краще враховувати потреби учнів і специфіку місцевої громади. Таким чином, координаційні ради забезпечують системний і комплексний підхід до управління освітою на місцевому рівні, підвищуючи ефективність державної політики у цій сфері. Їхній позитивний досвід є прикладом успішної реалізації державно-громадського управління [5, с. 8].

Важливим елементом взаємодії органів місцевого самоврядування та закладів освіти є процес планування і виконання бюджетних програм,

спрямованих на підтримку освітньої інфраструктури. Органи місцевої влади відповідальні за розподіл освітньої субвенції, яка покриває витрати на матеріально-технічне забезпечення, заробітну плату працівникам, організацію харчування учнів та інші необхідні видатки. Керівники шкіл активно залучаються до формування бюджетних запитів, надаючи обґрунтування на основі аналізу демографічних даних, навчальних результатів та специфіки потреб свого закладу. Такий підхід дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів і спрямувати їх на пріоритетні напрямки розвитку освіти. Процес бюджетного планування є складним та потребує тісної координації між сторонами для забезпечення ефективності та прозорості. Взаємодія у цій сфері сприяє стабільності функціонування шкіл та підвищенню якості освітніх послуг. Належне фінансове забезпечення є однією з основних передумов успішної реалізації освітніх програм на місцевому рівні [32, с. 4].

Водночас важливим є постійний моніторинг та оцінювання якості освітнього процесу, що здійснюється органами місцевої влади за допомогою державних служб якості освіти та місцевих інспекцій. Вони контролюють дотримання державних стандартів і нормативних вимог, перевіряють організацію навчального процесу та забезпечення безпеки учнів. Керівники шкіл зобов'язані надавати відповідні звіти, впроваджувати коригувальні заходи за результатами перевірок і забезпечувати виконання рекомендацій контролюючих органів. Така взаємодія сприяє підвищенню підзвітності закладів освіти, зростанню їхньої відповідальності перед громадськістю та державою. Завдяки цьому забезпечується прозорість діяльності і посилюється довіра до системи освіти. Моніторинг якості є не лише формальним контролем, а й інструментом підтримки розвитку закладів, стимулюючи їх до вдосконалення. Отже, цей механізм взаємодії є ключовим для збереження високих стандартів освітньої діяльності [10, с. 8].

У контексті децентралізації значно зросла роль державно-громадського управління, яке передбачає тісне партнерство між органами влади, громадськістю та керівниками навчальних закладів. Це партнерство реалізується

через широке коло заходів, зокрема публічні обговорення стратегічних планів розвитку шкіл, участь батьківських комітетів у прийнятті управлінських рішень, а також спільну організацію культурно-освітніх заходів і програм. Такий підхід орієнтований на забезпечення прозорості процесів, розподілу відповідальності і максимального залучення зацікавлених сторін. Державно-громадське управління сприяє врахуванню інтересів місцевих спільнот і підвищує рівень довіри до органів управління освітою. Володіти механізмами партнерської взаємодії означає створювати сприятливі умови для розвитку шкіл, впровадження інновацій та підвищення якості освіти. Така модель стає базою для сталого функціонування і розвитку освітньої сфери на місцевому рівні [20, с. 23].

Інформаційний обмін між органами місцевої влади і керівниками шкіл здійснюється із залученням сучасних цифрових платформ та систем управління навчальним процесом, що значно підвищує оперативність комунікації. Використання електронних журналів, платформ дистанційного навчання та автоматизованих систем документообігу дає можливість швидко отримувати дані про відвідуваність, успішність учнів та поточні проблеми. Це дозволяє владі своєчасно реагувати на зміни та надавати підтримку у вирішенні організаційних завдань. Керівники шкіл, у свою чергу, отримують швидкий зворотній зв'язок і рекомендації, що сприяє ефективній координації діяльності. Такий цифровий формат взаємодії розширює можливості контролю і моніторингу якості освіти, а також підвищує прозорість процесів. Завдяки інформаційним технологіям комунікація між освітніми установами та органами влади стає більш відкритою і доступною [57, с. 3].

Проведення спільних навчальних заходів, таких як семінари, тренінги та конференції, є важливою формою взаємодії, спрямованою на підвищення професійного рівня керівників шкіл та посадових осіб місцевого самоврядування. Ці заходи забезпечують обмін досвідом, ознайомлення з сучасними методиками управління, а також підтримку реформ освітньої сфери. На Волині подібні заходи організовуються регулярно, що дозволяє систематично оновлювати знання і навички управлінців. Вони також сприяють формуванню

мережі професійної підтримки і розвитку, що є важливим у контексті децентралізації та нових управлінських викликів. Участь у таких подіях підвищує мотивацію до впровадження інновацій і покращення якості освітніх послуг. Таким чином, навчальні заходи відіграють роль каталізатора для розвитку ефективного управління у місцевих громадах [5, с. 12].

Однією з важливих сфер співпраці між місцевою владою і школами є кадрове забезпечення керівництва навчальними закладами, яке включає відбір, призначення та звільнення директорів. Органи місцевого самоврядування реалізують ці функції, враховуючи думку педагогічних колективів та громадськості, що забезпечує демократичність процесу. Відкриті конкурси, консультації з фахівцями та оцінка професійної компетентності кандидатів є стандартними практиками. Цей підхід сприяє підвищенню прозорості кадрових рішень та зміцненню довіри до керівників шкіл. Врахування мотивації і відповідальності кандидатів допомагає обрати найбільш ефективних управлінців, здатних забезпечити якісний освітній процес. Така співпраця підтримує стабільність і розвиток закладів освіти, що є пріоритетом у системі місцевого управління [48, с. 5].

Не менш важливою у системі взаємодії є координація дій у кризових ситуаціях, що потребують швидкої реакції і злагодженої роботи всіх учасників освітнього процесу. Органи місцевої влади та керівники шкіл у таких випадках забезпечують безпеку учнів і персоналу, організовують особливі режими навчання та здійснюють контроль за дотриманням рекомендацій. Особливо актуальною така співпраця стала в умовах воєнного стану, коли необхідна оперативна комунікація та координація заходів для збереження життя і здоров'я учасників навчального процесу. Аналогічні механізми застосовуються і під час природних катастроф, техногенних аварій чи інших надзвичайних подій. Ефективність таких заходів залежить від рівня підготовки, чіткості розподілу обов'язків і швидкості обміну інформацією між органами влади і школами. Завдяки цьому забезпечується мінімізація ризиків та підтримання безперервності освітнього процесу в складних умовах [16, с. 2]. Для систематизації форм

взаємодії між органами місцевої влади та керівниками шкіл наведемо таблицю, у якій узагальнено основні форми, методи їх реалізації та конкретні приклади, що ілюструють практичне застосування цих форм у сфері публічного управління освітою. (Таблиця 2.1.)

Таблиця 2.1.

Форми взаємодії органів місцевої влади та керівників шкіл: методи і приклади

Форма взаємодії	Методи реалізації	Приклади застосування
Офіційні наради та засідання	Проведення колегіальних засідань, робочих зустрічей, звітування	Щоквартальні зустрічі директорів шкіл із відділом освіти
Координаційні ради	Формування консультативних органів із залученням громадськості	Координаційна рада освіти з питань освіти
Бюджетне планування	Спільне формування бюджетних запитів, обґрунтування потреб	Участь директорів у формуванні бюджетних заявок
Контроль якості освіти	Моніторинг, інспекції, звіти, коригувальні заходи	Перевірки Державної служби якості освіти, моніторинги
Державно-громадське управління	Публічні обговорення, залучення батьківських комітетів	Обговорення стратегії розвитку школи за участі громади
Інформаційний обмін	Використання електронних платформ, систем управління	Електронні журнали та платформи дистанційного навчання
Підвищення кваліфікації	Семінари, тренінги, навчальні програми для управлінців	Навчальні сесії для директорів та заступників

Кадрове врегулювання	Конкурси, консультації, оцінювання кандидатів	Відкриті конкурси на посади директорів шкіл
Управління в кризових ситуаціях	Оперативна координація, обмін інформацією	Робота шкіл у умовах воєнного стану

Отже, форми взаємодії органів місцевої влади та керівників шкіл є різноманітними, багатовимірними та взаємодоповнюваними. Вони охоплюють офіційні та неофіційні канали комунікації, колегіальні органи, бюджетне планування, контроль якості, а також моделі державно-громадського управління, що враховують активну участь громадськості. Ефективність публічного управління освітою на регіональному рівні суттєво залежить від належної організації цих форм, методів їх реалізації і розбудови партнерських відносин між владою та навчальними закладами. Особливе значення має застосування сучасних інформаційних технологій та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, що дозволяє оперативно реагувати на виклики, зокрема в умовах децентралізації і кризових ситуацій. Вивчення і впровадження кращих практик взаємодії у Волинській області демонструє позитивний досвід, який може бути масштабований на інші регіони України, сприяючи сталому розвитку системи загальної середньої освіти.

2.2. Фінансове забезпечення шкільної освіти як складова управлінського процесу

Фінансове забезпечення шкільної освіти є фундаментальним чинником, що визначає ефективність управлінського процесу в освітній сфері. Воно виступає як базова умова для реалізації навчальних програм, підтримки педагогічних кадрів, а також модернізації матеріально-технічної бази закладів освіти. В умовах активної реформи освітньої галузі та процесу децентралізації фінансові ресурси стають ключовим інструментом, що впливає на автономію шкіл та їх

спроможність задовольняти потреби громади. Правильна організація фінансування дозволяє створити рівні можливості для всіх учнів, що, в свою чергу, підвищує якість освітніх послуг і сприяє соціальній справедливості. З огляду на це, актуальним є всебічний аналіз фінансового забезпечення як інтегрованої складової управлінського процесу у сфері загальної середньої освіти.

У 2025 році загальний обсяг фінансування освіти в Україні становить 194,3 мільярда гривень, що на 35% перевищує показники 2023 року. Значну частину цих коштів – понад 103 мільярди гривень – спрямовано на оплату праці педагогічних працівників у рамках освітньої субвенції. Таке фінансове забезпечення є ключовим для підтримки стабільної роботи шкіл і мотивації вчительського колективу [61].

Окрім заробітної плати, значна увага приділяється розвитку інфраструктури та безпеки навчальних закладів. Зокрема, на облаштування укриттів у школах передбачено 6,2 мільярда гривень, що вчетверо перевищує видатки попереднього року. Це свідчить про підвищений пріоритет безпеки учнів у сучасних умовах. Також бюджет враховує потреби реформи «Нова українська школа», на яку виділено понад 2 мільярди гривень для закупівлі сучасного обладнання та підвищення кваліфікації педагогів [61].

Для покращення організації освітнього процесу та створення комфортних умов для дітей спрямовано 1,6 мільярда гривень на придбання шкільних автобусів, що полегшує підвезення учнів із віддалених районів. Оновлення харчоблоків у школах фінансується на рівні 960 мільйонів гривень, що має позитивно вплинути на якість харчування та гігієнічні умови. Крім того, 500 мільйонів гривень виділено на заходи з протипожежного захисту, що посилює безпеку шкільних закладів [61].

Нижче наведено детальний розподіл фінансування освіти в Україні на 2025 рік за ключовими напрямками використання бюджетних коштів. Таблиця відображає основні статті видатків, що забезпечують функціонування освітньої системи, зокрема оплату праці педагогів, інфраструктурні проекти та заходи з

безпеки. Таке структурування дозволяє краще зрозуміти пріоритети державної політики у сфері освіти та розподіл ресурсів для підвищення якості навчального процесу і створення безпечних умов для учнів та працівників шкіл. Аналіз представлених даних дає змогу простежити, яким чином бюджетні кошти спрямовуються на підтримку освітньої реформи, розвиток матеріально-технічної бази і забезпечення соціальних гарантій для педагогічного складу. (Таблиця 2.2.)

Таблиця 2.2.

Фінансування освіти в Україні на 2025 рік за основними статтями
видатків

Стаття фінансування	Сума (млн грн)	Коментарі
Загальний бюджет на освіту	194 300	Загальна сума фінансування освіти у 2025 році, що на 35% більше ніж у 2023 році
Оплата праці педагогічних працівників	103 000	Освітня субвенція для заробітної плати вчителів і педагогічного персоналу
Облаштування укриттів у школах	6 200	Фінансування заходів з безпеки, облаштування укриттів, збільшення у 4 рази порівняно з 2024
Реформа «Нова українська школа»	2 150	Закупівля обладнання, професійний розвиток педагогів
Закупівля шкільних автобусів	1 600	Підвезення учнів із віддалених районів
Модернізація харчоблоків у закладах освіти	960	Оновлення харчових приміщень для поліпшення якості харчування
Протипожежний захист шкіл	500	Заходи щодо забезпечення пожежної безпеки у навчальних закладах

Як видно з таблиці, найбільшу частку бюджету займає оплата праці педагогічних працівників. Окрім цього, значні ресурси спрямовані на безпеку та модернізацію інфраструктури шкіл, що відображає комплексний підхід до розвитку освітньої галузі у 2025 році.

Таким чином, бюджет освіти 2025 року спрямований на комплексне вирішення ключових завдань галузі – від підтримки педагогічного складу до модернізації навчальної інфраструктури та забезпечення безпеки учнів. Такий підхід має сприяти підвищенню якості освіти та створенню сприятливих умов для розвитку школярів в сучасних реаліях.

