

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-24>

УДК37.07-048.35-048.74(477)

*Губенко Валентина Валеріївна,  
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,  
вулиця Сухомлинського, 30, м. Переяслав, Київська область, 08401, Україна  
e-mail: [gubenko080570@ukr.net](mailto:gubenko080570@ukr.net) <https://orcid.org/0000-0003-4099-6933>*

## МЕХАНІЗМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В ПРОЦЕСІ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті розкрито сутність процесів децентралізації в освітній сфері, спрямованих на наближення освітніх послуг до потреб місцевих громад. Показано, що утворення територіальних громад створило умови для модернізації їхніх освітніх систем, проте новостворені громади зіткнулися з низкою управлінських проблем. Серед ключових викликів – формування ефективної структури управління, оптимізація кадрового забезпечення закладів освіти, організація методичної підтримки шкіл, визначення критеріїв оцінювання результативності шкільної мережі та розвиток позашкільної освіти.

Децентралізація в освіті розглядається як багатовимірний процес, що потребує поєднання інституційних змін, правових механізмів та управлінських інновацій. Комплексний підхід дозволяє забезпечити сталий розвиток освітньої системи територіальних громад, підвищити її якість та гарантувати рівні можливості для всіх учнів незалежно від місця проживання. Наголошено, що ефективність управління освітою знижується через відсутність чіткої стратегії розвитку шкільної мережі, нерівномірність розподілу закладів, обмежене фінансування та недостатнє залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Стратегічне планування визначено ключовим інструментом модернізації управління освітою, яке передбачає аналіз соціально-економічного стану громади, формування бачення майбутнього, оцінку сильних і слабких сторін, визначення стратегічних цілей та розробку операційних завдань. Однією з пріоритетних стратегічних цілей є оптимізація шкільної мережі з урахуванням демографічних тенденцій, соціально-економічних потреб та фінансових можливостей місцевого бюджету. Результатом має стати створення ефективною, доступною та якісною системи освіти, здатної відповідати сучасним викликам і потребам території.

**Ключові слова:** управління освітою, децентралізація, територіальні громади, публічне управління, освіта, освітні реформи, місцеве самоврядування.

**Як цитувати:** Губенко В. В. Механізми децентралізації в процесі модернізації управління освітою на рівні територіальних громадах України. *Державне будівництво*. 2025. № 2 (38). С. 389–403. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-24>

**In cites:** Hubenko, V.V. (2025). Mechanisms of decentralization in the process of modernizing education management at the level of local communities in Ukraine. *State Formation*, no. 2 (38), 389–403. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-24> [in Ukrainian].

© Губенко В. В., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

**Постановка проблеми.** ХХІ століття вирізняється швидкими трансформаціями в освітній сфері, що є реакцією на виклики інформаційного суспільства. Сучасна освіта постає як складне й багатогранне явище, яке охоплює глибокі зміни, зумовлені процесами глобалізації та необхідністю децентралізації у сфері регулювання й контролю. Традиційні освітні підходи поступово відходять на другий план, поступаючись новим вимогам часу. Головна функція освітньої системи полягає у формуванні нових ідей та сприяттні суспільному розвитку, відповідаючи актуальним потребам сучасної особистості.

Механізми модернізації освітньої галузі передбачають реформування на всіх рівнях задля досягнення стандартів, необхідних для успішного функціонування в сучасних умовах. Важливим напрямом є удосконалення як кількісних, так і якісних характеристик навчального процесу. Підвищення ефективності освітньої системи України потребує нових підходів до її розвитку та створення правових засад для масштабних змін, що відповідають викликам глобалізованого світу. Результативність цих перетворень залежить не лише від правових, культурних чи інтелектуальних чинників, а й від інвестиційного клімату, економічної стабільності населення та рівня соціальних стандартів..

Повномасштабне вторгнення РФ стало визначальним чинником трансформації механізмів діяльності органів влади, особливо у сфері соціальної політики й освіти. У воєнний час пріоритетом для громад стало забезпечення безпеки, життєдіяльності та базових послуг, водночас право дітей на освіту залишалося стратегічним ресурсом розвитку.

Наукова новизна полягає у систематизації механізмів децентралізації в управлінні освітою на рівні територіальних громад України як комплексу правових організаційних та економічних інструментів що забезпечують модернізацію освітньої сфери у взаємозалежності з реформою децентралізації та підвищенням ефективності освітнього менеджменту через передачу функцій і відповідальності органам місцевого самоврядування та закладам освіти у виявленні трансформаційного впливу воєнних умов на освітню політику громад де пріоритетність безпеки та базових послуг поєднується з необхідністю збереження права дітей на освіту як стратегічного ресурсу розвитку в окресленні нових викликів після завершення бойових дій пов'язаних із руйнуванням інфраструктури міграційними процесами та високою витратністю освітньої сфери що потребує підвищення компетентності посадових осіб місцевого рівня у пропозиції концептуального доповнення до модернізації управління освітою через інтеграцію зарубіжного досвіду у практику українських громад з метою формування власної моделі публічного управління адаптованої до національних реалій та у формулюванні положення про багатовимірність результативності децентралізації яка залежить від правових культурних інтелектуальних інвестиційних економічних та соціальних чинників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний масив наукових праць, присвячених реформі децентралізації та модернізації управління освітою в територіальних громадах України, окреслює комплекс завдань, що постають

