

7. Korchak, N., Rachyns'kyj, A., Larina, N. (2023). «Digital transformation and electronic governance: scientific approaches to research in the field of public management and administration». *Aspekty publichnoho upravlinnia*. № 1.3. pp. 43-49. DOI: <https://doi.org/10.15421/152334>.
8. Hubenko, V. (2022). «Administrative activity in the provision of communication policy in martial law». *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhna, rozvytok, udoskonalennia*. № 2. pp. 105– 122. Available at: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/46>.
9. Bondarchuk, N.V. (2022). «Interaction between public authorities and civil society in the context of digitalization». *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. Issue 28. pp. 36-39 DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.7>.
10. Kurnosenko, L. (2024). «Process approach in the system of scientific and practical approaches to crisis management: potential for integration and synergy». *Naukovi perspektyvy*. № 3(45). pp. 15–22. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-).

Abstract.

Lakhizha M. Information and communication capacity of the territorial community in the context of digital transformation of public administrative services.

The article examines the theoretical and applied aspects of forming the information and communication capacity of territorial communities in the context of the digitization of public administrative services. It is argued that modern transformation processes in public administration are linked to the active introduction of digital technologies, the development of e-government, and the spread of digital services, which significantly change the mechanisms of interaction between local self-government bodies, citizens, and business entities. It has been proven that information and communication support for the activities of local self-government bodies is an important component of the institutional capacity of territorial communities, as it ensures the effective functioning of digital platforms, data management information systems, and communication channels for interaction with the population. It has been established that the development of the information and communication capacity of territorial communities contributes to increasing the transparency of government activities, optimizing procedures for the provision of public administrative services, expanding opportunities for citizen participation in local development processes, and forming a modern digital management infrastructure. Attention is paid to the role of digital technologies in modernizing the system of public administrative services, particularly the use of electronic registries, digital service delivery platforms, electronic document management systems, and e-democracy tools. The key structural components of the territorial community's information and communication capacity have been identified, including digital infrastructure, information management systems, digital services, citizen interaction platforms, management personnel's digital competencies, and institutional support for digitalization. Areas for improving the information and communication capacity of territorial communities have been proposed, including developing digital infrastructure, expanding digital services, improving the information resource management system, and enhancing the population's digital literacy.

Keywords: information and communication support, public administrative services, digital services, digital technologies, digitalization, territorial communities, local self-government bodies, decentralization, digitization.

Стаття надійшла до редакції / Received 15.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 29.12.2025 Опубліковано / Published 19.01.2026

Бібліографічний опис статті:

Лахижа М.І. Інформаційно-комунікативна спроможність територіальної громади в умовах цифрової трансформації публічно-адміністративних послуг. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 1. С. 50-54.

Lakhizha M. Information and communication capacity of the territorial community in the context of digital transformation of public administrative services. *Actual problems of innovative economy and law*. 2026. No. 1, pp. 50-54.

УДК: 37.014.5:37.014.6(100)+37.014.5(477); JEL classification: I21, I28, H52 O38
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-12>

ПАСКА Олег Володимирович, кандидат наук з державного управління, директор департаменту освіти і науки Львівської обласної військової адміністрації, м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-9058-5169>

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Паска О.В. Міжнародний досвід управління шкільною освітою та можливості його адаптації в Україні.

У статті здійснено комплексний аналіз міжнародного досвіду управління шкільною освітою та обґрунтовано можливості його адаптації до українських умов у контексті сучасних освітніх реформ і процесів децентралізації публічного управління. Доведено, що ефективність функціонування системи шкільної освіти значною мірою визначається не лише ресурсним забезпеченням, а й якістю управлінських рішень, інституційною спроможністю суб'єктів управління та збалансованістю автономії й підзвітності закладів освіти. У межах дослідження загальною теоретичні підходи до управління шкільною освітою та проаналізовано основні моделі управління, сформовані в міжнародній практиці, зокрема державо-координаційну, децентралізовану-громадську, інституційно-партнерську, трансформаційну та регуляторно-орієнтовану. Розкрито їх ключові характеристики, управлінські інструменти, переваги та обмеження з позицій впливу на якість і результативність шкільної освіти. Обґрунтовано, що для України найбільш перспективними є інституційно-партнерська та трансформаційна моделі управління шкільною освітою, адаптація яких відповідає логіці реформ місцевого самоврядування, євроінтеграційним процесам. Водночас доведено доцільність селективного використання окремих елементів державо-координаційної та регуляторної моделей як інструментів забезпечення стабільності та базових стандартів якості освіти. Зроблено висновок, що адаптація міжнародного досвіду управління шкільною освітою в Україні має здійснюватися на засадах контекстної відповідності, поетапності та комбінування управлінських моделей з урахуванням інституційних, кадрових і фінансових обмежень. Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання в процесі формування державної освітньої політики та вдосконалення управлінських механізмів у сфері загальної середньої освіти.