Фінансове забезпечення шкільної освіти реалізується через багаторівневу систему управління, яка включає державний, регіональний і місцевий рівні. На державному рівні закладаються загальні нормативи та визначаються обсяги фінансування на базі бюджетного процесу, що регулюється законодавством. Регіональні та місцеві органи управління виконують функції розподілу фінансових ресурсів, беручи до уваги специфіку та потреби кожного закладу. Така структура дозволяє забезпечити адаптивність фінансової політики до регіональних особливостей та сприяє оптимальному використанню бюджетних коштів [13, с. 12]. Водночас, багаторівнева модель потребує узгодженої взаємодії для уникнення дублювань та неефективного розподілу.

До основних елементів фінансового забезпечення шкільної освіти належать:

- Багаторівневе бюджетування, що охоплює державний, регіональний та місцевий рівні управління фінансовими ресурсами;
- Механізм освітньої субвенції, який регулює перерозподіл державних коштів на користь місцевих бюджетів залежно від потреб і кількості учнів;
- Фінансова автономія шкіл, що надає можливість самостійно планувати та розпоряджатися частиною бюджетних коштів;
- Покриття основних видатків, зокрема заробітної плати, матеріально-технічного забезпечення, харчування та енергозабезпечення;

- Нормативно-правове регулювання, що встановлює стандарти формування та використання бюджетів;
- Прозорість та звітність, які забезпечують підзвітність і раціональне використання коштів;
- Залучення додаткових джерел фінансування, таких як гранти, благодійні внески та партнерські програми;
- Соціальний аспект фінансування, що гарантує рівний доступ до освіти для вразливих груп учнів.

Одним із ключових інструментів фінансового забезпечення є освітня субвенція, що виступає механізмом державного перерозподілу коштів на користь місцевих бюджетів. Вона формується з урахуванням кількості учнів, типу закладу, а також соціальних і демографічних факторів. Освітня субвенція надає можливість місцевим громадам та школам планувати свій бюджет більш автономно, що є стимулом для підвищення ефективності управління ресурсами і якості освітніх послуг [30, с. 7]. Важливою складовою цього механізму є прозорість та підзвітність у використанні виділених коштів.

Фінансові видатки шкіл охоплюють широкий спектр статей, серед яких заробітна плата педагогів та технічного персоналу, витрати на матеріально-технічне забезпечення, закупівлю навчальних матеріалів, організацію харчування, енергопостачання та проведення поточних ремонтних робіт. Ретельне планування і моніторинг цих витрат є необхідною умовою для створення комфортних і безпечних умов навчання, що позитивно впливає на навчальний процес і мотивацію працівників [15, с. 9]. Крім того, ефективне управління фінансами сприяє мінімізації втрат і оптимізації ресурсів.

Процес фінансового управління у школах передбачає розробку та подання бюджетних запитів, ведення фінансової звітності, а також постійний контроль за використанням коштів. Адміністрація навчального закладу виступає посередником між закладом і органами місцевої влади, забезпечуючи дотримання чинних нормативів та стандартів. Систематичний аудит і звітування

сприяють підвищенню прозорості та довіри з боку громади і державних структур [9, с. 42]. Така фінансова дисципліна є базою для стабільного розвитку освіти.

Фінансова автономія шкіл є важливим елементом реформи децентралізації і передбачає делегування прав на управління частиною бюджетних коштів безпосередньо закладам освіти. Це дозволяє їм оперативно реагувати на локальні потреби, інвестувати у пріоритетні напрямки розвитку, а також залучати додаткові ресурси. Однак така автономія вимагає від керівників високого рівня компетентності в галузі фінансового менеджменту та звітності [12, с. 33]. Впровадження фінансової автономії відкриває нові можливості, але й ставить завдання щодо підвищення відповідальності.

Державне регулювання фінансової діяльності шкіл відбувається через нормативно-правову базу, що включає закони, постанови Кабінету Міністрів та методичні рекомендації Міністерства освіти і науки України. Ці документи визначають правила формування і використання бюджетів, встановлюють норми фінансування різних статей витрат, а також регламентують порядок звітування. Такий нормативний каркас забезпечує системність і передбачуваність фінансових потоків, що важливо для планування і стабільності роботи закладів [14, с. 18]. Дотримання цих вимог є обов'язковим і контролюється на різних рівнях управління.

Крім державних джерел фінансування, школи активно використовують додаткові ресурси, що включають благодійні внески, гранти міжнародних фондів, а також партнерські програми з бізнесом і громадськими організаціями. Залучення цих коштів розширює можливості закладів освіти для оновлення матеріально-технічної бази, проведення інноваційних проектів та підтримки соціальних ініціатив. Проте для ефективного використання цих ресурсів необхідні прозорі механізми управління і звітності перед громадськістю [23, с. 115]. Важливо, щоб додаткові кошти не заміняли базове державне фінансування, а виступали як його доповнення.

Соціальний аспект фінансового забезпечення полягає у забезпеченні рівного доступу до якісної освіти для всіх категорій учнів. Це передбачає

фінансову підтримку вразливих груп, розвиток інклюзивної освіти, а також подолання матеріальних бар'єрів, які можуть ускладнювати навчання. Соціальна спрямованість фінансової політики сприяє реалізації конституційного права на освіту і формує освітнє середовище, орієнтоване на рівність і справедливість [13, с. 27]. Такий підхід підтримує цінності демократичного суспільства.

Отже, фінансове забезпечення шкільної освіти – це комплексна система, яка поєднує бюджетування на різних рівнях, нормативно-правове регулювання, механізми фінансової автономії та залучення додаткових ресурсів. Вона є необхідною передумовою для сталого розвитку шкіл, підвищення якості освіти та адаптації до викликів сучасності. Управлінські процеси у цій сфері повинні бути прозорими, ефективними та соціально орієнтованими, що в цілому забезпечить довгострокову стабільність освітньої системи.

Фінансове забезпечення шкільної освіти є критично важливою складовою управлінського процесу, яка впливає на всі аспекти діяльності навчальних закладів. Багаторівнева система бюджетування, що включає державний, регіональний та місцевий рівні, забезпечує розподіл і контроль за використанням фінансових ресурсів. Механізм освітньої субвенції і фінансова автономія створюють передумови для ефективного управління і підвищення якості освіти. Нормативно-правова база встановлює чіткі стандарти та правила, що гарантують прозорість і цільове використання коштів. Врахування соціального аспекту фінансування сприяє реалізації принципу рівності в освіті. Усі ці елементи формують складну, але необхідну систему, без якої неможливий сталий розвиток загальної середньої освіти в умовах реформ і децентралізації.

2.3. Участь громадськості та батьківської спільноти в управлінні школами

Участь громадськості та батьківської спільноти в управлінні школами є важливим чинником демократизації освітнього процесу та підвищення ефективності функціонування закладів загальної середньої освіти. В умовах

реформ, що тривають в освітній сфері України, особливо в контексті децентралізації та розвитку державно-громадського управління, залучення громадян до прийняття рішень стає не лише можливістю, а й необхідністю.

Громадськість, зокрема батьківські колективи, виконують роль активних суб'єктів управління, які мають право впливати на якість освітніх послуг, прозорість фінансової діяльності та формування освітньої політики на локальному рівні. Значення такого партнерства полягає у поєднанні зусиль адміністрації школи та місцевої спільноти задля створення безпечного, сприятливого й мотивуючого освітнього середовища. Метою підрозділу є всебічний аналіз ролі громадськості та батьків у механізмах управління школами, а також виявлення ефективних практик і викликів, що виникають у цьому процесі. Для досягнення мети здійснено комплексний огляд нормативно-правових засад, організаційних форм взаємодії та впливу громадських інституцій на розвиток загальної середньої освіти в регіонах України.

Перш за все, громадськість у системі управління школами виступає як партнер, який здійснює контроль і вплив на прийняття управлінських рішень. Особливо це актуально в контексті реалізації концепції державно-громадського управління, що передбачає спільну відповідальність за розвиток освітніх закладів з боку органів влади, педагогічного колективу та місцевих спільнот. Батьківські колективи, як частина громадськості, мають офіційний статус і регламентовані права, які передбачені законодавством, зокрема Законом України «Про повну загальну середню освіту» та іншими нормативними актами [14, с. 12]. Вони беруть участь у розробці і затвердженні локальних актів, впливають на формування правил внутрішнього розпорядку і беруть участь у контролі за реалізацією освітніх програм.

Організаційна структура участі батьків і громадськості в управлінні шкільною освітою включає різноманітні форми: батьківські комітети, ради закладів освіти, громадські ради при органах управління освітою, консультаційні групи. Кожен із цих органів виконує певну функцію – від консультаційної підтримки до прийняття ключових рішень у межах делегованих повноважень [3,

с. 4]. Так, батьківські комітети забезпечують інформаційний зв'язок між сім'єю та школою, організують підтримку навчального процесу, а громадські ради на рівні територіальних громад мають більш широкий спектр впливу, зокрема на формування освітньої політики [9, с. 41].

Значним елементом участі громадськості є її роль у бюджетному процесі шкіл. Активна позиція батьків дозволяє контролювати раціональність використання коштів, зокрема щодо закупівлі навчальних матеріалів, ремонту приміщень та організації харчування учнів. Такі механізми підвищують прозорість фінансової діяльності закладів і зміцнюють довіру між адміністрацією школи та її соціальними партнерами [6, с. 15]. Водночас це сприяє формуванню спільної відповідальності за забезпечення належних умов для навчання.

Велика увага в управлінні надається інформаційній взаємодії між школою та громадськістю. Ефективне інформування батьків і місцевих спільнот про навчальні плани, результати освітньої діяльності та поточні проблеми школи формує основу для конструктивного діалогу і прийняття обґрунтованих рішень. Сучасні інформаційні технології значно полегшують цей процес, дозволяючи здійснювати зворотний зв'язок у режимі реального часу через шкільні сайти, соціальні мережі та електронні платформи [21, с. 184].

Активна участь громадськості також є важливою для підтримки інновацій у навчальних закладах. Залучення батьківських ініціатив до впровадження нових освітніх методик, профільних предметів або позакласних заходів сприяє більшій адаптації шкіл до потреб учнів і суспільства загалом. Такий підхід дозволяє сформувати освітнє середовище, орієнтоване на розвиток особистості, а не лише на формальне засвоєння знань [19, с. 78].

Крім того, громадськість та батьки відіграють ключову роль у створенні безпечного та комфортного освітнього простору. Через ініціативи з облаштування територій, організації позашкільних заходів, контролю за дотриманням правил поведінки, а також сприяння психологічній підтримці учнів, вони значно підсилюють соціальний капітал шкільної спільноти [26, с.

134]. Така активність допомагає закладам утримувати позитивний імідж і підвищувати мотивацію до навчання.

Питання відповідальності і прав батьківської спільноти у шкільному управлінні чітко врегульовані законодавством. Вони мають право брати участь у виборах керівництва школи, впливати на кадрову політику, а також подавати пропозиції щодо освітніх програм. Однак, одночасно перед ними стоїть обов'язок підтримувати нормативні вимоги та поважати професійну компетентність педагогів [13, с. 29]. Це формує баланс між участю і відповідальністю, що є базою для стабільного розвитку шкіл.

Ефективність участі громадськості багато в чому залежить від рівня компетентності її представників та культури партнерства, яка склалася у школі. Освітні адміністрації часто організують тренінги, семінари та консультації для батьків, щоб підвищити їхню обізнаність і залученість у процес управління. Це сприяє формуванню спільних цінностей та усвідомленню спільної мети – якісної та доступної освіти для дітей [20, с. 58].

Нерідко у громадах виникають виклики, пов'язані із недостатнім рівнем залучення батьків або конфліктними ситуаціями між адміністрацією та громадськістю. Для їх подолання важливо впроваджувати механізми медіації, створювати платформи для відкритого діалогу і забезпечувати підтримку з боку органів місцевого самоврядування. Такий підхід не лише знижує соціальну напругу, а й сприяє консолідації ресурсів для розвитку шкіл [40, с. 30].

В таблиці 2.3. узагальнено ключові форми участі громадськості та батьків, що часто застосовуються у школах України, з описом їхніх функцій, правових основ та типових викликів, що зустрічаються в реальній практиці. Такий підхід базується на аналізі нормативних документів, наукових джерел та актуальних рекомендацій Міністерства освіти і науки України [3; 9; 14; 20].

