

КУРИЛО І.В., ШКАРУПА К.В., ДАНИЛЕНКО А.О.

НОВІТНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

MODERN PROBLEMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF EDUCATION IN UKRAINE AND WAYS TO SOLVE THEM

У статті розкрито новітні проблеми публічного управління освітою в Україні, до яких віднесено виклики, пов'язані з: 1) подоланням наслідків пандемії; 2) активною цифровізацією суспільства; 3) децентралізацією та забезпеченням спроможності територіальних громад; 4) демографічними змінами; 5) забезпеченням якості освіти, оновленням змісту освіти та розвитком освіти впродовж життя; 6) забезпеченням інклюзивності та безбар'єрності; 7) викликами, зумовленими війною.

Розкрито, що активна цифровізація суспільства виступає одним із новітніх викликів публічного управління освітою в Україні, оскільки темпи цифрової трансформації значно випереджають розвиток правових, організаційних і методичних механізмів її забезпечення. У зв'язку з цим державна модель правового забезпечення цифрової освіти має передбачати затвердження обов'язкових стандартів цифрової компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників, єдиних вимог до цифрових освітніх платформ, механізмів захисту персональних даних, забезпечення академічної доброчесності та належної якості електронного оцінювання. Водночас держава має здійснювати системний моніторинг цифрової спроможності закладів освіти та територіальних громад з метою забезпечення рівного доступу до цифрового освітнього середовища.

Зазначено, що демографічний виклик у публічному управлінні освітою України набуває стратегічно-правового значення – зменшення чисельності дітей, молоді та потенційних вступників, а також відтік педагогічних і науково-педагогічних кадрів, поступово змінюють модель функціонування освітньої мережі, обсяги фінансування та регіональне розміщення освітніх послуг. У зв'язку з цим державна політика у сфері освіти має бути спрямована на відновлення людського капіталу, підтримку молоді, яка здобуває освіту в Україні, створення конкурентних умов праці для працівників освіти, реалізацію програм академічної реінтеграції осіб, які тимчасово перебувають за кордоном, а також розвиток партнерства між українськими та іноземними закладами освіти без втрати сталого зв'язку здобувачів освіти з Україною.

Визначено, що інклюзивність та безбар'єрність у публічному управлінні освітою України виступають важливими соціально-гуманітарними цінностями, реалізація яких на практиці нерідко залишається залежною від фінансової спроможності територіальних громад, рівня кадрового забезпечення, фізичної доступності закладів освіти, розвитку спеціальної інфраструктури та стабільності державного фінансування.

Акцентовано, що війна суттєво трансформувала проблему інклюзивності у сфері освіти, у зв'язку з чим публічне управління освітою має забезпечувати не лише традиційні особливі освітні потреби, а й реагувати на нові бар'єри воєнного часу, зокрема небезпеку фізичного доступу до закладів освіти, відсутність належних

© КУРИЛО І.В. – доктор юридичних наук, професор, головний науковий співробітник (Науково-дослідний інститут публічного права) <https://orcid.org/0000-0001-7018-3883>

© Шкарупа К.В. – доктор юридичних наук, старший дослідник, провідний науковий співробітник (Науково-дослідний інститут публічного права) <https://orcid.org/0000-0002-1816-3559>

© Даниленко А.О. – PhD в галузі права, старший науковий співробітник (Науково-дослідний інститут публічного права) <https://orcid.org/0000-0001-8263-1364>

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

укриттів, нестабільність дистанційного навчання, психоемоційне виснаження здобувачів освіти та педагогічних працівників, а також нерівність між територіальними громадами, що перебувають у різних безпекових умовах. Обґрунтовано необхідність формування в Україні спеціальної моделі воєнно-адаптивного управління освітою, яка передбачатиме застосування комплексу адміністративних та організаційних інструментів, зокрема забезпечення доступних укриттів, розвиток дистанційних і змішаних форматів навчання, надання психологічної підтримки та реабілітаційних послуг, створення цифрових матеріалів для дітей з особливими освітніми потребами, підготовку педагогічних працівників до роботи з травмованими здобувачами освіти, а також пріоритетне фінансування громад, що постраждали від бойових дій.

