

УДК 35.073.5:37(477)

DOI: 10.35432/tisb342025351485

**Наталія Піроженко**

*держ.упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики  
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська політехніка»  
<https://orcid.org/0000-0002-1438-6528>  
e-mail: [pirozhenkoodessa@gmail.com](mailto:pirozhenkoodessa@gmail.com)*

**Олена Іваній**

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
завідувач кафедри права та публічного управління  
Сумського державного педагогічного університету ім. А.С.Макаренка  
<https://orcid.org/0000-0003-3967-7900>  
e-mail: [elena@sspu.edu.ua](mailto:elena@sspu.edu.ua)*

### МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

У статті обґрунтовуються ключові проблеми та шляхи модернізації системи державного управління освітою в Україні в контексті глобальних викликів, стратегічних змін та процесів децентралізації. Автори виявляють системні дисфункції, що виникають унаслідок відсутності чіткої, довгострокової національної освітньої стратегії, яка б узгоджувала міжнародні стандарти (Болонський процес, Європейський простір вищої освіти, Цілі сталого розвитку ООН), національні пріоритети та соціально-економічні реалії. Встановлено, що освітня політика часто формується епізодично, під впливом політичної кон'юнктури, що призводить до фрагментації реформ, їхньої непослідовності та хронічного «імплементативного розриву». Особливу увагу приділено внутрішній асиметрії управлінських повноважень: незважаючи на декларовану децентралізацію, органи місцевого самоврядування отримали збільшені фінансові зобов'язання, але не в повній мірі – стратегічні повноваження, методичну підтримку й інструменти планування, тоді як центральні органи зберігають надмірний контроль над нормативно-методичними аспектами, обмежуючи автономію закладів освіти та інноваційну активність. Виявлено глибоку інституційну бюрократизацію державного управління освітою в Україні, яка зосереджена на формальній звітності й контролі, а не на стратегічному плануванні, оцінюванні результатів та управлінні на основі даних (evidence-based management). Система збору та аналізу освітньої інформації залишається фрагментованою, що унеможливує формування єдиної аналітичної бази для прийняття обґрунтованих рішень. Також акцентовано увагу на проблемах правової бази (надмірна нормативна насиченість, внутрішні суперечності), кадрової кризи серед освітніх менеджерів, фінансової нерівності між регіонами, а також невідповідності системи до цифрової трансформації та міжнародної інтеграції.

Автори статті пропонують комплексну, системну модернізацію системи державного управління освітою в Україні, засновану на принципах субсидіарності, мережевої взаємодії, відкритості, автономії, результативності. Серед ключових напрямів – створення єдиної національної освітньої інформаційної системи, кодифікація законодавства, розробка національної цифрової освітньої стратегії, формування професійної кар'єрної траєкторії для освітніх менеджерів, інституціоналізація механізмів громадянської участі та впровадження «вагомих коефіцієнтів» у фінансуванні.

**Ключові слова:** модернізація, система державного управління, освіта, глобалізаційні виклики, освітня політика, цифрова трансформація, інклюзивність.

**Nataliia Pirozhenko**

*Candidate of Public Administration, Docent,  
Associate Professor of the Department of Public administration and Regionalism  
ESI of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University  
<https://orcid.org/0000-0002-1438-6528>  
e-mail: [pirozhenkoodessa@gmail.com](mailto:pirozhenkoodessa@gmail.com)*

**Olena Ivanyi**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Head of the Department of Law and Public Administration  
Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko  
<https://orcid.org/0000-0003-3967-7900>  
e-mail: [elena@sspu.edu.ua](mailto:elena@sspu.edu.ua)*

## **MODERNIZATION OF THE STATE EDUCATION MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION CHALLENGES**

The article substantiates the key problems and ways to modernize the system of public education management in Ukraine in the context of global challenges, strategic changes and decentralization processes. The authors identify systemic dysfunctions that arise due to the lack of a clear, long-term national education strategy that would harmonize international standards (Bologna Process, European Higher Education Area, UN Sustainable Development Goals), national priorities and socio-economic realities. It is established that educational policy is often formed episodically, under the influence of political circumstances, which leads to the fragmentation of reforms, their inconsistency and a chronic “implementation gap”. Particular attention is paid to the internal asymmetry of managerial powers: despite the declared decentralization, local governments have received increased financial obligations, but not full strategic powers, methodological support and planning tools, while central authorities retain excessive control over regulatory and methodological aspects, limiting the autonomy of educational institutions and innovative activity. The deep institutional bureaucratization of state education management in Ukraine has been revealed, which is focused on formal reporting and control, rather than on strategic planning, evaluation of results and evidence-based management. The system of collecting and analyzing educational information remains fragmented, which makes it impossible to form a single analytical basis for making informed decisions. Attention is also focused on the problems of the legal framework (excessive regulatory saturation, internal contradictions), the personnel crisis among educational managers, financial inequality between regions, as well as the system's unpreparedness for digital transformation and international integration.

