

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-46>

УДК 35.072.2:37.014.3

КОЗІЙ Олеся

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0009-0002-7336-852X>

ФУНКЦІОНАЛЬНА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ СЕКТОРОМ

Управління освітнім сектором територіальних громад України в умовах децентралізації набуло принципово нового змісту, оскільки органи місцевого самоврядування отримали не лише формальні повноваження, а й фактичну відповідальність за планування освітньої мережі, фінансування, кадрове забезпечення, аналітичний супровід рішень та забезпечення рівності доступу до освітніх послуг. Водночас практика засвідчує істотну диференціацію управлінських можливостей громад, що актуалізує потребу не в описових оцінках, а у чітких інструментах діагностики їх функціональної спроможності.

Мета - сформувати систему оцінювання функціональної спроможності територіальної громади щодо управління освітнім сектором на основі розроблення вимірюваних індикаторів, придатних для прикладної діагностики.

Матеріальною основою дослідження стали наукові публікації українських з проблематики публічного управління освітою, аналітичні матеріали OECD і Світового банку, нормативно-правові акти України у сфері освіти і місцевого самоврядування. Методологія дослідження включала системний аналіз для виокремлення функціональних блоків управління освітою, індукцію і дедукцію - для встановлення взаємозв'язків між управлінськими повноваженнями, практиками і результатами, а також метод логічного структурування - для формування блокової моделі і її операціоналізації у вигляді системи вимірюваних індикаторів.

Систематизовано підходи до розуміння функціональної спроможності громад і обґрунтовано доцільність її розгляду як інтегрованої здатності реалізовувати повний управлінський цикл у сфері освіти. Структуровано функціональну спроможність за ключовими блоками управління (нормативно-інституційним, стратегічним, фінансово-бюджетним, кадровим, аналітичним, закупівельним, блоком якості і рівності доступу, підзвітності й участі) і перевести ці блоки у систему кількісно вимірюваних індикаторів. Доведено прикладну придатність запропонованої системи для діагностики управлінських дисбалансів, порівняльного аналізу громад і формування доказової основи управлінських рішень у сфері локальної освітньої політики.

Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування, органами управління освітою громад, регіональними департаментами й аналітичними центрами для проведення самооцінки управлінської спроможності, обґрунтування стратегій розвитку освітніх систем громад і розроблення цільових програм підвищення якості та доступності освіти.

Ключові слова: територіальна громада, функціональна спроможність, управління освітою, публічне управління, децентралізація, освітня мережа, аналітичне управління, підзвітність.

KOZII Olesia

Western Ukrainian National University

FUNCTIONAL CAPACITY OF THE TERRITORIAL COMMUNITY IN RELATION TO EDUCATION SECTOR MANAGEMENT

Management of the educational sector of territorial communities of Ukraine in the context of decentralization has acquired a fundamentally new meaning, since local governments have received not only formal powers, but also actual responsibility for planning the educational network, financing, staffing, analytical support of decisions and ensuring equality of access to educational services. At the same time, practice shows a significant differentiation of the management capabilities of communities, which actualizes the need not for descriptive assessments, but for clear tools for diagnosing their functional capacity.

The goal is to form a system for assessing the functional capacity of a territorial community in managing the educational sector based on the development of measurable indicators suitable for applied diagnostics.

The material basis of the study was Ukrainian scientific publications on the issues of public education management, analytical materials of the OECD and the World Bank, regulatory legal acts of Ukraine in the field of education and local self-government. The research methodology included a system analysis to identify functional blocks of education management, induction and deduction to establish relationships between management powers, practices and results, as well as the logical structuring method to form a block model and its operationalization in the form of a system of measurable indicators.

