

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра політології та публічного управління**

На правах рукопису

КУЗАВА ІГОР БОРИСОВИЧ

**ВПЛИВ РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
НА РОЗВИТОК ОСВІТНЬОЇ СФЕРИ**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

РОЗІК МАРІЯ ВАСИЛІВНА,

кандидат політичних наук,

старший викладач кафедри політології та

публічного управління

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____

засідання кафедри політології та

публічного управління

від _____ 2025 р.

Завідувач кафедри

_____ д.політ.н., проф. Бусленко В. В.

ЛУЦЬК – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ОСВІТУ	
1.1. Сутність, функції та етапи реформування місцевого самоврядування в Україні	7
1.2. Роль територіальних громад у розвитку освітньої сфери.....	17
РОЗДІЛ 2. ОСВІТНЯ СФЕРА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	
2.1. Децентралізація та розвиток освіти в громадах: зміни й особливості фінансування.....	25
2.2. Аналіз сучасного стану та механізму управління розвитком освіти Рожищенської територіальної громади.....	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ТА ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ	
3.1. Взаємодія та ефективність управління освітою в умовах нових підходів	47
3.2. Стратегічні орієнтири розвитку освіти та місцевого самоврядування	54
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена сучасними викликами та стратегічними завданнями, що стоять перед органами місцевої влади, системою освіти України в контексті реформ місцевого самоврядування та освіти, пандемії COVID-19, воєнного стану, соціально-економічних трансформацій та глобальних змін, погіршення показників якості людського капіталу.

У цих умовах змінюються функції органів місцевого самоврядування, обмежуються окремі їх повноваження. Територіальним громадам надаються додаткові не типові повноваження, необхідні для забезпечення національної безпеки країни, оперативного реагування на надзвичайні ситуації: допомога Збройним Силам України, надання притулку внутрішньо переміщеним особам та розміщення на своїй території релокованого бізнесу тощо. Сьогодні місцеве самоврядування не тільки проявляє гнучкість та адаптивність до нової реальності, а й водночас зберігає стабільність, стає одним з елементів стійкості держави та продовжує розвиватися.

Реформа місцевого самоврядування в Україні виступає одним із ключових напрямів децентралізаційних процесів. Вона передбачає підвищення відповідальності органів місцевої влади: перед жителями громад – за результативність та ефективність управлінської діяльності, а перед державою – за дотримання законності. Основною метою реформування є формування дієздатної системи місцевого самоврядування та раціональної територіальної організації влади, що забезпечить належні умови життєдіяльності населення, доступність і якість публічних (в тому числі освітніх) послуг, а також узгодження інтересів держави й територіальних громад.

У контексті цієї реформи особливу значимість набуває розвиток освітньої сфери, оскільки саме місцева влада, отримавши більше повноважень і ресурсів, почала відігравати головну роль у формуванні якісної освітньої інфраструктури. Основним завданням такого реформування є делегування повноважень управління освітою та її фінансування органами місцевого самоврядування зі збереженням повноважень освітньої стратегії країни та загального напрямку

освітньої реформи. Досягнення зазначеної мети відбуватиметься у процесі децентралізації освіти. У ході здійснення децентралізації, реформу освіти, Кабінет Міністрів виокремив як основну серед інших реформ в Україні. Саме тому дослідження впливу реформування місцевого самоврядування на розвиток освітньої сфери набуває актуальності, а зростання повноважень органів місцевого самоврядування у сфері освіти потребує наукового обґрунтування.

Мета і завдання дослідження. *Метою* магістерської роботи є виявлення особливостей та проблем впливу реформування місцевого самоврядування на розвиток освітньої сфери.

Досягнення мети передбачає виконання таких **завдань**:

- здійснити аналіз функцій та етапів реформування місцевого самоврядування в Україні;
- дослідити роль територіальних громад у розвитку освітньої сфери;
- розкрити особливості децентралізації і розвитку освіти в громадах та розглянути зміни у їх фінансуванні;
- проаналізувати сучасний стан та механізми управління розвитком освіти Рожищенської територіальної громади;
- визначити напрями підвищення взаємодії та ефективності управління освітою в умовах нових підходів;
- окреслити стратегічні орієнтири розвитку освіти та місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження – нормативно-правові засади, механізм розвитку та функціонування освітньої системи як об'єкта управління органу місцевого самоврядування в Україні.

Предмет дослідження – вплив реформування місцевого самоврядування на розвиток освітньої сфери в Україні.

Методика та методологія дослідження. Методологічну основу магістерської роботи становить поєднання наукових принципів, підходів та методів, які дали змогу комплексно дослідити вплив реформування місцевого

самоврядування на розвиток освітньої сфери. Базовими для дослідження стали системний підхід, індукції та дедукції. Безпосередньо методи порівняння, теоретичного узагальнення та систематизації використано у процесі вивчення теоретичних основ дослідження, розкриття змісту ключових понять, ознак та елементів реформування місцевого самоврядування. Дослідження на основі принципів науковості та об'єктивності передбачає використання перевірених, достовірних джерел інформації та даних, що дозволяють об'єктивно оцінювати явища і процеси. Простеження основних етапів реформування місцевого самоврядування в Україні відбулося на основі принципу історизму. Зважаючи на предмет дослідження, у роботі використано кросдисциплінарний аналіз, що допоміг дослідити адаптацію системи освіти в територіальних громадах у контексті викликів та протиріч сьогодення. Також, застосовувалися такі методологічні підходи як: структурно-функціональний, за допомогою якого ми дослідили особливості розвитку освіти в умовах реформування місцевого самоврядування та впровадження реформи децентралізації. Ще у ході дослідження був застосований метод аналізу (у процесі визначення основних складових впливу реформування місцевого самоврядування на розвиток освіти), синтезу (обґрунтування практичності проведеного дослідження) та дедукції (під час надання рекомендацій та формулювання висновків дослідження).

Інформаційною базою дослідження є напрацювання вітчизняних та зарубіжних дослідників, посібники та інструментарії науковців, законодавчі та нормативно-правові акти, тощо.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження зумовлена комплексним дослідженням проблем розвитку освіти враховуючи реформу децентралізації. Дослідження враховує нові підходи, зумовлені формуванням ефективної регіональної політики в Україні і положеннями Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року, а також процес децентралізації в Україні, в тому числі розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування всіх рівнів та органами виконавчої влади, зміни до Податкового і Бюджетного кодексів.

Практичне значення отриманих результатів. Сформульовані теоретичні положення, висновки і практичні рекомендації можуть бути корисними фахівцям та науковцям, органам державної влади, місцевого самоврядування, представникам територіальних громад, що працюють над пошуком ефективних механізмів розвитку місцевого самоврядування та освітньої сфери. Також основні тези роботи можуть використовуватися науково-дослідними установами і закладами освіти у процесі подальших наукових розвідок, а також при підготовці семінарських занять, круглих столів, тренінгів та для методологічних рекомендацій громадянам.

Апробація результатів дослідження здійснювалась шляхом їх оприлюднення на засіданні кафедри політології та публічного управління Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Окремі аспекти магістерської роботи апробовано на науково-методичному семінарі «Професійна кваліфікація фахівців у сфері спеціальної та інклюзивної освіти: сучасні виклики й тенденції» 19-20 листопада 2025 р. у м.Луцьк та стали підґрунтям для написання тез доповідей на сесію Рожищенської міської ради на тему «Про затвердження Програми розвитку освіти Рожищенської міської ради на 2026-2030 роки», на серпневу конференцію педагогічних працівників Рожищенської територіальної громади «Освіта громади 2025: якість, доступність та партнерство в умовах реформ та викликів часу» та виробничі наради начальника гуманітарного відділу Рожищенської міської ради з керівниками закладів освіти Рожищенської громади у 2025 році.

Структура дослідження. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів (6 підрозділів), висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дослідження становить 71 сторінку.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ОСВІТУ

1.1. Сутність, функції та етапи реформування місцевого самоврядування в Україні

Самоврядування як ідея та явище завжди були властиві людському суспільству. Місцеве самоврядування в Україні має глибоке коріння, риси якого простежуються з періоду Київської Русі. Найвідомішим їх проявом стали віча. Незважаючи на концентрацію адміністративної та судової влади в руках князя, вони залишалися впливовим чинником політики. У залежності від свого характеру віча на основі звичаєвого права могли вирішувати як загальнодержавні, так і суто місцеві проблеми.

Спроба розвинути принципи сучасного місцевого самоврядування зроблена в Конституції П. Орлика. Однак подальше його існування в межах Російської держави ставало чим далі все більш непевним – побудована на засадах самодержавства, вона не сприймала ініціативи знизу та самоорганізації населення [58, с. 11]. Хоча цей документ так і не був повністю втілений у життя, він заклав основи для визнання місцевого самоврядування. Пізніше визнання місцевого самоврядування було підтверджено в Конституції Української Народної Республіки 1918 року, але через історичні обставини його також не вдалося реалізувати. У радянський період місцеве самоврядування заперечувалося, оскільки воно суперечило централізованій системі управління, яка була основою радянської держави.

З прийняттям Конституції України 1996 року визнання та гарантованість місцевого самоврядування отримало чітке конституційне закріплення. У відповідності до вимог Європейської хартії місцевого самоврядування, поряд із такими важливими принципами, як народовладдя, суверенітет, незалежність та поділ державної влади, принцип місцевого самоврядування був закріплений у спеціальній статті Конституції. Це визнання означає запровадження

децентралізованої системи управління, яка базується на автономії територіальних громад та їхніх органів у вирішенні питань місцевого значення

Місцеве самоврядування є складним та багатовимірним політико-правовим явищем, яке можна охарактеризувати з різних сторін [34, с. 6]. Аналіз положень Конституції України [24] свідчить, що місцеве самоврядування як об'єкт конституційно-правового регулювання виконує такі функції: виступає однією з основ конституційного ладу України; є специфічною формою реалізації народовладдя; забезпечує право мешканців певної територіальної одиниці (територіальної громади) на самостійне вирішення питань місцевого значення.

Місцеве самоврядування є важливим інститутом сучасної демократичної системи, який відіграє ключову роль у забезпеченні участі громадян в управлінні місцевими справами. Його сутність, значення та механізми функціонування на різних етапах розвитку суспільства викликали інтерес дослідників і вчених, що призвело до виникнення різних теорій походження місцевого самоврядування.

Місцеве самоврядування в наукових працях переважно розглядається у контексті форм організації влади, здійснення управлінської діяльності, взаємостосунків із державою. Воно розглядається у різних аспектах, а саме: «...природа місцевого самоврядування впливає з ...державного владарювання» чи «...місцеве самоврядування за своєю природою є децентралізованою формою державного управління» [62, с. 300], це «одна з форм реалізації прав і свобод людини і громадянина» чи «здійснення виду публічної влади чи громадської влади...» [59, с. 32]; «елемент громадянського суспільства» [8, с. 24–26], «як важливий елемент демократичного устрою, що забезпечує децентралізоване управління та самостійність територіальних громад у вирішенні питань, які стосуються їхнього повсякденного життя» [34, с. 7], тощо.

Як основа конституційного ладу, місцеве самоврядування є одним із ключових принципів організації та функціонування влади в державі та суспільстві, що є невід'ємною ознакою будь-якої демократичної системи. Відповідно до статті 2 Європейської хартії місцевого самоврядування [19]:

Принцип місцевого самоврядування має бути закріплений у законодавстві країни та, по можливості, в її конституції.

Місцеве самоврядування виступає як одна з форм реалізації народовладдя. Відповідно до статті 5 Конституції України [24], народ здійснює владу безпосередньо, а також через органи державної влади та місцевого самоврядування. З цього положення випливає, що органи місцевого самоврядування не є частиною державного апарату, і, відповідно, місцеве самоврядування можна розглядати як окрему форму реалізації народом своїх владних повноважень.

Місцеве самоврядування як специфічна форма народовладдя характеризується наступними ознаками:

- суб'єкт місцевого самоврядування – це територіальна громада, до складу якої входять жителі села, селища або міста, або добровільно об'єднані громади кількох населених пунктів. Ці громади здійснюють місцеве самоврядування як безпосередньо, так і через обрані органи місцевого самоврядування;

- місце в політичній системі – місцеве самоврядування займає окреме місце в управлінні державою і суспільством. Відповідно до Конституції України, органи місцевого самоврядування не є складовою частиною державної влади, що підкреслює їхню самостійність у вирішенні місцевих питань [34, с. 7]. Однак це не означає широкої автономії місцевого самоврядування від державної влади, оскільки існує певний рівень взаємодії між державними і місцевими органами влади.

Цінність місцевого самоврядування полягає в тому, що, будучи найбільш наближеним до громадян рівнем публічної влади, а отже, й обізнаним із повсякденними проблемами життєдіяльності мешканців відповідних територіальних громад, воно може забезпечити населення широким спектром публічних послуг: соціальних, безпекових, медичних, освітніх, культурних, побутових, комунальних та ін. [4, с. 5]. Саме місцеве самоврядування відіграє вирішальну роль в реалізації одного з головних завдань сучасності – об'єднання в єдине ціле інтересів держави, суспільства і особистості, оскільки сама його

сутність полягає в гармонізації прав і свобод людини та громадянина з інтересами держави і суспільства.

Аналіз чинного законодавства засвідчив наявність різних тлумачень поняття «місцеве самоврядування» (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 Тлумачення поняття «місцеве самоврядування» на законодавчому рівні

Законодавчий акт	«Визначення поняття «місцеве самоврядування»
Конституція України (ст. 140)	Місцеве самоврядування є правом територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста - самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 2)	Місцеве самоврядування в Україні - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.
Європейська Хартія місцевого самоврядування (ст. 3)	Місцеве самоврядування означає право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення.

Джерело: [19, 24, 50].

Найважливішим компонентом правового статусу органів місцевого самоврядування є притаманні їм функції. Класифікація функцій пов'язана з різними критеріями, однак найбільш поширеним є поділ функцій за формами та сферами діяльності. За формами діяльності виокремлюють нормотворчу,

установчу, контрольну і правоохоронну функції. За сферами діяльності можна вирізнити такі функції: залучення населення до участі у вирішенні питань місцевого та загальнодержавного значення; управління комунальною власністю; забезпечення комплексного соціально-економічного та культурного розвитку відповідної території; надання соціальних послуг населенню; забезпечення законності, громадської безпеки, правопорядку, охорона прав, свобод і законних інтересів громадян; соціальний захист населення, сприяння працевлаштуванню громадян; зовнішньоекономічну; природоохоронну; регулювання земельних відносин; облікову; дозвольно-реєстраційну; інформаційну.

Реалізуючи нормотворчу функцію, органи місцевого самоврядування приймають нормативні акти локального характеру, розробляють і приймають статут територіальної громади, регламент ради, здійснюють правове регулювання комунальних відносин у межах повноважень, передбачених законодавством (порядок управління і розпорядження об'єктами комунальної власності, місцевими фінансами, регулювання земельних відносин, використання природних ресурсів на відповідній території та ін.).