The authors of the article propose a comprehensive, systemic modernization of the system of public education management in Ukraine, based on the principles of subsidiarity, network interaction, openness, autonomy, and effectiveness. Among the key areas are the creation of a single national educational information system, codification of legislation, development of a national digital educational strategy, formation of a professional career trajectory for educational managers, institutionalization of mechanisms of civic participation, and introduction of "weighty coefficients" in financing. The proposed modernization framework emphasizes a transition from rigid vertical management to a dynamic horizontal ecosystem that prioritizes the needs of the individual learner and the local community. By integrating evidence-based policymaking into the core of the administrative structure, Ukraine can ensure that educational reforms are resilient to shifting political cycles and external shocks.

**Keywords:** modernization, public administration system, education, globalization challenges, educational policy, digital transformation, inclusion.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** У сучасному світі система державного управління освітою перебуває під значним впливом глобалізаційних викликів, які трансформують не лише зміст та форми освітніх процесів, а й саму структуру управління галуззю. Глобалізація виступає потужним каталізатором змін, оскільки сприяє інтеграції національних освітніх систем у європейський та світовий освітній простір, посилює конкуренцію за людський капітал, зумовлює необхідність адаптації до нових технологій, цифрової трансформації, а також вимог ринку праці, що постійно еволюціонує. Однак існуюча модель державного управління освітою в Україні часто виявляється недостатньо гнучкою, надто централізованою, бюрократизованою та неадаптованою до швидкозмінних умов глобального середовища. Це призводить до розриву між стратегічними цілями держави у сфері освіти (зокрема, їх відповідністю міжнародним стандартам) та реальними практиками управління на різних рівнях – від центрального до місцевого.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори.** Питання модернізації системи державного управління освітою розглядали О. Пастовенський [11], Д. Юськов [15]; вплив глобальних тенденцій на національну освітню політику аналізували В. Луначек [7], Т. Пушкарьова [13]; особливості трансформації управління освітою в контексті європейської інтеграції та цифровізації досліджували І. Шоробура [14], П. Лісовський [5]. У численних наукових працях тим чи іншим чином розглянуті ключові аспекти реформування освітнього управління, зокрема деконцентрація повноважень, впровадження цифрових інструментів, інституційна спроможність органів управління тощо. Проте проблеми, пов'язані з адаптацією системи державного управління освітою до сучасних глобалізаційних викликів – таких як швидкі технологічні зміни, міграційні процеси, необхідність формування глобальної компетентності, транснаціональна освітня конкуренція, а також інтеграція національної освіти в європейський та світовий освітній простір – досліджуються фрагментарно та без належної системності.

Зазначені моменти залишаються недостатньо врахованими в наукових роботах, хоча саме вони визначають майбутній вектор розвитку освітньої політики. З огляду на зростання нестабільності та динамізму сучасного глобального середовища, вони мають стати вихідною точкою для подальшого глибокого аналізу, теоретичного узагальнення та практичних рішень у сфері державного управління освітою.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування ключових напрямів модернізації системи державного управління освітою в умовах глобалізаційних викликів. Отримані результати ґрунтуються на традиційних методах дослідження: методі аналізу та порівняльному аналізі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Державне управління освітою – це цілеспрямована, організована діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямована на забезпечення функціонування, розвитку та модернізації національної освітньої системи відповідно до стратегічних цілей держави, соціальних потреб суспільства та індивідуальних інтересів громадян [1]. Воно охоплює сукупність правових, організаційних, економічних, кадрових, науково-методичних та інших механізмів, за допомогою яких здійснюється регулювання освітнього процесу на всіх рівнях – від дошкільної до вищої освіти, включаючи професійну, дорослу та неформальну освіту. Сутність державного управління освітою полягає в реалізації державної освітньої політики, яка формується на основі конституційних гарантій права на освіту, міжнародних зобов'язань держави (зокрема в рамках Болонського процесу, Європейського простору вищої освіти, Цілей сталого розвитку ООН тощо) та національних стратегічних пріоритетів. Управління освітою має як нормативно-регуляторний, так і сервісний характер: з одного боку, держава встановлює єдині стандарти,

вимоги до змісту освіти, кваліфікацій викладачів, умов навчання; з іншого – забезпечує доступність, якість та інклюзивність освітніх послуг, створює умови для інноваційного розвитку галузі.