Ключові слова: сталий розвиток, публічне адміністрування, глобальні виклики, демографія, інклюзивність, освіта, публічне управління, цифрові компетентності, цифровізація.

The article reveals the latest problems of public education governance in Ukraine, which include challenges related to: 1) overcoming the consequences of the pandemic; 2) active digitalization of society; 3) decentralization and community capacity; 4) demographic changes; 5) ensuring the quality of education, updating educational content, and the development of lifelong learning; 6) inclusiveness and accessibility; 7) challenges caused by war.

It is established that active digitalization of society constitutes one of the key challenges of public education governance in Ukraine, as legal, organizational, and methodological mechanisms lag behind the pace of digital transformation. The state model of legal regulation of digital education should provide for the adoption of mandatory standards of digital competence for pedagogical and academic staff, unified requirements for digital educational platforms, mechanisms for personal data protection, academic integrity, and the quality of electronic assessment. At the same time, the state should ensure continuous monitoring of the digital capacity of educational institutions and territorial communities in order to guarantee equal access to the digital educational environment.

It is noted that the demographic challenge in the public governance of education in Ukraine is gaining strategic and legal significance, as the decreasing number of children, youth, and potential entrants, as well as the outflow of academic and teaching staff, gradually transform the model of the educational network, funding volumes, and regional distribution of educational services. Accordingly, state educational policy should be aimed at restoring human capital, supporting young people studying in Ukraine, ensuring competitive working conditions for education professionals, implementing academic reintegration programs for persons temporarily staying abroad, and developing partnerships between Ukrainian and foreign higher education institutions without losing the connection of students with Ukraine.

It is determined that inclusiveness and accessibility in public education governance in Ukraine represent an important socio-humanitarian value, the implementation of which in practice often remains dependent on the financial capacity of territorial communities, staffing levels, physical accessibility of educational institutions, development of infrastructure, and the sustainability of state funding.

It is emphasized that the war has significantly transformed the issue of inclusiveness in education; therefore, public education governance must address not only traditional special educational needs but also new wartime barriers, including risks to physical access to schools, lack of shelters, instability of distance learning, psycho-emotional exhaustion of students and teachers, and inequalities between communities in different security conditions. A special model of war-adaptive education governance should be developed in Ukraine, incorporating a set of administrative and organizational tools, such as accessible shelters, distance and blended learning formats, psychological support and rehabilitation services, digital learning materials for learners with special educational needs, training of teachers to work with traumatized students, and priority funding for communities affected by hostilities.

Key words: sustainable development, public administration, global challenges, demography, inclusiveness, education, public governance, digital competencies, digitalization.

Актуальність теми. Сучасний стан публічного управління освітою в Україні свідчить про наявність низки системних проблем, які потребують комплексного вирішення у правовій площині. Трансформаційні процеси у сфері державного управління, розвиток цифрових технологій, децентралізація влади та виклики воєнного часу суттєво впливають на функціонування освітньої системи. За таких умов особливої актуальності набуває вдосконалення механізмів публічного адміністрування у сфері освіти з урахуванням принципів законності, відкритості та ефективності управлінської діяльності. Посилення ескалації проблем в управлінні, зумовлене комплексом сучасних глобальних викликів — від демографічного старіння та фінансових рецесій до кліматичних змін, регресу глобалізації, збройних конфліктів і наслідків пандемії, — актуалізує модернізацію інститутів публічної влади [1]. Передумовою ефективності управлінських рішень є системне осмислення взаємозумовленості публічної політики, публічного управління та публічного адміністрування [2, с. 113].