Approaches to understanding the functional capacity of communities are systematized and the feasibility of considering it as an integrated ability to implement a full management cycle in the field of education is substantiated. Functional capacity is structured according to key management blocks (normative and institutional, strategic, financial and budgetary, personnel, analytical, procurement, quality and equality of access, accountability and participation block) and these blocks are translated into a system of quantitatively measured indicators. The practical suitability of the proposed system for diagnosing management imbalances, comparative analysis of communities and formation of an evidence-based basis for management decisions in the field of local educational policy is proven.

The results of the study can be used by local governments, community education management bodies, regional departments and analytical centers to conduct self-assessment of management capacity, justify strategies for the development of community education systems and develop targeted programs to improve the quality and accessibility of education.

Keywords: territorial community, functional capacity, education management, public administration, decentralization, educational network, analytical management, accountability.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 02.12.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Реалізація реформи децентралізації в Україні суттєво трансформувала систему публічного управління, передусім у соціальній сфері, де освіта стала одним із ключових об'єктів передання повноважень на місцевий рівень. Законодавчо закріплена автономія територіальних громад у сфері управління закладами освіти сформувала нову управлінську реальність, у якій органи місцевого самоврядування (далі - ОМС) виконують функції засновників, розпорядників бюджетних коштів і стратегічних планувальників розвитку освітньої мережі. Відповідні повноваження прямо визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 32) [1] і Законом України «Про освіту» (ст. 66) [2], які покладають на громади відповідальність за розвиток і утримання закладів освіти.

Однак формальне закріплення повноважень не гарантує їх ефективної реалізації. Звіт Рахункової палати України за результатами аудиту від 2021 року щодо використання коштів освітньої субвенції засвідчив істотну диференціацію управлінської спроможності територіальних громад, зокрема у частині стратегічного планування, управління мережею закладів та кадрового забезпечення органів управління освітою. У документі прямо зазначено, що низка громад не має достатніх адміністративних і аналітичних ресурсів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [3].

Проблема набуває системного характеру з огляду на складність самого освітнього управління на місцевому рівні. Воно включає бюджетне планування, управління людськими ресурсами, розвиток інфраструктури, забезпечення інклюзивності, цифрову трансформацію освітніх процесів і взаємодію з державними органами. У міжнародних аналітичних документах ОЕСД наголошується, що розширення автономії і децентралізація управлінських повноважень мають супроводжуватися підзвітністю акторів на різних рівнях і нарощенням спроможності, зокрема щодо використання даних і аналітики в управлінні» [4]. Аналогічної позиції дотримується Світовий банк, який в огляді освітнього сектору України підкреслював, що децентралізований підхід і розширення автономії в управлінні освітою дають результат лише тоді, коли поєднуються з підзвітністю й управлінською спроможністю на місцевому рівні [5].

В українських умовах ці виклики істотно посилюються після початку повномасштабної війни. За даними Державної служби статистики України, у 2022–2023 роках чисельність учнів у закладах загальної середньої освіти зменшилася в окремих регіонах на 20–40 %, що було зумовлено внутрішньою та зовнішньою міграцією населення. Це змусило територіальні громади переглядати мережу закладів освіти, приймати складні управлінські рішення щодо оптимізації та перерозподілу ресурсів [6].

У цих умовах функціональна спроможність територіальної громади щодо управління освітнім сектором набуває значення не лише як управлінська характеристика, а як чинник стійкості й адаптивності місцевої системи освіти.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У новітніх роботах за темою управління освітою на місцевому рівні сформувалися кілька взаємодоповнювальних, але поки що слабо інтегрованих ліній дослідження. По-перше, у фокусі державно-громадського врядування освітою автори акцентували інституційні зміни, роль участі стейкхолдерів і трансформацію взаємодії «влада-громада-заклад освіти»; при цьому аналіз здебільшого зосереджувався на логіці механізмів та організаційних умовах їх реалізації, а не на уніфікованій процедурі вимірювання управлінської спроможності громад (А. В. Михацька, І. В. Яковенко [7]; Л. М. Калініна та ін. [8]).