Ключовим суб'єктом державного управління освітою в Україні є Міністерство освіти і науки, яке координує діяльність інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, встановлює загальнодержавну стратегію розвитку освіти, формує державну освітню політику та здійснює моніторинг її реалізації. Одночасно, в умовах децентралізації значну роль у управлінні освітою починають відігравати органи місцевого самоврядування, які несуть відповідальність за організацію мережі закладів освіти, фінансування, утримання інфраструктури, підбір керівників та забезпечення доступності освітніх послуг на місцях. У контексті сучасних глобалізаційних викликів державне управління освітою трансформується від авторитарної, вертикалі управління до більш гнучкої, адаптивної, мережевої та багаторівневої моделі, яка враховує потреби ринку праці, цифрові трансформації, культурної диверсифікації, а також зростаючу роль недержавних суб'єктів – навчальних закладів, громадських організацій, бізнесу та міжнародних партнерів.

Виявлення ключових проблем державного управління освітою в Україні вимагає глибокого структурного аналізу, що виходить за межі поверхневої діагностики та враховує системні дисфункції, інституційні протиріччя та стратегічні розриви між політичними деклараціями й реальним станом справ [15]. Незважаючи на значні зусилля, спрямовані на модернізацію освітньої сфери, зокрема, запровадження Закону «Про освіту» (2017) [12], реформу загальної середньої освіти (НУШ), трансформацію вищої освіти відповідно до принципів Болонського процесу та поступову децентралізацію – система державного управління освітою продовжує демонструвати низку системних недоліків, які стримують її адаптацію до викликів глобального знанневого суспільства.

Однією з фундаментальних проблем державного управління освітою в Україні є відсутність чітко артикульованої, довгострокової національної освітньої стратегії, яка б узгоджено інтегрувала міжнародні стандарти, національні інтереси та соціально-економічні реалії. Натомість освітня політика часто формується епізодично, під впливом політичної кон'юнктури або адміністративних циклів, що призводить до непослідовності реформ, їхньої фрагментації та відсутності механізмів стійкої імплементації. Це, у свою чергу, створює інституційну невизначеність для закладів освіти, педагогів, учнів та батьків, знижуючи довіру до державних ініціатив та підриваючи їхню ефективність.

Іншим проблемним питанням є внутрішня асиметрія управлінських повноважень між центральним, регіональним та місцевим рівнями. Незважаючи на декларовану децентралізацію, реальний розподіл компетенцій залишається дисбалансованим: органи місцевого самоврядування отримали збільшені фінансові зобов'язання, але не в повній мірі – необхідні повноваження, методична підтримка чи інструменти стратегічного планування. Водночас центральні органи влади (зокрема Міністерство освіти і науки України) продовжують зберігати надмірний контроль над нормативно-методичними аспектами, що обмежує автономію закладів освіти, гальмує інноваційну активність та знижує їхню здатність до локального відповідного реагування на контекстуальні виклики [14]. Така «псевдодецентралізація» не лише не сприяє підвищенню якості освіти, а й ускладнює міжрівневу координацію, створюючи зони відповідальності без належних ресурсів.

Важливою проблемою державного управління освітою в Україні є також інституційна надмірна бюрократизація та відсутність культури ефективного управління на основі даних. Управлінські процеси в освіті все ще зорієнтовані на формальне виконання наказів, звітність та контролюючі функції, а не на стратегічне планування, оцінювання результатів та постійне покращення. Система збору, аналізу та використання освітньої статистики залишається фрагментованою: дані генеруються різними інституціями (Міністерство освіти, Інститут модернізації змісту освіти, Національна служба якості освіти, регіональні управління), але не

інтегровані в єдину інформаційну екосистему. Це унеможливило формування належної аналітичної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також реалізацію принципу «evidence-based policy». Крім того, механізми залучення зацікавлених сторін – педагогів, учнів, батьків, громад, роботодавців до процесів управління залишаються формальними, що підриває легітимність освітніх реформ та зменшує їхню соціальну віддачу.