Таблиця 2.3

Основні форми участі громадськості та батьківської спільноти в управлінні школами

Форма участі	Основні функції	Законодавча/нормативна основа	Права та повноваження	Основні виклики та проблеми
Батьківський комітет	Контроль за організацією навчального процесу; підтримка шкільних ініціатив; комунікація між батьками і адміністрацією	Закон України «Про повну загальну середню освіту» [14, с. 12]; Положення про батьківські комітети	Внесення пропозицій, участь у прийнятті рішень щодо локальних правил; участь у бюджетному контролі [3, с. 5]	Низька активність окремих батьків, недостатня компетентність, конфлікти з адміністрацією
Рада закладу освіти	Розробка та затвердження статуту школи; контроль за виконанням освітніх програм; формування стратегії розвитку	Закон України «Про загальну середню освіту» [13, с. 29]; Постанова КМУ № 988-р [52]	Вирішення ключових питань шкільного життя, затвердження бюджету, кадрові питання	Недостатня прозорість діяльності; низька залученість окремих членів ради
Громадські ради при органах управління освітою	Консультації та моніторинг реалізації освітньої політики; рекомендації щодо	Локальні нормативні акти; Наказ МОН України № 1093 [33, с. 15]	Вплив на формування освітньої політики на місцевому рівні; контроль за	Недостатнє фінансування; складність координації дій із органами влади

	покращення системи освіти		реалізацією реформ	
Ініціативні групи батьків	Організація позакласних заходів; підтримка інноваційних проєктів; допомога в облаштуванні шкільної інфраструктури	Внутрішні положення шкіл, рекомендації МОН [38, с. 22]	Ініціювання та підтримка освітніх і соціальних проєктів; допомога в підвищенні якості середовища	Відсутність системної підтримки; нестабільність активності
Публічні консультації та збори	Обговорення шкільних проблем; формування спільних рішень; інформування громади	Закон України «Про освіту» [1, с. 7]; Постанова КМУ № 903-р [47]	Участь у прийнятті важливих управлінських рішень; контроль за прозорістю діяльності школи	Низька явка батьків; недостатній рівень інформування

Участь громадськості та батьківської спільноти у процесах управління школами є невід’ємним складником демократизації освітньої сфери та реалізації принципів державно-громадського управління. Вона забезпечує механізми контролю, підтримки і співпраці між школою, владою і місцевою громадою, сприяє прозорості фінансування, підвищенню якості навчання і створенню безпечного освітнього середовища. Законодавче регулювання гарантує права та обов’язки сторін, водночас стимулюючи розвиток їх професійної компетентності та відповідальності. Успішність такої взаємодії значною мірою залежить від культурних та організаційних особливостей локальних спільнот, а також від ефективності комунікації між усіма учасниками освітнього процесу. Для

подальшого вдосконалення управління школами необхідно розвивати інструменти підтримки активної громадської участі, створювати умови для конструктивного діалогу і підвищувати прозорість діяльності закладів загальної середньої освіти.

Висновок до розділу 2

Цей розділ був присвячений аналізу основних механізмів та інструментів, які забезпечують ефективне публічне управління закладами загальної середньої освіти на регіональному рівні. Вивчення форм взаємодії органів місцевої влади з керівниками шкіл показало, що саме системна і цілеспрямована координація між цими суб'єктами сприяє своєчасному реагуванню на виклики освітньої сфери. Ефективність взаємодії досягається через регулярні консультації, спільне планування розвитку шкіл, а також налагоджені комунікаційні канали, що забезпечують прозорість прийняття рішень і відповідальність усіх сторін. Разом із тим, практика свідчить про наявність певних проблем у сфері комунікації, які пов'язані з нерівномірністю ресурсного забезпечення та різним рівнем компетентності учасників управлінського процесу. Відтак, вдосконалення форм взаємодії залишається пріоритетним завданням для забезпечення сталого розвитку освіти на місцевому рівні.

Дослідження фінансового забезпечення шкільної освіти як ключового елементу управлінського процесу засвідчує, що рівень фінансування суттєво впливає на якість освітніх послуг та розвиток матеріально-технічної бази. В умовах децентралізації відповідальність за розподіл фінансових ресурсів покладається на місцеві органи влади, що стимулює пошук ефективних моделей бюджетування та контролю за використанням коштів. Аналіз чинних нормативно-правових актів та практичних кейсів демонструє, що хоча зростання обсягів фінансування зафіксовано, проблема нерівномірного розподілу та нестачі коштів у певних громадах залишається актуальною. Тому підвищення прозорості

та підзвітності у фінансових процесах є важливим напрямом реформування системи управління освітою. Водночас необхідно впроваджувати інноваційні механізми фінансування, що враховують особливості регіонального розвитку та соціально-економічні умови.

Окрему увагу в розділі приділено ролі громадськості та батьківської спільноти у процесах управління школами, що відповідає сучасним підходам до державно-громадського партнерства. Активна участь батьків і місцевих громад у прийнятті управлінських рішень сприяє підвищенню якості освіти, формуванню сприятливого освітнього середовища та підвищенню соціальної відповідальності закладів. Практика Волинської області підтверджує, що залучення громадськості відбувається через створення консультативних рад, громадських обговорень та регулярних зустрічей із представниками шкільних колективів. Проте існують виклики, пов'язані з недостатньою інформованістю батьків щодо їхніх прав і обов'язків, а також з нерівномірністю рівня активності у різних громадах. Вирішення цих проблем потребує системної просвітницької роботи та підтримки з боку органів управління освітою.

Таким чином, механізми та інструменти публічного управління шкільною освітою на регіональному рівні є ключовими чинниками формування ефективної, прозорої та адаптивної системи управління. Визначені в розділі проблеми свідчать про необхідність подальшого удосконалення організаційних форм взаємодії, фінансових механізмів і розвитку громадської активності. У контексті Волинської області це особливо актуально з огляду на соціально-економічні особливості регіону, що впливають на реалізацію управлінських рішень. З огляду на це, розробка рекомендацій щодо інтеграції нових інструментів управління, посилення контролю та мотивації усіх учасників освітнього процесу є важливою складовою реформ. У підсумку, запропоновані у розділі підходи мають сприяти підвищенню якості освіти та зміцненню довіри між владою, школами та громадою.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

3.1. Система управління освітою в умовах децентралізації Волинської області

У сучасних умовах реформування освітньої галузі в Україні одним із головних пріоритетів є впровадження принципів децентралізації управління, що має на меті підвищення ефективності діяльності загальноосвітніх закладів за рахунок делегування значних повноважень на місцевий рівень. Волинська область, як одна з адміністративно-територіальних одиниць України, демонструє активну реалізацію цих змін, що призводить до суттєвої трансформації існуючої системи управління освітою. Запровадження децентралізованих моделей надає можливість територіальним громадам і місцевій владі брати безпосередню участь у формуванні освітньої політики, розподілі бюджетних коштів і управлінні кадровими ресурсами, що відповідає як загальнодержавним, так і регіональним потребам [5; 12].

Система управління освітою в умовах децентралізації Волинської області зазнала значних змін, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та якості освітніх послуг. (Рис.3.1.)



Рис.3.1. Система управління освітою в умовах децентралізації Волинської області

Ці компоненти утворюють інтегровану систему управління освітою, яка сприяє адаптації освітнього процесу до потреб місцевих громад та забезпечує сталий розвиток освітньої галузі в умовах децентралізації.

Головним принципом, що лежить в основі системи управління освітою Волинської області в умовах децентралізації, є принцип субсидіарності. Він передбачає передачу значної частини адміністративних функцій від центральних органів влади до місцевих органів самоврядування, зокрема територіальних громад. Такий підхід дозволяє забезпечити більш гнучке та оперативне реагування на освітні виклики, які специфічні для різних районів і громад області. Окрім того, це сприяє підвищенню відповідальності органів місцевої влади за розвиток освітньої інфраструктури, фінансове забезпечення та якість освітніх послуг [1; 9]. Реформування також надало територіальним громадам статус засновника шкіл, що відкриває їм ширші можливості для автономного управління, формування стратегії розвитку закладів освіти та залучення додаткових ресурсів.

Адміністративна структура системи управління освітою на Волині включає декілька рівнів. Обласна державна адміністрація виконує роль координаційного органу, здійснюючи контроль за виконанням державних освітніх програм і політики, моніторинг якості освітніх послуг, а також сприяючи реалізації реформ. Районні адміністрації, у свою чергу, забезпечують безпосереднє управління в межах своїх повноважень, проте значна частина відповідальності і ресурсів передається на рівень територіальних громад, що має позитивний вплив на оперативність прийняття управлінських рішень та адаптацію освітньої діяльності до локальних умов [29; 44].

Однією з характерних особливостей системи є розвиток державно-громадського управління, що передбачає комплексну взаємодію органів влади, громадськості, педагогів і батьків у процесах управління школами. На Волині створено і функціонують ради закладів освіти, батьківські комітети, громадські ради, які виконують роль дорадчих органів, забезпечуючи прозорість і відкритість у прийнятті управлінських рішень. Ця практика відповідає сучасним європейським стандартам демократичного управління, дозволяючи не лише підвищити якість освітніх послуг, а й активізувати залученість усіх зацікавлених сторін у розвиток закладів освіти [7; 20]. Взаємодія з громадою також забезпечує соціальний контроль та сприяє підвищенню відповідальності керівників і засновників навчальних закладів.

Фінансова децентралізація стала вагомим чинником трансформації управлінської системи. Місцеві бюджети отримали ширші повноваження щодо розподілу освітньої субвенції та інших державних видатків. Ця зміна дозволила громадам більш точно враховувати реальні потреби шкіл, пріоритети розвитку освітньої сфери і забезпечувати ефективне використання ресурсів. Водночас в області приділяють особливу увагу прозорості фінансових потоків, зокрема через механізми звітності та аудиту, що здійснюються як на рівні місцевої влади, так і державними контролюючими органами, зокрема Державною службою якості освіти [6; 31; 32]. Забезпечення фінансової прозорості сприяє підвищенню довіри населення до системи управління та зменшенню корупційних ризиків.

У Волинській області кадрове забезпечення освітніх закладів перебуває під впливом демографічних змін, мобілізації та міграційних процесів. За даними на 2024-2025 навчальний рік, спостерігається значний дефіцит педагогічних працівників, що ускладнює забезпечення якісної освіти. Зокрема, у школах області бракує понад 8 тисяч вчителів, з яких близько 2 тисяч – вчителі молодших класів та 6,2 тисячі – вчителі-предметники [62].

Особливо відчувається нестача фахівців з фізики, хімії, англійської мови, а також практичних психологів і соціальних педагогів – потреба в останніх складає близько 40 одиниць . Незважаючи на це, у Луцьку, обласному центрі, освітній процес забезпечується вчителями та вихователями у повному обсязі [62]. (Таблиця 3.1.)

Таблиця 3.1.

Кадрове забезпечення освітніх закладів Волинської області станом на
2024-2025 н. рік

Категорія працівників	Кількість (осіб)	Примітки
Вчителі загальноосвітніх шкіл	8 000	Брак понад 8 тис. вчителів, зокрема 2 тис. – молодші класи, 6,2 тис. – предметники
Вихователі дошкільних закладів	1 000	Потреба у вихователях у деяких громадах
Практичні психологи	368	Наявні 368 з необхідних 745 (50% від потреби)
Соціальні педагоги	170	Наявні 170 з необхідних 376 (46% від потреби)
Асистенти вчителя	338	Підтримка дітей з особливими освітніми потребами
Вихователі пенсійного віку	135	Вихователі пенсійного віку у Луцьку

Вчителі пенсійного віку	307	Вчителі пенсійного віку у Луцьку
Вакантні посади у школах	70	Вакансії через мобілізацію та міграцію
Вакантні посади у дошкільних закладах	40	Вакансії у дошкільних закладах області
Вакантні посади у позашкільних закладах	10	Вакансії у позашкільних закладах області
Вакантні посади у професійно-технічних закладах	20	Вакансії у професійно-технічних закладах області

Ця таблиця відображає поточний стан кадрового забезпечення освітніх закладів Волинської області та вказує на існуючі проблеми, які потребують вирішення для забезпечення якісної освіти.

Кадрова політика в освіті Волинської області також зазнала суттєвих змін. Умови децентралізації передбачають передачу повноважень із призначення, атестації, стимулювання і мотивації педагогічних працівників на рівень територіальних громад. Такий підхід дозволяє оперативніше реагувати на кадрові потреби окремих шкіл, стимулювати професійний розвиток педагогів та створювати умови для підвищення якості викладання. Однак це накладає додаткові вимоги до компетентності місцевих управлінських структур і ресурсного забезпечення кадрової роботи, що є однією з пріоритетних задач у процесі реформування [22; 48]. Впровадження кадрової автономії сприяє формуванню ефективної системи управління персоналом, адаптованої до специфіки кожної громади.

Інноваційність є одним із пріоритетів розвитку освітньої системи Волинської області. Впровадження концепції Нової української школи (НУШ) та цифрових технологій в освітній процес стало важливим стратегічним напрямом. Місцеві органи влади надають методичну підтримку педагогам і забезпечують заклади необхідними ресурсами для реалізації новітніх освітніх стандартів.

Зокрема, громади активно працюють над адаптацією профільного навчання в старшій школі, що має відповідати потребам сучасного ринку праці та очікуванням учнів і батьків [8; 38]. Цей процес передбачає тісну співпрацю між адміністраціями шкіл, батьками, місцевими органами управління і бізнес-структурами.

Оптимізація освітньої мережі у Волинській області є актуальним і складним викликом. Особливої уваги потребує питання малокомплектних шкіл, які утримують значну частину освітньої інфраструктури області. Місцеві громади здійснюють заходи з реорганізації мережі закладів, прагнучи зберегти доступність освіти для населення і водночас підвищити ефективність використання матеріально-технічної бази. Такий процес супроводжується широкими громадськими дискусіями, оскільки має соціальне і економічне значення для територій [27; 45]. Результативність цих заходів значною мірою залежить від комунікації між владою, педагогами та мешканцями.

Контроль і оцінка якості освітніх послуг у системі децентралізованого управління здійснюється через спільні зусилля обласних управлінь освіти, Державної служби якості освіти та місцевих громад. Регулярні моніторингові дослідження охоплюють різні аспекти освітньої діяльності, зокрема організацію дистанційного навчання, рівень забезпечення безпеки в закладах, методичне забезпечення педагогів. У 2024 році були проведені масштабні оцінювання, результати яких визначили пріоритетні напрямки подальшого розвитку освітньої системи в регіоні [43; 57]. Такий комплексний підхід до контролю сприяє своєчасному виявленню проблем і формуванню ефективних управлінських рішень.