Установчу функцію представницькі органи місцевого самоврядування реалізують на пленарних засіданнях, де вирішують питання про кількісний склад ради, внутрішню структуру і персональний склад комісій ради, її виконавчих органів, апарату ради та її виконавчих органів, забезпечуючи в такий спосіб принцип організаційної самостійності місцевого самоврядування.

Контрольна функція органів місцевого самоврядування має досить об'ємний зміст. Представницькі органи місцевого самоврядування здійснюють контрольні заходи щодо перевірки діяльності посадових осіб, виконавчих органів місцевого самоврядування і депутатів відповідних рад. Ці заходи здійснюються у вигляді заслуховування звітів, повідомлень, розгляду депутатських запитів, прийняття рішень про дострокове припинення повноважень посадових осіб місцевого самоврядування, діяльності тимчасових комісій місцевих рад. Контрольна функція також реалізується шляхом взаємного контролю радами, посадовими особами і виконавчими органами місцевого

самоврядування за дотриманням правових актів органів місцевого самоврядування.

Зміст правоохоронної функції місцевого самоврядування та його органів становить сприяння охороні громадського порядку, який забезпечується діяльністю всієї системи правоохоронних та судових органів, державних служб, інспекцій, які здійснюють функції нагляду та контролю за дотриманням законодавства. Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [50] передбачено коло повноважень щодо забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян на підвідомчій території.

Функції місцевого самоврядування за сферами діяльності деталізуються та конкретизуються у вигляді певних повноважень, які закріплені в Законі «Про місцеве самоврядування в Україні» та галузевому законодавстві.

Функціональна реалізація повноважень органів місцевого самоврядування дозволяє ефективно відповідати на запити громади, підвищувати якість публічних послуг, будувати довіру населення до влади, розвивати локальні ініціативи, формувати політичну та адміністративну культуру. Це особливо актуально в умовах децентралізації, коли громади отримали реальні ресурси і відповідальність.

Реформування місцевого самоврядування в Україні є однією з ключових складових модернізації системи публічного управління, що зазнала суттєвих трансформацій з моменту набуття незалежності у 1991 році. Цей процес проходив через кілька основних етапів, кожен з яких відображав специфіку суспільно-політичного розвитку країни та її прагнення до інтеграції з європейською спільнотою.

Початковий етап 1991-1996 рр. характеризувався нормативним становленням місцевого самоврядування. У цей період було прийнято Закон України «Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування». Він започаткував правове регулювання інституту місцевого самоврядування, довготривалий, але необхідний період становлення на основі властивих місцевому самоврядуванню принципів. Система рад, успадкована від

радянської доби, без властивого їй жорсткого централізму за партійною лінією, працювати не могла. До того ж, на той час Україна об'єктивно опинилася в ситуації, коли подальші дезінтеграційні процеси створювали загрозу її розвалу. В результаті виконавча влада сконцентрувалася в руках представників Президента, а ради, крім сільських, селищних та міських, позбулися своїх виконкомів.

Принципове значення для подальшого розвитку мало прийняття Конституції України 1996 року [24], в якій місцеве самоврядування було визнано самостійним інститутом. Незважаючи на прогрес у правовому оформленні, на практиці місцеве самоврядування ще не мало необхідних ресурсів та інструментів.

Другий етап 1997-2004 рр. ознаменувався інституціоналізацією системи місцевого самоврядування. Ключовим нормативним актом цього періоду став Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [50], який визначив систему, повноваження, компетенцію, фінансову основу та організаційні форми діяльності органів місцевого самоврядування.

У 1999 р. Україна ратифікувала Європейську хартію місцевого самоврядування, що стало важливим кроком до інтеграції європейських стандартів демократичного управління. Утверджується дворівнева система управління: органи місцевого самоврядування (ради, виконкоми) і місцеві державні адміністрації, що зберігали контрольні функції від імені центральної влади. Саме на цьому етапі були закріплені принципи виборності, самостійності, публічності та субсидіарності в діяльності місцевих рад [6, с. 64]. Цей період характеризується спробою узгодження національної практики з європейськими підходами, проте ефективність залишалась низькою через відсутність реального розмежування повноважень і фінансів.

Наступний період 2005-2013 рр. характеризувався переважно декларативністю реформ. У цей період було розроблено кілька концептуальних документів щодо децентралізації. Попри усвідомлення потреби у глибшій децентралізації, практичні кроки з реалізації реформи були незначними.

Водночас цей період важливий з точки зору формування підґрунтя для подальших реформ – зокрема, в контексті виконання зобов'язань, закріплених у Європейській хартії місцевого самоврядування.

У 2005 р. була здійснена спроба запровадження реформи місцевого самоврядування та адміністративно-територіальної. Передбачалося привести українське законодавство у відповідність до Європейської Хартії про місцеве самоврядування. Проект ґрунтувався на принципі повсюдності місцевого самоврядування. Пропонувалося створити трьохрівневу систему територіального управління: громада-район-регіон, визначалась мінімальна чисельність їхніх мешканців. Міста-райони не повинні були входити до складу району, в межах якого знаходяться, а міста-регіони – районів та регіонів. На міському та районному рівні державні адміністрації пропонувалося ліквідувати [58, с. 17]. Передбачалось збільшити питому вагу місцевих бюджетів, раціоналізувати бюджетне планування (для заохочення збільшення надходжень до місцевих бюджетів та оптимального використання коштів), переглянути механізми формування представницьких та виконавчих структур органів місцевого самоврядування, їхню структуру, розробити чіткі критерії оптимізації районного поділу України з урахуванням географічних, історичних та інших чинників, переглянути розподіл повноважень між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Спроба реформи провалилася через брак політичної волі керівництва держави, відсутність консенсусу щодо неї серед провідних політичних сил, нерозуміння населенням мети та завдань реформи, можливих вигод для себе, що наклалося на нездатність ініціаторів популярно пояснити свої пропозиції, відсутність зацікавленості зі сторони органів місцевого самоврядування, а головне – нестача ресурсів.

Політична нестабільність, централізована модель розподілу фінансів і слабка нормативна база заважали просуванню реформи. Водночас спостерігався позитив у створенні центрів надання адміністративних послуг, розвитку електронного врядування, участі України в міжнародних ініціативах. Загалом,

цей період можна оцінити як час втрачених можливостей, коли теоретичне розуміння потреби у реформі не реалізовувалося на практиці.

Поворотним моментом стала децентралізаційна реформа, започаткована у 2014 році. Ця реформа була офіційно розпочата після Євромайдану. Вона стала однією з ключових структурних реформ, підтриманих Європейським союзом, Світовим банком, U-LEAD та іншими міжнародними партнерами. Її концептуальною основою стала Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [27], відповідно до якої було визначено необхідність формування спроможних територіальних громад, передачі значного обсягу повноважень і ресурсів на базовий рівень. У 2015 році ухвалено Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [47], який започаткував процес формування об'єднаних територіальних громад на принципах добровільності, спроможності та фінансової незалежності.

Впроваджено бюджетну децентралізацію: громади почали напряду отримувати 60% податку на доходи фізичних осіб, акцизи, рентні платежі, освітню й медичну субвенції. Запроваджено нові інструменти управління: стратегії розвитку громад, міжмуніципальне співробітництво, електронне урядування, участь громадськості.

Децентралізація – це процес передачі повноважень, відповідальності та ресурсів від центральної влади до місцевих органів влади. У публічному управлінні вона трактується як зміцнення ролі територіальних громад у вирішенні місцевих справ.

Відповідно до Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні головна мета реформи – створення ефективної системи управління на місцях із широкими повноваженнями та відповідними фінансовими ресурсами.

З цього періоду в Україні в рамках реформи децентралізації формувалися об'єднані територіальні громади, на основі яких у 2020 році було сформовано новий адміністративно-територіальний устрій, внаслідок чого завершилося формування нової територіальної основи місцевого

самоврядування [57]. Місцеві вибори 2020 року вперше відбулися на оновленій адміністративній основі, що створило передумови для практичної реалізації принципів децентралізації [17, с. 33]. Цей етап став переломним, оскільки громади отримали реальні повноваження, ресурси та відповідальність.

На сучасному етапі з 2021 року відбувається інституалізація реформованої моделі місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування стали основними суб'єктами управління освітньою, соціальною, комунальною та частково медичною інфраструктурою.

Водночас постає низка викликів, серед яких: нерівномірність розвитку громад, кадровий голод, COVID-19, війна з росією, тощо. В цей період завершується процеси передачі майна, установ, ресурсів органам місцевого самоврядування. Розробляються зміни до Конституції України в частині децентралізації. Відбувається поглиблення фінансової автономії громад, розвиток місцевих стратегій розвитку. Зросли управлінські можливості: посилилася роль старост, виконавчих комітетів, місцевих рад, з'явилися проекти міжнародної технічної допомоги, орієнтовані на підвищення інституційної спроможності. Відбулося структурне оновлення системи місцевого самоврядування, що заклало основи для сталого розвитку громад. Впроваджуються цифрові сервіси, бюджети участі, електронного документообігу, тощо. Також зростає роль громад у воєнний період – створення добровольчих формувань, забезпечення гуманітарних функцій, співпраця з міжнародними партнерами, тощо.

Отже, аналізуючи та підсумовуючи вище наведені визначення сутності і функцій місцевого самоврядування в Україні у вітчизняній законодавчій, нормативній та науково-методичній літературі варто зауважити, що місцеве самоврядування в Україні виступає як важливий елемент демократичного устрою, що забезпечує децентралізоване управління та самостійність територіальних громад у вирішенні питань, які стосуються їхнього повсякденного життя. Місцеве самоврядування – це не лише управлінська структура, а інструмент забезпечення реального народовладдя, соціального

прогресу, економічного зростання та демократичного розвитку територій. Його функції мають комплексний і динамічний характер, що змінюється відповідно до потреб громади та викликів сучасності. Реформування місцевого самоврядування в Україні пройшло складний, багатоетапний шлях: від закладення правових основ – до повноцінного функціонування децентралізованої системи. Особливо успішною стала реформа 2014-2020 років, коли завдяки політичній волі та підтримці міжнародних партнерів було створено ефективну мережу спроможних громад, здатні вирішувати більшість питань місцевого значення самостійно.

1.2. Роль територіальних громад у розвитку освітньої сфери.

Реформа децентралізації в Україні докорінно змінила систему управління освітою на місцевому рівні. Органи місцевого самоврядування стали повноцінними суб'єктами освітньої політики, отримавши фінансову автономію, управлінські повноваження та відповідальність за забезпечення доступної, якісної й ефективної освіти. Освітній процес та інфраструктура – стали адаптованішими до місцевих потреб.

Одним з першочергових завдань територіальних громад і викликом їх управлінської спроможності, які вимагають нетипового реагування й вироблення дієвих управлінських механізмів є розвиток освіти відповідної території. Надання якісних освітніх послуг в громаді може забезпечуватись за умови розвинутої сучасної матеріально-технічної бази закладів освіти та оптимальної мережі, використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій в освітньому процесі, постійного оновлення навчальної програми, запровадження дієвих систем мотивації та соціального захисту педагогічних працівників. Розвиток освітньої сфери у відповідності до сучасних вимог потребує високого рівня матеріально-технічного, інформаційного, програмного, кадрового забезпечення, яке формується органами місцевого самоврядування через вироблення й реалізацію управлінських рішень.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [50] органам місцевого самоврядування як засновникам закладів освіти надано наступні повноваженнями у сфері освіти: управління закладами освіти, які належать територіальним громадам; організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення; забезпечення здобуття повної загальної середньої, професійно-технічної освіти у державних і комунальних загальноосвітніх, професійно-технічних навчальних закладах, вищої освіти у комунальних вищих навчальних закладах; створення необхідних умов для виховання дітей, молоді, розвитку їх здібностей; сприяння діяльності дошкільних та позашкільних навчально-виховних закладів, дитячих, молодіжних та науково-просвітницьких організацій; створення при загальноосвітніх навчальних закладах комунальної власності фонду загальнообов'язкового навчання за рахунок коштів місцевого бюджету; забезпечення доступності і безоплатності освіти на відповідній території, можливості отримання освіти державною мовою; забезпечення розвитку всіх видів освіти, розвитку і вдосконалення мережі освітніх закладів усіх форм власності, сприяння кадровому забезпеченню цих закладів; організація обліку дітей дошкільного та шкільного віку.

В контексті децентралізаційних викликів, укрупнення територіальних громад та формування їх соціально-економічних систем перед органами місцевого самоврядування постає цілий ряд важливих завдань у сфері розвитку освіти, серед яких слід виокремити такі як: оптимізація мережі закладів освіти та створення опорних шкіл, що дозволило б паралельно забезпечити якісне надання освітніх послуг та раціональне використання бюджетних коштів; підвищення матеріально-технічного рівня діючих закладів середньої та дошкільної освіти; оптимізація малокомплектних шкіл; реалізація заходів із запровадження енергоощадних технологій в обслуговування освітніх закладів; запровадження механізмів мотивації педагогічних працівників; організація підвезення учнів та вчителів до навчальних закладів з інших населених пунктів, тощо [33]. Дієвість механізмів управління системою освіти територіальної громади значною мірою визначається обсягами фінансових ресурсів, які можуть спрямовуватись на

розвиток освітньої сфери. Законом України «Про освіту» [52] визначено, що фінансування здобуття освіти здійснюється за рахунок: коштів державного бюджету, у тому числі шляхом надання освітніх субвенцій місцевим бюджетам; коштів місцевого бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством.

Освіта територіальної громади є специфічною сферою, яка є фінансово затратною, що зумовлює ускладнення завдань управління її розвитком. Фінансове забезпечення розвитку освітньої сфери є складовою управлінських рішень органів місцевого самоврядування і здійснюється з використанням як бюджетних так і позабюджетних коштів. Посилення організаційної та фінансової автономії органів місцевого самоврядування в процесі реалізації реформи децентралізації та на основі внесення змін у Бюджетний та Податковий кодекси дозволило сформувати якісно нову основу управління освітою в територіальних громадах, яка розширює можливості фінансового забезпечення втілення управлінських ініціатив та рішень.

Розширення фінансових можливостей територіальних громад на основі закріплення стабільних доходів та переходу на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом створило сприятливі передумови для подолання проблем в освітній сфері та комплексного вирішення завдання щодо формування ефективної системи забезпечення якісними освітніми послугами жителів громади. Слід зазначити, що «з урахуванням соціальної значущості сектора освіти та домінуючого обсягу видаткової частини бюджету громади на її утримання, управління розвитком освіти новостворених територіальних громад має здійснюватися в орієнтації на оптимальне досягнення соціальної й економічної ефективності» [23, с. 14]. Усвідомлення цього моменту є важливим для жителів всіх населених пунктів територіальної громади та органів її самоврядування.

В умовах посилення зовнішніх ризиків розвитку територіальних громад, зумовлених широкомасштабною війною, органи місцевого самоврядування постають перед викликом забезпечити життєдіяльність територіальних громад

при значному зменшенні надходжень фінансових ресурсів та появі нових статей витрат, пов'язаних із реалізацією завдань в сфері безпеки та оборони.