після передачі повноважень від центральних органів влади на місцевий рівень. Передача функцій сама по собі є лише стартовою умовою, яка створює інституційні передумови для змін, проте не гарантує їхньої ефективності. Реальні результати залежать від низки чинників. По-перше, від якості місцевого управління, тобто здатності органів влади на місцях формувати стратегічні пріоритети, забезпечувати прозорість процесів та ефективно використовувати ресурси. По-друге, від наявності правових гарантій рівного доступу до освітніх послуг, що дозволяють уникати дискримінації та забезпечувати соціальну справедливість. По-третє, від здатності громад інтегрувати зовнішній – передусім європейський та світовий – досвід у власні соціально-економічні та культурні контексти, адаптуючи його до українських реалій.

Є. Карташов [5] здійснює ґрунтовний порівняльний аналіз Київської області та Мазовецького воєводства Польщі, доводячи, що успіх децентралізації значною мірою залежить від ефективності управління на місцевому рівні та здатності громад адаптувати європейський досвід до українських реалій. Він підкреслює, що лише за умови врахування специфіки соціально-економічного розвитку регіонів та активної участі місцевих органів влади можна досягти реальних результатів у реформуванні освітньої системи.

В. Хоменко [8] акцентує увагу на тому, що реформа децентралізації освіти є тривалим і багатограним процесом, який потребує не лише створення належної законодавчої бази, а й глибинної трансформації управлінської культури. На його думку, ключовим чинником успіху є посилення ролі місцевих органів влади та активне залучення громадськості до прийняття рішень, адже саме це формує відчуття відповідальності та сприяє підвищенню довіри до освітніх реформ.

Л. Корнута [6] розглядає правові механізми забезпечення права на освіту, наголошуючи на значенні місцевого самоврядування у гарантуванні рівного доступу до освітніх послуг. Вона підкреслює, що правові інструменти мають бути не лише декларативними, а й дієвими, забезпечуючи реальну можливість кожної дитини отримати якісну освіту незалежно від місця проживання чи соціального статусу.

Праця М. Хитька та А. Кулика [17] присвячена аналізу проблем і можливостей освітньої децентралізації в Україні, де автори доводять, що передача повноважень місцевим органам влади є лише початковою умовою реформи, а реальні результати залежать від якості управління на місцях, стратегічного планування, правових гарантій рівного доступу та здатності громад інтегрувати зовнішній досвід у власні соціально-економічні контексти; у статті підкреслюється важливість аналізу соціально-економічного стану громади, формування бачення розвитку, оптимізації шкільної мережі та активного залучення громадськості, що разом створює основу для ефективної модернізації освітньої системи в умовах децентралізації.

Ю. Семенюк [15] аналізує українську систему управління освітою в умовах децентралізації у порівнянні зі світовими тенденціями. Він робить висновок про необхідність інтеграції міжнародного досвіду з урахуванням соціально-

економічних особливостей країни, адже пряме копіювання чужих моделей не завжди приносить очікувані результати. Семенюк підкреслює, що успішна реформа має поєднувати найкращі практики світового рівня з унікальними потребами українського суспільства, створюючи власну модель управління освітою, яка буде одночасно ефективною та стійкою.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасні дослідження зосереджуються на трьох головних напрямках: правовому забезпеченні децентралізації, трансформації управлінської культури та ролі місцевих органів влади, а також адаптації міжнародних практик до українських умов. Це підтверджує, що децентралізація освіти є не лише адміністративною реформою, а й комплексним соціально-політичним процесом, який потребує системних змін у правовій, управлінській та суспільній площинах.

**Метою статті** є комплексний аналіз механізмів публічного управління в умовах децентралізації освітньої системи в територіальних громадах України. Робота спрямована на окреслення ключових проблем, що виникають у процесі передачі управлінських функцій від центральних органів влади до місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу.** Освітня система України наразі функціонує в умовах глибоких трансформацій, спричинених процесом децентралізації, який суттєво змінив механізми управління та розподілу повноважень у цій сфері. Ці зміни створили нові виклики для публічних управлінців, які раніше не мали практичного досвіду в управлінні автономними освітніми структурами. Серед ключових завдань – формування сучасних моделей управління, адаптація до зміненої структури відповідальності, забезпечення фінансової стабільності закладів освіти, оптимізація шкільної мережі та встановлення ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування й освітніми установами [10; 12].