Публічне адміністрування існує в різних сферах, зокрема, і освіти, однак, безумовно, не без певних проблем. Однією з ключових проблем залишається недостатній рівень узгодженості між суб'єктами публічного управління у сфері освіти. Крім того, суттєвими викликами є кадровий дефіцит, недостатній рівень цифрової компетентності окремих працівників управління освітою, потреба в адаптації освітньої політики до сучасних суспільних потреб та, безумовно, нові виклики пов'язані з повномасштабним вторгненням. Новітні проблеми публічного управління освіти в Україні є актуальним науковим викликом, що потребує окремого аналізу.

Огляд останніх досліджень. Окремі питання публічного управління освіти в Україні аналізувалися в працях таких вчених, як: І. Зайченко [5], В. Корняк [4], М. Орел [1], Л. Прохоренко [6], Г. Ситник [2], В. Супрун [3], Є. Дуліба [7], Р. Щокін [8] та інших. Деякі питання адміністративно-правових засад здійснення освітнього процесу у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання було здійснено Диською Д.Г. [8].

Однак, в умовах трансформації освіти в Україні, слід оновлювати наукові підходи до публічного управління освіти в Україні.

Мета статті полягає у тому, щоб проаналізувати новітні проблеми публічного управління освіти в Україні та запропонувати шляхи їх вирішення.

Виклад основних положень. Для аналізу новітніх проблем публічного управління освітою в Україні доцільно насамперед умовно виокремити основні глобальні трансформації у сфері публічного адміністрування освіти, які формують сучасні виклики державної освітньої політики, зокрема: 1) подолання наслідків пандемії; 2) виклики, зумовлені активною цифровізацією суспільства; 3) децентралізація та забезпечення спроможності територіальних громад; 4) демографічні виклики; 5) забезпечення якості освіти, оновлення змісту освіти та розвиток освіти впродовж життя; 6) забезпечення інклюзивності та безбар'єрності освітнього середовища; 7) виклики, пов'язані з війною.

Розкриємо далі окремо вищенаведені виклики, одночасно з певними шляхами їх вирішення. Щоб подолати виклики, причинені COVID-19, організаціям довелося переналаштувати свої ресурси, системи та робочу силу (співробітників). Співробітникам довелося пристосуватися до структур віддаленої роботи та прийняти цифрові рішення для забезпечення безперервності обслуговування, тоді як інші в таких секторах, як виробництво, були змушені продовжувати роботи на робочому місці, інколи скорочення оплати праці, а деякі навіть втратили роботу. Однак позитивним є те, що пандемія дозволила організаціям розвинути стійкість, оскільки вони реагували, відновлювалися та намагалися відтворити себе після пандемії [1, с. 38–46].

М. Орел при виділенні проблем публічного управління у сфері освіти в ковідний період, виокремила такі перешкоди та особливості з якими стикнулися студенти та викладачі: обмежене використання цифрових платформ лише в певних можливостях доступу (обмеження за часом, вимоги технічної реалізації, тощо); обмежені можливості у використанні цифрових платформ під час навчального процесу як вчителів, учнів, так і батьків; сигнальні обмеження (якість та швидкість Internet зв'язку) під час проведення навчальної діяльності; студенти, як правило, залишають уроки, тому що немає віч-на-віч викладання та навчання; проблемним є виконання завдань в команді тощо [1, с. 38–46]. Було окреслено основну проблематику навчального процесу: недостатньо якісний Інтернет; пасивність здобувачів; оцінювання досягнень здобувача; мотивація здобувачів; активне утримування уваги здобувачів; зворотній зв'язок; мотивація викладачів; списування; технічні проблеми; пасивність викладачів; інші. Організації та співробітники мають розвиватися впродовж усього періоду пандемії, онлайн навчання, впроваджувати технологічні інновації, змінювати засоби масової інформації для вивчення освітніх програм, необхідність

здійснення ефективної реалізації політики дистанційної роботи та планів цифрової трансформації, загальне збільшення гнучкості організацій і співробітників у питаннях прийняття нових рішень, що робить їх більш відкритими для інновацій [1, с. 38–46].