Ключові слова: управління шкільною освітою, міжнародний досвід, децентралізація управління, моделі управління освітою, адаптація освітніх практик, якість освіти.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Паска Олег Володимирович, 2026

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Сучасний розвиток шкільної освіти відбувається в умовах глибоких соціально-економічних, технологічних та інституційних трансформацій, що зумовлюють зростання вимог до якості освітніх результатів, ефективності управління та здатності освітніх систем адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. У цих умовах шкільна освіта дедалі більше розглядається не лише як базова ланка освітньої системи, а як стратегічний чинник формування людського капіталу, соціальної згуртованості та довгострокової конкурентоспроможності держави.

Управління шкільною освітою набуває особливої ваги в контексті переходу від традиційних адміністративно-ієрархічних моделей до децентралізованих,

результатоорієнтованих і партнерських форм врядування. Світова практика свідчить, що країни з високими освітніми показниками успішно поєднують автономію шкіл, ефективні механізми забезпечення якості, залучення стейкхолдерів та сучасні управлінські технології, орієнтовані на розвиток освітнього середовища і професійних компетентностей педагогів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю осмислення міжнародного досвіду управління шкільною освітою з позицій його адаптаційного потенціалу для українських умов. В Україні процеси реформування загальної середньої освіти, зокрема в межах децентралізації управління, розширення автономії закладів освіти та впровадження Нової української школи,

супроводжуються низкою інституційних, організаційних і управлінських викликів. Це посилює потребу в науково обґрунтованому аналізі зарубіжних управлінських моделей і технологій з метою їх селективного використання з урахуванням національних особливостей, ресурсних обмежень та соціально-культурного контексту.

Особливого значення набуває питання не механічного запозичення міжнародних практик, а їх адаптації до української системи шкільної освіти з урахуванням рівня інституційної спроможності, кадрового потенціалу та нормативно-правового середовища. У цьому зв'язку дослідження міжнародного досвіду управління шкільною освітою та визначення можливостей його адаптації в Україні є важливим як у теоретичному, так і в прикладному аспектах, оскільки створює підґрунтя для вдосконалення управлінських рішень і підвищення результативності функціонування національної освітньої системи.

Проблематика реформування управління освітою в умовах децентралізації влади широко представлена у працях вітчизняних науковців, які аналізують європейський та світовий досвід організації освітніх систем. Зокрема, А. Джурило, досліджуючи освітні практики країн із централізованими та децентралізованими моделями управління, дійшла висновку про наявність суперечливих, «маятникових» тенденцій у розвитку освітніх систем, що проявляються у пошуку оптимального балансу між державною участю та автономією закладів освіти [1].

У працях Л. Гаєвської та Н. Шульги акцентовано увагу на ролі державної освітньої політики в країнах Європейського Союзу, де управління освітою розглядається як стратегічний інструмент соціально-економічного розвитку та інтеграції до Єдиного європейського освітнього простору. Автори підкреслюють значення формування узгоджених доктрин, стратегічних цілей і механізмів управління, що забезпечують функціонування освіти як ключового суспільного ресурсу [2].

Питання децентралізації в управлінні освітою в Україні висвітлено в дослідженнях І. Лопушинського та О. Ковніра, які зазначають, що впровадження децентралізованої моделі перебуває на етапі адаптації європейського досвіду, формування нормативно-правової бази та вироблення національної моделі управління освітою за участі громадськості [3]. На рівні закладу освіти процеси децентралізації управління проаналізовані Г. Бурховецькою, яка виокремлює такі напрями, як підвищення підзвітності керівників, розвиток шкільного самоврядування та залучення позабюджетних ресурсів [4].

Окремі аспекти децентралізації та демократизації управління освітою в країнах Європейського Союзу розглянуто також у працях І. Дехтярьової та Р. Шияна [5]. Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що попри наявність значного доробку, проблеми комплексного осмислення управлінських механізмів у сфері освіти України з урахуванням сучасних викликів і специфіки національного контексту потребують подальших досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз міжнародного досвіду управління шкільною освітою та обґрунтування можливостей його адаптації до українських умов з урахуванням сучасних інституційних, організаційних і соціально-економічних трансформацій системи загальної середньої освіти. Для досягнення поставленої мети в статті передбачено розв'язання таких завдань: узагальнити теоретичні підходи до управління шкільною освітою в контексті розвитку сучасних освітніх систем, проаналізувати ключові моделі та управлінські технології управління шкільною освітою, що застосовуються у провідних країнах світу, оцінити можливості та обмеження адаптації

міжнародного досвіду управління шкільною освітою до українських умов та обґрунтувати напрями вдосконалення управлінських механізмів у сфері шкільної освіти в Україні з урахуванням кращих світових практик.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток сучасних освітніх систем зумовлює переосмислення теоретичних засад управління шкільною освітою, що дедалі більше розглядається як складна соціально-економічна та інституційна система. Традиційні підходи до управління, сформовані в умовах індустріального суспільства, поступово трансформуються під впливом глобалізації, цифровізації, децентралізації та зростання ролі людського капіталу. У цьому контексті управління шкільною освітою виходить за межі адміністративного регулювання і набуває стратегічного, інституційного та мережевого виміру [6].