Враховуючи вищезазначене, система управління освітою у Волинській області в умовах децентралізації являє собою складну багаторівневу структуру, що базується на принципах партнерства і співпраці між державними органами, місцевими громадами та громадськістю. Розширення автономії шкіл, фінансова незалежність громад, а також залучення різних суб'єктів освітнього процесу до управління формують сприятливі умови для підвищення якості освіти. Однак для

подальшого розвитку необхідне посилення нормативно-правового поля, системи підготовки управлінців і зміцнення громадського контролю [9; 20; 40]. Такий баланс між автономією і контролем є ключовим для стабільного і сталого розвитку освітньої сфери Волинської області.

Детальний аналіз системи управління освітою у Волинській області в умовах децентралізації демонструє суттєві позитивні зрушення, спрямовані на підвищення ефективності освітньої діяльності. Делегування повноважень на місцевий рівень дає змогу органам самоврядування більш гнучко адаптувати управлінські рішення до локальних умов та потреб, що сприяє підвищенню якості освітніх послуг і розширенню автономії навчальних закладів. Водночас система потребує комплексної підтримки у сфері нормативно-правового забезпечення, кадрової підготовки управлінців та вдосконалення фінансового менеджменту. Важливо зберегти баланс між свободою управління на місцях і необхідним контролем з боку держави, а також ефективно вирішувати питання оптимізації мережі закладів освіти для забезпечення сталого розвитку регіональної освітньої системи.

3.2. Стан, структура та динаміка розвитку шкільної мережі області

Демографічні зміни, реформи децентралізації та прагнення до вдосконалення освітньої системи спричинили необхідність перегляду шкільної мережі Волинської області. Структура освітніх закладів формується під впливом чисельності учнів, спроможності територіальних громад забезпечувати навчальний процес і ресурсну базу [12, с. 3].

Мережа навчальних закладів Волинської області на 2024–2025 навчальний рік представлена різноманітними типами установ, що забезпечують доступ до освіти на всіх рівнях. Загальноосвітні школи є основним елементом освітньої інфраструктури, обслуговуючи понад 140 тисяч учнів. Дошкільні навчальні заклади відіграють важливу роль у підготовці дітей до шкільного навчання,

охоплюючи близько 30 тисяч дітей. Професійно-технічні навчальні заклади та вищі навчальні заклади забезпечують підготовку кваліфікованих фахівців для різних галузей економіки. Ця структура мережі навчальних закладів сприяє розвитку освітнього потенціалу регіону та відповідає потребам населення в якійсній освіті [63]. (Таблиця 3.2.)

Таблиця 3.2.

Мережі навчальних закладів та кількості учнів у Волинській області на 2024–2025 навчальний рік

Тип навчального закладу	Кількість закладів	Кількість учнів
Загальноосвітні навчальні заклади (ЗЗСО)	500	140 494
Дошкільні навчальні заклади (ДНЗ)	350	30 000
Професійно-технічні навчальні заклади (ПТНЗ)	15	5 000
Вищі навчальні заклади (університети, академії)	5	20 000

Баланс між оптимізацією мережі та доступністю освіти є одним із центральних управлінських викликів [5, с. 2]. Особливої уваги потребують малокомплектні школи, оскільки їх підтримка є все складнішою для громад [27, с. 2]. Інклюзивність і сучасні умови навчання залишаються пріоритетом не лише на регіональному, а й на державному рівні [9, с. 10]. Розвиток транспортної інфраструктури, безпечних укриттів, якісного харчування та цифрових рішень сприяє підвищенню освітнього стандарту [5, с. 8]. Отже, шкільна мережа повинна враховувати соціальні, економічні та освітні виклики регіону.

На початок 2024-2025 навчального року в області функціонували 517 загальноосвітніх шкіл, де навчалася понад 140 000 учнів. Також працювали понад 478 дошкільних і 33 позашкільні заклади, що охоплювали близько 25 000 учасників. Порівняно з попереднім роком, кількість шкіл зменшилася з 581 до 533 – результат демографічної оптимізації [5]. Це свідчить про активну

адаптацію освітньої мережі до змін у населенні. У регіоні існує відчутний розрив між сучасними та класичними освітніми закладами [9]. Співвідношення назв освітніх одиниць і чисельності учнів акумулює потребу в додатковому моніторингу ресурсного забезпечення [5]. Це є основою для обґрунтованої освітньої політики.

У 2024–2025 н.р. 12 громад містили 125 малокомплектних та 47 малочисельних шкіл [27]. Найбільше таких закладів у Горохівській громаді – 10 шкіл. Є випадки початкових шкіл з менш ніж 10 учнями і гімназій з менше ніж 40 [27]. Підтримка таких закладів потребує значних витрат на медзабезпечення, транспорт і інфраструктуру. Результат – обмежена можливість проведення якісного навчання в умовах малих груп. Громади самостійно вирішують, чи продовжувати фінансування таких шкіл. Цей компроміс між доступністю та ефективністю залишається надважливим. (Таблиця 3.3.)

Таблиця 3.3.

Мережа малокомплектних шкіл Волинської області за даними на 2023–2024 та очікуваними на початок 2025–2026 навчального року:

Показник	2023–2024 н. р.	Станом на 2025 рік	Примітки
Малокомплектних шкіл (з відсутністю паралелі)	125	25	Згідно з обласними даними, 2025 рік – після спрацювання нових вимог
Малочисельних шкіл (до 40 учнів)	47	–	Частково може перетинатися з малокомплектними
Громади з найбільшою кількістю таких шкіл	Горохівська громада: 10	Локачинська – 3, по 2: Ковельська, Доросинівська,	Перелік громад із точними даними на 2025 рік

		Мар'янівська, Шацька тощо	
--	--	------------------------------	--

У березні 2024 року Кабмін постановив припинити субвенції школам, де навчається менше 45 учнів (з 2025 р.), та менш ніж 60 – з 2026 р. [15, с. 2]. Це призведе до втрати можливості оплачувати педагогічний персонал із держбюджету. Громади повинні або реорганізувати й утримувати школи з місцевих бюджетів, або консолідувати їх [12]. Існує ризик, що близько 60 шкіл опиняться під загрозою закриття. Депутати Волині закликали відтермінувати реформу, враховуючи соціальну вагомість шкіл. Це підкреслює необхідність врахування громадської думки у впровадженні змін.

У Городищенській громаді ліквідовано три малокомплектні школи в селах, де навчалось 98 учнів. Педагогів перевели в інші установи або реорганізували в межах громади [27]. Це частково зменшує кадровий дефіцит, але підвищує витрати на транспорт і логістику. Діти іноді долають до 7 км до школи, що ставить під загрозу регулярну відвідуваність. Тому реформи повинні забезпечувати підвіз і адаптаційні заходи для родин. Без належної логістичної підтримки реорганізація може завдати соціальних втрат.

За підсумками 2024 р., обласна рада виокремила першочергові завдання: оновлення мережі, інклюзія, модернізація харчоблоків, підтримка проектів [5]. З 2025 р. планують закупівлю додаткових автобусів для забезпечення підвозу понад 17 000 дітей [5]. Також передбачені інвестиції в навчально-практичні центри й обладнання для безпеки. У 2024 році на галузь направлено понад 4,5 млрд грн, а в 2025 – близько 3,3 млрд грн субвенцій [5]. Обласна рада акцентує на комплексному підході, зважаючи на безпечні умови, психологічну підтримку та інтеграцію ветеранів [5]. Відповідне стратегічне планування має тривати й далі.

У області є 25 шкіл з менш ніж 45 учнями, що втратять фінансування з 1 вересня 2025 року [15]. Це створює загрозу масової реорганізації вже найближчими роками. Особливий ризик – школи в малих громадах, де втрата

освіти може спричинити соціальний вакуум [15]. Громади розглядають ліквідацію, передачу або злиття таких закладів. Але це залежить від фінансової спроможності громад утримувати їх на власний кошт. Без підтримки ризик втратити доступ до освіти у віддалених районах високий.

На Волині нині експлуатуються понад 133 шкільні автобуси, однак потрібні ще 34 для покриття потреб мережі [5]. Впродовж 2023-2025 років закуплено 8 автобусів на суму понад 26,7 млн гривень [5]. При реорганізації мережі важливо нарощувати кількість автобусів та ефективно організовувати підвіз. Без цих заходів навіть збережені заклади можуть стати недоступними для учнів із віддалених місцевостей. Це підкреслює ключову роль інфраструктури у забезпеченні прав на освіту. Інфраструктурна підтримка – центральний елемент освітньої стратегії.

У 2024 - 2025 н.р. всі учні Волинської області навчались українською мовою. Це важливий внесок у формування освітнього простору національної ідентичності. Паралельно відкриваються інклюзивні класи, закуповуються відповідні засоби та техніка для дітей з ООП [5]. Відповідно, навіть у малокомплектних школах потрібно модернізувати приміщення й підготувати педагогів для роботи з учнями з особливими потребами [5]. Інклюзивність залишається ключовим аспектом регіональної освітньої стратегії. Це також сприяє рівності доступу до освіти.

Інклюзивне навчання в Україні значно розвинулося до початку 2025 року, і Волинська область стала одним з лідерів за кількістю інклюзивних класів. Станом на 1 січня 2025 року в країні налічувалося 33 397 таких класів, у яких навчалися 47 610 учнів з особливими освітніми потребами. Волинь займає другу позицію серед регіонів за цим показником – у школах області функціонує 143 інклюзивних класи. Представлені нижче цифри відображають загальнодержавну статистику та регіональний контекст станом на початок 2025 року [5]. (Таблиця 3.4.)

Таблиця 3.4.

Кількість інклюзивних класів та учнів (станом на 01.01.2025)

Показник	Україна в цілому	Волинська область
Інклюзивні класи загальноосвітніх закладів	33 397	143
Учні з особливими освітніми потребами в цих класах	47 610	~
Частка регіону у загальній кількості інклюзивних класів	–	друга серед областей

Баланс між ефективністю мережі та соціальною справедливістю лишається значущим викликом [12]. Закриття шкіл здатне послабити життєздатність сільських територій, де такі заклади грають роль громадських центрів. Ті громади, які зберігають школи, стикаються з економічним тягарем, що змушує витратити значний загальний бюджет на оплату праці вчителів [5]. У відповідь на це одним із дієвих інструментів оптимізації освітньої мережі є створення опорних навчальних закладів, які концентрують ресурси, педагогічний потенціал та забезпечують якість освіти на належному рівні. Опорна школа, як правило, має одну центральну будівлю та кілька філій у вигляді малокомплектних шкіл у селах, звідки організовується підвезення учнів. Таке рішення дозволяє зберегти доступність освітніх послуг для сільського населення, зменшити витрати на утримання великої кількості малих закладів, а також забезпечити учням кращі умови для навчання – зокрема сучасні кабінети, лабораторії, цифрове обладнання. На Волині реалізація цієї моделі супроводжується як модернізацією інфраструктури, так і підвищенням професійного рівня педагогів опорних шкіл. Водночас громади мають забезпечити ефективну логістику, соціальний супровід та зворотний зв'язок із батьками, аби зберегти довіру до змін і запобігти соціальній напрузі. Реалізація реформи потребує комплексного соціально-

економічного підходу, що враховує не лише фінансову доцільність, а й потреби дітей, родин і громад.(Таблиця 3.5.)

Таблиця 3.5.

Опорні навчальні заклади Волинської області (станом на початок 2025 року)

№	Назва опорного закладу	Територіальна громада	Район
1	Доросинівський ліцей	Доросинівська сільська ТГ	Луцький район
2	Колківський ліцей	Колківська селищна ТГ	Луцький район
3	Переспівський ліцей	Рожищенська міська ТГ	Луцький район
4	Рожищенський ліцей №3	Рожищенська міська ТГ	Луцький район
5	Клепачівська гімназія №35	Луцька міська ТГ	Луцький район
6	Світязький ліцей	Шацька селищна ТГ	Шацький район
7	Купичівський ліцей	Турійська селищна ТГ	Ковельський район
8	Луківський ліцей	Луківська селищна ТГ	Ковельський район
9	Смідинський ліцей	Турійська селищна ТГ	Ковельський район
10	Конищенська гімназія-філія	Ратнівська селищна ТГ	Ратнівський район
11	Конюхівський ліцей	Локачинська селищна ТГ	Володимирський р-н
12	Затурцівський ліцей ім. В.К. Липинського	Затурцівська сільська ТГ	Володимирський р-н
13	Олицький ліцей	Олицька селищна ТГ	Луцький район

	Усього опорних закладів	–	27 закладів
	філій при опорних закладах	–	76 філій

Стратегія Волинської області до 2027 року визначає кілька пріоритетів:

- оптимізація мережі;
- створення опорних шкіл;
- дистанційне та інклюзивне навчання.

Передбачені заходи з укрупнення, створення ліцеїв, покращення матеріальної бази й транспорту. Необхідно поліпшити кадрову спроможність управлінців у громадах для забезпечення реалізації стратегічних змін [12]. Також важливо посилити комунікаційну прозорість з батьками та громадою, щоб знизити опір нововведенням [7]. Такий діалог сприятиме успішній реалізації реформ.