О. Пастовенський зазначає, що освітнє законодавство України характеризується надмірною нормативною насиченістю, слабкою внутрішньою узгодженістю та наявністю застарілих або суперечливих положень [11]. Велика кількість підзаконних актів, наказів, методичних рекомендацій, які часто не синхронізовані з базовим законом «Про освіту», створює правовий хаос, ускладнює правозастосування та знижує рівень юридичної безпеки для суб'єктів освітнього процесу. Це особливо очевидно під час імплементації нових реформ, коли відсутність чітких процедурних механізмів, адекватної підготовки виконавців та чіткої комунікації призводить до хаотичного або навіть контрпродуктивного впровадження змін. Незважаючи на проголошення компетентнісного підходу, управління освітою продовжує базуватися на інпут-орієнтованих показниках (кількість закладів, охоплення, витрати), а не на аутпут- чи ауткам-показниках (рівень грамотності, критичне мислення, цифрова компетентність, готовність до навчання протягом життя) [10]. Відсутність національної системи оцінювання якості освіти, яка б охоплювала не лише академічні досягнення, а й соціально-емоційні, громадянські та трансверсальні компетентності, робить неможливим об'єктивне вимірювання ефективності освітньої політики та її впливу на особистісний і соціальний розвиток. Важливо також відзначити слабку міжсекторну інтеграцію освітньої політики. Освіта надалі сприймається як ізольована сфера, тоді як її ефективність напряму залежить від взаємодії з ринком праці, інноваційною інфраструктурою, системою соціального захисту, сферою науки та культури. Без активної участі бізнесу, наукових установ, громадських організацій та міжнародних партнерів неможливо сформувати гнучку, адаптивну освітню систему, здатну відповідати на глобальні виклики – від цифрової трансформації до кліматичних змін та геополітичної нестабільності.

Сучасна епоха характеризується глибокими трансформаціями, спричиненими процесами глобалізації, цифровізації, технологічного прискорення, кліматичних змін та геополітичної нестабільності. У даних умовах освіта перестає бути лише соціальним інститутом передачі знань та набуває статусу стратегічного ресурсу національного розвитку, безпеки, інноваційності та конкурентоспроможності. Однак ефективність освітньої системи напряму залежить від якості її управління. У даному контексті модернізація системи державного управління освітою стає не просто адміністративним завданням, а насущною необхідністю, без якої неможливе забезпечення релевантності, інклюзивності, гнучкості та якості освіти в умовах глобального знанневого суспільства.

Модернізація – це цілеспрямований, системний та багатовимірний соціальний процес, спрямований на трансформацію інституцій, структур, функцій, технологій, норм, цінностей та практик певної сфери суспільного життя задля досягнення відповідності сучасним вимогам розвитку, внутрішньої ефективності та зовнішньої конкурентоспроможності в умовах змін, зумовлених науково-технічним прогресом, глобалізаційними тенденціями, соціально-економічними викликами та еволюцією людських потреб [3]. На відміну від простої зміни або реформи, модернізація має глибший, стратегічний характер: вона не лише коригує окремі елементи системи, а й переосмислює її фундаментальні засади, переформатовує логіку функціонування та орієнтує її на нові парадигми, зокрема, на знаннєву основу, інклюзивність, адаптивність, участь, прозорість та результативність. У контексті державного управління модернізація означає не просто оновлення адміністративних процедур, а інституційну переорієнтацію – від моделі централізованого, бюрократичного контролю до моделі гнучкого, мережевого, стейкхолдер-орієнтованого управління, заснованого на даних, стратегічному плануванні, автономії нижчих рівнів та відповідальності за результати. Даний

процес передбачає не лише впровадження нових інструментів (цифрових платформ, механізмів оцінювання, фінансових моделей), а й формування нової управлінської культури з ціннісним акцентом на інновації, довіру, діалог, проактивність та постійне покращення.

Модернізація системи державного управління освітою має починатися з формування чітко визначених, вимірюваних національних цілей освіти, які б корелювали з глобальними агендами, а також з потребами національної економіки, суспільства та безпеки. Лише наявності таких цілей можна побудувати систему управління, орієнтовану на результат, а не на процес [6]. Іншим фундаментальним викликом глобалізації є інтенсифікація міжнародної освітньої мобільності, інтеграція національних систем освіти в європейській та світовий освітній простір. В даному випадку державне управління освітою повинно забезпечувати не тільки внутрішню ефективність, а й зовнішню відповідність міжнародним стандартам у питаннях кваліфікацій, акредитації, визнання дипломів, систем оцінювання, захисту прав студентів [9]. Україна, як країна-кандидат на вступ до Європейського Союзу, зобов'язана прискорити гармонізацію своєї освітньої політики з європейськими рамками, зокрема з Європейським простором вищої освіти, Європейською кваліфікаційною рамкою (EQF), Європейською рамкою кваліфікацій професійної освіти та навчання (CEDEFOP). Проте на сьогоднішній день управління цим процесом залишається фрагментованим. Відсутність єдиного національного органу, відповідального за міжнародну інтеграцію у сфері освіти, призводить до того, що різні інституції (Міністерство освіти і науки, Національний інформаційний центр з питань академічної мобільності, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти) діють ізольовано, без чіткої стратегічної координації. Для ефективної модернізації державного управління освітою необхідно створити єдиний механізм управління процесами міжнародної інтеграції, який би забезпечував послідовну імплементацію міжнародних зобов'язань, моніторинг їх виконання та активне представлення українських інтересів у міжнародних освітніх організаціях. Це також включає розвиток академічної мобільності не тільки для студентів, але й для викладачів, дослідників, керівників освітніх закладів, що сприятиме трансферу знань, інновацій та найкращих практик управління.