Переведення освіти на якісно новий щабель розвитку вимагає проривних управлінських рішень органів місцевого самоврядування, які в більшості випадків є непопулярними і потребують глибокого обґрунтування, стратегічного виваженого підходу на основі пошуку компромісу інтересів всіх зацікавлених сторін. Гострота проблеми забезпечення спроможності та вся повнота відповідальності змусила територіальні громади виробляти нові підходи до формування ефективної системи управління освітою, яка б забезпечила підвищення якості освітніх послуг та розширила можливість використати заощаджені кошти на розвиток освітніх закладів та вирішення нагальних проблем громади. В контексті формування ефективної системи управління освітою перед територіальними громадами постає цілий ряд викликів, пов'язаних з підвищенням інституційної спроможності органів місцевого самоврядування вирішувати назрілі проблеми.

Реформування галузей, проведення активної державної освітньої політики базується на модернізації Національного освітнього законодавства України. Закон України «Про освіту» врегульовує питання, «пов'язаних із реалізацією права на освіту, та визначає сферу відповідальності і повноваження закладів освіти та органів управління на всіх адміністративних рівнях» [52]. Цим законодавчим актом окреслені основні цільові орієнтири розвитку освіти, які мають забезпечуватися через управлінські дії та рішення органів місцевого самоврядування, а саме: забезпечення права на освіту; забезпечення права на безоплатну освіту; засади державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності; складники та рівні освіти; забезпечення територіальна доступність повної загальної середньої освіти; забезпечення стандартів освіти.

Законом закріплено такі повноваження органів місцевого самоврядування щодо розвитку освіти як: сприяння реалізації державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, забезпечення доступності дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти;

планування та забезпечення розвитку мережі закладів дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти»; «планування та забезпечення розвитку мережі закладів профільної середньої освіти академічного спрямування; реалізація права засновувати заклади освіти, реорганізовувати і ліквідовувати їх; закріплення за закладами початкової та базової середньої освіти території обслуговування; забезпечення доступності дошкільної та середньої освіти для всіх громадян, які проживають на відповідній території, та вжиття заходів для забезпечення потреби у дошкільній та позашкільній освіті; забезпечення та фінансування підвезення учнів і педагогічних працівників до закладів початкової та базової середньої освіти і у зворотному напрямку (у разі потреби – транспортними засобами, пристосованими для перевезення осіб, які пересуваються на кріслах колісних); ведення обліку дітей дошкільного та шкільного віку у порядку, затвердженому Кабінетом Міністрів України; забезпечення рівних умов розвитку закладів освіти всіх форм власності.

Територіальні громади як засновники закладів освіти наділені широким спектром повноважень щодо управління функціонуванням і розвитком цих закладів [50]. До переліку таких повноважень належать: затвердження установчих документів закладу освіти; укладання та розривання строкового трудового договору з керівником закладу освіти; затвердження кошторису та прийняття фінансового звіту закладу освіти; здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю закладу освіти; здійснення контролю за дотриманням установчих документів закладу освіти; забезпечення створення у закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування; здійснення контролю за недопущенням привілеїв чи обмежень (дискримінації); визначення статусу, організаційно-правової форми, типу закладу освіти із зазначенням відповідної інформації в установчих документах закладу освіти.

Важливими положеннями Закону України «Про освіту», які формують інституційне середовище управління розвитком освіти в територіальних громадах, є ті, що стосуються чіткого закріплення за органами місцевого

самоврядування основної відповідальності за стан і розвиток освітньої мережі. Так, Стаття 13 Закону зазначає, що для забезпечення доступності повної загальної середньої освіти саме органи місцевого самоврядування створюють та підтримують мережу закладів освіти та їхніх філій.

Законодавством чітко визначено роль територіальних громад, яка має досягатися в процесі управління розвитком освітньої сфери – забезпечення доступності освіти для жителів громади. На досягнення цього критерію зорієнтоване законодавче закріплення поняття опорного закладу освіти. Відповідно до Закону України «Про освіту», опорний заклад освіти – це заклад, який має зручне розташування для підвезення дітей з інших населених пунктів, забезпечений кваліфікованими педагогічними кадрами, має сучасну матеріально-технічну і навчально-методичну базу та спроможний забезпечувати на належному рівні здобуття профільної освіти [52]. Через визначення опорного закладу закріплено цільові орієнтири в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування щодо реалізації завдань розвитку освіти.

Для розширення варіантів вирішення проблем і завдань освітньої сфери територіальних громад, важливе значення має передбачена Законом можливість «ухвалення спільних рішень органами місцевого самоврядування різних адміністративно-територіальних одиниць стосовно організації здобуття початкової, базової та профільної середньої освіти в закладі освіти та забезпечення підвезення школярів до нього і у зворотному напрямку. Значимість даної законодавчої норми полягає як у наданні можливості громадам самостійно формувати освітні округи, так і організовувати із залученням їх потенціалу надання широкого спектру супутніх послуг, зокрема послуг культури, фізичної культури та спорту» [52]. Це дозволяє акумулювати ресурси та на цій основі забезпечувати їх ефективне використання.

Одним з інструментів управління розвитком освіти територіальної громади, що знаходиться у розпорядженні органів місцевого самоврядування є формування керівництва закладів освіти. Так, стаття 25 Закону України «Про освіту» закріплено, що «засновник закладу освіти або уповноважена ним особа

укладає строковий трудовий договір з керівником закладу освіти, обраним (призначеним) у порядку, встановленому законодавством та установчими документами закладу освіти та розриває строковий трудовий договір з керівником закладу освіти з підстав та у порядку, визначених законодавством та установчими документами закладу освіти» [52]. Дане законодавче положення формує передумови створення дієвих управлінських команд на основі залучення висококваліфікованих управлінців в систему управління закладами освіти територіальної громади.

Таким чином, територіальні громади стали ключовими гравцями у розвитку освітньої сфери. Децентралізація надала їм інструменти для ефективного управління, але одночасно – і значну відповідальність. Ефективність змін напряду залежить від спроможності громади, її управлінського потенціалу, фінансових можливостей і залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Висновки до розділу 1.

Результати проведеного кількісного та якісного дослідження свідчать про те, що місцеве самоврядування в Україні виступає як важливий елемент демократичного устрою, що забезпечує децентралізоване управління та самостійність територіальних громад у вирішенні питань, які стосуються їхнього повсякденного життя, це ключовий інститут публічної влади, що поєднує елементи управління, демократії та соціального розвитку. Його функції охоплюють практично всі сфери життя громади – від побутових до стратегічних. Зміцнення місцевого самоврядування в умовах децентралізації є запорукою розбудови сильних, спроможних громад, а отже – і всієї держави.

Реформування місцевого самоврядування в Україні є надзвичайно важливим елементом загальної трансформації публічної влади та ключовою складовою євроінтеграційного курсу держави. Протягом останніх тридцяти років відбулися суттєві зміни в підходах до організації управління на місцях, що знайшло своє відображення в законодавстві, адміністративно-територіальному устрої, фінансовій децентралізації та підвищенні ролі територіальних громад у

вирішенні питань місцевого значення. Ключовим досягненням стало створення мережі об'єднаних територіальних громад, яким передано значну частину повноважень і фінансових ресурсів. У результаті цього громади отримали реальні можливості для самостійного управління розвитком власних територій, організації освітніх, медичних, соціальних послуг, реалізації інфраструктурних проєктів тощо.

Окремо варто зазначити, що в умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування виявили високу гнучкість, адаптивність та готовність брати на себе нові функції – забезпечення обороноздатності громад, допомога ВПО, гуманітарна підтримка населення. Це свідчить про зміцнення інституційної спроможності громад і формування на місцях нової якості управління, зорієнтованої на результат і потреби жителів.

Узагальнюючи слід зазначити, що державою загалом сформована законодавчо-нормативна база управління розвитком освіти територіальних громад, яка закріпила чітку відповідальність органів місцевого самоврядування за стан справ в освітній сфері та наділила їх правами й повноваженнями щодо вироблення дієвого управлінського впливу на формування сприятливого освітнього середовища. Органи місцевого самоврядування стали важливими провайдерами змін в освітній системі України. Реформа децентралізації не лише розширила їхні повноваження, а й поклала на них відповідальність за забезпечення доступності та якості освіти. Успішність реалізації освітньої політики на місцях залежить від стратегічного планування, фінансової дисципліни, залучення громади та впровадження інноваційних рішень. Подальша підтримка громад на рівні нормативного, кадрового та фінансового забезпечення є критичною для досягнення освітніх цілей.

РОЗДІЛ II. ОСВІТНЯ СФЕРА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.

2.1. Децентралізація та розвиток освіти в громадах: зміни й особливості фінансування.

Реформа децентралізації істотно вплинула на функціонування сфери освіти в територіальних громадах. Передача повноважень з управління освітою на місцевий рівень мала на меті підвищення ефективності, доступності та якості освітніх послуг. Оцінка результатів реформи дає змогу виявити як позитивні зрушення, так і проблеми, що потребують подальшого вирішення.

У процесі реформування органів місцевого самоврядування територіальні громади отримали як ширші повноваження так і більші можливості щодо забезпечення ефективного управління розвитком освіти. Перед громадами постали складні завдання вироблення дієвих, адаптивних організаційно-функціональних механізмів управління освітою в громадах, які б враховували як сучасні вимоги до функціонування освітньої сфери, так і соціальні, демографічні та економічні особливості територіальної громади.

Децентралізація освіти зумовила передачу більшості повноважень та відповідальності за управління розвитком освіти органам місцевого самоврядування, які розробляють і реалізують місцеву політику розвитку освітньої сфери з врахуванням інтересів жителів населених пунктів громади, вимог до якості освітніх послуг, закріплених державними стандартами, появи сучасних освітніх технологій.

Порівняння основних показників стану розвитку освіти до і після створення територіальних громад доцільно проводити у таблиці, оскільки це дозволяє наочно побачити зміни в таких сферах, як: забезпеченість освітніми закладами, кадровий потенціал, рівень фінансування та доступність освітніх послуг. Така візуалізація допомагає оцінити ефективність децентралізації та її вплив на систему освіти в конкретній громаді (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 Порівняння стану розвитку освіти до та після створення територіальних громад

<i>Показник</i>	<i>До створення громад</i>	<i>Після створення громад</i>
Джерело фінансування	Державний + районний бюджет	Місцевий бюджет + освітня субвенція
Управління школами	Районні відділи освіти	Відділ освіти громади
Ремонт шкіл	Не часто, за залишковим принципом	Системний підхід, кошти з бюджету громади
Закупівля обладнання	Мінімальна	Активна (інтерактивне обладнання, ноутбуки, проектори, тощо)
Організація харчування	Через відділи освіти районних адміністрацій	Самостійно, з конкурсними процедурами
Підвіз учнів	Несистемний	Закуплено автобуси, створено маршрути
Стратегія розвитку освіти	Відсутня	Є локальні освітні програми

Джерело: [38].

Доступність освіти після реформи покращилася в багатьох громадах завдяки кращій логістиці, організації підвезення учнів, модернізації інфраструктури та ремонту закладів. Водночас у віддалених селах із малим населенням виникли ризики скорочення шкільної мережі, що потребує компенсаційних механізмів.

У ході реалізації адміністративно-територіальної та фінансової децентралізації в Україні відбулася трансформація місцевого самоврядування, яка торкнулася ключових секторів суспільного розвитку, передусім освіти. Передача повноважень у сфері управління закладами освіти на місцевий рівень передбачала підвищення ефективності, оперативності та адресності освітньої політики. Як зазначає В. Бакуменко, «реформа місцевого самоврядування є ключовим інструментом модернізації публічного управління» [5, с. 143]. Освіта стала однією з ключових сфер, на які вплинула децентралізація, оскільки вона напряду залежить від організації фінансування, кадрового забезпечення та управління інфраструктурою. Адміністративно-територіальна реформа,

започаткована в Україні в межах децентралізації публічної влади, кардинально змінила систему управління освітньою сферою на місцях. Відповідно до нової моделі, органи місцевого самоврядування отримали значні повноваження в галузі освіти, включно з управлінням закладами освіти, кадровою політикою, фінансуванням та формуванням освітньої мережі. Це призвело як до покращення доступу до освітніх послуг, так і до посилення відповідальності громад за їхню якість. Завдяки передачі повноважень громади стали активними суб'єктами освітньої політики. Сьогодні ключову роль у доступності та якості освіти відіграють громади, на території яких перебувають заклади освіти, основним із завдань яких є забезпечення доступності та належного стану їх функціонування. Завдання щодо управління такими об'єктами повністю передано до їх повноважень.

Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачено, що органи місцевого самоврядування відповідальні за організацію освітнього процесу, утримання закладів освіти, забезпечення умов для здобуття загальної середньої освіти, організацію харчування та підвезення учнів. Після реформи ці повноваження фактично перейшли від районних рад до органів управління освітою виконавчих органів територіальних громад.

Згідно із Законом України «Про освіту», органи місцевого самоврядування забезпечують доступність і якість освіти на відповідній території, мають право створювати комунальні заклади освіти, визначати мережу навчальних закладів, засновувати опорні школи, розподіляти освітню субвенцію тощо. Внаслідок цього громади отримали реальний інструментарій для впливу на якість освіти.

Змінився центр управління закладами освіти. Якщо раніше управління закладами освіти здійснювалося відповідними структурними підрозділами місцевих державних адміністрацій, то в результаті децентралізації ці функції перейшли до територіальних громад, які отримали повноваження самостійно вирішувати ряд питань, зокрема у сфері освіти.

Найважливішими аспектами децентралізації у сфері освіти є передача громадам повноважень у змісті та фінансуванні освіти, оптимізація шкільної

мережі. Тепер органи місцевого самоврядування можуть вирішувати, якою є оптимальна кількість закладів освіти для їхніх громад [30]. Вони мають право створювати власні структурні підрозділи з питань освіти та центри професійного розвитку педагогічних працівників, самостійно вирішуючи, якою буде кількість працівників та якими будуть їхні обов'язки й сфера відповідальності.

Органи місцевого самоврядування, які успішно створили відділи освіти в громадах, стали центрами управління освітньою мережею. Це дозволило скоротити бюрократичні бар'єри, швидко реагувати на освітні потреби населення, ефективніше планувати бюджетні витрати.

Після передачі повноважень на місцевий рівень громади отримали можливість оперативно впливати на освітні потреби. Внаслідок укрупнення громад та оптимізації освітньої мережі з'явилася потреба у перегляді логістики доступу до шкільної освіти. У багатьох громадах були ліквідовані малокомплектні школи, організовано підвезення учнів із віддалених сіл.

Однак процес оптимізації шкільної мережі нерідко викликає соціальне напруження. Закриття малокомплектних шкіл, особливо в гірських та сільських регіонах, негативно впливає на доступність освіти, зокрема для дітей із соціально вразливих категорій. У таких випадках громади стикаються з дефіцитом ресурсів на транспорт, інтернет-зв'язком або додатковими освітніми послугами. Такі рішення не завжди враховували географічну специфіку. Згідно з дослідженням аналітичного центру CEDOS (2021) [30], у низці громад Закарпатської та Івано-Франківської областей школярі змушені долати понад 15 км до школи, що ускладнює доступ до освіти в гірських умовах.