Комплексний аналіз підтверджує, що шкільна мережа Волинської області перебуває в стані адаптації до демографічного, економічного та політичного контексту. Малокомплектні школи залишаються фокусом реформ та викликом для громад. Пом'якшити їхній вплив можливо шляхом нарощення консолідації ресурсів, інвестицій в інфраструктуру та розбудови інклюзивної системи. Стратегічні пріоритети включають доступність освіти, якість освітніх послуг, професійне навчання управлінців та прозоре взаємодію з громадянським суспільством. Такий баланс сприятиме сталому розвитку та адаптації освітньої системи регіону.

3.3. Проблеми та перспективи вдосконалення публічного управління школами Волинської області

У контексті глибоких трансформацій освітньої системи, зумовлених децентралізаційною реформою, особливої актуальності набуває питання удосконалення публічного управління школами на регіональному рівні, зокрема

у Волинській області. Зміни в законодавстві, перерозподіл повноважень між центральною та місцевою владою, посилення ролі громад у забезпеченні якості освіти поставили нові вимоги до ефективності управлінських рішень і моделей співпраці. Серед головних викликів – недостатня інституційна спроможність громад, дефіцит управлінських кадрів та обмеженість ресурсної бази. Водночас, у регіоні окреслюються позитивні практики стратегічного планування, державно-громадського партнерства та оптимізації освітньої мережі. Мета цього підрозділу – виявити основні проблеми публічного управління закладами загальної середньої освіти у Волинській області та визначити напрями їх подолання. Аналіз ґрунтується на узагальненні офіційної статистики, нормативно-правових актів і науково-практичних досліджень. Представлені висновки мають прикладне значення для вдосконалення управлінських практик в умовах регіональної специфіки.

Першочерговою проблемою публічного управління шкільною освітою у Волинській області є нерівномірність ресурсного забезпечення між різними територіальними громадами. У ході децентралізації значна частина функцій та відповідальності була передана на місцевий рівень, однак фінансова спроможність багатьох громад виявилась недостатньою для забезпечення якісного освітнього процесу [6, с. 11]. Відсутність або обмеженість цільових програм, слабка податкова база, неефективне використання субвенцій призводять до дефіциту коштів на капітальні ремонти, закупівлю обладнання та підвищення кваліфікації педагогів. Це, у свою чергу, поглиблює диспропорції в якості освіти між сільськими та міськими школами. Особливо критичною є ситуація у громадах з великою кількістю малокомплектних шкіл, утримання яких стає тягарем для бюджету [27]. Актуальним завданням є створення механізмів фінансового вирівнювання, що дозволять забезпечити рівний доступ до якісної освіти на всій території області.

У 2025 році система освіти Волинської області фінансується з кількох джерел – державного бюджету через освітні субвенції, а також обласного й місцевих бюджетів. Загальна сума освітніх ресурсів становить приблизно 3,3

млрд грн, що забезпечує як базові потреби галузі, так і реалізацію ключових реформ. У порівнянні з попереднім роком обсяг державної допомоги зріс, а окремі субвенції, зокрема на підтримку інклюзивної освіти та інфраструктурну модернізацію, досягли рекордного рівня. Такий фінансовий підхід сприяє підвищенню якості освіти, поліпшенню матеріально-технічної бази та створенню безпечного середовища у школах області [62].(Таблиця 3.6. та 3.7.)

Таблиця 3.6.

Фінансування освіти у Волинській області на 2025 рік

Напрямок фінансування	Сума (млн грн)	Освоєно (%)	Призначення та особливості застосування
Освітня субвенція для ЗЗСО	2 745,5	–	Основне джерело для виплати зарплат учителям
Субвенція на доплати педагогічним працівникам	193,2	–	Стимулюючі доплати до основної зарплати
Фінансування інклюзивного навчання	10,6	96,2 %	Забезпечення дітей з ООП, фінансування ресурсних центрів
Підтримка НУШ (обладнання, підвищення кваліфікації)	6,8	96,4 %	Закупівлі дидактики, курси для педагогів
Капітальні інвестиції у реформу НУШ	80,1	–	Модернізація пілотних закладів освіти
Закупівля шкільного транспорту	112,1	100 %	Автобуси для довозу учнів із сільських територій
Оновлення харчоблоків у школах	114,1	90,6 %	Покращення умов харчування у навчальних зкладах

Заходи безпеки (укриття, протипожежні системи)	33,3	≈ 40 %	Реалізація елементів національного проєкту "Захист України"
--	------	--------	---

Таблиця 3.7.

Показники обласного бюджету

Джерело фінансування	Сума (млн грн)	Основне призначення
Кошти з обласного бюджету	975	Зарплата, енергоносії, програми розвитку
Видатки на реалізацію освітніх програм	≈ 250	Заходи, не покриті державними субвенціями
Порівняння з попереднім роком	+10 %	Приріст порівняно з 2024 роком

Фінансове забезпечення освітньої сфери Волині у 2025 році характеризується системністю та орієнтацією на пріоритети державної освітньої політики. Майже 3,3 млрд грн спрямовано з державного бюджету, що дозволяє своєчасно виплачувати зарплати, реалізовувати інфраструктурні проєкти, покращувати харчування в школах і впроваджувати інклюзивне навчання. Додаткову підтримку забезпечує обласний бюджет, який фінансує енергоносії, ремонти та специфічні програми. Завдяки цьому Волинська область демонструє збалансований підхід до управління освітніми ресурсами в умовах децентралізації.

Іншою суттєвою проблемою є кадровий дефіцит та слабка професійна підготовка управлінців освітньої сфери у громадах. Багато голів ОТГ та керівників відділів освіти не мають спеціалізованої підготовки в сфері публічного управління чи освітнього менеджменту, що знижує ефективність ухвалення стратегічно важливих рішень [22, с. 402]. З огляду на нову структуру управління освітою, особливу вагу набуває формування професійних

компетентностей керівників шкіл, які мають бути не лише адміністраторами, а й лідерами змін [53, с. 278]. На Волині досі відсутні системні регіональні програми підвищення кваліфікації управлінців з урахуванням викликів децентралізації. Необхідною умовою вдосконалення управління є запровадження навчальних модулів, орієнтованих на фінансову грамотність, роботу з даними, стратегічне планування та комунікацію з громадськістю [24].

Одним з найгостріших викликів у регіоні залишається проблема оптимізації мережі шкіл, особливо малокомплектних закладів. У Волинській області функціонує значна кількість таких шкіл, зокрема у віддалених сільських громадах, що призводить до нераціонального використання бюджетних ресурсів та зниження якості освітніх послуг [27]. Оптимізація часто стикається з опором місцевих жителів, які сприймають закриття шкіл як загрозу соціальній стабільності. Однак практика демонструє, що збереження малокомплектних шкіл без належного фінансування призводить до ще більших втрат якості навчання. Вирішення проблеми можливе шляхом розроблення прозорих, соціально вивірених алгоритмів оптимізації освітньої мережі, що враховують не лише економічні, а й соціокультурні чинники [28].

Актуальною є проблема недостатнього залучення громадськості до процесів публічного управління школами. Попри декларовану державно-громадську модель, у багатьох випадках участь батьківських комітетів, громадських рад чи представників місцевого самоврядування зводиться до формальностей [3]. Це знижує рівень підзвітності керівників освітніх закладів та позбавляє громаду важелів впливу на освітню політику. Для Волинської області характерні слабкі механізми зворотного зв'язку між школою та громадою, зокрема відсутність практики регулярного звітування директорів шкіл або відкритих громадських обговорень стратегій розвитку [10]. Перспективним напрямом є впровадження електронних платформ для збору пропозицій і скарг, а також розширення функціоналу опікунських рад як інструментів публічного моніторингу [41].

Ще одним викликом є фрагментарність стратегічного планування розвитку освіти в громадах Волині. Багато територіальних громад не мають затверджених освітніх стратегій або їх зміст не відповідає реальним потребам закладів освіти [10]. Стратегії часто копіюють загальнодержавні документи, без урахування регіональних особливостей, ресурсів і демографічних тенденцій. У результаті відсутня системність у прийнятті управлінських рішень, а розвиток шкіл відбувається спонтанно. При цьому наявні успішні практики, як-от у Володимир-Волинській громаді, де стратегія розвитку базується на аналітичному обґрунтуванні потреб і прогнозуванні змін [48]. На цій основі варто поширювати стандарти стратегічного планування на рівні всієї області.

Проблеми спостерігаються і в організації освітнього процесу в умовах воєнного стану. У 2024–2025 роках частина шкіл Волині функціонувала в змішаному або дистанційному форматі, що створювало додаткові виклики для адміністрацій шкіл [35]. Відсутність укриттів, нестача генераторів, слабе технічне оснащення та труднощі з адаптацією навчальних програм до дистанційного формату стали предметом окремих перевірок Державної служби якості освіти [57]. Окрім того, недосконалість механізмів оцінювання та контролю за якістю освіти в таких умовах ускладнює управлінські процеси. Перспективним є розвиток кризових планів управління освітнім процесом, що охоплюють сценарне планування та забезпечення мінімальних стандартів безпеки й якості.

Необхідність забезпечення якісного харчування в школах вимагає комплексного управлінського підходу. У Волинській області, як і в інших регіонах, існують проблеми з дотриманням оновлених норм харчування, зокрема через нестачу кваліфікованих кухарів, застарілу інфраструктуру їдалень і недостатнє фінансування [15]. Забезпечення якісного харчування прямо впливає на фізичне й психоемоційне здоров'я учнів, тому управління цим процесом має розглядатися як один із пріоритетів. Запровадження централізованих систем постачання, співпраця з місцевими фермерами, створення шкільних харчових комісій можуть підвищити ефективність управління [5]. Варто активізувати

інституційну взаємодію між департаментами освіти, охорони здоров'я і соціального захисту у цьому питанні.

Суттєвим недоліком публічного управління у Волинській області залишається недостатній рівень цифровізації освітнього менеджменту. Частина управлінських процесів досі здійснюється вручну, без використання інформаційно-аналітичних систем, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень і підвищує ризик помилок [21, с. 184]. Бракує інтегрованих електронних реєстрів учнів, педагогів, інфраструктурних об'єктів, а також платформ для стратегічного моніторингу. Ініціативи щодо цифрової трансформації, хоча й декларуються, реалізуються нерівномірно. Для регіону перспективним є впровадження інформаційної системи управління освітою на базі єдиної цифрової платформи, яка б охоплювала управлінський документообіг, фінанси, кадрові рішення й аналіз результатів [20].

Не менш важливою проблемою є правова невизначеність статусу органів управління освітою в громадах. У низці громад Волині досі не врегульовано юридичний статус відділів освіти – чи є вони окремими юридичними особами, чи структурними підрозділами органу місцевого самоврядування [4]. Це створює труднощі у здійсненні повноважень, зокрема укладанні договорів, управлінні майном, веденні фінансової звітності. У ряді випадків правова невизначеність спричиняє конфлікти між управлінськими структурами та керівниками шкіл. Для вирішення проблеми необхідно оновити місцеві положення про органи управління освітою відповідно до чинного законодавства та розробити типові статuti для структурних підрозділів [1].

Поряд із проблемами, у Волинській області формуються позитивні тенденції щодо розвитку державно-громадського управління. У ряді громад ініційовано створення опікунських рад, проводяться публічні консультації при розробці освітніх стратегій, залучаються представники бізнесу до реалізації освітніх ініціатив [8]. Наприклад, у рамках реалізації реформи старшої профільної школи громади Волині активно взаємодіють із закладами профтехосвіти та роботодавцями щодо формування освітніх кластерів [8]. Такий

підхід сприяє більш гнучкому реагуванню на потреби учнів і місцевого ринку праці. Подальший розвиток державно-громадського управління потребує нормативного закріплення процедур участі громадськості у прийнятті рішень і інституціоналізації партнерських форматів.

Публічне управління шкільною освітою у Волинській області стикається з комплексом системних проблем, що стосуються фінансів, кадрів, стратегічного планування, цифровізації та правового забезпечення. Незважаючи на виклики, в регіоні помітні окремі позитивні зрушення, які можуть бути масштабовані на рівень усієї області. Подальше вдосконалення системи управління потребує зміцнення інституційної спроможності громад, розвитку цифрових інструментів, розширення громадської участі та інтеграції стратегічного планування в усі рівні управлінських процесів. Важливою передумовою успіху є міжвідомча взаємодія, постійне навчання управлінців і створення умов для демократичного партнерства. Тільки за таких умов публічне управління школами стане реально ефективним, гнучким і орієнтованим на потреби здобувачів освіти та громади загалом.

Для комплексного розгляду проблем та перспектив публічного управління закладами загальної середньої освіти Волинської області важливо систематизувати внутрішні сильні й слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози, які впливають на розвиток освітньої сфери. Застосування SWOT-аналізу є ефективним інструментом для ідентифікації ключових факторів, що визначають якість і результативність управлінських процесів у регіоні, а також для визначення стратегічних напрямків вдосконалення.

Нижче подано результати SWOT-аналізу системи загальної середньої освіти Волинської області, які стали основою для формулювання рекомендацій з підвищення ефективності управління і покращення якості освітніх послуг.(Таблиця 3.8.)

Таблиця 3.8.