Особливо гостро проблема державного управління освітою постає в контексті цифрової трансформації. Глобалізація та пандемія COVID-19 прискорили перехід до гібридних, онлайн- та цифрових форм навчання, що вимагає від системи управління кардинального переосмислення своїх підходів. Однак державне управління освітою в Україні все ще не готове до повноцінного супроводу цифрової трансформації. Незважаючи на створення Національної платформи «Всеосвіта», існують серйозні проблеми з інфраструктурою, доступом до інтернету, цифровою грамотністю педагогів та учнів, а також відсутністю єдиної стратегії цифровізації освіти на державному рівні [13]. Управлінські рішення часто приймаються без урахування регіональних особливостей, що призводить до цифрової нерівності між містом і селом, центром та периферією. Модернізація системи державного управління освітою повинна передбачати формування національної цифрової освітньої стратегії, яка б визначала цілі, етапи, стандарти, показники ефективності та механізми фінансування. Важливо також інтегрувати цифрові технології не тільки в навчальний процес, а й у самі управлінські функції – автоматизацію звітності, аналітичні дашборди для прийняття рішень на основі даних, онлайн-платформи для залучення зацікавлених сторін. Це дозволить зменшити бюрократичне навантаження, підвищити прозорість та ефективність державного управління освітою управління, створити умови для інновацій.

Системна проблема, яка стримує модернізацію державного управління освітою, – це внутрішня асиметрія повноважень між різними рівнями влади. Незважаючи на проголошену децентралізацію, на практиці вона реалізується як «децентралізація витрат», а не «децентралізація повноважень». Органи місцевого самоврядування отримали

відповідальність за утримання мережі закладів освіти, фінансування комунальної власності, наймання керівників, але не отримали достатніх інструментів стратегічного планування, методичної підтримки, кадрової підготовки [8]. Водночас центральні органи влади (насамперед Міністерство освіти і науки) продовжують зберігати надмірний контроль над змістом освіти, навчальними планами, методичними рекомендаціями, що обмежує автономію закладів та громад. Така модель призводить до «імплементативного розриву»: стратегічні ініціативи національного рівня не можуть бути ефективно реалізовані на місцях через відсутність ресурсів, компетентностей або адаптації до локального контексту. Справжня модернізація управління освітою повинна ґрунтуватися на принципі субсидіарності – прийняття рішень на найближчому до громадян рівні, за умов наявності необхідних повноважень, ресурсів та компетентностей. Це вимагає не просто передачі функцій, а побудови нової культури міжрівневої взаємодії, заснованої на партнерстві, довірі, спільній відповідальності та системі підтримки. Потрібно створити мережу регіональних освітніх центрів, які б надавали методичну, аналітичну та кадрову підтримку громадам, а також розробити механізми міжбюджетних трансфертів, які б компенсували територіальні диспропорції.

Не менш важливою проблемою є надмірна бюрократизація та відсутність культури управління на основі даних (evidence-based management). Управлінські процеси в освіті все ще зорієнтовані на формальну звітність, виконання наказів та контроль, а не на аналіз, оцінювання та постійне покращення. Система збору освітньої статистики фрагментована: дані генеруються різними інституціями (Міністерство освіти, ІМЗО, НАЯВО, регіональні управління), але не інтегровані в єдину аналітичну платформу. Це унеможливує формування належної бази для прийняття обґрунтованих рішень [9]. Модернізація системи державного управління освітою повинна передбачати створення єдиної національної освітньої інформаційної системи, яка б об'єднувала дані про стан закладів, результати навчання, кадровий склад, фінансування, інфраструктуру, інтеграцію з іншими секторами, наприклад, з ринком праці через дані Держпрацслужби). Дана система дозволить не лише моніторити поточний стан, а й прогнозувати тенденції, моделювати наслідки управлінських рішень, виявляти проблемні зони на ранніх етапах. Крім того, важливо розробити стандарти відкритих даних у сфері освіти, щоб забезпечити прозорість, залучення громадянського суспільства та академічних досліджень.