Суттєвою проблемою також залишається кадровий дефіцит. У невеликих громадах спостерігається нестача педагогів з природничо-математичних спеціальностей, зокрема фізиків, хіміків та інформатиків. Незважаючи на автономію, не всі громади мають змогу запропонувати конкурентоспроможні умови для залучення педагогічних кадрів. Дана проблема підтверджується моніторингами Державної служби якості освіти [21], згідно з якими у 2023 році 21% опитаних шкіл сільської місцевості мали незаповнені педагогічні ставки.

Реформа стимулювала розвиток інклюзивної освіти в громадах. Органи місцевого самоврядування отримали можливість фінансувати інклюзивно-ресурсні центри, які забезпечують психолого-педагогічний супровід дітей з особливими освітніми потребами. У відповідності до реформи, фінансування інклюзивної освіти передано до бюджетів місцевого самоврядування через освітню субвенцію з державного бюджету. З моменту передачі повноважень у сфері освіти на рівень громад, саме заклади освіти опинилися на передньому плані впровадження інклюзії, а місцеві ради та управління освіти – у ролі ресурсного та управлінського забезпечення.

Можливість прийняття швидких та ефективних управлінських рішень у сфері керування закладами освіти, які функціонують на території окремих територіальних громад сприяла прискоренню розвитку таких закладів, оновленню їхньої матеріальної бази та підвищенню зацікавленості жителів громад у необхідності забезпечення якості освіти для своїх дітей.

Реформа місцевого самоврядування створила реальні інституційні механізми для впливу громад на доступність і якість освіти. Головні позитивні наслідки включають: зростання автономії громад у вирішенні освітніх питань; покращення інфраструктури і цифровізації; розвиток інклюзивної освіти; гнучкість у кадровій політиці. Разом із тим, існує потреба в державному моніторингу якості освіти у громадах, підтримці малоспроможних громад, зміцненні кадрового потенціалу місцевих освітніх управлінь.

Реформування місцевого самоврядування призвело до значних змін в системі функціонування освіти і, зокрема, до фінансування. Були змінені підходи до фінансування та делегування більших повноважень територіальним громадам.

До впровадження реформи кошти на функціонування закладів освіти частково надходили з місцевих податків, а частково з Державного бюджету України. Суми, виділеної урядом на освіту, не вистачало на видатки розвитку (ремонт закладів освіти, покращення матеріально-технічної бази, тощо), а відділи освіти місцевих державних адміністрацій, які розпоряджались усім

освітнім бюджетом, мали право використовувати бюджетну дотацію на власний розсуд і не лише на заходи, пов'язані з наданням освітніх послуг.

Передача фінансових повноважень на місцевий рівень допомогла відійти від попередньої системи планування та виконання освітньої політики шляхом зменшення розриву між операційним та фінансовим управлінням. У свою чергу, це мало призвести до підвищення доступу до якісної освіти, особливо в більш віддалених районах України. Участь громад та закладів освіти в процесі прийняття рішень щодо освітніх процесів мала покращити розподіл бюджетних коштів.

У результаті реформи децентралізації фінансові повноваження зосередились в місцевих радах та її виконавчих органах, а громади отримали змогу перейти на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом [37]. Таким чином, у місцевих органах влади з'явилася реальна можливість для подолання численних проблем, які накопичилися в галузі освіти через велику кількість малокомплектних і водночас затратних шкіл у сільських регіонах, а також для поліпшення освітніх послуг через оптимізацію шкільної мережі, покращення матеріальних умов і підвищення якості освіти в громадах загалом.

Заклади освіти мають право отримувати фінансування різних видів з різних джерел, не заборонених законодавством [52]. Джерелами фінансування можуть бути державний бюджет та місцеві бюджети, інші джерела, такі як плата за надання освітніх та інших послуг відповідно до укладених договорів; плата за науково-дослідні роботи (послуги) та інші роботи, виконані на замовлення підприємств, установ, організацій, інших юридичних і фізичних осіб; доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень, підприємств, цехів і господарств; від надання в оренду приміщень, споруд, обладнання; гранти вітчизняних і міжнародних організацій; дивіденди від цінних паперів, відсотки депозитів і розміщення коштів спеціального фонду на поточних рахунках банків державного сектору; добровільні внески у вигляді коштів, матеріальних цінностей, нематеріальних активів, отриманих від підприємств, установ, організацій, фізичних осіб; інші джерела, не заборонені законодавством.

З огляду на обсяги надходжень на покриття витрат діяльності комунальних закладів освіти (з яких сформована освітня мережа громади), основними джерелами фінансування є державний і місцевий бюджети. Саме ці джерела переважно формують спроможність місцевих органів влади у фінансуванні освітньої мережі громади.

Рамкові умови щодо фінансування шкіл визначено в Бюджетному кодексі України, оскільки саме він врегульовує відносини, що виникають у процесі складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання та контролю за дотриманням бюджетного законодавства, а також питання відповідальності за порушення бюджетного законодавства.

Органи місцевого самоврядування самостійно визначають напрями використання бюджетних коштів відповідно до законодавства України.

З метою належного утримання закладів освіти у яких надаються освітні послуги жителям інших громад, налагодження партнерських взаємовідносин територіальні громади можуть звертатися до інших громад та органів місцевого самоврядування з питанням щодо відшкодування коштів за утримання таких дітей для забезпечення належної діяльності закладів освіти комунальної форми власності.

Місцеві бюджети мають змогу передавати кошти на здійснення окремих видатків місцевих бюджетів однією місцевою радою іншій місцевій раді у вигляді міжбюджетного трансферту до відповідного місцевого бюджету [61, с. 6]. Передачу коштів між місцевими бюджетами здійснюють на підставі рішень відповідних місцевих рад, прийнятих кожною зі сторін, і укладання договору [10]. Тобто передача коштів між місцевими бюджетами повинна бути закріплена рішеннями про місцевий бюджет і тих органів, що передають кошти, і тих органів місцевого самоврядування, що отримують відповідний міжбюджетний трансферт. Умови надання субвенцій визначають відповідним договором сторін, який є частиною рішення про внесення змін до відповідних місцевих бюджетів. У договорі повинні бути обумовлені порядок, умови надання та напрями використання наданих коштів субвенції. Крім того, місцеві ради можуть

передбачати у відповідних бюджетах міжбюджетні трансферти, зокрема інші субвенції. Умови надання цих субвенцій визначають відповідним договором сторін.

В процесі реформування, після впровадження реформи децентралізації, суттєво змінились механізми фінансування освіти. Однією з основних змін у фінансуванні освіти стало впровадження системи освітньої субвенції [29]. Вона надається з державного бюджету місцевим бюджетам для забезпечення видатків на оплату праці педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. Оскільки саме ці видатки становлять більш як 75% загальних витрат на освіту, питання ефективного використання цих коштів завжди повинно бути на порядку денному в діяльності органів місцевого самоврядування.

Використання в Україні освітньої субвенції у фінансуванні загальної середньої освіти відповідає світовим нормам та є виправданим, адже підвищує відповідальність органів місцевого самоврядування в управлінні[49]. Освітню субвенцію розподіляють між відповідними бюджетами на основі формули, розробленої Міністерством освіти і науки України та затвердженої відповідною постановою Кабінету Міністрів України з використанням значної кількості параметрів і коефіцієнтів.

Перший параметр залежить від демографічної та соціально-економічної ситуації, а також темпів урбанізації в країні. Наприклад, якщо у віддалених сільських громадах є проблема фінансового забезпечення великої кількості шкіл із малою наповненістю, то в громадах навколо великих міст, навпаки, бракує проєктної потужності раніше збудованих шкіл, а відтак місцевій владі треба шукати фінансування для будівництва нових шкіл.

Важливий параметр, на який можуть суттєво впливати в громадах – наповнюваність класів. Тому аналіз фінансової спроможності шкільної мережі громади треба починати саме з вивчення відповідності фактичної наповнюваності класів (ФНК) розрахунковій наповнюваності (РНК). Для розуміння ситуації потрібно аналізувати відповідність ФНК до РНК і в загальній мережі громади, і в окремих шкіл. Громади, в яких ФНК суттєво менша за РНК,

змушені дофінансовувати видатки на оплату праці педагогічних працівників за рахунок власних бюджетних надходжень [29]. Тому для громад, які мають великі витрати на утримання шкіл із малою наповнюваністю, має бути поступово досягнуто наближення ФНК до значення РНК через оптимізацію мережі закладів.

Другу суттєву частину витрат становлять видатки на забезпечення надання освітніх послуг із місцевого бюджету. Виконавчі органи місцевих рад здійснюють управління закладами освіти й організують їх фінансове забезпечення. Тому, крім оплати праці педагогічних працівників, решту поточних витрат з утримання закладів освіти здійснюють з місцевого бюджету головні розпорядники бюджетних коштів [50]. Ідеться про такі витрати як утримання закладів дошкільної та позашкільної освіти; оплата комунальних послуг, закупівля навчального обладнання, ремонт приміщень, будь-які додаткові доплати (наприклад, утримання малокомплектних шкіл) у закладах загальної середньої освіти. Державний бюджет, за винятком низки цільових програм на поліпшення матеріально-технічного стану шкіл, фінансує лише заробітну плату педагогічним працівникам закладів загальної середньої освіти (освітня субвенція). Територіальні громади своєю чергою в значній мірі відповідають за створення належних умов для діяльності закладів освіти.

У загальних витратах на забезпечення функціонування закладів освіти чималу частку із місцевого бюджету становить також оплата праці непедагогічного персоналу та оплата комунальних послуг, енергоносіїв. Ці витрати належать до захищених видатків бюджету, тобто їхній обсяг не можна змінювати в разі здійснення скорочення затверджених бюджетних призначень.

Для цього, щоб розпорядник бюджетних коштів більш ефективно виконував свої функції, а також для розуміння фінансової ситуації щодо забезпечення освітніх послуг важливе завдання, яке стоїть перед територіальними громадами, проаналізувати як функціонує система освіти в громаді, тобто здійснити порівняльний аналіз закладів освіти, за діяльність яких відповідає громада.

Стимулювання оптимізації шкільної мережі є завданням держави. Основним принципом фінансування закладів освіти у світових освітніх практиках є схема «гроші ходять за дитиною». Таким чином, сума коштів залежить від наповнюваності школи. Розподіл коштів завжди ґрунтується на аналізі достовірних даних, отриманих з галузевої звітності за напрямками: дані по кількості учнів, вчителів та наповнюваності класів [2, с. 56]. Проблемою є те, що існуюча фактична наповнюваність класів на практиці суттєво відрізняється від розрахункової, що змушує органи місцевого самоврядування приймати рішення щодо підвищення ефективності управління мережею освітніх закладів.

У результаті децентралізації місцеві бюджети отримали більше ресурсів завдяки розширенню джерел надходжень, що дало можливість гнучкіше підходити до фінансування освітніх потреб. Фінансування закладів освіти в територіальних громадах значною мірою залежить від фінансової спроможності громади, що визначається обсягом податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), податку на землю, акцизного податку, ренти за користування природними ресурсами, єдиного податку. Ці кошти громади спрямовують на утримання закладів дошкільної та позашкільної освіти, оплату праці технічного персоналу (бухгалтерів, прибиральників, кочегарів), оплату комунальних послуг, ремонт приміщень, забезпечення інклюзивного навчання, підвезення учнів до шкіл, закупівлю шкільного приладдя, обладнання, меблів, облаштування укриттів, ресурсних кімнат тощо закладів освіти.

У громадах із сильним економічним потенціалом інфраструктура закладів освіти активно оновлюється, на суттєвому рівні покращується матеріально-технічна база. У слабших – утримується на мінімальному рівні, часто за рахунок оптимізації мережі закладів загальної середньої освіти. Формально територіальні громади мають однакові повноваження, але, насправді, фінансові ресурси – різні. Це породжує різницю в якості інфраструктури, нерівність у заробітній платі (через надбавки з місцевих бюджетів), обмеженість у запровадженні сучасних освітніх технологій у бідніших громадах, тощо.

У багатьох територіальних громадах відсутні кваліфіковані спеціалісти з фінансового планування в освіті. Це призводить до формального планування витрат, перевитрат або недофінансування закладів освіти та неефективного використання коштів.

Фінансування закладів освіти на рівні громад є ключовим інструментом реалізації освітньої політики на місцях. Суттєва трансформація фінансової моделі після децентралізації дала громадам більше повноважень, гнучкість у прийнятті рішень, можливість будувати власну стратегію розвитку освіти. Разом з тим, ефективність фінансування залежить від таких чинників, як фінансова спроможність громади, управлінська компетентність, наявність стратегічного планування та партнерств.

Отже, децентралізація позитивно вплинула на доступність та якість освіти в багатьох громадах. Покращення показників стало можливим завдяки більш гнучкому використанню ресурсів, мотивації органів місцевого самоврядування та залученню громадськості. Однак для сталого розвитку системи необхідно продовжувати підтримку громад, удосконалювати фінансові механізми та розвивати кадровий потенціал. Подальше зміцнення ролі місцевого самоврядування у сфері освіти потребує балансу між автономією та державною підтримкою, що забезпечить сталий розвиток і освітню рівність по всій території України. Реформа децентралізації суттєво трансформувала систему фінансування освіти в Україні. Незважаючи на численні переваги, включаючи зростання ролі громад у прийнятті рішень та покращення фінансової самостійності, наявні і виклики, пов'язані з нерівномірністю ресурсного забезпечення та управлінськими проблемами. Фінансування освіти після реформи децентралізації стало більш динамічним та адаптивним до потреб громад. Громади, що мають належну фінансову спроможність і компетентне управління, демонструють позитивну динаміку інвестування в освіту. Подальше вдосконалення системи вимагає вдосконалення формули освітньої субвенції, а також розбудови фінансової грамотності працівників органів місцевого самоврядування. Успішність реформи значною мірою залежить від здатності

місцевої влади ефективно використовувати нові повноваження та ресурси, а також від постійної державної підтримки та моніторингу.

2.2. Аналіз сучасного стану та механізму управління розвитком освіти Рожищенської територіальної громади.

З метою забезпечення доступу до якісних освітніх послуг реалізація завдань управління розвитком освіти територіальної громади має базуватися на аналізі рівня та чинників розвитку освіти в досліджуваній територіальній громаді з врахуванням особливостей структури та умов її функціонування.

Рожищенська територіальна громада є прикладом громади, що активно реалізує повноваження у сфері освіти відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закону України «Про освіту», а також Бюджетного кодексу України.

Громада була утворена у жовтні 2020 року в ході адміністративно-територіальної реформи. До складу громади увійшли території 15 колишніх міської, селищної та сільських рад ліквідованого Рожищенського району. Площа – 465,8 км². Загальна кількість населених пунктів – 37, населення – 26368 осіб [41]. Ці показники зумовлюють певні особливості у функціонуванні та розвитку галузі освіти.