Децентралізація висунула потребу впровадження сучасних інструментів стратегічного планування, удосконалення системи методичної та професійної підтримки педагогів, а також активного залучення громадськості до процесу ухвалення управлінських рішень. У результаті освітня сфера стала одним із ключових напрямів реформ, де ефективність діяльності залежить від здатності управлінців оперативно реагувати на нові виклики, впроваджувати інноваційні підходи та забезпечувати рівний доступ до якісних освітніх послуг для всіх соціальних груп населення [7; 14].

На сучасному етапі розвитку України як демократичної правової держави особливого значення набуває процес децентралізації влади, який передбачає впровадження демократичних принципів управління, передачу повноважень територіальним органам та активну участь громадян у прийнятті рішень щодо державного та суспільного життя [19].

У сфері освіти децентралізація призвела до перерозподілу повноважень між центральними та місцевими органами влади. Зокрема, з 2015 року територіальні громади стали засновниками закладів дошкільної, середньої та позашкільної освіти, центрів професійного розвитку педагогів і інклюзивно-ресурсних

центрів. Це значно посилило їхню відповідальність за формування освітньої політики, яка враховує потреби місцевого населення [13].

Верховна Рада України визначає загальні засади освітньої політики, уряд, Міністерство освіти і науки та інші центральні органи забезпечують практичну реалізацію, а місцеві ради відповідають за якість і доступність освіти на своїй території. Аналіз діяльності органів місцевого самоврядування включає оцінку ефективності реалізації державної політики та виконання функцій засновника закладів освіти [8; 11].

Сучасна освітня сфера потребує постійних трансформацій на всіх рівнях – від дошкільної до освіти дорослих. Фінансування реформ здійснюється через освітні та інші цільові субвенції. Оптимальним є одночасне розроблення Стратегії розвитку громади та Стратегії розвитку освіти, що дозволяє узгоджувати освітні цілі з соціально-економічними пріоритетами території [16].

Децентралізація розглядається як механізм розмежування завдань і функцій, коли значна частина повноважень переходить від центральних органів влади до територіальних органів і стає їхніми власними компетенціями. Основна ідея цього процесу – передача ресурсів і відповідальності на місце, щоб ключові питання щодо надання базових послуг (освіта, медицина, інфраструктура) вирішувалися безпосередньо на локальному рівні [4; 9].

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» [2], раніше існувала ситуація, коли місцеві органи влади не використовували надані їм повноваження для стратегічного планування та управління освітою, оскільки значна частина функцій залишалася інтегрованою у систему державної виконавчої влади, а громади мали обмежену автономію.

Реформа децентралізації, розпочата у 2014–2015 роках, спрямована на передачу управлінських функцій і відповідальності за освіту органам місцевого самоврядування та самим закладам освіти. Основна мета – створення сучасної системи освітніх послуг, забезпечення рівного доступу до якісної освіти для різних соціальних груп, а також утвердження принципів соціальної справедливості та інклюзивності [11; 12].

У межах децентралізаційних процесів територіальні громади отримали реальну можливість формувати власні механізми управління освітньою сферою, адаптуючи її зміст до місцевих потреб та соціально-економічних особливостей. Відповідно до статті 32 Закону України «Про місцеве самоврядування» [2] до компетенції виконавчих органів сільських, селищних та міських рад у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури й спорту входять як власні (самоврядні), так і делеговані повноваження. Вони охоплюють управління закладами освіти, забезпечення їх матеріально-технічної та фінансової бази, а також здійснення контролю за якістю наданих освітніх послуг.

Особливе значення має створення органу управління освітою в структурі місцевого самоврядування. Такий орган виконує функції координації діяльності закладів освіти, реалізації освітніх програм, дотримання нормативно-правових вимог та управління ресурсами освітньої сфери громади. Важливим управлін-

ським рішенням є надання цьому органу статусу юридичної особи, що відповідає вимогам статті 16 Закону України «Про місцеве самоврядування» [2]. Юридичний статус розширює його можливості у фінансовій, організаційній та кадровій сферах, підвищує рівень автономії та відповідальності, а також дозволяє ефективніше здійснювати управління освітньою інфраструктурою.

У разі створення органу управління освітою як юридичної особи постає необхідність врегулювання питань майнового забезпечення його діяльності. Для цього місцева рада ухвалює рішення про передачу органу управління освітою об'єктів нерухомості та іншого майна, що перебуває у комунальній власності, на праві оперативного управління. Балансоутримувачами такого майна можуть виступати як сам орган управління освітою, так і окремі заклади освіти, за умови надання їм фінансової автономії відповідно до чинного законодавства.

Процедури створення органу управління освітою, призначення його керівника, проведення державної реєстрації, а також приклади рішень місцевих рад щодо зазначених питань детально регламентуються нормативно-правовими актами та методичними рекомендаціями. Це сприяє уніфікації управлінської практики в територіальних громадах, забезпечує прозорість процесів та формує єдині стандарти управління освітньою сферою на місцевому рівні.