Особливо гострою залишається проблема кадрової кризи в управлінні освітою. Недостатньо лише мати нові закони та стратегії – їх ефективне впровадження залежить від кваліфікації, мотивації та компетентності управлінців. У багатьох регіонах України спостерігається дефіцит професійних освітніх менеджерів, як на рівні місцевих органів влади, так і серед керівників закладів. Досить часто керівні посади обіймають особи без достатньої підготовки в галузі освітнього менеджменту, що призводить до непрофесійного управління, неконструктивного використання ресурсів і слабкої здатності до стратегічного планування [15]. Наявні програми підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів залишаються фрагментарними, не системними та не адаптованими до реальних викликів цифрової та постіндустріальної освіти. Модернізація системи державного управління освітою повинна включати розробку національної програми професійного розвитку освітніх менеджерів, яка б охоплювала не лише технічні навички (фінанси, кадри, документообіг), а й стратегічне мислення, лідерство, комунікацію, кризове управління, роботу з даними. Важливо також формувати кар'єрні траєкторії для освітніх менеджерів, забезпечувати достойну оплату праці, впроваджувати систему оцінювання ефективності, засновану на результатах.

Фінансова модель державного управління освітою також потребує суттєвої модернізації. Перехід до формули «гроші йдуть за учнем» є правильним кроком, але він не вирішує проблеми нерівності між регіонами. Заклади освіти у сільській місцевості часто опиняються в умовах хронічного дефіциту ресурсів, що прямо впливає на якість освітніх

послуг. Для забезпечення справедливої рівноваги необхідно впровадити механізм «вагомих коефіцієнтів», які б враховували соціально-економічний статус учнів, віддаленість закладу, наявність інклюзивних умов, специфічні освітні потреби. Крім того, важливо забезпечити додаткове фінансування для інноваційних ініціатив, розвитку цифрової інфраструктури, підвищення кваліфікації педагогів. Модернізація державного управління освітою повинна передбачати перехід від пасивного розподілу коштів до активного інвестування в якість освіти, з чіткими показниками віддачі.

Правова база державного управління освітою також потребує систематизації. Освітнє законодавство України характеризується надмірною нормативною насиченістю, слабкою внутрішньою узгодженістю та наявністю застарілих або суперечливих положень [14]. Велика кількість підзаконних актів, наказів, методичних рекомендацій, які часто не синхронізовані з базовим законом «Про освіту», створює правовий хаос, ускладнює правозастосування й знижує рівень юридичної безпеки для суб'єктів освітнього процесу. Модернізація державного управління освітою повинна включати кодифікацію освітнього законодавства, скасування застарілих актів, гармонізацію всіх нормативних документів з принципами Закону «Про освіту», а також розробку єдиних процедурних механізмів для імплементації реформ.

Модернізація системи державного управління освітою неможлива без формування нової філософії управління – не як контролю, а як підтримки, не як командування, а як партнерства. Це власне вимагає активного залучення всіх зацікавлених сторін – педагогів, учнів, батьків, громад, бізнесу, науковців до процесів прийняття рішень [4]. Механізми участі повинні бути інституціоналізовані: через ради освіти на всіх рівнях, онлайн-платформи для обговорення проєктів, громадські слухання, соціальні аудити. Лише за умови колективної відповідальності та довіри можна побудувати адаптивну, інклюзивну та ефективну систему державного управління освітою.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Нинішній стан державного управління освітою в Україні свідчить про глибокий інституційний дисонанс між проголошеними стратегічними цілями, зокрема, побудовою компетентнісно орієнтованої, інклюзивної та інноваційної освітньої системи та реальною практикою їхньої реалізації. Незважаючи на значні нормативно-правові зміни, зокрема прийняття Закону України «Про освіту», запровадження Нової української школи, інтеграцію в Болонський процес та поступову децентралізацію, система державного управління освітою залишається поглинутою структурними дисфункціями, які системно девальвують ефективність даних реформ.

Серед ключових системних обмежень варто виділити: відсутність узгодженої, довгострокової національної освітньої стратегії, що спричиняє епізодичність та політичну кон'юнктурність освітньої політики, відсутність узгоджених індикаторів ефективності та механізмів оцінювання впливу реформ; асиметрію повноважень у вертикалі управління, де децентралізація зводиться до фіскального перерозподілу обов'язків без належного надання методичної, аналітичної та кадрової підтримки громадам, що формує «імплементаційний розрив» між національними ініціативами та їхньою локальною реалізацією; надмірну бюрократизацію та слабку розвиненість культури управління на основі даних, коли основними критеріями ефективності залишаються вхідні показники, замість вимірювання результатів навчання, трансверсальних компетентностей, готовності до навчання протягом життя чи внеску освіти в людський, соціальний та економічний капітал; фрагментацію інформаційно-аналітичного поля, зокрема відсутність єдиної інтегрованої освітньої інформаційної системи, що унеможлиблює формування цілісної аналітичної бази для стратегічного планування, прогнозування та оцінки політик.