Демографічна ситуація у громаді, як і в Україні в цілому, є складною. Це пов'язано з низькою народжуваністю та високою смертністю. Війна лише поглиблює ці проблеми, призводячи до подальшого скорочення населення. Зменшення частки молоді та збільшення частки людей літнього віку призводить до старіння населення, що може мати негативні наслідки для соціального та економічного розвитку громади. Дана ситуація впливає на наповнюваність груп та класів і потребу в закладах освіти. За останні роки спостерігається зменшення кількості дітей дошкільного та шкільного віку, посилення міграційних процесів за кордон, зокрема країн Європи. У 2025-2026 навчальному році у двох закладах загальної середньої освіти відсутні учні першого класу, а у трьох закладах освіти

пішло до першого класу від одного до трьох учнів. Ці фактори вимагають перегляду та, у деяких випадках, модернізації існуючої мережі закладів освіти.

На території громади функціонує мережа закладів освіти різних типів, зокрема: 16 закладів дошкільної освіти, 16 закладів загальної середньої освіти (ліцеї, гімназії), 2 заклади позашкільної освіти, інклюзивно-ресурсний центр, що надає психолого-педагогічну підтримку дітям з особливими освітніми потребами. Освітня мережа громади характеризується значною територіальною розгалуженістю, що потребує оптимального управління ресурсами, зокрема фінансовими, кадровими та матеріально-технічними.

У закладах дошкільної освіти здобувають освіту 723 дітей віком від 2 до 6 років. Працює 232 працівників. Функціонують 5 інклюзивних груп для 11 дітей з особливими освітніми потребами.

У закладах загальної середньої освіти здобуває освіту 3414 школярів, яких навчає 415 педагогічних працівників. Із загальної кількості учнів 163 дітей перебувають за кордоном та навчаються за сімейною (121) та екстернатною (42) формами навчання. У 12 закладах загальної середньої освіти навчається 59 дітей із числа ВПО.

Одним із пріоритетів громади у галузі освіти є створення умов для навчання дітей з особливими потребами. Для таких дітей створено інклюзивні класи. В 11-ти закладах загальної середньої освіти впроваджено інклюзивне навчання, де організовано роботу 38 класів, в яких охоплено 44 учні з особливими освітніми потребами. За індивідуальною формою навчання здобувають знання 177 учнів. У громаді функціонує КУ «Інклюзивно-ресурсний центр». Працює 7 спеціалістів, які надають послуги 167 дітям з особливими освітніми потребами з Рожищенської, Копачівської та Доросинівської громад.

Для розвитку здібностей та талантів у громаді працюють будинок дитячої творчості та дитячо-юнацька спортивна школа які надають послуги позашкільної освіти 1005 вихованцям, у тому числі і дітям із сусідніх громад. Освітній процес організовують 29 педагогічних працівників. У зв'язку з тим, що позашкільна освіта в громаді має високий рівень затребуваності в громаді не

тільки зберегли мережу позашкільних освітніх закладів, а й розвинули окремі напрями.

Для розуміння фінансової ситуації щодо забезпечення освітніх послуг у громаді, ефективного виконання своїх функцій проаналізовано як функціонує система освіти, здійснено порівняльний аналіз закладів освіти, за діяльність яких відповідає громада. За результатами аналізу розроблено план модернізації шкільної мережі та проведено оптимізацію закладів освіти: ліквідовано 1 заклад дошкільної освіти, 3 заклади загальної середньої освіти, перепрофільовано (змінено тип та назву) 5 закладів загальної середньої освіти. Створено два профільні ліцеї академічного спрямування.

У 2021 році Рожищенська міська рада затвердила Програму розвитку освіти Рожищенської міської ради на 2021-2025 роки [46], яка визначає пріоритети: оптимізацію, модернізацію та розвиток мережі, розвиток інклюзивної освіти, обдаровані діти, шкільний автобус, удосконалення матеріально-технічної бази, тощо.

З початком повномасштабного вторгнення, галузь освіти Рожищенської територіальної громади постала перед критичними викликами: організація належного освітнього процесу з використанням дистанційних технологій, відсутність безпечних умов, інтеграція внутрішньо-переміщених дітей, психологічні травми учасників освітнього процесу, масова міграція, тощо. Щоб продовжити освітній процес громаді необхідно було шукати нові рішення, які допомогли б надавати якісну освіту в умовах, що склалися.

Перший досвід дистанційної взаємодії та освітньої діяльності учасників освітнього процесу був набутий під час пандемії COVID-19. Педагоги практикували форми дистанційного спілкування через додаток Viber, електронну пошту та особисті соціальні сторінки та закладу освіти Facebook. Воєнний стан зумовив пошук більш широких методів, форм та засобів дистанційного навчання здобувачів освіти. Багато сімей вимушені були покинути свої домівки і виїхали за кордон. Перехід на дистанційне навчання дозволив відновити освітній процес та закінчити 2021–2022 навчальний рік в

складних умовах воєнного стану. Викликом для громади та закладів освіти стала належна організація дистанційного навчання, зокрема, місцева влада була змушена шукати фінансування для забезпечення закладів освіти відповідною технікою, інтернетом. Для педагогічних працівників на системній основі проводилися вебінари, семінари та інші форми підвищення кваліфікації, спрямовані на розвиток професійних компетентностей в умовах цифрової трансформації освіти. Основною метою таких заходів було удосконалення навичок організації та надання освітніх послуг із використанням технологій дистанційного навчання.

Одне з основних завдань у Рожищенській громаді в галузі освіти – забезпечити максимальній кількості дітей отримувати знання офлайн. Зміна характеру загроз, включаючи воєнні терористичні акти, збройні конфлікти та техногенні катастрофи, вимагають готовності органів місцевого самоврядування та закладів освіти до ефективного реагування, використання нормативних протоколів та алгоритмів. Наявність укриття у закладі дошкільної чи загальної середньої освіти – основна вимога часу. Тому розпочати новий навчальний рік у 2022 році офлайн чи у змішаній формі, дозволялося лише тим закладам освіти, де належним чином були облаштовані укриття (найпростіші укриття).

Освітній процес у закладах освіти проходить у звичному (очному) та змішаному (очному/дистанційному) форматі. Заради безпеки учасників освітнього процесу в усіх закладах освіти організовано функціонування найпростіших укриттів, які забезпечено засобами першої необхідності. Також усі заклади освіти громади облаштовано тривожними кнопками з виведенням сигналу на пульти охорони. Для повного приведення цих установ та прилеглих територій у відповідність до сучасних стандартів, багато закладів освіти потребують додаткових заходів, зокрема оснащення засобами безпеки, особливо в умовах воєнного стану.

Організаційною умовою безпечного освітнього середовища є формування психологічної готовності працівників закладів освіти до реагування на надзвичайні ситуації. Орган управління освітою Рожищенської міської ради,

спільно з відповідними службами, проводить навчання з метою організації системи безпеки в закладах освіти враховуючи послідовність дій. Підготовка до реагування на надзвичайну ситуацію (до її початку), поведінка та реакція учасників освітнього процесу під час події, відновлення роботи закладу після надзвичайної події – основні питання які обговорювались на семінарах.

Викликом у діяльності територіальної громади в умовах воєнного стану є забезпечення ефективної інтеграції внутрішньо переміщених осіб, зокрема дітей шкільного віку, у нові соціокультурні умови. Місцева влада здійснювала комплексні заходи щодо прийому населення з тимчасово окупованих територій, організації їхнього проживання та базових соціальних потреб. У сфері освіти це включало забезпечення доступу до навчання для переміщених учнів, відкриття додаткових класів і гуртків, а також надання кваліфікованої психологічної підтримки з метою адаптації та стабілізації психоемоційного стану дітей. Значна увага в громаді належить психологічній допомозі жителям громади та внутрішньопереміщеним особам. Запроваджуються програми ментального здоров'я, тренінги для вчителів, впроваджується співпраця з благодійними фондами та міжнародними організаціями.

У воєнний стан зростає значення територіальної громади як виховного та соціального середовища. Освітні заклади дедалі частіше трансформуються на осередки підтримки цивільного населення та військових, виконуючи роль гуманітарних штабів. Учасники освітнього процесу, зокрема педагоги, учні та батьки, активно долучаються до волонтерської діяльності: організовують збір і передачу фінансової допомоги на потреби Збройних Сил України, беруть участь в інформаційних кампаніях та різних заходах.

Фінансування освітньої галузі громади здійснюється за рахунок державної освітньої субвенції, коштів місцевого бюджету, цільових програм (наприклад «Нова українська школа», та ін.) та грантів і спонсорської допомоги.

Основні витрати спрямовуються на оплату праці педагогічних працівників, оплату комунальних послуг, харчування, поточне утримання закладів. Дані

бюджету громади свідчать про досить високу частку видатків на освіту в загальному бюджеті громади – 73,29%.

З метою модернізації матеріально-технічної бази закладів освіти Рожищенська міська рада поступово долучається до реалізації інвестиційних та грантових проєктів, спрямованих на розвиток освіти (наприклад, участь у проєктах USAID «ГОВЕРЛА», ПРООН, U-LEAD, тощо). Постійно налагоджує зв'язки з благодійними організаціями і фондами для надання додаткової допомоги учасникам освітнього процесу. Заклади освіти громади постійно отримують підтримку від міжнародних організацій: пральні та сушильні машини, кухонні меблі, професійні електричні кухонні плити, металеві шафи для одягу, генератори, печі-буржуйки, музичні інструменти, тощо.

Хорошим прикладом у цьому напрямку є робота у межах міжмуніципальних договорів з сусідніми громадами – Горохівською, Копачівською та Доросинівською, адже спільна праця – це завжди більше ресурсу та можливостей. У межах проєкту «Партнерство задля підвищення інклюзивності Горохівської та Рожищенської громад», який фінансувався урядом Швеції та впроваджувався Програмою розвитку ООН (ПРООН) в Україні у КУ «Інклюзивно-ресурсний центр» вдалося відкрити сучасну ресурсну кімнату та оновити матеріальну базу закладу закупивши нове інтерактивне обладнання, залучивши 1,2 млн. грн. коштів інвесторів.

Аналіз матеріально-технічної бази засвідчує, що за останні роки заклади освіти здійснювали закупівлю навчального обладнання. Початкові та частково середні класи оновлені відповідно до вимог Нової української школи: обладнані сучасними меблями, мультимедійними комплексами, дидактичним матеріалом, створено навчальні зони. Для суттєвого покращення інфраструктури з міського бюджету щорічно додатково виділяється від 3 до 5 млн. грн на зміцнення та покращення матеріально-технічної бази закладів освіти.

У той же час у багатьох сільських школах зберігається низький рівень технічного забезпечення, відсутні належні умови для інклюзивного навчання, є

потреба в оновленні спортивної інфраструктури, харчоблоків, туалетів, систем опалення тощо.

Важливим для розвитку освіти громади є збереження та нарощування кадрового потенціалу. Цьому сприяють участь у фахових конкурсах, підвищення кваліфікації, обмін досвідом між колегами, атестація та сертифікація, ліцензування освітньої діяльності тощо. Стан кадрового забезпечення загалом є стабільним, однак наявні проблеми, зокрема: старіння педагогічного колективу; дефіцит молодих кваліфікованих кадрів, особливо у сільських школах; недостатня кількість фахівців вузького профілю (вчителі іноземної мови, хімії, фізики, логопеди, реабілітологи, тощо).

Результати освітньої діяльності в закладах освіти громади можна охарактеризувати як достатні. Учні демонструють хороший рівень навчальних досягнень за результатами підсумкового оцінювання, проте є потреба в системному підвищенні якості освіти. Важливою є участь учнів у всеукраїнських олімпіадах, конкурсах, турнірах, що сприяє розвитку інтелектуального потенціалу. Водночас у громаді існує певна диспропорція між якістю освіти в міських та сільських школах, що обумовлено різним рівнем ресурсного забезпечення.

Робота з обдарованою учнівською молоддю є невід'ємною частиною освітнього процесу та вимагає додаткового стимулювання. У Рожищенській громаді учні, які отримали максимальний результат на зовнішньому незалежному оцінюванні або національному мультипредметному тесті, стали переможцями обласного етапу Всеукраїнських олімпіад з базових предметів, Всеукраїнського конкурсу-захисту учнівських науково-дослідницьких робіт Малої академії наук України та їх вчителі, а також переможці обласних та Всеукраїнських творчих конкурсів та спортивних змагань щороку отримують матеріальне стимулювання з міського бюджету на загальну суму від 80 до 100 тис. грн. Все це дало позитивні результати. Протягом останніх років збільшилась участь та результативність учнів у предметних олімпіадах, поліпшились результати у національному мультипредметному тесті. Покращились спортивні

результати спортсменів. Вперше в історії громади з'явилися чемпіони та призери України.

Управління розвитком освіти в громаді здійснюється через гуманітарний відділ міської ради, головний орган, що забезпечує реалізацію освітньої політики на місцевому рівні, відповідає за реалізацію державної політики в галузі освіти, фінансування та матеріально-технічне забезпечення закладів, моніторинг якості освітніх послуг, тощо. Відділ є виконавчим органом міської ради, нею утворюється і є їй підзвітним, а також відповідним державним інституціям в питаннях організації освітнього процесу» [44]. Має чітко структуровану систему функціональних взаємовідносин, які забезпечують взаємодію всіх ланок освітньої діяльності в громаді, та встановлених між ними координаційних і зворотних зв'язків. Директорський корпус закладів освіти діє як управлінська ланка, що забезпечує внутрішнє адміністрування та виконання рішень ради. Керівники закладів освіти мають повноваження з кадрової політики, планування бюджету та освітньої траєкторії. Трьом закладам загальної середньої освіти надано фінансову автономію. Діє система наглядових рад, батьківських комітетів, громадських слухань щодо важливих змін в освітньому просторі. Громада використовує інформаційну систему управління освітою ІСУО, автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту АІКОМ для збору статистики, обліку учнів, моніторингу результатів, тощо.

Відкритість і прозорість діяльності органів публічної влади є актуальною вимогою суспільства та сучасного етапу розвитку держави. Важливо розуміти, що максимально широке застосування принципів відкритості та прозорості є ефективним запобіжником зловживання правами та повноваженнями відповідних посадових осіб та створює додаткову систему стимулів більш відповідального ставлення до службових обов'язків, а отже й більш якісної роботи ОМС, ОУО та закладів освіти загалом [29, с. 17]. На практиці Рожищенська міська рада разом із гуманітарним відділом реалізують ці принципи, забезпечуючи публічний доступ до інформації про свою роботу та діяльність закладів освіти, що перебувають у комунальній власності громади.

Крім того, жителі громади активно залучаються до процесу прийняття рішень у сфері освіти, сприяючи формуванню сприятливого освітнього середовища.

Проаналізувавши організаційні та розпорядчі документи Рожищенської міської ради можна виокремити сильні та слабкі сторони освіти (табл. 2.2):

Таблиця 2.2. Сильні та слабкі сторони освіти Рожищенської громади.