У процесі створення територіальних громад питання організації освітньої сфери стало одним із найбільш складних. До моменту об'єднання управління освітніми послугами здійснювали відділи освіти районних державних адміністрацій, тоді як виконавчі органи селищ виконували лише обмежені, другорядні функції. Після формування громад органи місцевого самоврядування набули автономного статусу та отримали повний комплекс повноважень, включно з управлінням освітньою галуззю [18, с. 95].

Відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» [1] стратегія розвитку освіти територіальної громади розглядається як галузевий документ стратегічного планування, що визначає пріоритети освітнього розвитку на середньострокову перспективу (зазвичай до семи років). У ній окреслюються ключові напрями модернізації освітньої інфраструктури, формування кадрового потенціалу та забезпечення рівного доступу до якісної освіти. План або програма розвитку освіти, на відміну від стратегії, має коротший часовий горизонт – від трьох до п'яти років – і виконує функцію практичного інструменту реалізації стратегічних завдань. Він містить конкретні заходи, строки їх виконання, відповідальних осіб та джерела фінансування, що дозволяє перетворювати стратегічні пріоритети на реальні управлінські рішення та освітні проекти. Таким чином, стратегія визначає довгострокове бачення і пріоритети розвитку освітньої сфери громади, а план чи програма забезпечують їх практичну реалізацію через конкретні дії та проекти. Узгодженість цих документів із загальною стратегією розвитку громади гарантує системність освітньої політики та її відповідність соціально-економічним потребам території.

Реформа децентралізації реалізується як поступовий, еволюційний процес створення об'єднаних територіальних громад та формування окремих освітніх

просторів у межах їхніх територій. Вона тісно пов'язана з модернізацією системи освіти й суттєво впливає на темпи її впровадження та якість реалізації. З огляду на сучасні євроінтеграційні процеси, українська освітня система й надалі трансформуватиметься, що може призвести до появи територій із різним рівнем освітніх послуг. Подібна диференціація вже спостерігається у багатьох країнах світу, де якість освіти залежить від місцевих умов. Такі процеси триватимуть і в Україні в умовах поступового здійснення освітньої реформи. У цьому контексті особливо важливим є чітке законодавче визначення порядку та специфіки управління, розмежування повноважень органів місцевого самоврядування у сфері освіти, а також розподіл функцій між місцевим самоврядуванням і виконавчою владою на локальному рівні [5, с. 236].

Ключовими напрямками децентралізації в освітній сфері виступають передача громадам повноважень щодо змісту та фінансування освіти, а також оптимізація шкільної мережі шляхом створення опорних закладів. Органи управління об'єднаної територіальної громади отримують можливість самостійно визначати, яка кількість шкіл є найбільш доцільною для забезпечення потреб їхньої спільноти [5, с. 235].

Оптимізація шкільної мережі може здійснюватися шляхом закриття малокомплектних закладів із забезпеченням підвезення учнів до найближчих шкіл. У громадах часто створюють опорні школи, зазвичай у великих навчальних закладах, розташованих в адміністративних центрах, після ліквідації малокомплектних шкіл. Водночас ідея створення опорних шкіл викликає невдоволення серед сільських учителів, адже частина з них може втратити роботу. Проте така оптимізація є вимушеним кроком в умовах обмеженого бюджету та низького рівня знань учнів у невеликих школах. Формування сучасних, відремонтованих і належно обладнаних опорних закладів, куди за кошти територіальних громад організовується підвезення дітей із навколишніх населених пунктів, визначається пріоритетним напрямом державної освітньої політики в умовах децентралізації.

Стратегічна мета розвитку механізмів освітньої системи в територіальних громадах має враховувати потреби громади, економічні можливості та інші чинники. Цей процес передбачає будівництво нових закладів, реорганізацію існуючих, оптимізацію наповнюваності класів та забезпечення рівного доступу до якісної освіти. Реалізація зазначеної мети сприятиме розвитку громади, підвищенню якості навчання та створенню рівних можливостей для всіх дітей. Оптимізація мережі шкіл у громаді – це процес оцінки та коригування їхньої структури з метою ефективного використання ресурсів і вдосконалення освітнього процесу. Основні етапи модернізації включають:

- визначення кількості учнів, їхніх вікових груп та освітніх потреб;
- аналіз стану інфраструктури (будівель, обладнання, ресурсів);
- встановлення оптимальної кількості закладів для забезпечення якісного навчання;
- реорганізацію мережі шляхом об'єднання чи ліквідації окремих шкіл, перерозподіл ресурсів і персоналу;
- проведення консультацій із громадою для узгодження рішень (табл. 1).