По-друге, у працях, що описували децентралізацію освіти й управління освітнім сектором у громадах, ключовими стали проблеми розмежування повноважень, управлінських викликів, нормативних «білих плям» і практичних суперечностей між централізованими і децентралізованими режимами керування; однак навіть там, де автори виходили на висновки про неоднорідність управлінських практик і різну результативність громад, інструментарій діагностики здебільшого лишався описовим (переважно концептуально-аналітичним), а не показниковим (В. В. Хоменко [9;10], Н. В. Гусаріна, К. С. Брадул, С. О. Нейков [11], В. Ведькало [12]).

По-третє, з'явився технологічний напрям, який, на відміну від суто управлінських розвідок, показував конкретні рішення щодо даних і звітності (зокрема автоматизацію збору й аналізу шкільних звітів про використання освітніх субвенцій), але ці рішення розглядалися радше як ІТ-інновації для окремої управлінської процедури, ніж як частина цілісної «системи спроможності громади» (С. Лондарь та ін. [13]).

Нарешті, окремі роботи торкалися модернізації ЗЗСО і управлінських акцентів реформи, але на рівні рамкових управлінських висновків без переходу до вимірюваних критеріїв саме спроможності органу управління освітою в громаді (Г. Товканець [14]).

Прогалина, яку заповнює наше дослідження, полягає в тому, що в наявному масиві робіт (навіть найбільш актуальних) управління освітою в громадах описується фрагментарно: або через інституційні механізми участі і підзвітності, або через нормативно-правові «вузли», або через цифровізацію окремих процедур. Водночас бракує єдиної операціоналізованої рамки, яка б дозволяла перевести «функціональну спроможність» в узгоджений набір вимірюваних індикаторів і тим самим забезпечити порівнюваність громад, відтворення діагностики і прив'язку управлінських інтервенцій до конкретних слабких місць.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у формуванні цілісної системи оцінювання функціональної спроможності територіальної громади щодо управління освітнім сектором на основі операціоналізації ключових управлінських функцій і розроблення вимірюваних індикаторів. Відповідно до поставленої мети у дослідженні поставлено такі завдання:

1. Систематизувати наукові підходи до трактування функціональної спроможності територіальних громад у контексті публічного управління освітнім сектором і виокремити ключові блоки управлінських функцій, через які ця спроможність проявляється на місцевому рівні.

2. Операціоналізувати поняття функціональної спроможності шляхом розроблення системи критеріїв і кількісно вимірюваних індикаторів, що відображають реальні управлінські практики територіальних громад у сфері освіти і забезпечують можливість їх верифікації.

В дослідженні використано аналітичні матеріали і методологічні напрацювання Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), у яких розкриваються підходи до багаторівневого врядування освітою, поєднання автономії, підзвітності і нарощення управлінської спроможності, а також дослідження Світового банку, що аналізують вплив децентралізації та місцевої автономії на ефективність і рівність доступу до освітніх послуг. До матеріалів дослідження також залучено нормативно-правові акти України у сфері освіти і місцевого самоврядування, офіційні публікації Міністерства освіти і науки України.

Методологічна база дослідження сформована відповідно до поставленої мети і завдань і ґрунтується на поєднанні теоретичних і аналітичних методів. Метод теоретичного узагальнення застосовано для систематизації підходів до трактування функціональної спроможності територіальних громад у публічному управлінні освітою і виокремлення ключових функціональних блоків управління. Системний аналіз дозволив розглядати управління освітнім сектором громади як цілісний управлінський цикл, у межах якого взаємопов'язані нормативно-інституційні, стратегічні, фінансово-бюджетні, кадрові, аналітичні, закупівельні, соціальні і підзвітні компоненти. Метод логічного структурування застосовано для формування узгодженої блокової моделі функціональної спроможності і подальшої операціоналізації цього поняття у вигляді системи критеріїв і кількісно вимірюваних індикаторів, представлених у таблицях статті.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Варто зупинитися на теоретико-методологічному уточненні поняття і структури функціональної спроможності територіальної громади в управлінні освітнім сектором. Коли громада отримала повноваження в освіті, це не означало автоматичного «зростання якості управління». Сам факт, що закон дозволяє і зобов'язує, ще не робить управління дієвим. Тут і виникає ключова для публічного управління відмінність: інституційна компетенція (що дозволено, приписано) проти функціональної спроможності (що реально може бути виконано - вчасно, якісно, з передбачуванним результатом).