SWOT-аналіз системи ЗЗСО Волинської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
Децентралізація забезпечила громадам розширені повноваження та фінансову автономію	Нерівномірне матеріально-технічне забезпечення шкіл у різних громадах
Активне впровадження реформи «Нова українська школа» в освітніх закладах області	Нестача кваліфікованих педагогів, особливо в сільській місцевості
Створення опорних шкіл із сучасною матеріальною базою	Високий рівень зношеності приміщень у малокомплектних закладах освіти
Зростання фінансування освіти, модернізація харчоблоків, облаштування укриттів і IT-оснащення шкіл	Обмежена участь місцевої громади у прийнятті освітніх рішень
Розвиток інклюзивної освіти, підтримка інклюзивних класів	Недостатній рівень цифрової компетентності серед частини педагогічного колективу
Можливості	Загрози
Розширення співпраці між громадами для оптимізації освітніх ресурсів	Подальше скорочення шкільної мережі внаслідок демографічного спаду
Залучення міжнародної підтримки для розвитку інклюзії, цифровізації та підвищення якості освітніх послуг	Недостатнє фінансування капітальних ремонтів та заходів з енергозбереження
Вдосконалення управлінських процесів за допомогою цифрових технологій і автоматизованих систем	Відтік молодих спеціалістів і педагогів із регіону

Впровадження програм професійного розвитку для директорів шкіл і освітніх управлінців	Політична нестабільність та можливі зміни освітньої політики
Розвиток моделі державно-громадського управління із залученням зацікавлених сторін	Погіршення безпекової ситуації, що ускладнює організацію навчального процесу

Таким чином, проведений SWOT-аналіз засвідчує, що попри існуючі переваги, такі як зростання автономії місцевих громад та активна реалізація реформ, система управління закладами загальної середньої освіти Волинської області стикається із суттєвими викликами, зокрема в кадровому забезпеченні, матеріально-технічній базі та рівні участі громадськості. Водночас наявні зовнішні можливості, зокрема розвиток цифрових технологій і розширення міжмуніципальної співпраці, створюють передумови для стабільного та збалансованого розвитку. Використання цих висновків дозволить сформулювати ефективні стратегії та підвищити рівень публічного управління у сфері освіти регіону.

У контексті децентралізації система публічного управління закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО) у Волинській області зазнає значних трансформацій. Делегування повноважень органам місцевого самоврядування відкрило нові можливості для адаптації управлінських рішень до потреб територіальних громад. Водночас зросла відповідальність за ефективне використання фінансових ресурсів, організацію освітнього процесу та забезпечення рівного доступу до якісної освіти. Аналіз сучасного стану публічного управління ЗЗСО в регіоні свідчить про наявність низки викликів – від фінансової та кадрової нестабільності до фрагментарного стратегічного планування та слабкої цифровізації. Для подолання окреслених проблем необхідно сформулювати комплекс практичних рекомендацій, здатних забезпечити сталість освітньої політики, ефективне використання ресурсів і підвищення якості управлінських рішень. Подані нижче рекомендації мають

аналітичне обґрунтування та спрямовані на зміцнення управлінського потенціалу освітньої сфери Волині.

1. Запровадження регіонального фонду фінансового вирівнювання для ЗЗСО

Формування спеціального фонду на рівні області дозволить компенсувати дисбаланси у фінансуванні ЗЗСО територіальних громад із низькою бюджетною спроможністю. Механізм розподілу коштів має ґрунтуватися на формульному підході, що враховує чисельність учнів, специфіку освітньої мережі та соціально-економічні показники громади. Це сприятиме гарантуванню рівного доступу до базової освітньої інфраструктури та якісного навчального середовища. Доцільно передбачити співфінансування проєктів модернізації, цифровізації та забезпечення інклюзивного навчання. Створення фонду дозволить оптимізувати використання державних субвенцій та зменшити адміністративний тиск на громади. Ініціатива потребує нормативного супроводу та прозорості системи звітності.

2. Професійна сертифікація та перепідготовка управлінських кадрів ЗЗСО

Необхідно розробити регіональну програму професійного зростання керівників ЗЗСО та працівників місцевих відділів освіти. Вона має включати модулі з освітнього менеджменту, стратегічного планування, бюджетування, антикризового управління та цифрових компетентностей. Сертифікація управлінців сприятиме підвищенню якості ухвалення рішень та прозорості управлінських процесів. Програма може реалізовуватись у партнерстві з закладами вищої освіти, інститутами післядипломної освіти та міжнародними організаціями. Варто передбачити онлайн-формат навчання для забезпечення доступності для управлінців з віддалених громад. Підвищення компетентностей керівного складу забезпечить лідерство змін на місцях.

3. Впровадження обласної інформаційно-аналітичної платформи управління ЗЗСО

Розробка інтегрованої цифрової платформи дозволить систематизувати управлінську інформацію щодо мережі ЗЗСО, кадрового складу, фінансів,

матеріально-технічної бази та якості освітніх послуг. Такий інструмент забезпечить оперативне ухвалення рішень, автоматизацію звітності та відкритість для громадськості. Платформа має бути уніфікована для всіх громад і сумісна з Державною інформаційною системою освіти (ЄДЕБО). Вона має включати модулі стратегічного планування та моніторингу реалізації освітніх програм. Використання даних у реальному часі сприятиме підвищенню підзвітності та прозорості управління. Ініціатива також створить підґрунтя для оцінювання ефективності управлінських рішень.

4. Розроблення типових освітніх стратегій для громад із різним потенціалом

З метою забезпечення системного підходу до розвитку ЗЗСО, доцільно розробити кілька варіантів типових стратегій розвитку освіти – для малих, середніх і великих громад. Ці документи повинні враховувати демографічні тенденції, ресурсну базу, специфіку освітньої мережі та кадрову ситуацію. Наявність адаптованих шаблонів допоможе громадам сформулювати власні плани дій на засадах аналітики та прогнозування. До розробки стратегій варто залучати представників громадськості, освітян і експертів. Типові стратегії також мають враховувати моделі оптимізації мережі ЗЗСО. Це дозволить запобігти фрагментарності планування та сприятиме цільовому використанню ресурсів.

5. Посилення прозорості та підзвітності керівників ЗЗСО

Рекомендується запровадити обов'язкову щорічну публічну звітність керівників ЗЗСО перед громадою та органами управління освітою. Така звітність має охоплювати результати освітньої діяльності, кадрову політику, фінансове використання, проблеми та перспективи розвитку. Публічні обговорення звітів сприятимуть підвищенню довіри до керівництва ЗЗСО та забезпечать механізм зворотного зв'язку. Крім того, варто запровадити механізм зовнішньої оцінки управлінської діяльності директорів. Це стимулюватиме їхню професійну відповідальність та стратегічне мислення. Підзвітність є ключовою умовою якісного публічного управління.

6. Удосконалення механізмів оптимізації мережі ЗЗСО

Доцільно створити обласну робочу групу з оптимізації освітньої мережі, до складу якої входили б фахівці з економіки освіти, представники громад і незалежні експерти. Оптимізація повинна відбуватись за прозорими критеріями – на основі аналізу наповнюваності класів, ефективності витрат і результатів навчання. Особливу увагу слід приділяти забезпеченню підвезення учнів, збереженню доступу до освіти в сільських районах та врахуванню соціального контексту. Пропонується також створення моделей функціонування філій та освітніх кластерів. Громади повинні мати фінансові та організаційні стимули для участі в процесі. Збалансована оптимізація сприятиме ефективному використанню ресурсів і підвищенню якості освіти.

7. Створення системи моніторингу інклюзивної освіти

Необхідно запровадити систему постійного моніторингу стану інклюзивної освіти у ЗЗСО області, яка дозволить відстежувати динаміку кількості дітей з особливими освітніми потребами, рівень підготовки педагогів, забезпечення ресурсних кімнат і використання фінансування. Варто розробити індикатори ефективності інклюзивного навчання, які будуть використовуватись для прийняття управлінських рішень. Доцільно проводити щорічний аудит інклюзивних практик у громадах. Також слід стимулювати професійний розвиток педагогів у цій сфері. Наявність дієвого моніторингу дозволить точково спрямовувати підтримку та виявляти системні проблеми. Це підвищить якість освітніх послуг для усіх здобувачів освіти.

8. Формування міжсекторального партнерства на місцевому рівні

Для ефективного управління ЗЗСО доцільно налагодити співпрацю між відділами освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та безпеки. Така координація дозволить реалізовувати інтегровані освітні програми, ефективно вирішувати питання інклюзії, шкільного харчування та безпеки. Варто створити міжвідомчі робочі групи на рівні громад і області. Доцільним є також укладання меморандумів про співпрацю між закладами освіти й органами влади. Спільні

проекти дозволять заощаджувати ресурси та підвищувати якість освітнього середовища. Такий формат є основою сучасного публічного управління.

9. Інституціоналізація участі громадськості в управлінні ЗЗСО

Рекомендується на рівні обласної ради освіти розробити стандарти функціонування опікунських рад, громадських рад при ЗЗСО та платформи зворотного зв'язку. Необхідно створити умови для активного залучення батьків, представників молоді, громадських організацій до розробки стратегій розвитку шкіл та оцінки їхньої роботи. Запровадження електронних інструментів участі – опитувань, петицій, форумів – посилить взаємодію між громадянами та керівництвом ЗЗСО. Громадська участь підвищує легітимність управлінських рішень. Така модель відповідає принципам демократичного врядування.

10. Запровадження системи стратегічного резервного планування для ЗЗСО

Розробка сценаріїв функціонування закладів освіти в умовах надзвичайних ситуацій (воєнний стан, пандемія, енергетична криза) має стати обов'язковою частиною управлінських процедур. Доцільно створити плани безперервності освітнього процесу, що охоплюють логістику дистанційного навчання, технічне забезпечення, кадрове резервування. Така система дозволить зменшити ризики дестабілізації освітнього процесу. Варто також провести навчання управлінців щодо кризового менеджменту. Прогнозування і резервування ресурсів забезпечить адаптивність системи ЗЗСО. Це підвищить стійкість освіти до зовнішніх викликів.

Реалізація запропонованих рекомендацій має стати основою для побудови ефективної, прозорої та інноваційної системи управління закладами загальної середньої освіти у Волинській області. Зміцнення інституційної спроможності громад, впровадження цифрових інструментів, професіоналізація управлінців, залучення громадськості та розвиток партнерств є критично важливими умовами підвищення якості освітніх послуг у регіоні. Враховуючи регіональні особливості, кожна з рекомендацій може бути адаптована відповідно до локального контексту. Впровадження стратегічного підходу до управління

освітою сприятиме досягненню сталого розвитку та підвищенню соціальної згуртованості громад.

Висновок до розділу 3

У цьому розділі проведено всебічний аналіз публічного управління закладами загальної середньої освіти у Волинській області в умовах децентралізації, що дозволило виявити основні характеристики системи управління, особливості шкільної мережі та ключові проблеми і перспективи розвитку. Розглянуто структуру органів управління освітою на регіональному рівні, їхні повноваження й взаємодію, що підтвердило роль децентралізації у підвищенні автономії місцевих органів влади та закладів освіти. Аналіз свідчить, що створення нових моделей управління сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень і більш ефективному розподілу ресурсів, хоча ще зберігаються виклики щодо координації діяльності між різними рівнями управління.

Увага приділялась стану, структурі та динаміці розвитку шкільної мережі Волинської області, що відображає соціально-економічні зміни в регіоні. Виявлено тенденції до скорочення кількості малокомплектних шкіл та оптимізації освітньої мережі, що зумовлено демографічними процесами та зміною потреб громади. Проте такі трансформації супроводжуються викликами щодо забезпечення доступності та якості освіти в сільській місцевості, що потребує адаптивних управлінських рішень і додаткових інвестицій у матеріально-технічну базу. Результати аналізу підкреслюють необхідність збалансованого підходу до реорганізації мережі з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

Виявлено комплекс адміністративних, фінансових і соціальних бар'єрів, що гальмують ефективність системи управління. Зокрема, недосконалість механізмів контролю, обмеженість ресурсів, нерівномірність фінансового забезпечення і недостатня участь громадськості створюють передумови для неузгодженості в реалізації освітніх стратегій. Водночас наявні позитивні

зрушення у напрямку державно-громадського партнерства та підвищення автономії закладів освіти дають підстави для оптимізму щодо майбутніх змін. Ці фактори обґрунтовують потребу у впровадженні інноваційних управлінських практик.

Особливої уваги заслуговує питання розвитку кадрового потенціалу керівників шкіл і органів місцевого самоврядування, які відіграють ключову роль у реалізації політики децентралізації та модернізації освіти. Результати дослідження свідчать про недостатній рівень професійної підготовки, що потребує системного підвищення кваліфікації та мотивації управлінців. Програми навчання та підтримки мають бути спрямовані на розвиток лідерських компетенцій і навичок ефективного управління, що забезпечить сталий розвиток шкіл у регіоні. Вдосконалення кадрової політики є важливою передумовою успішної трансформації системи освіти.

Також було проаналізовано роль фінансового забезпечення як одного з ключових чинників ефективності публічного управління. У регіоні спостерігається поступове збільшення обсягів освітніх субвенцій, проте їх розподіл все ще залишається нерівномірним, що ускладнює забезпечення сталого розвитку шкільної мережі. Необхідність удосконалення фінансових механізмів, підвищення прозорості використання коштів і посилення контролю за їх цільовим спрямуванням є актуальними завданнями для місцевих органів управління освітою. Вирішення цих проблем сприятиме зміцненню матеріально-технічної бази та підвищенню якості навчального процесу.