Відповідно в умовах пандемії, освітня система в Україні виявилася залежною від нерівного доступу до Інтернету, цифрових пристроїв, підготовленості педагогів, мотивації здобувачів освіти та здатності закладів освіти забезпечити якісний зворотний зв'язок та справедливе оцінювання. Подолання наслідків пандемії як новітнього виклику публічного управління потребує запровадження державної системи кризостійкого управління освітою, яка передбачатиме єдині стандарти якості дистанційного навчання, обов'язкове впровадження планів безперервності освітнього процесу для закладів освіти, цільове фінансування цифрової інфраструктури громад, системне підвищення цифрової компетентності педагогічних працівників, а також забезпечення правових гарантій рівного доступу здобувачів освіти до цифрового освітнього середовища.

Зараз в Україні відбувається формування суспільства знань, збалансованого цифрового простору, швидкий розвиток перспективних цифрових технологій для інформатизації освіти. Основним напрямком розвитку інформаційного суспільства є якісна, неперервна освіта, постійний процес, який має забезпечуватись сукупністю умов для оновлення знань. Цифровізація підсилила розвиток ІКТ, а цифрові технології в сучасному житті стрімко переформатовуються в один з найважливіших елементів управління в освіті [4, с. 155–159].

Тенденції цифровізації сучасної освіти включають не тільки впровадження сучасних технологій, а й зміни, які тягнуть за собою трансформацію самого освітнього процесу, переосмислення функціональної ролі педагога, методик викладання та способів оцінки якості знань. Для створення сприятливих умов цифровізації освіти, успішного інноваційного розвитку ІКТ, варто звернути на такі питання, як розробка методології проведення досліджень цифрових компетентностей педагогів (викладачів, вчителів, науково-педагогічних співробітників), розробити механізми мотивації наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників; створити ґрунтовний науково-методичний супровід [4, с. 155–159].

Отже, активна цифровізація суспільства є певною проблемою публічного управління освітою в Україні, що обумовлює відставання правових, організаційних та методичних механізмів від темпів цифрової трансформації. Державна модель правового забезпечення цифрової освіти має передбачати затвердження обов'язкових стандартів цифрової компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників, єдиних вимог до цифрових освітніх платформ, механізмів захисту персональних даних, академічної доброчесності та якості електронного оцінювання. Водночас, держава має запровадити постійний моніторинг цифрової спроможності закладів освіти та територіальних громад.

Повномасштабне російське вторгнення в Україну, що спричинило виїзд українців за кордон, безповоротні втрати цивільного населення та низку проблем соціального, економічного, гуманітарного штибу, актуалізувало також проблеми подальшого розвитку вітчизняної освіти, на тлі вже названих чинників, а також тяглої тенденції падіння демографічних показників розвитку України [5, с. 433–434].

Вчені виокремлюють такі виклики для вітчизняної освіти: системне зниження місткості освітніх послуг і необхідність суттєво оптимізувати освітні пропозиції на ринку; зменшення поточних показників кількості абітурієнтів ЗВО України через непрогнозованість завершення війни та наявна спрощена процедура вступу до іноземних ЗВО; відтік педагогічних, наукових, науково-педагогічних кадрів за кордон через асиметричні показники економічного розвитку, невирішеність базових соціальних проблем та їх загострення через війну; несистемність дій державних інституцій в напрямку формування і реалізації державної політики відновлення людського капіталу української нації [5, с. 433–434].

Демографічний виклик у публічному управлінні освітою України набуває стратегічно-правового значення – зменшення чисельності дітей, молоді та потенційних вступників, а також відтік педагогічних і науково-педагогічних кадрів, поступово змінюють модель функціонування освітньої мережі, обсяги фінансування та регіональне розміщення освітніх послуг. У цих умовах державна політика у сфері освіти має бути спрямована на відновлення людського капіталу, підтримку молоді, яка здобуває освіту в Україні, створення конкурентних умов праці для працівників освіти, реалізацію програм академічної реінтеграції осіб, які тимчасово перебувають за кордоном, а також розвиток партнерства між українськими та іноземними закладами освіти без втрати сталого зв'язку здобувачів освіти з Україною.