У площині місцевого врядування освітнім сектором функціональну спроможність доцільно трактувати як здатність ОМС та їхніх виконавчих структур забезпечувати повний управлінський цикл: від постановки цілей і планування до фінансування, організації мережі закладів, кадрових рішень, моніторингу результатів, підзвітності і корекції політики.

Щоб уникнути декларативності, функціональну спроможність громади в управлінні освітнім сектором доцільно розкласти на вісім взаємопов'язаних блоків (кожен блок - це окрема група функцій, без якої управлінський цикл стає неповним) (табл. 1).

Таблиця 1

Прояви функціональної спроможності територіальних громад*

№	Блок функцій	Прояви функціональної спроможності
1	2	3
1	Нормативно-інституційний блок (компетенції, організаційна архітектура)	Йдеться не про саму наявність відділу освіти, а про структурну здатність: хто приймає рішення, хто готує проекти рішень, як розмежовані ролі засновника, уповноваженого органу, керівників закладів, дорадчих органів, якою є процедура підзвітності керівників закладів. Тут корисні й довідкові матеріали Eurudice (Європейська інформаційна мережа, що координується Європейською Комісією) щодо адміністрування й врядування освітою на місцевому/інституційному рівні в Україні.
2	Стратегічний блок (цілі, планування, мережа, інвестиційна логіка)	Спроможна громада не миттєво - вона планує. Мережа закладів освіти, доступність підвезення, інклюзивність, стан будівель, пріоритети відновлення, кадрові потреби - це має бути вилетено в середньострокове планування. OECD прямо ставив «стратегічне планування» поряд з «підзвітністю» як умову успішної освітньої реформи [4].
3	Фінансово-бюджетний блок (програмування, контроль, ефективність витрат)	Тут важливо осмислення певних критеріїв: чи має громада здатність програмно планувати видатки, відстежувати виконання, забезпечувати прозорість і внутрішній контроль. Саме в цьому місці доречно посилатися на підхід Рахункової палати, яка у своїх матеріалах щодо субвенцій фіксувала проблему неефективних управлінських рішень та неналежної організації використання коштів на місцях (як емпіричний сигнал ризику для спроможності [3]).
4	Кадровий блок (управлінські компетенції й кадрові процедури)	Функціональна спроможність у публічному управлінні завжди спирається на людей: чи є в громаді кваліфіковані фахівці з освітнього менеджменту, фінансів, закупівель, правового супроводу, чи закріплені процедури добору й оцінювання керівників закладів, чи працюють механізми професійного розвитку управлінців.