<i>Сильні сторони освіти</i>	<i>Слабкі сторони освіти</i>
- потужна мережа закладів освіти; - ефективне управління системою освіти з боку органу місцевого самоврядування; - гарно організоване міжмуніципальне співробітництво; - відкритість і прозорість територіальної громади; - більшість закладів освіти в задовільному чи доброму стані; - високий відсоток охоплення дітей з особливими потребами інклюзивним навчанням; - наявний ІРЦ; - системою підвезення учасників освітнього процесу охоплено всю громаду; - три заклади загальної середньої освіти мають фінансову автономію; - наявні позашкільні установи та наближений до методики показник ставок на 1000 учнів; - гарний відсоток охоплення дітей дошкільним вихованням; - забезпеченість досвідченими педагогічними кадрами; - середнє навантаження педагогів у громаді становить 100%; - налагоджено харчування дітей; - працюють методичні об'єднання і є доплата; - у громаді є система преміювання працівників.	- демографічні показники; - більшість закладів загальної середньої освіти не має фінансової автономії; - певна диспропорція між якістю освіти в міських та сільських школах; - невідповідність фактичної наповнюваності класів до розрахункової; - індивідуальне навчання з причин несформованості класів; - низькі показники учнів на вчителя в окремих закладах освіти; - недостатня кількість кабінетів природничо-математичного циклу; - вимагає покращення забезпечення інтерактивним обладнанням; - є заклади освіти, де відсутня гурткова робота; - середня кількість вихованців на одного працівника в деяких ЗДО дуже низька; - не зі всіх закладів освіти громади є рівний доступ до старшої школи.

Джерело: [41]

Отже, Рожищенська територіальна громада демонструє приклад поступової адаптації до нових умов управління освітою в умовах децентралізації

та має стабільну динаміку в напрямі покращення якості освіти. Завдяки поєднанню місцевої ініціативи, державної підтримки та громадської участі створюються передумови для формування сучасної, інклюзивної та конкурентоспроможної системи освіти. З одного боку, громада стикається з викликами, характерними для більшості територіальних громад, з іншого – виявляє ініціативність у впровадженні сучасних управлінських механізмів та розвитку освітньої мережі. Приклад ініціативності, співпраці та налагодження партнерства Рожищенської громади задля розвитку якісних освітніх послуг для дітей може слугувати мотивацією для інших.

Висновки до розділу 2.

Реформа місцевого самоврядування створила реальні інституційні механізми для впливу громад на доступність і якість освіти. Головні позитивні наслідки включають: зростання автономії громад у вирішенні освітніх питань; покращення інфраструктури і цифровізації; розвиток інклюзивної освіти; гнучкість у кадровій політиці. Разом із тим, існує потреба в державному моніторингу якості освіти у громадах, підтримці малоспроможних громад, зміцненні кадрового потенціалу місцевих освітніх управлінь. Подальше зміцнення ролі місцевого самоврядування у сфері освіти потребує балансу між автономією та державною підтримкою, що забезпечить сталий розвиток і освітню рівність по всій території України. Децентралізація суттєво змінила підходи до управління освітою. Громади, отримавши повноваження і ресурси, стали активними учасниками процесу розвитку освітньої інфраструктури. З одного боку, це сприяло підвищенню доступності та якості освіти, з іншого – виявило нові виклики, пов'язані з кадровим, інституційним та фінансовим забезпеченням. Проте загальна динаміка змін свідчить про позитивний вплив децентралізації на освітню сферу.

Фінансування освіти після реформи децентралізації змінилося сутнісно. Громади отримали не лише повноваження, а й відповідальність за якість освітнього процесу. Це дало змогу успішним громадам розвивати мережу закладів, модернізувати інфраструктуру, впроваджувати нові освітні підходи.

Однак водночас постали виклики нерівномірності фінансування, недосконалості формульного підходу до субвенцій, нестачі коштів у бідніших громадах. Подальше вдосконалення системи фінансування має забезпечити рівний доступ до якісної освіти незалежно від місця проживання.

Рожищенська територіальна громада демонструє приклад поступової адаптації до нових умов управління освітою в умовах децентралізації та має стабільну динаміку в напрямі покращення якості освіти. Завдяки поєднанню місцевої ініціативи, державної підтримки та громадської участі створюються передумови для формування сучасної, інклюзивної та конкурентоспроможної системи освіти. З одного боку, громада стикається з викликами, характерними для більшості територіальних громад, з іншого – виявляє ініціативність у впровадженні сучасних управлінських механізмів та розвитку освітньої мережі. Приклад ініціативності, співпраці та налагодження партнерства Рожищенської громади задля розвитку якісних освітніх послуг для дітей може слугувати мотивацією для інших. Важливим завданням залишається забезпечення сталості фінансування, підвищення якості освіти та подальша модернізація управлінських практик. Громада продемонструвала здатність забезпечити стабільне функціонування освітньої системи навіть в умовах війни та обмежених ресурсів. Попри низку викликів – фінансових, кадрових та інфраструктурних – громада впроваджує адаптивні управлінські механізми, підтримує освітню мережу та шукає нові можливості розвитку. Надалі ключовим стане стратегічне планування, модернізація управлінських підходів та активна участь громади у прийнятті освітніх рішень.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ТА ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ

3.1. Взаємодія та ефективність управління освітою в умовах нових підходів

У контексті реформи децентралізації в Україні та впровадження нових управлінських підходів значно зросла роль органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації політики у сфері освіти. З одного боку, це створило передумови для підвищення якості та доступності освітніх послуг, а з іншого – виявило низку системних проблем у взаємодії місцевої влади з освітніми закладами. Ця взаємодія зіштовхується з низкою викликів, зумовлених як інституційними, так і кадрово-організаційними чинниками.

Хоча законодавство України, зокрема Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює за органами місцевого самоврядування повноваження у сфері управління освітою, на практиці спостерігається розбалансованість і неузгодженість між рівнями управління. Передані функції часто не підкріплені належними ресурсами, чіткими стандартами управління чи інституційною підтримкою з боку держави.

Попри формальну передачу повноважень громадам, на практиці часто спостерігається невизначеність у розподілі функцій між виконавчими органами місцевої ради, органами управління у сфері освіти, керівниками закладів освіти і педагогічними колективами. Це спричиняє дублювання управлінських функцій, затягування прийняття рішень та неузгодженість у плануванні освітньої політики на місцевому рівні.

До того ж, Закон України «Про освіту» передбачає автономію закладів освіти, що передбачає самостійність у формуванні освітньої програми, штатного розпису, внутрішньої організації навчального процесу. Проте в умовах нової управлінської реальності місцева влада не завжди визнає цю автономію, що призводить до конфліктів інтересів і підміни управлінських функцій прямим втручанням у діяльність шкіл.

Один з найсерйозніших викликів – недостатній рівень управлінської культури та фахової підготовки управлінців у сфері освіти. У дослідженні Українського центру соціальних реформ зазначається, що лише близько 38% керівників громад у 2023 році мали базову підготовку з питань освітньої політики [12]. Брак стратегічного бачення, невміння користуватись інструментами аналізу освітніх даних, обмежена практика залучення стейкхолдерів у прийняття рішень знижує ефективність реформ.

Нові управлінські підходи, зокрема орієнтація на автономію закладів, стратегічне планування, управління на основі даних, вимагають від керівників громад та освітніх установ нових управлінських навичок. Однак у багатьох громадах бракує підготовлених кадрів, здатних реалізовувати сучасні освітні стратегії. Як наслідок – відсутність довгострокового бачення розвитку освіти в громаді, неефективне використання фінансових ресурсів, слабка мотивація освітян.

Крім того, лише частина громад запровадила стратегії розвитку освіти як окремі документи. Часто ці питання розглядаються у загальній Стратегії розвитку громади, що не дозволяє глибоко опрацювати специфіку галузі, її пріоритети та ресурси.

Керівники шкіл та педагогічні колективи нерідко виключаються з процесу вироблення управлінських рішень на місцевому рівні. Формальні консультації з освітянами не завжди переростають у реальний діалог, що знижує ефективність управлінських заходів. Така ситуація зумовлює формування управлінських рішень, які не враховують специфіку окремих закладів чи потреб учнівського середовища.

На практиці педагогічна спільнота здебільшого залишається осторонь процесів формування освітньої політики на місцевому рівні. Це суперечить концепції демократичного врядування, що передбачає принцип субсидіарності та залучення фахівців до прийняття рішень. За даними опитування U-LEAD з Європою, майже 65% директорів закладів освіти відчують себе недостатньо поінформованими про освітню політику громади, а 72% – не мають реального

впливу на розподіл фінансів або формування стратегій [11]. Це свідчить про потребу в запровадженні консультативно-дорадчих органів, таких як освітні ради при виконавчих комітетах органів місцевого самоврядування, які б сприяли партнерській моделі управління.

Однією з найбільш болючих проблем є розподіл фінансування між закладами освіти. Часто відсутні чіткі критерії фінансування (наприклад, за принципом «гроші ходять за дитиною») або вони застосовуються формально. Це викликає соціальну напругу, особливо в громадах, де є ризик закриття малокомплектних шкіл. В окремих випадках місцева влада, керуючись політичними або особистими мотивами, приймає рішення, що суперечать інтересам освітнього середовища.

Механізм фінансування освіти в умовах децентралізації передбачає, що держава фінансує лише оплату праці педагогів через освітню субвенцію, а всі інші видатки (енергоносії, ремонти, харчування, позашкільна тощо) покладаються на місцеві бюджети [10]. У громадах з обмеженою дохідною базою це призводить до скорочення шкільної мережі без належного аналізу соціальних наслідків, затримок із фінансуванням шкільної інфраструктури, надмірного навантаження на батьківські комітети, які фактично «дофінансовують» заклади.

Нова управлінська парадигма передбачає партнерство між владою, закладами освіти, батьками, громадськими організаціями. Однак у більшості громад така модель співпраці ще не сформована. Комунікація обмежується звітністю та реагуванням на проблеми постфактум, замість спільного планування та моніторингу результатів.

Незважаючи на наявність Державної служби якості освіти України, місцева влада поки майже не інтегрує практику внутрішнього та зовнішнього моніторингу у свою систему управління. Аналіз результатів НУШ, ЗНО/НМТ або інституційних аудитів не завжди враховується при плануванні бюджету, кадрових рішень чи освітніх інвестицій [20]. Крім того, мало використовується управління на основі даних. Це ускладнює прийняття обґрунтованих, прозорих рішень щодо оптимізації мережі чи інвестицій у педагогічну майстерність.

Взаємодія між місцевою владою та закладами освіти в умовах нових управлінських підходів потребує якісної трансформації. Лише за умови прозорості, партнерської та професійної співпраці можливо досягти сталого розвитку освітньої сфери в територіальних громадах.

Проблеми взаємодії місцевої влади та освітніх закладів мають комплексний характер і потребують не лише фінансових, а й управлінських рішень. Ефективна реалізація освітньої політики на місцевому рівні можлива лише за умови розвитку компетентної, прозорості, діалогічної моделі управління освітою. Це потребує не тільки адаптації законодавства, а й системної роботи з підготовки управлінців, забезпечення автономії закладів освіти та розвитку горизонтальних зв'язків у громаді.

У контексті децентралізації влади та передачі повноважень органам місцевого самоврядування, питання ефективного управління освітньою сферою набуває особливої актуальності. Забезпечення доступності та якості освіти значною мірою залежить від спроможності територіальних громад здійснювати стратегічне планування, раціональне використання ресурсів та забезпечення інноваційного розвитку закладів освіти. Зважаючи на виклики, які виникли у зв'язку з передачею повноважень на місцевий рівень, особливо важливим є пошук ефективних напрямів управління освітньою галуззю в громадах.

Основні напрями підвищення ефективності управління освітою на місцевому рівні включають:

1. Посилення управлінського потенціалу кадрів для управління освітою.

Одним із найбільших викликів, що постали перед органами місцевого самоврядування після передачі їм повноважень, стала нестача професійних управлінських кадрів з відповідною підготовкою. У багатьох громадах відсутній фаховий відділ освіти, або його функції виконує один-два працівники без педагогічної чи управлінської освіти. Ефективне управління вимагає наявності кваліфікованих управлінських кадрів, здатних здійснювати аналітику, стратегічне планування та впровадження інновацій.

Рекомендовані кроки:

Проведення навчальних семінарів, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації для працівників органів управління освітою. Прикладом є ініціатива Програми U-LEAD з Європою, яка організовує освітні школи для освітніх управлінців громад [63]. Розроблення навчальних програм для посадових осіб органів місцевого самоврядування з питань освітнього менеджменту. Запровадження системи наставництва та обміну досвідом між громадами. Створення центрів професійного розвитку педагогічних працівників відповідно до Постанови КМУ № 800 від 29.07.2020 [16].

2. Удосконалення стратегічного планування у сфері освіти.

Ефективне управління можливе лише за наявності стратегії розвитку освіти, орієнтованої на потреби громади. Органи місцевого самоврядування повинні здійснювати середньо- та довгострокове планування розвитку освіти в громаді, враховуючи демографічні, соціально-економічні та культурні особливості.

Необхідні кроки:

Розробка та ухвалення Комплексної програми розвитку освіти громади із врахуванням демографічної ситуації, кількості дітей, рівня охоплення дошкільною, загальною середньою та позашкільною освітою. Моніторинг освітніх показників (зовнішнє незалежне оцінювання, результати НУШ, чисельність учнів, забезпечення інклюзії тощо). Проведення SWOT-аналізу галузі освіти громади при формуванні стратегії. Прикладом є Рожищенська територіальна громада де розроблено програму розвитку освіти, яка передбачає створення модернізацію освітньої мережі, підвищення цифрової компетентності педагогів, та розширення дошкільної мережі [46].

3. Оптимізація мережі закладів освіти.

Значна частина громад зіткнулась з перевантаженою або малокомплектною мережею закладів освіти. Така мережа є затратною та неефективною, зокрема через низький рівень якості освіти в малокомплектних закладах. Ефективне управління передбачає оптимальне використання ресурсів.

Рекомендації:

Аналіз завантаженості закладів освіти. Реорганізація або об'єднання малокомплектних закладів освіти за згодою громади. Створення опорних шкіл з філіями в селах. Забезпечення безпечного і комфортного підвозу учнів з віддалених сіл. Участь громадськості в ухваленні рішень про реорганізацію шкіл (відповідно до ст. 32 Закону України «Про повну загальну середню освіту») [53].

4. Фінансова автономія та прозорість використання коштів.

Після запровадження освітньої субвенції органи місцевого самоврядування отримали можливість самостійно розподіляти кошти між закладами освіти, отримали більші можливості у фінансуванні освіти. Проте часто бракує фінансової аналітики та контролю.

Напрями вдосконалення:

Використання програмно-цільового методу при складанні місцевих бюджетів. Залучення додаткових джерел фінансування (державні та міжнародні гранти, соціальне партнерство з бізнесом). Розробка фінансових паспортів закладів освіти. Створення механізмів громадського контролю за витрачанням коштів та залучення громадських рад до розгляду бюджетів та звітів.

5. Інформатизація та цифровізація управлінських процесів.

Цифрові інструменти дають можливість територіальним громадам підвищити ефективність управління, здійснювати моніторинг, планування, зворотний зв'язок. Впровадження цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності управління.