Таблиця 1. – Механізми децентралізації в освіті, їх завдання, етапи та очікувані результати

Table 1. – Decentralization mechanisms in education, their tasks, stages and expected results

<b>Механізм децентралізації Decentralization Mechanism</b>	<b>Основні завдання Main Tasks</b>	<b>Етапи реалізації Implementation</b>	<b>Очікувані результати Stages Expected</b>	<b>Джерела Results Sources</b>
Створення органу управління освітою в структурі місцевого самоврядування	Координація діяльності закладів освіти, реалізація освітніх програм, управління ресурсами, дотримання нормативно-правових вимог	- Призначення керівника - Державна реєстрація - Надання статусу юридичної особи	Підвищення автономії та відповідальності органу, ефективне управління освітньою інфраструктурою, прозорість процесів	[2; 13]
Передача майна та ресурсів у оперативне управління	Забезпечення функціонування органу управління освітою та закладів громади	- Передача об'єктів нерухомості - Визначення балансоутримувачів майна	Забезпечення матеріально-технічної бази, фінансова та організаційна автономія	[7; 13]
Стратегічне планування розвитку освіти в громаді	Визначення пріоритетів освітнього розвитку, формування кадрового потенціалу, забезпечення рівного доступу до освіти	- Розробка стратегії на 7 років - Створення плану розвитку на 3–5 років - Узгодження зі стратегією громади	Системність освітньої політики, практична реалізація стратегічних завдань, узгодженість із соціально-економічними пріоритетами	[1; 9]
Оптимізація шкільної мережі	Забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення якості навчання, формування опорних шкіл	- Аналіз чисельності учнів та їх потреб - Оцінка стану інфраструктури - Встановлення оптимальної кількості шкіл - Реорганізація або ліквідація малокомплектних закладів - Консультації з громадою	Зменшення нерівності у доступі до освіти, сучасні та належно оснащені опорні школи, ефективне використання бюджетних ресурсів	[10; 13]
Передача повноважень та фінансування громадам	Надання органам місцевого самоврядування можливості самостійно визначати освітню політику та фінансувати заклади	- Перерозподіл функцій від центральних органів влади - Передача бюджетних ресурсів	Підвищення автономії громад, відповідальності за якість освіти, адаптація освітніх послуг до локальних потреб	[4; 9]
Участь громади та громадськості в управлінні освітою	Залучення батьків, педагогів та мешканців до прийняття рішень, підвищення прозорості	- Проведення громадських слухань - Консультації та обговорення реформ	Підвищення соціальної підтримки освітніх рішень, легітимність та ефективність управління	[10; 12]

Також однією з ключових проблем модернізації освітньої системи є опір громади та батьків через скорочення шкіл і можливі втрати робочих місць, що може призвести до перевантаження класів і зниження якості освіти. Оптимізація шкільної мережі потребує значних фінансових витрат на ремонт, модернізацію та підвищення кваліфікації персоналу. Перед ухваленням рішень слід провести комплексний аналіз потреб учнів, стану інфраструктури, фінансових витрат, очікувань громади та досвіду інших громад, а також розробити план дій і стратегію оптимізації [7, с. 12].

Децентралізація освіти спрямована на підвищення якості навчання, зміцнення інституційної спроможності закладів, демократичну участь усіх сторін та ефективне використання ресурсів. Вона активізує роботу педагогів і керівництва, наближає школу до громади та залучає місцеві ресурси й бізнес [6, с. 90].

Важливо враховувати регіональні особливості, оскільки фіскальна децентралізація може по-різному впливати на рівень освітніх послуг у багатих і бідних регіонах [6, с. 92]. Особливо актуальною є децентралізація управління вищою освітою, де університети не завжди підпорядковані громадам, але суттєво впливають на соціально-економічний розвиток територій [3].

Підвищення ефективності управління освітою в громадах потребує сучасних механізмів, орієнтованих на стратегічне планування, результативність і прозорість рішень, з урахуванням локальних особливостей та європейського досвіду [6, с. 90].

Особливого значення набуває визначення нових ролей і зон відповідальності органів місцевого самоврядування в освітньому процесі, а також комплексна оцінка можливостей і ризиків, що супроводжують децентралізаційні трансформації. У цьому контексті наукові дослідження мають бути спрямовані на вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення правового регулювання управління освітою в Україні, що сприятиме підвищенню ефективності освітньої системи та кращому задоволенню потреб суспільства.

У сучасних правових і соціальних умовах освіта дедалі частіше розглядається як стратегічний ресурс розвитку держави, що забезпечує перехід до інформаційного суспільства та визначає пріоритети формування європейської правової держави. Якісна освіта молоді стає ключовим активом суспільного розвитку, а сама освітня система – важливим чинником не лише особистісного зростання, а й національного прогресу, формуючи один із базових елементів національної безпеки (див табл. 2).

Отже, децентралізація освіти розширила повноваження місцевих органів влади, проте потребує посилення контролю, правової визначеності та підготовки управлінських кадрів для забезпечення рівного та якісного доступу до освітніх послуг.