1	2	3
5	Аналітичний блок (дані, моніторинг, рішення).	Громада може керувати освітою, але без даних вона керує наосліп. OECD у своїх матеріалах про багаторівневе врядування наполягав на важливості побудови місцевих спроможностей, і для освітнього моніторингу, управління та консультування на локальному рівні [15]. Аналітична спроможність - це і система показників, і культура використання доказів, і здатність робити висновки для бюджету та мережі.
6	Комунікаційно-партнерський блок (стейкхолдери, довіра, співуправління).	Освіта - сектор з високою соціальною чутливістю. Спроможність включає не лише управління об'єктами, а і моделі взаємодії: батьки, педагогічні колективи, молодь, бізнес, громадські організації, служби у справах дітей, інклюзивно-ресурсні центри. OECD у матеріалах про врядування в складному світі підкреслював цінність довіри та участі стейкхолдерів як умови реформ [15].
7	Блок якості та рівності доступу (інклюзія, безпеки).	Функціональна спроможність проявляється в тому, чи здатна громада мінімізувати територіальні і соціальні розриви (між «центром» і віддаленими населеними пунктами, між різними групами дітей), забезпечити інклюзивні умови, безпеку середовища.
8	Ризик-орієнтований та кризовий блок (стійкість управління).	У воєнних умовах «нормальне» управління освітою майже ніде не існує в чистому вигляді. Тому спроможність має включати готовність до ризиків: планування безперервності освітнього процесу, реагування на міграційні коливання, відновлення, психологічну підтримку, кібер- та інформаційну безпеку. Це не обов'язково означає створення окремого департаменту, але означає включення ризик-логіки в рішення.

*Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [3;4;15]

Після цього розкладання стає видно головне: функціональна спроможність - не «рівень бюджету» і не «кількість шкіл». Це узгодженість між повноваженнями, структурою, людьми, даними, підзвітністю і стратегічним курсом. Тому в першому завданні доцільно зафіксувати робоче визначення, придатне для подальшої діагностики:

Функціональна спроможність територіальної громади щодо управління освітнім сектором - це інтегрована здатність органів місцевого самоврядування (як засновника й управлінського центру комунальної освіти) реалізовувати управлінський цикл у сфері освіти на основі стратегічності, підзвітності і даних, забезпечуючи рівність доступу й якість освітніх послуг у межах наявних ресурсів і ризиків.

Саме ця логіка дала можливість надалі сформувати систему вимірюваних індикаторів (табл. 2) і перейти до прикладної діагностики спроможності громад.

Нижченаведена таблиця 2 була сформована як інструмент операціоналізації функціональної спроможності територіальної громади у сфері управління освітнім сектором. Її побудова ґрунтувалася на поєднанні теоретичних підходів до багаторівневого врядування освітою і практичних вимог до вимірюваності управлінських процесів на місцевому рівні.

У процесі розроблення таблиці функціональну спроможність було структуровано за блоковим принципом, що дозволило охопити ключові управлінські контури - від нормативно-інституційного забезпечення і стратегічного планування до аналітичної спроможності, закупівель, забезпечення рівності доступу і механізмів підзвітності.

Для кожного блоку було визначено окремий критерій оцінювання, який відображає управлінську якість відповідної функції, після чого ці критерії були переведені у систему кількісно вимірюваних індикаторів.

Такий підхід забезпечив можливість комплексної оцінки спроможності громади не за формальними ознаками, а через фіксацію реальних управлінських практик, результативності рішень і рівня відкритості, що створює основу для подальшої діагностики, порівняльного аналізу та розроблення управлінських інтервенцій.

Таблиця 2

Система вимірюваних індикаторів оцінювання функціональної спроможності територіальної громади щодо управління освітнім сектором*

Блок спроможності	Критерій оцінювання	Вимірювані індикатори
1	2	3
Нормативно-інституційна	Чіткість управлінської архітектури і підзвітності	1) Частка регламентуючих документів (положення про уповноважений орган, засновника, конкурсні процедури), актуалізованих протягом останніх 3 років, %. 2) Частка керівників закладів освіти, щодо яких формалізовано процедури щорічної підзвітності і оцінювання, %. 3) Частка рішень засновника щодо освітньої мережі, оприлюднених на офіційному сайті громади, %.
Стратегічна	Плановість і прогнозованість управління	1) Горизонт стратегічного планування розвитку освітньої мережі, років (0 / 3 / 5). 2) Частка управлінських рішень щодо мережі, що містять посилення на демографічні або міграційні дані, %. 3) Частка рішень щодо оптимізації або організації підвезення учнів, які мають письмове соціально-економічне обґрунтування, %.
Фінансово-бюджетна	Прозорість і ефективність використання коштів	1) Рівень повноти оприлюднення фінансових транзакцій розпорядників освітніх коштів у системі Є-data (Spending), %. 2) Частка бюджетних програм у сфері освіти, для яких визначені результативні показники, %. 3) Частка невикористаних або повернутих коштів освітньої субвенції в загальному обсязі отриманої субвенції, %.