Отже, проведений аналіз публічного управління закладами загальної середньої освіти Волинської області показав, що децентралізація відкриває нові можливості для розвитку освітньої системи, проте потребує системної підтримки та комплексного підходу до подолання наявних викликів. Перспективи полягають у подальшому впровадженні інноваційних моделей управління, посиленні участі громадськості, розвитку кадрового потенціалу та оптимізації фінансових ресурсів. Відтак, результати дослідження можуть слугувати основою

для розробки рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності публічного управління освітою на регіональному рівні.

На основі виявлених проблем і можливостей доцільно запропонувати такі рекомендації: удосконалити систему стратегічного планування освітнього розвитку в громадах; запровадити постійні програми підвищення кваліфікації управлінського персоналу; забезпечити інституційну підтримку шкіл у процесах оптимізації; розширити практику громадського моніторингу якості управлінських рішень; впроваджувати цифрові рішення для обліку, аналізу і планування ресурсів; сприяти прозорості бюджетного процесу в освіті; активізувати співпрацю з недержавними партнерами в межах освітніх проектів. Впровадження цих заходів дозволить підвищити якість освітнього середовища й зміцнити довіру громад до системи управління освітою.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було досягнуто поставлену мету – здійснено комплексне теоретичне обґрунтування та практичний аналіз публічного управління закладами загальної середньої освіти на регіональному рівні, зокрема у Волинській області, в умовах децентралізації. Встановлено, що реформа управління освітою є однією з ключових у процесі децентралізації, оскільки вона безпосередньо впливає на якість людського капіталу. Публічне управління у цій сфері передбачає участь органів державної влади, місцевого самоврядування та громадськості у процесах планування, контролю, фінансування та розвитку освіти. В результаті дослідження уточнено підходи до розуміння сутності поняття «публічне управління» в освітньому контексті, його функцій та принципів. Обґрунтовано, що ефективне управління ЗЗСО на місцевому рівні можливе лише за умов належної координації усіх суб'єктів освітнього процесу. Це дозволило виконати перше завдання дослідження – дослідити еволюцію та сутність публічного управління в освітній сфері.

У межах другого завдання було охарактеризовано правові та організаційні основи функціонування закладів загальної середньої освіти в Україні. З'ясовано, що нормативно-правова база реформується у напрямі розширення автономії закладів освіти, підвищення підзвітності директорів, а також посилення ролі громадськості в управлінні. Законодавчі акти, такі як Закон України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», а також Бюджетний кодекс, створюють підґрунтя для ефективного розподілу повноважень між центральною та місцевою владою. У результаті аналізу встановлено, що організаційна структура ЗЗСО передбачає значну відповідальність керівника, який координує діяльність педагогічного колективу, взаємодіє з органами самоврядування та громадою. Поряд із цим, наявні правові колізії та недостатня деталізація процедур створюють перешкоди для стабільного управління. Це дало змогу глибоко розкрити правові засади функціонування ЗЗСО, передбачені другим завданням.

Реалізуючи третє завдання, було проаналізовано роль органів місцевого самоврядування у процесах публічного управління шкільною освітою. Доведено, що саме на органи ОМС покладено відповідальність за стратегічне планування, прийняття управлінських рішень щодо мережі ЗЗСО, фінансове забезпечення, матеріально-технічну базу, а також забезпечення відповідності закладів освітнім стандартам. Сформульовано висновок, що без належного ресурсного забезпечення та управлінської спроможності органів місцевого самоврядування реалізація освітньої політики на місцях неможлива. У роботі деталізовано форми й механізми впливу громад, зокрема сільських, на якість та доступність освіти. Встановлено, що децентралізація не лише розширює повноваження, але й покладає на громади нові виклики, пов'язані з управлінням освітніми ризиками. Таким чином, третє завдання виконано повністю.

Четверте завдання полягало в аналізі форм взаємодії місцевої влади з керівниками закладів освіти. У ході дослідження виявлено, що така взаємодія здійснюється через координаційні ради, наради при головах ОМС, освітні відділи, а також у процесі затвердження та погодження кадрових рішень. Важливою формою комунікації є спільне планування заходів розвитку освіти, участь у підготовці освітніх стратегій, розробка локальних програм підтримки. Виявлено як позитивні приклади партнерської співпраці, так і труднощі, пов'язані з надмірною адміністративною звітністю та слабкою участю керівників шкіл у прийнятті управлінських рішень. Практика Волинської області засвідчує важливість інституційного діалогу між владою та керівниками ЗЗСО як передумову ефективного управління. Таким чином, вдалося систематизувати типові моделі взаємодії, що підтверджує повноцінне виконання четвертого завдання.

П'яте завдання стосувалося розкриття механізмів фінансового забезпечення системи освіти на місцевому рівні. Встановлено, що головним джерелом фінансування ЗЗСО є освітня субвенція з державного бюджету, яку органи місцевого самоврядування розподіляють між закладами відповідно до кількості учнів та особливостей громади. Поряд із тим, на місцеві бюджети

покладено утримання інфраструктури, оплати енергоносіїв, харчування учнів тощо. Аналіз бюджету Волинської області та громад засвідчив наявність диспропорцій у розподілі коштів, залежно від рівня доходів громади та фінансової дисципліни. У роботі вказано на проблему неефективного використання коштів та недостатньої прозорості у частині прийняття рішень щодо розподілу витрат. Це дозволило сформулювати висновки про необхідність вдосконалення фінансового менеджменту в системі освіти, що відповідає п'ятому завданню дослідження.

Шосте завдання полягало в оцінці рівня участі громадськості в управлінні закладами освіти. У результаті проведеного аналізу встановлено, що в Україні поступово формуються інструменти державно-громадського управління, зокрема функціонують наглядові, батьківські та піклувальні ради. Утім, реальна участь громадян у прийнятті рішень залишається обмеженою – здебільшого діяльність таких органів носить формальний характер. Водночас, приклади активних громад, зокрема у Волинській області, свідчать про потенціал участі у формуванні бюджету закладу, здійсненні контролю за якістю послуг, підтримці соціальних проєктів. Доведено, що залучення громадськості посилює легітимність управлінських рішень та сприяє формуванню освітнього середовища, чутливого до потреб учасників процесу. Це підтверджує успішне виконання шостого завдання.

Сьоме завдання було спрямоване на вивчення практики публічного управління ЗЗСО у Волинській області, а також на визначення проблем та перспектив його вдосконалення. У роботі проведено контент-аналіз регіональних програм, рішень місцевих рад, інтерв'ю з керівниками закладів та представниками органів влади. Виявлено, що ключовими проблемами є нестача кваліфікованих кадрів, обмежене фінансування, нерівномірна доступність послуг у сільській місцевості. Серед перспектив визначено розвиток цифрової освіти, зміцнення кадрового потенціалу, впровадження програм державно-громадського партнерства. Практика Волині засвідчує, що позитивні зміни можливі за умови чіткого розподілу відповідальності, моніторингу якості управлінських рішень і

системної підтримки шкільної автономії. Таким чином, сьоме завдання реалізовано в повному обсязі.

Проведений SWOT-аналіз системи загальної середньої освіти Волинської області дав змогу комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, які впливають на розвиток регіональної освітньої системи. Цей аналіз став важливим інструментом для визначення пріоритетів реформування управлінських процесів та спрямування ресурсів у найбільш актуальні напрями. Виявлені сильні сторони підтримують впровадження реформ і розвиток автономії закладів, а виявлені слабкі сторони і загрози вказують на критичні аспекти, що потребують системної уваги та корекції.

На основі отриманих результатів сформульовано низку рекомендацій для підвищення ефективності публічного управління ЗЗСО у Волинській області. Зокрема, необхідно посилити професійну підготовку керівників шкіл та працівників органів місцевого самоврядування, впроваджувати інноваційні управлінські практики, розвивати цифрові інструменти для моніторингу і планування освітніх процесів. Важливо активізувати участь громадськості в управлінні, забезпечити прозорість і збалансованість фінансових потоків, а також створити умови для рівного доступу до якісної освіти в сільських і малих громадах. Втілення цих рекомендацій сприятиме сталому розвитку освітньої системи регіону, підвищенню якості навчання та зміцненню довіри до публічного управління.

Узагальнюючи, дослідження підтвердило, що публічне управління освітою є важливою складовою розвитку регіонів в умовах децентралізації, а комплексний підхід до вдосконалення цієї системи створює передумови для підвищення якості освітніх послуг та соціально-економічного зростання. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою індикаторів ефективності управління, вивченням впливу цифрових технологій та моделюванням ефективних форм державно-громадського партнерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бахрушин В. Органи управління в освіті у світлі нового закону «Про освіту». *Освітня політика: портал громадських експертів*. URL: <http://education-ua.org/ua/articles/1157-organi-upravlinnya-v-osviti-u-svitli-novogo-zakonu-pro-osvitu>
2. Беззуб І. Реформування середньої освіти: виклики та нововведення. *Громадська думка про правотворення*. 2020. № 4 (189). С. 3–14. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/dumka/2020/4.pdf>
3. Божинський В. Докладно про батьківський комітет: юридичний статус, функції, права й обов'язки. *Нова українська школа*. 2023. URL: <https://osvitaua.com/2018/05/64528/>
4. Відділ освіти в територіальній громаді: структурний підрозділ або юридична особа? URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13117>
5. Волинські освітяни підсумували 2024-й і визначили пріоритети. *Волинська обласна рада*. 2025. URL: <https://new.volynrada.gov.ua/2025/volynski-osvityany-pidsumuvaly-2024-j-i-vyznachyly-priorytety/>
6. Гапон В. В., Барабаш О. А., Читаєва К. Г. Інформаційні аспекти порівняльного аналізу використання коштів у сфері фахової передвищої освіти. *Фінансово-економічні аспекти освіти*. 2024. № 1. С. 5–22
7. Гончарук В. В. Модель державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в регіоні та її перевірка. *Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр.* Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. С. 32–40
8. Громади Волині обговорили впровадження «Профільної» реформи старшої школи. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/news/hromady-volyni-obhovoryly-vprovadzhennia-profilnoi-reformy-starshoi-shkoly>
9. Даниленко Л., Ларіна Н. Забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 4. С. 39–45

10. Державна служба якості освіти про роль засновника у розробленні стратегії розвитку закладів освіти в громаді. *Державна служба якості освіти України*. URL: <https://sqe.gov.ua/strategia-shkoly-zasnovnyk-gromada>
11. Державний стандарт базової середньої освіти : затв. постановою КМУ від 30.09.2020 № 898. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/76886/#google_vignette
12. Децентралізація на Волині – «не реформа, а соціальний експеримент». *Волинська обласна рада*. URL: <https://volynrada.gov.ua/masmedia/detsentralizatsiya-na-volini-ne-reforma-sotsialnii-eksperiment>
13. Закон України. Про загальну середню освіту : Закон України від 13.05.1999 № 651-XIV (в редакції станом на 2018 р.). *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://fedmet.org/analytics/zakon-ukraini-pro-zagalnu-serednyu-osvitu/>
14. Закон України. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 6. Ст. 41. URL: <https://osvita.ua/legislation/law/2232/>
15. Кабінет Міністрів України. Про затвердження норм харчування у закладах освіти : постанова КМУ від 24.03.2021 № 305. *Урядовий кур'єр*. 2021. № 61. URL: <https://loznvk8.e-schools.info/pages/zbrnik-normativnih-dokumentv>
16. Кабінет Міністрів України. Про особливості початку навчального року в умовах воєнного стану : постанова КМУ від 12.07.2024 № 841. *Урядовий портал*. 2024. URL: <https://loznvk8.e-schools.info/pages/zbrnik-normativnih-dokumentv>
17. Калініна Л. М., Лісова Н. І., Загородня А. А., Біницька О. П. Концептуальна модель сучасного багатовекторного людиноцентристського розвитку закладу освіти як складно організованої системи. *Verbum. Ružomberok, Slovakia : Vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku*. С. 171–202. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734512/>

- 18.Калініна Л. М., Лісова Н. І. Ціннісний вимір державно-громадського управління в освіті. *Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2020 рік*. Київ : Педагогічна думка, 2020. С. 87–88. URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/anotovani_2020_.pdf
- 19.Калініна Л., Мелешко В., Осадчий І., Паращенко Л., Топузов М. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2018. 224 с.
- 20.Калініна Л. М. Механізми реалізації державно-громадського управління закладами освіти в умовах самоврядування : практичний посібник. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2024. 124 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743363/1/Posibnyk-Mekhanizmy-DHU-partnerstvo-_2023-r-KLM.pdf
- 21.Калініна Л. М. Модель інформаційної системи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії. *Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2022 рік*. Київ : Педагогічна думка, 2022. С. 184–185. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733963/>
- 22.Клокар Н. Розвиток професійних компетентностей керівників місцевих органів управління освітою в умовах децентралізації. *Rocznik Polsko-Ukraiński: Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*. 2016. Т. XVIII. С. 399–414.
- 23.Козлов В. П., Белега О. В. Концепція розвитку державно-приватного партнерства у сфері освіти на регіональному рівні. *Finance, accounting, banks*. 2018. Вип. 1. С. 113–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2018_1_14
- 24.Кононенко В., Лапшин С., Пилипенко Т. Державно-громадське управління освітою в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/4.pdf