Таблиця 2. – Ключові проблеми управління освітою в умовах децентралізації  
Table 2. – Key issues in education management under decentralization

Проблемний аспект Problem aspect	Зміст проблеми та її прояви The content of the problem and its manifestations
Законність управлінських рішень органів місцевого самоврядування	Залишається невирішеним питання дотримання законності під час ухвалення нормативно-правових та індивідуальних актів у сфері освіти, зокрема щодо створення, реорганізації або ліквідації закладів освіти, формування освітньої мережі та розподілу фінансових ресурсів.
Взаємодія між органами державної влади та місцевого самоврядування	Недостатній рівень координації та узгодженості дій у процесі реалізації державної освітньої політики ускладнює забезпечення єдиних державних стандартів освіти та ефективний контроль за їх дотриманням на місцевому рівні.
Державний нагляд і контроль	Відсутність законодавчо закріпленого механізму системного державного нагляду за актами органів місцевого самоврядування підвищує ризики прийняття рішень із порушенням норм чинного законодавства або перевищенням повноважень.
Нерівність доступу до якісної освіти	Різна інституційна, фінансова та кадрова спроможність територіальних громад загострює проблему нерівного доступу до якісних освітніх послуг, особливо між міськими та сільськими територіями.
Баланс автономії громад і відповідальності держави	Актуальним залишається пошук оптимального співвідношення між автономією територіальних громад та відповідальністю держави за забезпечення конституційних гарантій у сфері освіти, зокрема щодо якості, доступності та безперервності освітнього процесу.
Кадрове забезпечення управління освітою	Недостатній рівень професійної підготовки управлінських кадрів на місцевому рівні ускладнює здійснення стратегічного, правового та фінансового управління освітньою сферою.
Управління освітою в умовах воєнного стану	В умовах воєнного стану посилюється проблема правової визначеності управлінських рішень, що зумовлено необхідністю оперативного реагування на безпекові виклики за одночасного дотримання вимог чинного законодавства.

### Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок.

Проведене дослідження засвідчує, що децентралізація управління освітою в Україні стала одним із ключових чинників модернізації освітньої системи та трансформації публічного управління на рівні територіальних громад. Передача значної частини повноважень органам місцевого самоврядування створила передумови для більш гнучкого, адаптивного та орієнтованого на потреби населення управління освітньою сферою, а також посилила відповідальність громад за розвиток людського капіталу.

У ході дослідження встановлено, що ефективність управління освітою в умовах децентралізації значною мірою залежить від спроможності територіальних громад здійснювати стратегічне планування розвитку освітньої мережі, раціонально використовувати фінансові ресурси та забезпечувати участь громадськості в ухваленні управлінських рішень. Водночас виявлено низку системних проблем, серед яких відсутність комплексних стратегій розвитку освіти на місцевому рівні, нерівномірність фінансового забезпечення громад, диспропорції в доступі до якісних освітніх послуг і недостатня інституційна спроможність окремих органів місцевого самоврядування.

Доведено, що чинні механізми управління освітою потребують подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних викликів, зокрема умов воєнного та післявоєнного розвитку. Особливої актуальності набуває формування ефективних механізмів міжрівневої взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування, що мають забезпечувати узгодженість державної освітньої політики та локальних управлінських рішень.

Окрему увагу в дослідженні приділено проблемі нормативно-правового забезпечення управління освітою. Відсутність чіткого механізму державного нагляду за законністю рішень органів місцевого самоврядування у сфері освіти створює ризики порушення прав учасників освітнього процесу та ускладнює реалізацію загальнодержавних пріоритетів освітнього розвитку. У цьому контексті обґрунтовано необхідність оновлення законодавства з метою формування збалансованої системи контролю, яка поєднуватиме принципи автономії громад і відповідальності держави за дотримання стандартів якості освіти.

Важливим результатом дослідження є висновок про те, що поєднання державної фінансової підтримки з активною управлінською роллю органів місцевого самоврядування сприяє створенню ефективної, інклюзивної та конкурентоспроможної освітньої системи. Цільові освітні субвенції, за умов належного контролю та прозорого використання, виступають дієвим інструментом розвитку матеріально-технічної бази закладів освіти, професійного зростання педагогічних кадрів і впровадження інноваційних освітніх підходів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що подальший розвиток управління освітою в територіальних громадах України має ґрунтуватися на системному підході, який передбачає вдосконалення правового регулювання, підвищення управлінської спроможності місцевих органів влади, розвиток механізмів громадської участі та адаптацію міжнародного досвіду до національних умов. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню якості освітніх послуг, сталому розвитку територіальних громад і зміцненню освітньої складової національної безпеки України.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05 лютого 2015 р. № 156-VIII.
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР.
3. Про вищу освіту : Закон України Закон від 01.07.2014 № 1556-VII. Відомості Верховної Ради України.
4. Архипенко І. Зарубіжний досвід формування й реалізації регіональної економічної політики. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 2 (41). С. 32–42.
5. Карташов Є.Г. Децентралізація влади, освіти та перспективи розвитку регіональних стратегій (на прикладі Київської області, Україна, та Мазовецького воєводства, Польща). *Theory and methods of educational management*. 2017. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo\\_2017\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2017_1_8)