1	2	3
Кадрова	Професійність управлінської ланки	1) Рівень укомплектованості штатних посад уповноваженого органу управління освітою, %. 2) Частка працівників органу управління освітою, які пройшли підвищення кваліфікації протягом останніх 2 років, %. 3) Частка керівників закладів освіти, призначених за результатами відкритого конкурсу з оприлюдненням результатів, %.
Аналітична (data-driven)	Управління на основі даних	1) Частка закладів освіти громади, що своєчасно і повно подають дані до ІСУО (інформаційна система управління освітою) %. 2) Кількість аналітичних звітів (мережа, кадри, фінанси), підготовлених уповноваженим органом управління освітою протягом року, од. 3) Рівень розвиненості локальної системи моніторингу освітніх показників (0 – відсутня; 1 – базова; 2 – системна).
Закупівельна	Конкурентність і добросовісність закупівель	1) Частка конкурентних процедур закупівель у сфері освіти (відкриті торги, спрощені), %. 2) Частка ТОП-3 постачальників у загальному обсязі закупівель освітнього сектору громади, %. 3) Частка закупівель, здійснених відповідно до затвердженого річного плану, %.
Якість і рівність доступу	Забезпечення доступності освітніх послуг	1) Частка учнів із віддалених населених пунктів, охоплених організованим підвезенням, %. 2) Частка закладів освіти, обладнаних для інклюзивного навчання (безбар'єрність, супровід ІРЦ), %. 3) Частка дітей із соціально вразливих груп, охоплених програмами підтримки, %.
Підзвітність і участь	Легітимність та відкритість управлінських рішень	1) Кількість публічних звітів уповноваженого органу управління освітою за рік, од. 2) Кількість публічних консультацій або громадських обговорень освітніх рішень за рік, од. 3) Частка звернень і скарг у сфері освіти, на які надано відповідь у встановлений законодавством строк, %.

*Джерело: власна розробка автора

Отже, практичне значення нашої розробки полягає в тому, що вона переводить абстрактне поняття функціональної спроможності територіальної громади у прикладну площину управлінської діагностики. Запропонована система дозволяє органам місцевого самоврядування не лише зафіксувати формальну наявність повноважень у сфері освіти, а й оцінити реальний стан управлінських процесів за ключовими функціональними контурами, виявити дисбаланси між нормативною базою, ресурсами та управлінськими практиками, а також ідентифікувати «вузькі місця» (кадрові, аналітичні, фінансові чи комунікаційні), що стримують розвиток освітнього сектору. Таблиця може використовуватися як інструмент самооцінки громади, як основа для порівняльного аналізу між громадами, а також як аналітична база для формування цільових управлінських рішень і програм підвищення спроможності.

Таким чином, її застосування створює підґрунтя для переходу від реактивного управління освітою до системного, доказового і стратегічно орієнтованого управління, що є критично важливим в умовах децентралізації та підвищених соціально-економічних ризиків.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дало змогу концептуально й методологічно уточнити зміст функціональної спроможності територіальної громади щодо управління освітнім сектором і показати її принципову відмінність від формального набору повноважень або обсягу ресурсів. Обґрунтовано, що функціональна спроможність проявляється як інтегрована здатність органів місцевого самоврядування реалізовувати повний управлінський цикл у сфері освіти - від стратегічного бачення і планування мережі до фінансового програмування, кадрових рішень, використання даних, підзвітності та забезпечення рівності доступу. Запропонована блокова модель і система кількісно вимірюваних індикаторів дозволяють перевести абстрактну категорію «спроможності» у прикладну площину управлінської діагностики, зробити видимими реальні управлінські практики громад і виявити структурні дисбаланси між нормативними вимогами, організаційною архітектурою та фактичними результатами управління освітнім сектором. Таким чином, дослідження формує доказову основу для переходу від описових оцінок децентралізації освіти до системного, порівнюваного й аналітично вивіреного підходу до оцінювання управлінської спроможності територіальних громад.