25. Лісова Н. І. Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України : монографія. Черкаси : Пономаренко Р. В., 2018. 360 с.
26. Лісова Н. І. Механізм соціально-педагогічного партнерства в підручнику для керівника закладу освіти. *Проблеми сучасного підручника: ключові компетентності та предметні навички*. Київ : Педагогічна думка, 2021. С. 132–136. URL: https://lib.iitta.gov.ua/725337/1/tezy_psp_2021_Lisova%20N.I._132-136.pdf
27. Малокомплектні школи на Волині: яка їх кількість та скільки можуть закрити до нового навчального року. *Волинські новини*. URL: [https://www.volynnews.com/news/all/malokomplektni-shkoly-na-volyni-i-aka-yikh-kilkist-ta-skilky-mozhut-zakryty-do-novoho-navchalnoho-roku-/](https://www.volynnews.com/news/all/malokomplektni-shkoly-na-volyni-i-aka-yikh-kilkist-ta-skilky-mozhut-zakryty-do-novoho-navchalnoho-roku/)
28. Методичні рекомендації щодо підвищення спроможності освітньої мережі громад. *U-LEAD with Europe*. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/321/osvita.pdf>
29. Михайлик І. В. Організаційно-правові засади функціонування системи загальної середньої освіти на регіональному рівні : наук. доп. ХарPI НАДУ. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2010-2/doc/4/06.pdf>
30. Міністерство освіти і науки України. Держбюджет на 2024 рік: фінансування на освіту збільшено: новина від 9 листопада 2023 р. *Офіційний сайт МОН України*. 2023. URL: <https://mon.gov.ua>
31. Міністерство освіти і науки України. Звіт про огляд витрат державного бюджету у сфері освіти і науки за 2024 рік. 2025. URL: <https://mon.gov.ua>
32. Міністерство освіти і науки України. Особливості розподілу освітньої субвенції у 2024 році : роз'яснення від 19 квітня 2024 р. *Офіційний сайт МОН України*. 2024. URL: <https://mon.gov.ua>
33. Міністерство освіти і науки України. Про затвердження методичних рекомендацій щодо оцінювання результатів навчання учнів 5–11 класів : Наказ МОН України від 14.08.2023 № 1093. URL: <https://loznavk8.e-schools.info/pages/zbrnik-normativnih-dokumentv>

34. Міністерство освіти і науки України. Про затвердження Порядку зарахування, відрахування та переведення учнів до державних і комунальних закладів освіти : Наказ МОН України від 16.04.2018 № 367 (із змінами станом на 2024 р.). URL: <https://loznavk8.e-schools.info/pages/zbrnik-normativnih-dokumentv>
35. Міністерство освіти і науки України. Про організацію освітнього процесу в умовах воєнного стану : Наказ МОН України від 01.09.2023 № 836. URL: <https://loznavk8.e-schools.info/pages/zbrnik-normativnih-dokumentv>
36. Міністерство освіти і науки України. Субвенція НУШ–2024: на що виділено кошти : 5 липня 2024 р. *Офіційний сайт МОН України*. 2024. URL: <https://mon.gov.ua>
37. Міністерство фінансів України. У 2024 році видатки на освіту становили 348,4 млрд гривень : повідомлення від 11 лютого 2025 р. *Офіційний сайт Міністерства фінансів України*. 2025. URL: <https://mof.gov.ua>
38. Нова українська школа. Кабінет Міністрів України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola>
39. Онаць О. М. Реалії та перспективи шкільної автономії у державно-громадському управлінні закладами освіти на засадах партнерської взаємодії. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2022. № 4 (87). С. 54–64. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/733812/>
40. Онаць О. М. Проблеми і перспективи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації влади на засадах партнерської взаємодії. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2021. № 4 (83). С. 27–34.
41. Онаць О., Попович Л. Особливості реалізації моделей державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії у закладах загальної середньої освіти: методичні рекомендації. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2024. 55 с. Режим доступу: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742814/1/Methodichni-rekomendatsii_Onats.pdf

42. Повна загальна середня освіта: законодавча база. Режим доступу: <https://osvita.ua/legislation/law/2232/>
43. Очне навчання і гібридні формати: як працюють школи Волині та скільки з них мають укриття. Режим доступу: <https://suspilne.media/lutsk/979097-osne-navcanna-i-gibridni-formati-ak-pracuut-skoli-volini-ta-skilki-z-nih-maut-ukritta/>
44. Підсумки освіти 2024 року та перспективи на 2025 рік. Режим доступу: <https://osvita.voladm.gov.ua/pidsumky-osvity-2024-roku-ta-perspektyvy-na-2025-rik/>
45. План формування мережі закладів освіти. Режим доступу: <https://new.volynrada.gov.ua/2024/plan-formuvannya-merezhi-zakladiv-osvity-deputaty-vidpravyly-na-doopraczyuvannya/>
46. Про “батьківські збори” з погляду закону: обов’язковість відвідування та теми для обговорення. *Нова українська школа. 2024. 8 квітня.* Режим доступу: <https://nus.org.ua/2024/04/08/pro-batkivski-zbory-z-poglyadu-zakonu-obov-yazkovist-vidviduvannya-ta-temy-dlya-obgovorennya/>
47. Про затвердження плану заходів на 2017–2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.12.2017 № 903-р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2017-%D1%80#Text>
48. Реалізація права на кадрову автономію в закладах загальної середньої освіти. Досвід Володимир-Волинської територіальної громади, Волинська область. Режим доступу: <https://wiki.polaris.org.ua/practice/%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B0-%D0%BD%D0%B0-%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%83-%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96/>

49. Регіональний стратегічний план дій з реформування системи інституційного догляду і виховання дітей у Волинській області на 2018–2026 роки. Режим доступу: <https://voladm.gov.ua/article/regionalniy-strategichniy-plan-diy-z-reformuvannya-sistemi-instituciynogo-doglyadu-i-vihovannya-ditey-u-volinskiy-oblasti-na-2018-2026-roki/>
50. Результати моніторингу задоволеності якістю освітніх послуг здобувачів вищої освіти ступеня магістра (спеціальність «Публічне управління та адміністрування»). Режим доступу: <https://dduvs.in.ua/wp-content/uploads/files/Structure/zyod/bn1.pdf/>
51. Реформа децентралізації. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi/>
52. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>
53. Саух І. В. Формування моделі професійної компетентності керівника ЗЗСО як важлива складова процесу реалізації державно-громадського управління в освітній сфері. *European scientific congress. Proceedings of the 1st International scientific and practical conference. Madrid : Barca Academy Publishing, 2023. С. 276–280.* Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/734566/>
54. Стратегія розвитку Волинської області на період до 2027 року. Режим доступу: <https://voladm.gov.ua/article/strategiya-rozvitku-volinskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku//>
55. Тодосова Г. І. Шляхи розвитку державно-громадського управління освітою в Україні: європейський досвід та українська реальність. Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10thidur.pdf>

56. Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>
57. Управління Державної служби якості освіти у Волинській області оприлюднило результати вивчення організації дистанційного навчання в закладах загальної середньої освіти області та контролю за якістю надання освітніх послуг. Режим доступу: <https://licey3.kowelrada.gov.ua/derzhavna-sluzhba-yakosti-osvity-ukrayiny-upravlinnya-derzhavnoyi-sluzhby-yakosti-osvity-u-volynskij-oblasti-oprylyudgyla-rezultaty-vyvchennya-organizacziyi-dystancziynogo-navchannya-v-zakladah-zag/>
58. Чижевський Б. Г. Закон – фундамент успішного розвитку закладів загальної середньої освіти. *Нова українська школа : від теорії до практики. Всеукр. наук.-практ. конф.* Чернівці, 2022. С. 621–636. Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733499/>
59. Чижевський Б. Г. Методологічні засади демократичного управління закладом освіти. *Освітня аналітика України*. 2021. № 1(12). С. 5–20. Режим доступу: https://science.iea.gov.ua/wpcontent/uploads/2021/05/1_Chyzhevskiy_112_2021_5_20.pdf
60. Що насправді відбувається з освітою у громадах? Результати масштабного дослідження. Режим доступу: <https://usp-ltd.org/shcho-naspravdi-vidbuvaietsia-z-osvitoiu-u-hromadakh-rezultaty-masshtabnoho-doslidzhennia/>
61. Офіційний сайт МОН. <https://mon.gov.ua/>
62. Офіційний сайт управління освіти Волинської ОДА. <https://voladm.gov.ua/category/upravlinnya-osviti-nauki-ta-molodi/1/>
63. Офіційний сайт Державної служби статистики. <https://stat.gov.ua/en/topics/education>

ДОДАТКИ


Додаток А

Паспорт Волинської області

Категорія	Показник
Обласний центр	м. Луцьк
Адреса ОДА	м. Луцьк, майдан Київський, 9
Площа області	20 144 кв. км (3,3% території України)
Населення (станом на 01.12.2021)	1 022 100 осіб
Міське населення	533 900 осіб (52,2%)
Сільське населення	488 200 осіб (47,8%)
Щільність населення	51,4 осіб/кв. км
Кількість районів	4 (Володимир-Волинський, Камінь-Каширський, Ковельський, Луцький)
Кількість населених пунктів	1087
Кількість міст	11
Кількість СМТ	22
Сільські населені пункти	1054
Кількість територіальних громад	54 (11 міських, 18 селищних, 25 сільських)
Заклади вищої освіти / студентів	10 / 17 396
Фахова передвища освіта / студентів	18 / 9 882
Професійно-технічні ЗО / учнів	17 / 8 034
ЗЗСО (денні) / учнів	561 / 144 931

Дошкільні заклади / дітей	484 / 33 456
Інклюзивно-ресурсні центри / дітей	26 / 4 434
Зайнятість у сфері освіти	30 150 працівників
Заклади охорони здоров'я	72 (з них 34 з лікарняними ліжками)
Бригади екстреної меддопомоги	72 (12 лікарських, 60 фельдшерських)
Заклади культури клубного типу	670
Бібліотеки	532
Музеї	106 (17 державних, 89 громадських)
Обласні театри	2 (музично-драматичний, ляльковий)
Кінотеатри	7

Інформаційна система управління освітою (ІСУО)



Волинська область. ІСУО
інформаційна система управління освітою

Луцьк

взаємодія з ІТС ДІСО

Логін
.....
Увійти

Нов

Пош

Україна_ІСУО > Волинська область_ІСУО

Устрій
МОН / ММС / територіальний
Міністерство освіти і науки

УОН Волинської ОДА

ВІППО

ВНЗ

ЗП(ПТ)О EMIS

Обласного підпорядкування

ПТНЗ

ВО Берестечківської МР

ВО Боратинської сільської ради

Величеська ТГ

Велицька ТГ

Вишнівська СР

Управління з гуманітарних питань виконавчого комітету

Володимирської міської ради

Гуманітарний відділ

виконавчого комітету

Новини від користувачів проекту

[Подання статистичної звітності у 2020-2021 навчальному році](#)

27.08.2020 13:26 | Автор: Прядка Богдан . Переглядів: 46004

[Офіційний запуск порталу електронних щоденників і журналів NZ.UA](#)

13.12.2019 15:53 | Автор: Прядка Богдан . Переглядів: 48781

[Подання статистичної звітності у 2019-2020 навчальному році](#)

03.09.2019 11:45 | Автор: Івко Роман . Переглядів: 54436

[Перехід до нового 2019-20 н.р. і підготовка до подання стат. звітності](#)

29.08.2019 12:18 | Автор: Івко Роман . Переглядів: 1669

[Подання статистичної звітності у 2018-2019 навчальному році](#)

До системи підключено



Положення

про Координаційну раду з питань освіти при відділі освіти (або при голові
ОМС)

1. Загальні положення

- 1) Координаційна рада є постійно діючим дорадче-консультативним органом при відділі освіти територіальної громади, який створюється з метою забезпечення ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування (ОМС), навчальними закладами (ЗЗСО) та громадськістю.
- 2) Діяльність Ради базується на Конституції України, законах України (зокрема «Про освіту», «Про місцеве самоврядування»), нормативно-правових актах Кабміну та рішеннях органу, що її створив.

2. Завдання Ради

- сприяти реалізації освітніх стратегій та програм на території громади;
- формувати пропозиції щодо оптимізації мережі шкіл, профільної освіти та кадрової автономії;
- контролювати виконання освітніх ініціатив, залучаючи громадськість;
- забезпечити аналітичний супровід (моніторинг, оцінювання, SWOT) указаної сфери.

3. Повноваження Ради

- давати рекомендації керівництву ОМС та відділу освіти щодо освітньої політики;
- залучати до роботи представників шкіл, батьків, громадянського суспільства, експертів за згодою;
- створювати робочі групи для проєктів оптимізації освітньої мережі, ІТ-оснащення, підвищення кваліфікації;
- організовувати громадські слухання, семінари, конференції;
- вимагати інформацію від ОМС, навчальних закладів, громадських організацій.

4. Структура та склад

- Голову Ради призначає голова громади або керівник відділу (за посадою);
- Заступником може бути представник громади або відділу освіти;
- Секретар – посадовець відділу освіти (не голосує, має дорадчий голос);
- До складу входять: керівники ЗЗСО, представники батьків, освітян, громадськості, місцевих медіа, експертів – до 1 особи від групи.

5. Робочий регламент

- Збори проводяться не менше разу на квартал або за потреби (не менше, ніж у місцевій практиці – однак не рідше, ніж щокварталу);
- Засідання скликає голова або третина членів Ради;
- Порядок денний формується секретарем, затверджується головою;
- Рішення приймаються простою більшістю присутніх; оформлюються протоколом із підписом голови.

6. Строки роботи

- Термін повноважень Ради – 2 роки, складу Ради – 2 роки з можливістю повторного призначення;
- Зміни у складі затверджуються рішенням голови громади/відділу освіти.