У даному контексті модернізація системи державного управління освітою вимагає не окремих точкових інтервенцій, а системної, парадигмальної перебудови, спрямованої на формування адаптивної, мережевої, багаторівневої моделі управління, заснованої на

принципах субсидіарності, автономії, прозорості, відповідальності за результати та активної участі зацікавлених сторін.

Перспективи подальших розвідок у данному напрямку можуть бути пов'язані з вивченням трансформаційних процесів, що відбуваються на стику політики, технологій, управління та соціокультурної динаміки. Проте особливу наукову цінність представляє аналіз того, як нові глобальні реалії впливають на еволюцію інституційних механізмів управління освітою, зокрема через інтеграцію цифрових технологій, адаптацію транснаціональних стандартів, розвиток резилієнтних (стійких) управлінських моделей та посилення participatory governance.

### *Список використаних джерел*

1. Грабовський В. А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні : дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2006. 233 с.
2. Державно-громадське управління освітою (за матеріалами звіту про науково-дослідну роботу «Державно-громадське управління освітою: соціально-філософський аналіз») : монографія / Міністерство освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова; за науковою ред. В. П. Бежа; редкол.: В. П. Бех (голова), Н. В. Крохмаль (заст. голови), М. В. Михайліченко (заст. голови), та ін. К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2016. 256 с.
3. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.- ред. колегія : Ю.П. Сурмін (співголова), П.І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с.
4. Кононенко О. Участь громадян в управлінні освітою через структури громадянського суспільства. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 3 (52). Ч. 1. С. 138–148.
5. Лісовський П. М. Система державного управління: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2022. 287 с.
6. Лукіна Т.О. Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні : монографія. К. : Вид-во НАДУ, 2004. 292 с.
7. Лунячек В. Е. Державне управління освітою : підручник для вищих навч. закладів. Х. Гімназія, 2010. 288 с.
8. Модус державно-громадського управління освітою : монографія / за наук. ред. В. Бежа ; редкол.: В. Бех (голова), Н. Крохмаль (заст. голови) та ін. Київ : вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2015. 768 с.
9. Нагаєв В.М. Державне та регіональне управління: курс лекцій для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Держ. біотехн. ун-т. Хар-ків: КП «Міська друкарня», 2023. 366 с.
10. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні: монографія / Нац. акад. пед. наук України ; за заг.ред. В.Г.Кременя. Київ КОНВІ ПРІНТ, 2021. 384 с.
11. Пастовенський О.В. Громадсько-державне управління загальною середньою освітою в регіоні : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / О.В. Пастовенський ; ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України. Київ, 2015. 44 с.
12. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 7.10.2025).
13. Трансформація моделей управління освітою в територіальних громадах: стан, проблеми, перспективи: колективна монографія / За заг. ред. Клясен Н. Л., Пушкарьова Т.О. Київ : ТОВ НВП «Росток А. В. Т.», 2022. 428 с.

14. Шоробура І.М. Принципи державно-громадського управління освітою: сучасні виклики. *Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica*. 2020. Band 1. № 5. С. 63–66.

15. Юськов Д. Становлення системи державно-громадського управління вищою освітою України за національним законодавством. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика* : збірник наукових праць. Вінниця : Друк, 2022. Вип. 2. С. 68–74.

### References

1. Denysenko S., Grabovskyi, V. A. (2006). *Derzhavno-hromadske upravlinnia zahalnoiu serednioiu osvitoiu na raionnomu rivni* [State-public management of general secondary education at the district level]: dys... kand. nauk z derzh. upr. : 25.00.02. Kyiv, 2006. 233 p. [in Ukrainian].

2. *Derzhavno-hromadske upravlinnia osvitoiu (za materialamy zvitu pro naukovo-doslidnu robotu «Derzhavno-hromadske upravlinnia osvitoiu: sotsialno-filosofskyi analiz»)* [State-public management of education (based on the report of the research work “State-public management of education: socio-philosophical analysis”)] : monohrafiia / Ministry of Education and Science of Ukraine, National Pedagogical Dragomanov University; za nauk. red. V. P. Bekha; redkol.: V. P. Bekh (holova), N. V. Krokhmal (zast. holovy), M. V. Mykhailichenko (zast. holovy), ta in. Kyiv: Vydavnytstvo NPU imeni M. P. Drahomanova, 2016. 256 p. [in Ukrainian].