6. Корнута Л. М. Забезпечення права на освіту: місце та роль органів місцевого самоврядування. *Право і суспільство*. 2025. № 1. С. 232–237. <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.1.34>
7. Медловська Н. В. Ресурсне забезпечення місцевого розвитку. *Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю (до 25-річчя заснування інституту)*. 9 жовт. 2020 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. С. 39–40. URL: [www.oridu.odessa.ua/9/buk/pua\\_25.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/pua_25.pdf)
8. Медловська Н. В., Яценко О. В. Теоретичні підходи до обґрунтування змісту механізмів державного управління стійким регіональним розвитком в Україні. *Наукові перспективи*. 2023. № 10 (40). С. 185–199. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-185-199](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-185-199)
9. Могиль О. Механізми державного управління регіональним розвитком в умовах європейської інтеграції. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. Вип. 2 (62). С. 101–105. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-15)
10. Радіонов Ю. Д. Управління фінансовими ресурсами держави в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2023. № 1. С. 20–43. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.01.020>
11. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/reznikovaukraineresilience2022\\_02.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/reznikovaukraineresilience2022_02.pdf)
12. Сахно Т. А. Теоретичні аспекти феномену «територіальна громада»: поняття та ознаки. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2021. Т. 26. Вип. 1 (86). С. 98–103. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-86-15>
13. Сахно Т. А. Економічні основи життєдіяльності територіальних громад у регіональному розвитку: механізми формування та функціонування : монографія. Черкаси : Видавець Пономаренко Р.В., 2023. 250 с.
14. Сірик З. Фінансова децентралізація як передумова нарощення потенціалу місцевого самоврядування в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. № 1. С. 10–20. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2020-1-2>
15. Семенюк Ю. Управління освітою України в умовах децентралізації: світові тенденції та вітчизняні реалії. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ*. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. Вип. 1(77). С. 88–93. <https://doi.org/10.35432/1993-8330arpa1772019170503>
16. Федоров І. С. Механізми формування стійкого розвитку регіону : автореф. дис. канд. наук з держ. управл.: 25.00.02. Харків, 2021. 22 с.
17. Хитько М., Кулик А. Забезпечення ефективного управління освітою в територіальних громадах. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 2(2). С. 10–13. <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2022-2-2>
18. Хоменко В. Децентралізація освіти в Україні: становлення та перспективи. *Вересень*. 2023. № 2(97). С. 91–104. <https://doi.org/10.54662/veresen.2.2023.09>
19. Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020/sp:dark#n5>
20. Великий тлумачний словник сучасної мови. URL: <https://slovnuk.me/dict/vts/стійкість>
21. Термінологічний словник-довідник у сфері національної стійкості [Упорядники: О. О. Резнікова, К. Є. Войтовський]. Київ : НІСД, 2024. 80 с. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad\\_terminolog\\_slovnikdovidnik\\_nac\\_stiykist\\_15\\_11\\_2024\\_97.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad_terminolog_slovnikdovidnik_nac_stiykist_15_11_2024_97.pdf)

Стаття надійшла до редакції 04.10.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 09.11.2025 р.

Опубліковано 30.12.2025 р.

*Hubenko Valentyna Valeriivna,*

*Postgraduate student of the Department of Public Administration and Management  
of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav,*

*Sukhomlyns'koho Street, 30, Pereiaslav, Kyiv region, 08401, Ukraine*

*e-mail: [gubenko080570@ukr.net](mailto:gubenko080570@ukr.net) <https://orcid.org/0000-0003-4099-6933>*

## **MECHANISMS OF DECENTRALIZATION IN THE PROCESS OF MODERNIZING EDUCATION MANAGEMENT AT THE LEVEL OF LOCAL COMMUNITIES IN UKRAINE**

**Abstract.** The article reveals the essence of decentralization processes in the educational sphere, aimed at bringing educational services closer to the needs of local communities. It shows that the formation of territorial communities has created conditions for the modernization of their educational systems, but the newly formed communities have faced a number of management problems. Key challenges include the formation of an effective management structure, the optimization of staffing in educational institutions, the organization of methodological support for schools, the definition of criteria for evaluating the effectiveness of the school network, and the development of extracurricular education.

Decentralization in education is seen as a multidimensional process that requires a combination of institutional changes, legal mechanisms, and managerial innovations. A comprehensive approach ensures the sustainable development of the educational system in local communities, improves its quality, and guarantees equal opportunities for all students regardless of their place of residence. It is emphasized that the effectiveness of education management is reduced due to the lack of a clear strategy for the development of the school network, the uneven distribution of institutions, limited funding, and insufficient public involvement in the decision-making process. Strategic planning is identified as a key tool for modernizing education management, which involves analyzing the socio-economic situation of the community, forming a vision for the future, assessing strengths and weaknesses, setting strategic goals, and developing operational tasks. One of the priority strategic goals is to optimize the school network, taking into account demographic trends, socio-economic needs, and the financial capabilities of the local budget. The result should be the creation of an effective, accessible, and high-quality education system capable of responding to the current challenges and needs of the region.