Подальший розвиток тематики доцільно пов'язувати з апробацією запропонованої системи індикаторів на емпіричних даних конкретних територіальних громад з різним соціально-економічним профілем, демографічною динамікою і воєнним контекстом, що дозволить виявити типові конфігурації управлінських слабкостей і сильних сторін.

Література

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

2. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
3. Рахункова Палата. Рішення Рахункової палати від 25.05.2021 № 11-2 (додається як офіційний документ до звіту). URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2021/11-2_2021/R_RP_11-2_2021.pdf
4. Burns T., Köster F., Fuster M. Education governance in action: Lessons from case studies (Educational Research and Innovation). 2016. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264262829-en>
5. World Bank Group. Review of the Education Sector in Ukraine: Moving toward effectiveness, equity and efficiency (RESUME3): Final report. World Bank. 2019. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/884261568662566134/pdf/Review-of-the-Education-Sector-in-Ukraine-Moving-toward-Effectiveness-Equity-and-Efficiency-RESUME3.pdf>
6. Укрстат. Демографічна та соціальна статистика. Освіта. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/osv.html
7. Михацька А. В., Яковенко І. В. Трансформаційні аспекти системи державно-громадського управління освітою в сучасних умовах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.14>
8. Калініна Л. М., Калініна Г. М., Лісова Н. І., Мосякова І. Ю., Нідзієва В. А. Механізми реалізації державно-громадського управління закладами освіти в умовах самоврядування: практ. посіб. [Електронне видання], за наук. ред. Л. М. Калініної. Київ: Видавничий дім «Освіта», 2024. 124 с. DOI: <https://doi.org/10.32405/978-966-983-486-7-2024-124>
9. Хоменко В. В. Децентралізація освіти в Україні: становлення та перспективи. *Вересень*. 2023. Т. 2, № 97. DOI: <https://doi.org/10.54662/veresen.2.2023.09>
10. Хоменко В. В. Проблеми та виклики централізованого і децентралізованого управління освітою в територіальних громадах. *Академічні візії*. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8220913>
11. Гусаріна Н. В., Брадул К. С., Нейков С. О. Дослідження результатів реформи освіти в умовах децентралізації в Україні. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 3 (29). С. 5–11. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/5.pdf>
12. Ведькало В. The problematic field of legal mechanisms for managing educational institutions in Ukrainian communities. *Наукові перспективи*. 2025. № 6(11). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6\(11\)-717-729](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6(11)-717-729)
13. Londar S., Lytvynchuk A., Tereshchenko H., Gapon V., Anisimova O. Automation of gathering and analysis of school reports on the use of state educational subventions. *Information Technologies and Learning Tools*. 2024. Vol. 102, No. 4. P. 108–129. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v102i4.5612>
14. Товканець Г. Тенденція модернізації закладів загальної середньої освіти: контекст реформ і управлінські акценти. *Естетика і етика педагогічної дії*. 2024. № 29. DOI: <https://doi.org/10.33989/2226-4051.2024.29.306130>
15. Busemeyer M. R., Vossiek J. Reforming education governance through local capacity-building: A case study of the “Learning Locally” programme in Germany. 2015. (OECD Education Working Papers No. 113). OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/5js6bhl2mxjg-en>