3. *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of public administration] : u 8 t. / nauk.-red. kolehiia: Yu. V. Kovbasiuk (holova) ta in.; Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv: NADU, 2011. Vol. 2 : Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia / nauk.-red. kolehiia: Yu. P. Surmin (spivholova), P. I. Nadolishnii (spivholova) ta in. 2011. 692 p. [in Ukrainian].

4. Kononenko, O. (2017). *Uchast hromadian v upravlinni osvitoiu cherez struktury hromadianskoho suspilstva* [Citizens' participation in education management through civil society structures]. *Efektynnist derzhavnoho upravlinnia*, 3 (52), Part 1, 138–148. [in Ukrainian].

5. Lisovskyi, P. M. (2022). *Systema derzhavnoho upravlinnia* [System of public administration]: navch. posib. Kyiv: Lira-K, 2022. 287 p. [in Ukrainian].

6. Lukina, T. O. (2004). *Derzhavne upravlinnia yakistiu zahalnoi serednioi osvity v Ukraini* [Public management of the quality of general secondary education in Ukraine]: monohrafiia. Kyiv: Vydavnytstvo NADU, 2004. 292 p. [in Ukrainian].

7. Luniachek, V. E. (2010). *Derzhavne upravlinnia osvitoiu* [Public management of education]: pidruchnyk dlia vyshch. navch. zakl. Kharkiv: Himnaziia, 2010. 288 p. [in Ukrainian].

8. *Modus derzhavno-hromadskoho upravlinnia osvitoiu* [Modus of state-public management of education] : monohrafiia / za nauk. red. V. Bekha; redkol.: V. Bekh (holova), N. Krokhmal (zast. holovy) ta in. Kyiv: Vydavnytstvo NPU imeni M. P. Drahomanova, 2015. 768 p. [in Ukrainian].

9. Nahaiev, V. M. (2023). *Derzhavne ta rehionalne upravlinnia* [State and regional management]: kurs lektsii dlia samostiinoho (dystantsiinoho) vyiuchennia dyssypliny studentamy pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity dennoi ta zaochnoi form navchannia, spetsialnosti 281 «Publikhne upravlinnia ta administrniuvannia». Kyiv: KP «Miska drukarnia», 2023. 366 p. [in Ukrainian].

10. *Natsionalna dopovid pro stan i perspektyvy rozvytku osvity v Ukraini* [National report on the state and prospects of education development in Ukraine] : monohrafiia / Natsionalna akademiia pedahohichnykh nauk Ukrainy; za zah. red. V. H. Kremenia. Kyiv: KONVI PRINT, 2021. 384 p. [in Ukrainian].

11. Pastovenskyi, O. V. (2015). *Hromadske-derzhavne upravlinnia zahalnoiu serednioiu osvitoiu v rehioni* [Civil-state management of general secondary education in the region] : avtoref. dys. dokt. ped. nauk : 13.00.06 / DVNZ «Universytet menedzhmentu osvity» NAN Ukrainy. Kyiv, 2015. 44 p. [in Ukrainian].

12. *Pro osvitu* [On Education]: Zakon Ukrainy vid 5 veresnia 2017 r. № 2145-VIII.

Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (accessed: 07.10.2025) [in Ukrainian].

13. Transformatsiia modelei upravlinnia osvitoiu v terytorialnykh hromadakh: stan, problemy, perspektyvy [Transformation of education management models in territorial communities: current state, problems, prospects] : kolektyvna monohrafiia / za zah. red. N. L. Kliasen, T. O. Pushkar'ova. Kyiv: TOV NVP «Rostok A. V. T.», 2022. 428 p. [in Ukrainian].

14. Shorobura, I. M. (2020). Prynyspy derzhavno-hromadskoho upravlinnia osvitoiu: suchasni vyklyky [Principles of state-public management of education: contemporary challenges]. Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica, 1 (5), 63–66. [in Ukrainian].

15. Iuskov, D. (2022). Stanovlennia systemy derzhavno-hromadskoho upravlinnia vyshchoiu osvitoiu Ukrainy za natsionalnym zakonodavstvom [Formation of the state-public management system of higher education in Ukraine in accordance with national legislation]. Publikhne upravlinnia i pravo: istoriia, teoriia, praktyka: zb. nauk. prats. Vinnytsia: Druk, 2022. Issue 2, 68–74. [in Ukrainian].