**Keywords:** *education management, decentralization, territorial communities, public administration, education, educational reforms, local self-government.*

## **REFERENCES**

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015, February 5). Law of Ukraine "On the Principles of State Regional Policy" No. 156-VIII.
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (1997, May 21). Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine" No. 280/97-VR.
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014, July 1). Law of Ukraine "On Higher Education" No. 1556-VII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 37–38, art. 2004.
4. Arkhyenko, I. (2019). Foreign Experience in the Formation and Implementation of Regional Economic Policy. *Public Administration and Local Self-Government*, is. 2 (41), 32–42. [in Ukrainian].

5. Kartashov, Ye.H. (2017). Decentralization of power, education and prospects for regional strategies development (Kyiv region, Ukraine, and Mazovian Voivodeship, Poland)]. *Theory and Methods of Educational Management*, 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo\\_2017\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2017_1_8) [in Ukrainian].
6. Kornuta, L.M. (2025). Ensuring the right to education: The place and role of local self-government bodies. *Pravo i suspilstvo*, 1, 232–237. <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.1.34> [in Ukrainian].
7. Medlovska, N.V. (2020). Resource Provision of Local Development. In: Public Administration: Traditions, Innovations, Global Trends. Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation (October 9, 2020). Odesa: ORIPA NAPA, P. 39–40. URL: [www.oridu.odessa.ua/9/buk/pua\\_25.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/pua_25.pdf) [in Ukrainian].
8. Medlovska, N.V., & Yatsenko, O.V. (2023). Theoretical Approaches to Substantiating the Content of Mechanisms of Public Administration of Sustainable Regional Development in Ukraine. *Scientific Perspectives*, no. 10 (40), 185–199. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-185-199](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-185-199) [in Ukrainian].
9. Mohyl, O. (2022). Mechanisms of state management of regional development in the conditions of european integration. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Sciences and Public Administration*, is. 2 (62), 101–105. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-15) [in Ukrainian].
10. Radionov, Yu.D. (2023). Public Financial Resource Management under Martial Law. *Economy of Ukraine*, no. 1, 20–43. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.01.020> [in Ukrainian].
11. Reznikova, O.O. (2022). National Resilience in a Changing Security Environment. Monograph. Kyiv: NISS, 532 p. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/reznikovaukraineresilience2022\\_02.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/reznikovaukraineresilience2022_02.pdf) [in Ukrainian].
12. Sakhno, T.A. (2021). Theoretical Aspects of the Phenomenon of “Territorial Community”: Concept and Characteristics. *Bulletin of Odesa National University. Economics*, vol. 26, is. 1 (86), 98–103. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-86-15> [in Ukrainian].
13. Sakhno, T.A. (2023). Economic Foundations of the Functioning of Territorial Communities in Regional Development: Mechanisms of Formation and Functioning: monograph. Cherkasy: Ponomarenko R.V. Publisher, 250 p. [in Ukrainian].
14. Siryk, Z. (2020). Financial Decentralization as a Prerequisite for Strengthening the Capacity of Local Self-Government in Ukraine. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, no. 1, 10–20. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2020-1-2> [in Ukrainian].
15. Semeniuk, Yu. (2019). Management of education in Ukraine under decentralization: Global trends and domestic realities. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia: Zbirnyk naukovykh prats ORIDU*, 1(77), 88–93. <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1772019170503> [in Ukrainian].
16. Fedorov, I.S. (2021). Mechanisms for the Formation of Sustainable Regional Development. Extended abstract of PhD dissertation in Public Administration (25.00.02). Kharkiv, 22 p. [in Ukrainian].
17. Khytko, M., & Kulyk, A. (2022). Ensuring effective management of education in territorial communities. *Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education. Series: Public Management and Administration*, 2(2), 10–13. <https://doi.org/10.54891/2786-698X/2022-2-2> [in Ukrainian].
18. Khomenko, V. (2023). Decentralization of education in Ukraine: Formation and prospects. *Veresen*, 2(97), 91–104. <https://doi.org/10.54662/veresen.2.2023.09> [in Ukrainian].

19. National Security Strategy of Ukraine, approved by the Decree of the President of Ukraine of September 14, 2020 No. 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020> [in Ukrainian].

20. Large Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language. URL: <https://slovnyk.me/dict/vts/стійкість> [in Ukrainian].

21. Reznikova, O.O., & Voitovskyi, K.Ye. (Eds.). (2024). Terminological Dictionary-Handbook in the Field of National Resilience. Kyiv: NISS, 80 p. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad\\_terminolog\\_slovnikdovidnik\\_nac\\_stiykist\\_15\\_11\\_2024\\_97.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad_terminolog_slovnikdovidnik_nac_stiykist_15_11_2024_97.pdf) [in Ukrainian].

*The article was received by the editors 04.10.2025.*

*The article is recommended for printing 09.11.2025.*

*Published 30.12.2025.*