Інструменти:

Використання електронних систем для збору даних і планування. Електронний документообіг.

Використання модулів АСУ «Освіта» для управлінської статистики. Впровадження електронного документообігу. Забезпечення відкритого доступу до статистичної інформації про стан освіти у громаді.

6. Розвиток партисипативного управління (залучення громади).

Участь громадськості в освітній політиці громади – запорука її прозорості та ефективності. Громада не лише споживач, а й активний учасник освітнього

процесу. Ефективне управління освітою передбачає взаємодію з мешканцями громади.

Форми залучення:

Створення дорадчих органів (освітні ради, батьківські комітети, молодіжні ради). Організація відкритих зустрічей, слухань, консультацій [60]. Проведення соціологічних опитувань, онлайн-опитувань жителів щодо пріоритетів у сфері освіти щодо якості освітніх послуг. Проведення прозорих конкурсів на посади керівників закладів освіти відповідно до чинних нормативних документів).

7. Розвиток партнерства і міжмуніципальної співпраці.

Співпраця між громадами дозволяє об'єднувати ресурси та обмінюватися кращими практиками. Управління освітою у невеликих громадах може бути малоефективним без об'єднання зусиль. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [56] дозволяє об'єднувати ресурси на умовах спільних проєктів.

Напрями співпраці:

Еккладення договорів міжмуніципального співробітництва у сфері освіти. Спільне створення та утримання інклюзивно-ресурсних центрів, центрів професійного розвитку педагогів та їх фінансування. Спільні програми підвищення кваліфікації. Організація міжмуніципальних освітніх кластерів.

Таким чином, підвищення ефективності управління освітою на місцевому рівні потребує комплексного підходу, поєднання стратегічного бачення, інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, залучення громади та впровадження сучасних управлінських і цифрових технологій. Результатом таких змін має стати підвищення якості освітніх послуг, рівного доступу до освіти для всіх мешканців громади та забезпечення сталого розвитку людського потенціалу. Підвищення ефективності управління освітою потребує інституційної спроможності місцевих органів влади, професійної підготовки управлінців, ефективного використання фінансових та матеріальних ресурсів, залучення громадськості до управління, застосування сучасних інформаційних технологій. Комплексне впровадження зазначених напрямів дозволить створити

на місцях повноцінну систему управління освітою, яка відповідатиме принципам якості, доступності, справедливості та сталого розвитку.

3.2. Стратегічні орієнтири розвитку освіти та місцевого самоврядування

Реформа децентралізації та трансформація системи освіти в Україні за останнє десятиліття стали основою для побудови нової моделі управління, заснованої на принципах субсидіарності, ефективності й відкритості. Водночас практика функціонування територіальних громад виявила низку викликів, що потребують подальших кроків реформування, особливо в частині забезпечення якості та доступності освіти. З урахуванням наявних досягнень і проблем, а також результатів дослідження, доцільно сформулювати пропозиції щодо подальших реформ у сфері освіти та місцевого самоврядування.

Освіта є однією з ключових сфер суспільного життя, де особливо яскраво проявляються наслідки децентралізації. Передача повноважень органам місцевого самоврядування у сфері освіти відкрила нові можливості для підвищення якості освітніх послуг, адаптації навчального процесу до потреб конкретних громад та ефективнішого використання ресурсів. Разом з тим, децентралізація виявила низку проблем – кадрових, фінансових, інфраструктурних, які потребують системного вирішення.

Аналізуючи функціонування освітньої сфери в об'єднаних територіальних громадах, зокрема в Рожищенській міській територіальній громаді, можна виокремити кілька стратегічних напрямів реформ, що дозволять підвищити ефективність управління освітою та сприятимуть розвитку громадянського суспільства через освіту.

Бачення реформ у сфері освіти, прописане в концепції «Нова українська школа» [36], є позитивним кроком у правильному напрямку. Це бачення спирається на чіткий аргумент на користь змін: сьогодення українська школа має краще озброювати учнів навичками, необхідними для навчання протягом усього життя, вчити їх критично мислити, ставити цілі та досягати їх, працювати

в команді та спілкуватись у мультикультурному середовищі. Спроби модернізації системи загальної середньої освіти в Україні, спрямовані на розв'язання цих основоположних проблем – амбітні та давно назріли.

Прискорення реалізації освітньої реформи відповідно до Закону України «Про освіту», яка передбачає запровадження 12-х класів до 2027 року, дало б можливість швидше перейти до трирічної повної середньої освіти. Ця реформа є можливістю для пришвидшення модернізації мережі закладів освіти, що надають повну середню освіту, даючи органам місцевого самоврядування можливість об'єднати або ліквідувати недовантажені заклади освіти.

З однієї сторони, реформи значно розширили автономію органів місцевого самоврядування, закладів освіти та педагогічних працівників. Це стало великим кроком на шляху від тієї системи, яка була характерна в минулому. Проте спроможність децентралізованих закладів і структур урядування, покликаних забезпечувати якість і заохочувати підзвітність, залишається слабкою.

Державна служба якості освіти розробила систему забезпечення якості освіти, що передбачає проведення перевірок закладів освіти, здійснення нагляду та контролю за дотриманням вимог чинного освітнього законодавства та моніторингу якості освіти. На відміну від старої інспекції навчальних закладів, яка була націлена на виявлення порушень у рамках жорсткої структури, нова установа покликана надавати підтримку закладам освіти та органам місцевого самоврядування у покращенні результатів навчання. Водночас, це новий орган, який виконує нові функції, а його спроможності на центральному та регіональному рівнях залишаються недостатніми. Слабкою залишається також спроможність місцевої влади керувати своїми шкільними мережами, особливо в сільській місцевості. Проте й у цій сфері існують взірці передової практики застосування результативних підходів у територіальних громадах, і ці підходи можна буде розвивати для подальшого зміцнення спроможностей.

Ключовим напрямком прискорення реформ у сфері освіти є розвиток управлінської спроможності для децентралізованого надання відповідних послуг. Передача повноважень у сфері управління освітою до місцевого рівня

вимагає від громад наявності кваліфікованих кадрів, чіткої управлінської структури та інструментів стратегічного планування. Проте в реальності громади часто не мають достатньої інституційної спроможності для здійснення цієї функції. Реформи дали територіальним громадам та закладам освіти більше самостійності у використанні своїх бюджетів та організації навчальних програм, але це робить необхідним формування в них на належному рівні спроможності керувати цією самостійністю. Ця мета має довгостроковий характер, проте Уряд може надати підтримку в цій роботі через Державну службу якості освіти й шляхом поширення інформації та інструментів управління, необхідних для формування управлінської спроможності. Поліпшення комунікації, інформаційно-роз'яснювальна робота та залучення зацікавлених сторін також мають ключове значення для розбудови цієї спроможності й забезпечення підтримки на місцевому рівні. Україна має змогу розвивати передову практику, що сформувалась в окремих регіонах країни. Зокрема, в рамках шведського проекту з підтримки децентралізації в Україні було розроблено та впроваджено інтерактивний інструмент, покликаний допомогти територіальним громадам підготуватись до процесу оптимізації шкільної мережі, а також базу даних передової практики, запровадженої в новоутворених об'єднаних територіальних громадах [29]. Ці ініціативи заслуговують на подальший розвиток та інституційне оформлення в рамках системи.

З огляду на макроекономічну вразливість і фінансові труднощі, а також через те, що Україна витрачає значну частку свого ВВП на освіту, необхідно забезпечити стратегічний розподіл ресурсів так, щоб створити в системі освіти належні стимули, які спонукатимуть її досягати стійких результатів. Утім, на даний час у цій сфері повністю відсутній зв'язок між потоками ресурсів, спрямованих на консервацію поточного становища, та необхідністю реалізації у сфері освіти завдань стратегічного характеру.

У сфері середньої освіти недавні зміни до формули фінансування створюють потужні економічні стимули, що спонукають до підвищення ефективності поряд з якістю та справедливістю, але цю формулу необхідно

ретельно контролювати та коригувати. Формула застосовується в Україні з 2014 року, коли її було запроваджено в рамках масштабної реформи, що передбачала децентралізацію бюджету, але в ній значною мірою зберігались традиції попередньої системи фінансового забезпечення. Однак у наступні роки формула зазнала великих змін у формі встановлення жорсткого фінансового обмеження для тих органів місцевого самоврядування, у яких середній розмір класів був меншим за норму, передбачену формулою. Це рішення створило ситуацію, в якій у територіальних громадах виникатиме профіцит чи дефіцит коштів субвенції залежно від співвідношення між фактичним і бажаним станом шкільної мережі. При цьому органи місцевого самоврядування матимуть достатній простір для маневру у формі перерозподілу ресурсів між бюджетними роками та можливості використання заощаджень, наприклад, для придбання навчальних матеріалів чи фінансування дошкільних закладів. Можливість щорічного перегляду створює нагоду для розроблення показників ефективності мережі та систематичного перегляду формули в разі потреби.

У перспективі необхідно ретельно контролювати формулу розрахунку освітньої субвенції та коригувати її відповідно до потреб, щоб і надалі заохочувати органи місцевого самоврядування до оптимізації своїх шкільних мереж та консолідації ресурсів. Одним із шляхів такого коригування може стати поступове збільшення цільової чисельності учнів у класі, передбаченої формулою. Це зміцнить економічні стимули, що спонукатимуть місцеву владу до консолідації класів і шкіл [18, с. 21]. Ще одним можливим заходом на майбутнє може стати визначення у формулі розрахунку цільових розмірів шкіл, які на сьогоднішній день не встановлено.

Таке коригування формули має спиратись на стратегію раціоналізації чисельності педагогічних працівників та посилення привабливості вчительської професії. Консолідація класів і шкіл, спрямована на створення меншої кількості більших за розміром закладів освіти, здатних використовувати ресурси ефективніше, напряду пов'язана з раціоналізацією чисельності педагогічних і непедагогічних працівників у цих закладах. Це питання набуде великої ваги в

тому разі, якщо триватиме підвищення заробітної плати педагогів у формі подальшого збільшення базової складової або зростання чисельності сертифікованих учителів із відповідним підвищенням розміру заробітної плати. У майбутньому Україні необхідно консолідувати ресурси на місцевому рівні та збільшити кількість учнів на одного вчителя з одночасним проведенням раціоналізації чисельності працівників – можливо, шляхом створення стимулів, що спонукатимуть учителів пенсійного віку виходити на пенсію, з одночасною реалізацією заходів, спрямованих на збільшення привабливості професії вчителя. При цьому програму створення опорних шкіл слід оцінювати за відповідністю її реалізації встановленим вимогам та відповідним чином коригувати. Критерії визнання школи опорною з часом теж змінювались, а тому різні школи на час їх визнання опорними могли відповідати різним вимогам. Програма створення опорних шкіл у поєднанні з формулою розрахунку освітньої субвенції потенційно може підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити рівний доступ до якісних умов навчання в сільській місцевості, але це станеться лише в тому разі, якщо опорні школи відповідатимуть мінімальним вимогам якості та матимуть суттєві переваги в порівнянні з альтернативними варіантами.

Система навчального навантаження для працівників освіти призводить до знецінення вимог до вчителів-професіоналів і викривлення стимулів до підвищення кваліфікації вчителів і зміцнення авторитету професії. Система навчального навантаження веде до фрагментації вчительської роботи на дрібні завдання та відокремлення навчальних годин від годин, що витрачаються на інші важливі завдання, не пов'язані з викладанням [18, с. 22]. Однією зі складових стратегії підвищення рівня навичок учителів згідно з баченням «Нової української школи» може стати добровільна сертифікація вчителів, але її необхідно уважно контролювати та здійснювати інвестиції в розширення можливостей для підвищення кваліфікації вчителів. Для підвищення якості підготовки вчителів в інститутах підвищення кваліфікації вчителів і узгодження змісту підвищення кваліфікації та первинної підготовки вчителів з урахуванням

підходів на основі компетентнісних підходів до навчання, передбачених концепцією НУШ, потрібні істотні зміни.

Крім того, престиж учительської професії в Україні є досить низьким, що додатково ослаблює стимули до освоєння професії вчителя. Ця ситуація спонукає багатьох найкращих студентів відмовлятися від учительської професії на відміну від високоефективних систем освіти, які послідовно залучають найкращих студентів до програм підготовки вчителів та до вчительської професії. Студенти, що вступають на програми підготовки вчителів у педагогічних вишах України, зазвичай мають нижчі бали ЗНО, ніж ті, хто вступає на навчання за іншими напрямками підготовки. В цілому необхідно застосовувати комплексний підхід, що зміцнює фінансову стабільність, професійний престиж учителів і сприяє зростанню їх спроможностей.

Подальшими реформами у сфері місцевого самоврядування, на нашу думку, є завершення реформи адміністративно-територіального устрою. Попри значні досягнення у створенні спроможних територіальних громад, адміністративно-територіальна реформа в Україні залишається незавершеною. Досі існують неврегульовані питання щодо: остаточного юридичного оформлення меж громад, поділу повноважень між рівнями влади (громади – райони – області), проблеми «блукаючих» земель та майна спільної власності.

Необхідно ухвалити закони, які закріплять нову модель адміністративно-територіального устрою України та усунуть колізії, що виникли внаслідок переходу до укрупнених районів та нової конфігурації громад.

Також вважаємо за потрібне прийняття нової редакції Закону України «Про місцеве самоврядування». Чинний закон, ухвалений у 1997 році, є застарілим і не відповідає сучасним реаліям децентралізованої держави. Новий закон мав би чітко розмежувати повноваження між органами місцевого самоврядування різного рівня, запровадити сучасні інструменти управління (стратегічне планування, електронне урядування, оцінка ефективності), надати громадам ширші можливості для формування виконавчих органів, забезпечити принцип субсидіарності у повному обсязі.

Хоча фінансова децентралізація дозволила громадам отримати частину податкових надходжень (зокрема ПДФО, акцизного податку), значна частина з них досі залишається фінансово залежною від державного бюджету. Вважаємо потрібно переглянути механізм горизонтального вирівнювання, збільшити частки місцевих податків і зборів, які залишаються у бюджетах громад, заохочувати до розвитку місцевої економіки через податкові пільги та інвестиційні стимули.

Зміцнення кадрового потенціалу місцевих органів влади є критично важливим для ефективного управління, а цифрові технології мають стати інструментом ефективного та прозорого управління.

Подальше реформування освітньої сфери та місцевого самоврядування в Україні має здійснюватися в комплексі. Надання громадам реальних повноважень має супроводжуватися відповідною фінансовою, кадровою та нормативною підтримкою

Реалізація зазначених пропозицій дозволить значно посилити ефективність освітнього управління в умовах децентралізації, забезпечити відповідність освітніх послуг потребам громад, зміцнити довіру між владою, школою та суспільством. Особливої уваги потребує підтримка спроможності громад через законодавче врегулювання, методичний супровід та довгострокову державну політику у сфері освіти. Поглиблення реформ потребує системного підходу, синхронізації законодавчих, управлінських та фінансових механізмів. Запропоновані реформи спрямовані на підвищення ефективності місцевого управління, забезпечення якості та доступності освіти, розширення автономії шкіл, цифрову трансформацію. Успішна реалізація цих кроків можлива лише за умови конструктивного діалогу між державою, громадами та освітянами.