References

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (1997). Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On local self-government in Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada Ukrainy. (2017). Pro osvitu [On education]: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 № 2145-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
3. Rakhunkova palata Ukrainy. (2021). Rishennia Rakhunkovoi palaty vid 25.05.2021 № 11-2 [Decision of the Accounting Chamber dated 25.05.2021 No. 11-2]. https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2021/11-2_2021/R_RP_11-2_2021.pdf [in Ukrainian].
4. Burns, T., Köster, F., & Fuster, M. (2016). Education governance in action: Lessons from case studies (Educational Research and Innovation). Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264262829-en> [in English].
5. World Bank Group. (2019). Review of the education sector in Ukraine: Moving toward effectiveness, equity and efficiency (RESUME3): Final report. Washington, DC: World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/884261568662566134/pdf/Review-of-the-Education-Sector-in-Ukraine-Moving-toward-Effectiveness-Equity-and-Efficiency-RESUME3.pdf> [in English].
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (Ukrstat). (2025). Demohrafichna ta sotsialna statystyka. Osvita [Demographic and social statistics. Education]. https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/osv.html [in Ukrainian].
7. Mykhatska, A. V., & Yakovenko, I. V. (2024). Transformatsiini aspekty systemy derzhavno-hromadskoho upravlinnia osvitoiu v suchasnykh umovakh [Transformational aspects of the system of state–public governance of education in modern conditions]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.14> [in Ukrainian].
8. Kalinina, L. M., Kalinina, H. M., Lisova, N. I., Mosiakova, I. Yu., & Nidziieva, V. A. (2024). Mekhanizmy realizatsii derzhavno-hromadskoho upravlinnia zakladamy osvity v umovakh samovriaduvannia [Mechanisms for implementing state–public governance of educational institutions under self-government] (L. M. Kalinina, Ed.). Kyiv: Vydavnychiy dim “Osvita”. <https://doi.org/10.32405/978-966-983-486-7-2024-124> [in Ukrainian].
9. Khomenko, V. V. (2023). Detsentralizatsiia osvity v Ukraini: stanovlennia ta perspektyvy [Decentralization of education in Ukraine: formation and prospects]. *Veresen*, 2(97). <https://doi.org/10.54662/veresen.2.2023.09> [in Ukrainian].
10. Khomenko, V. V. (2023). Problemy ta vyklyky tsentralizovanoho i detsentralizovanoho upravlinnia osvitoiu v terytorialnykh hromadakh [Problems and challenges of centralized and decentralized education management in territorial communities]. *Akademichni vizii*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8220913> [in Ukrainian].

11. Husarina, N. V., Bradul, K. S., & Neikov, S. O. (2024). Doslidzhennia rezultativ reformy osvity v umovakh detsentralizatsii v Ukraini [Study of the results of education reform under decentralization in Ukraine]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 3(29), 5–11. <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/5.pdf> [in Ukrainian].
12. Vedkalo, V. (2025). The problematic field of legal mechanisms for managing educational institutions in Ukrainian communities. *Naukovi perspektyvy*, 6(11), 717–729. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6\(11\)-717-729](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6(11)-717-729) [in English].
13. Londar, S., Lytvynchuk, A., Tereshchenko, H., Gapon, V., & Anisimova, O. (2024). Automation of gathering and analysis of school reports on the use of state educational subventions. *Information Technologies and Learning Tools*, 102(4), 108–129. <https://doi.org/10.33407/itlt.v102i4.5612> [in English].
14. Tovkanets, H. (2024). Tendentsiia modernizatsii zakladiv zahalnoi serednoi osvity: kontekst reform i upravliniski aktsenty [Trends in modernization of general secondary education institutions: reform context and managerial accents]. *Estetyka i etyka pedahohichnoi dii*, 29. <https://doi.org/10.33989/2226-4051.2024.29.306130> [in Ukrainian].
15. Busemeyer, M. R., & Vossiek, J. (2015). Reforming education governance through local capacity-building: A case study of the “Learning Locally” programme in Germany (OECD *Education Working Papers* No. 113). Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5js6bhl2mxjg-en> [in English].