Безумовно необхідними є якісні зміни у взаємодії центральних, регіональних і місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо питань функціонування і розвитку

закладів освіти. Потребує реформування система управління ними. Насамперед, в умовах децентралізації, набуває актуальності забезпечення їх автономності, у першу чергу, їх фінансово-економічної самостійності, ефективного залучення інвестицій у розвиток системи освіти, введення стимулів як для суб'єктів господарювання, так і для педагогічних, науково-педагогічних працівників. Це наразі зумовлює необхідність впровадження нової моделі публічного управління у галузі освіти, яка спрямовується на її інноваційний розвиток для забезпечення реалізації стратегічних заходів на національному, регіональному, місцевому і локальному рівнях щодо відповідних адміністративних, фінансово-економічних та інших інструментів, ресурсного забезпечення, що сприятимуть ефективності державного регулювання освітньої галузі та неперервного професійного навчання впродовж життя шляхом запровадження сучасних підходів до підготовки фахівців, спроможних до високопродуктивної праці в умовах інноваційних змін [3, с. 277–306].

Публічне управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами. Необхідно створити гнучку, цілеспрямовану, ефективну систему державно-громадського управління освітою, що забезпечуватиме інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави та всебічний розвиток людини як особистості [3, с. 277–306].

Децентралізація у сфері освіти актуалізує проблему нерівномірної управлінської та фінансової спроможності територіальних громад, що зумовлює необхідність переходу від формального адміністративного розподілу повноважень до забезпечення реальної освітньої спроможності громад. Такий підхід має передбачати поєднання місцевої автономії з ефективною державною підтримкою, прозорими механізмами фінансування, належним кадровим забезпеченням та відповідальністю органів місцевого самоврядування за якість і доступність освітніх послуг.

Серед актуальних проблем правового регулювання освіти особливої ваги набуває модернізація системи юридичних інструментів, що впорядковують суспільні взаємини у цій сфері з урахуванням викликів воєнного стану та європейських стандартів, а також із обов'язковим забезпеченням прав усіх учасників освітнього процесу, незалежно від їхнього місця перебування [10].

Так, правове регулювання освіти – це сукупність всіх правових засобів, за допомогою яких здійснюється правове регулювання суспільних відносин у сфері освіти, формування яких здійснюється з урахуванням особливостей воєнного стану та відповідних національних і європейських стандартів у сфері освіти. Цей процес, повинен обов'язково враховувати інтереси всіх суб'єктів навчального процесу, незалежно від того чи знаходяться вони в Україні чи за кордоном.

Ще у 2011 році Р. Шаповал наголошував на необхідності підготовки «глобалістичної» особистості, здатної ефективно діяти в умовах світових інтеграційних процесів. За словами дослідника, це передбачало в тому числі опанування навичок міжкультурної комунікації для успішної адаптації передового досвіду інших країн [10].

У сучасному світі дедалі більшого значення набувають етичні стандарти, такі як толерантність, рівноправність, різноманітність, безбар'єрність, важливою складовою яких є інклюзивність [6, с. 193–210].

В Україні з метою повної реалізації освітньої інклюзії, на початок 2022 року функціонувала мережа інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ), які підтримували організацію інклюзивного навчання в закладах загальної середньої, дошкільної та професійно-технічної освіти, інклюзію забезпечували асистенти вчителів (надавали освітні послуги) та асистенти дитини (опікувалися побутовими потребами учнів з ООП під час освітнього процесу), корекційно-розвиткові послуги надавали дефектологи, логопеди та інші фахівці, залежно від комплексної оцінки та потреб дитини, як в ІРЦ, так і в закладах освіти різного рівня. Водночас урядом було запроваджено субвенцію на підтримку дітей з ООП (так звану інклюзивну субвенцію), за кошти якої здійснювалися корекційно-розвиткові послуги, закуплялося допоміжне корекційне обладнання тощо. Тобто інклюзія в освіті передбачала повне включення всіх учнів до навчального процесу та шкільного життя, з акцентом на шанування та цінування різноманітності (гендерної, культурної, соціально-економічної, релігійних переконань, рівня здібностей та інших факторів), які впливають на навчання і розвиток, водночас надавалася додаткова підтримка чи допомога від різних фахівців для дітей з особливими освітніми потребами [6, с. 193–210].