ВИСНОВКИ

1. У вітчизняній законодавчій, нормативній та науково-методичній літературі місцеве самоврядування в Україні виступає як важливий елемент демократичного устрою, що забезпечує децентралізоване управління та самостійність територіальних громад у вирішенні питань, які стосуються їхнього повсякденного життя. Місцеве самоврядування – не лише управлінська структура, а інструмент забезпечення реального народовладдя, соціального прогресу, економічного зростання та демократичного розвитку територій. Його функції мають комплексний і динамічний характер, що змінюється відповідно до потреб громади та викликів сучасності. Функції місцевого самоврядування є комплексними й різноманітними. Їх реалізація дозволяє громадам ефективно управляти місцевими ресурсами, підвищувати якість життя мешканців, забезпечувати сталість місцевого розвитку.

2. З'ясовано, що роль органів місцевого самоврядування у розвитку освітньої сфери в умовах реформування публічної влади в Україні набула системного та багатогранного характеру. Місцеве самоврядування є не лише інституційною основою реалізації державної освітньої політики, а й активним суб'єктом формування власної освітньої стратегії відповідно до потреб населення. Органи місцевого самоврядування стали безпосередніми розпорядниками та управлінцями освітньої інфраструктури – від мережі закладів освіти до інклюзивно-ресурсних центрів. Це дозволяє органам місцевого самоврядування гнучко реагувати на зміни демографічної ситуації, регулювати питання створення або закриття закладів освіти, визначати пріоритетні напрями розвитку. Реформа децентралізації надала громадам реальні фінансові інструменти, зокрема субвенції на освіту, власні надходження до бюджетів, можливість залучати додаткові ресурси через державні програми та міжнародну допомогу.

3. Встановлено, що органи місцевого самоврядування після впровадження реформ виступають безпосередніми гарантіями доступу до якісної освіти на

місцях. Вони зобов'язані забезпечити дотримання принципів інклюзивності, рівності можливостей, безпеки освітнього середовища, що особливо актуально в умовах повномасштабної війни Росії проти України, коли тисячі дітей перемістилися в інші громади або навчаються дистанційно. Територіальні громади активно впроваджують інноваційні та управлінські підходи у сфері освіти: створення опорних закладів, розвиток STEM-напрямів, цифровізація управлінських процесів, автономізація шкіл. Вони відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку освіти на місцевому рівні, однак їхня ефективність залежить від рівня децентралізаційної підтримки з боку держави, інституційної спроможності громад і рівня залученості мешканців у процес ухвалення освітніх рішень. Фінансування освіти після реформи децентралізації стало більш адресним, гнучким і відповідальним, оскільки громади отримали як ресурси, так і зобов'язання. Водночас нова модель вимагає від місцевої влади високого рівня професійної підготовки, здатності до стратегічного планування та ефективного використання коштів.

4. Проаналізувавши сучасний стан та механізми управління розвитком освіти Рожищенської територіальної громади з'ясовано, що громада демонструє приклад поступової адаптації до нових умов управління освітою в умовах децентралізації та має стабільну динаміку в напрямі покращення якості освіти. Завдяки поєднанню місцевої ініціативи, державної підтримки та громадської участі, створюються передумови для формування сучасної, інклюзивної та конкурентоспроможної системи освіти. З одного боку, громада стикається з викликами, характерними для більшості територіальних громад, з іншого – виявляє ініціативність у впровадженні сучасних управлінських механізмів та розвитку освітньої мережі. Приклад ініціативності, співпраці та налагодження партнерства Рожищенської громади задля розвитку якісних освітніх послуг для дітей може слугувати мотивацією для інших. Важливим завданням залишається забезпечення сталості фінансування, підвищення якості освіти та подальша модернізація управлінських практик.

5. З'ясовано, що підвищення ефективності управління освітою на місцевому рівні потребує комплексного підходу, поєднання стратегічного бачення, інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, залучення громади та впровадження сучасних управлінських і цифрових технологій. Результатом таких змін має стати підвищення якості освітніх послуг, рівного доступу до освіти для всіх мешканців громади та забезпечення сталого розвитку людського потенціалу. Підвищення ефективності управління освітою потребує інституційної спроможності місцевих органів влади, професійної підготовки управлінців, ефективного використання фінансових та матеріальних ресурсів, залучення громадськості до управління, застосування сучасних інформаційних технологій.

6. Виявлено, що подальше реформування освітньої сфери та місцевого самоврядування в Україні має здійснюватися в комплексі. Надання громадам реальних повноважень має супроводжуватися відповідною фінансовою, кадровою та нормативною підтримкою. Підвищення ефективності управління освітою на місцевому рівні можливе лише за умов посилення кадрового потенціалу через підготовку фахівців з освітнього менеджменту, розробки чітких стратегій розвитку освіти з урахуванням демографічних, соціальних та економічних факторів, цифровізації процесів управління та моніторингу якості освітніх послуг, залучення громадськості, бізнесу та громадських організацій до партнерських моделей управління, міжмуніципального співробітництва у сфері фінансування, ресурсного забезпечення та професійної освіти. Формування ефективної системи управління освітою на місцевому рівні є довгостроковим процесом, що потребує поєднання інституційних реформ, розвитку людського капіталу та використання сучасних управлінських інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання реформування освіти в Україні: монографія / за ред. С. Лондара. Київ: ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2018. 246 с.
2. Александрова Г. М. Проблеми фінансування освіти на місцевому рівні. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2015. № 3. С. 56–69.
3. Аналіз освітньої політики: теорія і практика управління на місцевому рівні: наук. посіб. / авт. кол. : В. Г. Базілюк, Т. Є. Бойченко, Л. М. Забродська [та ін.]; Держ. вищ. навч. заклад «Ун-т менедж. освіти». Київ: Вид-во ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України, 2014. 306 с.
4. Астапова Т. О. Адаптація зарубіжного досвіду реформування діяльності органів місцевого самоврядування в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. Харків, 2010. 20 с.
5. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Київ: Видавництво Ліра-К, 2016. 256 с.
6. Біла С. А. Реформа місцевого самоврядування в Україні: сучасний стан і перспективи. *Державне управління: теорія та практика*. 2018. №3. С. 62–68.
7. Бондаренко Н. Г. Організація дистанційного навчання через проектну діяльність в закладі дошкільної освіти. URL:<https://naurok.com.ua/organizaciya-distanciynogo-navchannya-cherez-pro-ktnu-diyalnist-v-zakladi-doshkilno-osviti-345775.html> (дата звернення: 06.07.2025).
8. Борденюк В. Деякі аспекти співвідношення місцевого самоврядування, держави і громадянського суспільства в Україні. *Право України*. 2001. № 12. С. 24–26.
9. Брик Р. С. Організація безпечного освітнього середовища в умовах сьогодення: концептуальні та нормативно-правові аспекти. *Безпечне освітнє середовище: нові виклики та сучасні рішення в умовах воєнного і повоєнного*

часу: збірник наукових статей, тез доповідей та інших матеріалів. Тернопіль, 2025. С. 27–32.

10. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 08.06.2025).

11. Війна та освіта. 2 роки повномасштабного вторгнення. Брифінг за результатами дослідження. Київ, 2024. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2025/04/24/osvitni-vtrati-2024-24-04-2025.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).

12. Війна та освіта. Як рік повномасштабного вторгнення вплинув на українські школи. Дослідження Cedos. 20.03.2023. URL: <https://cedos.org.ua/researches/vijna-ta-osvita-yak-rik-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-vplynuv-na-ukrayinski-shkoly/> (дата звернення: 08.07.2025).

13. Громада як юридична особа публічного права: Україна в контексті європейського і світового досвіду: монографія / за заг. ред. А. П. Зайця. Київ: ЦППР, ТОВ «Франко Пак», 2024. 494 с.

14. Гурак Р. Розбудова системи забезпечення якості освіти в умовах децентралізації. URL: <https://www.prostir.ua/?news=zabezpechennya> (дата звернення: 08.05.2025).

15. Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа»: постанова КМУ від 4 квітня 2018 р. № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення: 08.05.2025).

16. Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників: постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2020 р. № 672. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.07.2025).

17. Децентралізація в Україні: аналіз процесу та його впливу на розвиток громад / За ред. Ю. Ганущака. К.: Центр політико-правових реформ, 2021. 112 с.

18. Дослідження сфери освіти в Україні До більшої результативності, справедливості та ефективності. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/790931568661644788/pdf/Overview.pdf> (дата звернення: 12.07.2025).

19. Європейська хартія місцевого самоврядування (ратифікована Україною у 1997 році). Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 15.07.2025).

20. Заклади освіти в умовах воєнного стану. Рекомендації Державної служби якості освіти України. URL: <https://sqe.gov.ua/> (дата звернення: 15.07.2025).

21. Звіт про діяльність Державної служби якості освіти України за 2023 рік. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/ANALITICHNIY_ZVIT_SLUZHBI_2023.pdf (дата звернення: 18.07.2025).

22. Ігнатенко Н. Історико-ретроспективний аналіз державної освітньої політики в Україні (1991-2020 рр.) / Н. Ігнатенко, М. Москалюк, Л. Костюк. *Український історичний журнал*. 2022. Число 2. С. 203–215.

23. Калініна Л. М. Управління новою українською школою. *Директор школи*. 2017. № 1–2 (793–794), січень. С. 12–21.

24. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 22.07.2025).

25. Концепція «Нова українська школа». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya.pdf> (дата звернення: 15.07.2025).

26. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення: 22.07.2025).

27. Концепція реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.07.2025).

28. Кравченко В. Місцеве самоврядування в Україні: історія, сучасність, перспективи розвитку. Київ, 2000. 206 с.

29. Критерії формування спроможної освітньої мережі в ОТГ Методично-інформаційний посібник. URL: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/461/1.pdf> (дата звернення: 22.07.2025).

30. Куделя М., Самохін І. Освіта в руках громад: чи можливі зміни? URL: https://cedos.org.ua/pdf/ukrainian_pdf.pdf (дата звернення: 22.07.2025).

31. Куйбіда В. Місцеве самоврядування України в контексті розвитку місцевої демократії. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2008. 467 с.

32. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. Київ, 2017. 110 с.

33. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу. Вінниця, 2018. 196 с.

34. Мішина Н. В., Волкова Д. Є. Ефективне місцеве самоврядування: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня магістра Центрі підготовки магістрів публічної служби і професійних суддів у Національному університеті «Одеська юридична академія» в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2025. 89 с.

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

36. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 22.07.2025).

37. Нова школа у нових громадах: посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах. / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Київ, 2017. 128 с.

38. Огляд законодавства у сфері освіти щодо повноважень та обов'язків органів місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/182.pdf> (дата звернення: 22.07.2025).

39. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. Київ, 2022. 358 с.

40. Освітній процес в умовах війни та у повоєнний період: виклики, правила, перспективи: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації 4 березня – 14 квітня 2024 року. Львів: Торунь: Liha-Pres, 2024. 368 с.

41. План розвитку (модернізації) освітньої галузі Рожищенської територіальної громади на 2022-2024 роки: рішення Рожищенської міської ради від 03 серпня 2022 року № 23/2. URL: <https://rozhrada.gov.ua/documents/rishennya-23-oyi-pozacherhovoyi-sesiyi-miskoyi-rady> (дата звернення: 23.07.2025).

42. Повноваження ОМС щодо забезпечення якісної освіти: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад. Київ: Швейцарсько-український проєкт DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021. 52 с.

43. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 23.07.2025).

44. Положення про гуманітарний відділ Рожищенської міської ради Луцького району Волинської області: рішення Рожищенської міської ради від 18.08.2021 року № 10/18. URL: <https://roz.osv.org.ua/polozhennya-pro-viddil-osviti-16-40-12-26-03-2021> (дата звернення: 23.07.2025).

45. Про введення воєнного стану в Україні: указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text.1> (дата звернення: 23.07.2025).

46. Програма розвитку освіти Рожищенської міської ради на 2021-2025 роки: рішення Рожищенської міської ради від 19 лютого 2021 року

№ 5/4. URL: <https://rozhrada.gov.ua/documents/sesiyi-miskoyi-rady-no5-sesiya-miskoyi-rady-rishennya-5-oyi-sesiyi-miskoyi-rady> (дата звернення: 25.07.2025).

47. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 р. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

48. Про дошкільну освіту: Закон України від 6 червня 2024 року № 3788-IX. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20#Text> (дата звернення: 22.07.2025).

49. Про затвердження формули розподілу освітньої субвенції між місцевими бюджетами: постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1088. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1088-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.07.2025).

50. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997р. № 280/97-ВР. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

51. Про освітній округ і опорний заклад освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2019 року № 532. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/532-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

52. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/2145-19> (дата звернення: 25.07.2025).

53. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 15.07.2025).

54. Про позашкільну освіту: Закон України від 22 червня 2000 року № 1841-III. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

55. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

56. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 червня 2014 року № 1508-VII. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

57. Про утворення та ліквідацію районів: постанова Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text> (дата звернення: 08.07.2025).

58. Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: матеріали для самопідготовки / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, місцевого самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; Чернігів: ЦППК, 2014. 40 с.

59. Сушинський О. І. Місцеве самоврядування в Україні: концептуальні засади статусу та діяльності виконавчих органів: монографія. Львів: Афіша, 2003. 167 с.

60. Типове положення про конкурс на посаду керівника державного, комунального закладу загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України 28.03.2018 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0454-18#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

61. Фінансування шкіл в ОТГ і просування шкільної автономії. Київ, 2020. 28 с. URL: https://cae-ukraine.com.ua/content/uploads/2023/09/CASE_zvit_shkoly_03.pdf (дата звернення: 25.07.2025).

62. Хобзей П. Децентралізація середньої освіти: об'єднання та скорочення. URL: <https://hromadskeradio.org/programs/rankovahvylya/decentralizaciyaserednoyiosvity-obyednannya-taskorochennya> (дата звернення: 20.07.2025).

63. Чернеженко О. М. Конституційні основи місцевого самоврядування в державах-учасниках Європейського Союзу і в Україні. Національна академія внутрішніх справ. Київ, 2019. 521 с.

64. Чикало І. Формування спроможної освітньої мережі об'єднаних територіальних громад регіону в умовах децентралізації. URL: <https://journals.indexcopernicus.com.pdf> (дата звернення: 28.09.2025).

65. Шаповал В. Сутність місцевого самоврядування (питання теорії). Місцеве самоврядування: 10 років здобутків / за ред. М. Пухтинського. Київ: Атіка, 2002. с. 300.

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

67. Шульга Н. Стратегія розвитку освіти як інструмент державної освітньої політики в Україні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_04\(27\)/12.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_04(27)/12.pdf) (дата звернення: 28.09.2025).

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

69. Яровенко Т. С. Тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Дніпро, 2016. С. 167–172.

70. U-LEAD з Європою: Освітні програми для громад. URL: <https://u-lead.org.ua/news/647> (дата звернення: 18.07.2025).