Воєнні дії в Україні формують нові умови в освіті, вимагаючи переосмислення підходів щодо трансформації освітньої політики з метою забезпечення інклюзивності та безбар'єрності для осіб з особливими потребами [6, с. 193–210].

Загалом інклюзивність та безбар'єрність у публічному управлінні освітою України виступають важливими соціально-гуманітарними цінностями, реалізація яких на практиці нерідко залишається залежною від фінансової спроможності територіальних громад, рівня кадрового забезпечення, фізичної доступності закладів освіти, розвитку спеціальної інфраструктури та стабільності державного фінансування.

Висновки. Війна суттєво трансформувала проблему інклюзивності у сфері освіти, у зв'язку з чим публічне управління освітою має забезпечувати не лише традиційні особливі освітні потреби, але й реагувати на нові бар'єри воєнного часу, зокрема небезпеку фізичного доступу до закладів освіти, відсутність належних укриттів, нестабільність дистанційного навчання, психоемоційне виснаження здобувачів освіти та педагогічних працівників, а також нерівність між територіальними громадами, що перебувають у різних безпекових умовах. У таких умовах в Україні має бути сформована спеціальна модель воєнно-адаптивного управління освітою, яка передбачатиме застосування комплексу адміністративних та організаційних інструментів, зокрема забезпечення доступних укриттів, розвиток дистанційних і змішаних форматів навчання, надання психологічної підтримки та реабілітаційних послуг, створення цифрових освітніх матеріалів для дітей з особливими освітніми потребами, підготовку педагогічних працівників до роботи з травмованими здобувачами освіти, а також пріоритетне фінансування громад, що постраждали від бойових дій.

Список використаних джерел:

1. Орел М. Проблеми публічного управління у сфері освіти в ковідний період. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Політичні науки та публічне управління. Вип. 1 (60). 2021. С. 38–46. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-7](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-7).
2. Ситник Г., Орел М. Публічне та адміністративне управління у контексті публічної політики та національної безпеки. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 3(63). С. 113–121.
3. Супрун В. Публічне управління інноваційним розвитком освітньої галузі України. *Вісник післядипломної освіти*. Серія «Соціальні та поведінкові науки». 2022. Вип. 22(51). С. 277–306.
4. Корнят В. С. Цифровізація освіти України: перспективи та ризики сьогодення. *Інноваційна педагогіка*. 2022. Вип. 53(1). С. 155–159.
5. Зайченко І. А. Демографічний аспект сучасних викликів для вищої освіти України. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту*: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20–22 вересня 2023 року). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 433–434.
6. Прохоренко Л.І. Інклюзивність та безбар'єрність в освіті осіб з особливими потребами в умовах війни: експериментальне дослідження *Особлива дитина: навчання і виховання*. 2024. № 4 (116). С. 19.
7. Дуліба Є., Аврамова О., Куляш А. Миргород-Карпова В. Верховенство права, правова культура, освіта й академічна доброчесність. *Вісник ЗНУВС*. 2022 3 (98). <https://doi.org/10.32631/v.2022.3.01>.
8. Щокін Р. Г. Публічне адміністрування у галузі освіти України: дис. ... д-ра ю.н.12.00.07. Київ, 2019. 445.
9. Диська Д.Г. Адміністративно-правові засади здійснення освітнього процесу у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання. Дис. к.ю.н. 12.00.07. Київ, 2022. 240 с.
10. Деркачова Н. Правове регулювання освіти під час воєнного стану. *Публічне право*. 2022. 2 (46). С. 19-25.
11. Шаповал Р. В. Адміністративно-правове регулювання освітньої діяльності в Україні : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2011. - 36 с.

Дата першого надходження статті до видання: 15.10.2025

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.11.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 24.11.2025