У міжнародній практиці управління шкільною освітою сформувалися різні моделі, що відрізняються за ступенем централізації, роллю держави, участю місцевих громад та механізмами забезпечення якості. На відміну від узагальнених теоретичних підходів, моделі управління відображають інституційно закріплені практики, сформовані під впливом історичних, соціально-економічних та культурних особливостей конкретних країн:

1. Державо-координаційна модель (скандинавські країни).

Державо-координаційна модель управління шкільною освітою характеризується поєднанням стратегічної ролі держави з високим рівнем професійної автономії шкіл та педагогів. Яскравим прикладом є система шкільної освіти Фінляндії, де держава визначає загальні цілі та національні рамки освіти, водночас мінімізуючи зовнішній контроль і стандартизоване оцінювання. Управлінський акцент робиться на довірі, професійній відповідальності вчителів і рівному доступі до якісної освіти [7].

Подібні риси простежуються й у Швеції, де органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у фінансуванні та організації шкільної освіти, а держава здійснює координаційну та регуляторну функції. Така модель сприяє високій якості освітніх результатів і соціальній рівності, проте потребує розвиненої інституційної спроможності та стабільного фінансування.

2. Децентралізовано-громадська модель (англосаксонські країни).

Децентралізовано-громадська модель базується на значній автономії шкіл, активній участі місцевих громад і батьків, а також використанні механізмів підзвітності [8]. Ця модель характерна для Великої Британії, де управління шкільною освітою здійснюється через поєднання державних стандартів, незалежної інспекції якості (Ofsted) та автономії навчальних закладів [9].

У США управління шкільною освітою має ще більш виражений децентралізований характер: значна частина повноважень належить шкільним округам, а фінансування та освітні програми істотно варіюються між регіонами. Така модель стимулює інновації та конкуренцію, однак водночас породжує ризики нерівності доступу до якісної освіти [10].

3. Інституційно-партнерська модель (країни континентальної Європи).

Інституційно-партнерська модель управління шкільною освітою ґрунтується на чіткому розподілі повноважень між державою та регіонами, а також на соціальному партнерстві. У Німеччині відповідальність за шкільну освіту покладена на федеральні землі, що дозволяє враховувати регіональні особливості, зберігаючи водночас загальнонаціональні стандарти якості [11].

Подібна логіка простежується і в Франції, де, попри традиційно значну роль держави, поступово розширюється автономія шкіл і роль місцевих органів влади. Ця модель забезпечує системність управління та соціальну орієнтацію освіти, проте вимагає складних механізмів координації [12].

4. Трансформаційна модель (країни Центрально-Східної Європи).

Для країн Центрально-Східної Європи характерна трансформаційна модель управління шкільною освітою, що формується в умовах реформування та наближення до європейських стандартів. Зокрема, у Польщі відбувся перехід до децентралізованого управління з активною роллю органів місцевого самоврядування, що сприяло підвищенню гнучкості та ефективності шкільної освіти [13].

Подібні процеси спостерігаються й в інших пост-соціалістичних країнах, де міжнародний досвід використовується як орієнтир для модернізації управлінських механізмів, адаптованих до національного контексту.

Узагальнення міжнародного досвіду свідчить, що ефективність моделей управління шкільною освітою визначається не рівнем централізації як таким, а здатністю інституцій поєднувати автономію, підзвітність і підтримку якості освіти. Саме цей висновок є принципово важливим для подальшого аналізу можливостей адаптації міжнародних моделей до українських умов (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей управління шкільною освітою в міжнародній практиці

Моделі та країни управління шкільною освітою	Характеристики	Управлінські інструменти	Потенційні ризики та обмеження
Державо-координаційна (Фінляндія, Швеція)	Поєднання стратегічної ролі держави з високим рівнем автономії шкіл і педагогів; орієнтація на довіру та професійну відповідальність	Національні освітні рамки, муніципальне управління, внутрішні механізми якості, мінімізація зовнішнього контролю	Високі вимоги до інституційної спроможності, залежність від якості підготовки педагогічних кадрів
Децентралізовано-громадська (Велика Британія, США)	Значна автономія шкіл, активна роль громад і батьків, поєднання автономії з підзвітністю	Шкільні ради, інспекції якості, стандартизоване оцінювання, публічні рейтинги	Ризики освітньої нерівності, залежність якості від соціально-економічних умов регіону
Інституційно-партнерська (Німеччина, Франція)	Чіткий розподіл повноважень між державою та регіонами, соціальне партнерство	Регіональні освітні політики, національні стандарти, координаційні механізми	Складність координації, інерційність управлінських рішень
Трансформаційна (Польща, Чехія)	Перехід від централізованого управління до децентралізованого, активна роль місцевого самоврядування	Передача повноважень громадам, фінансова децентралізація, реформи змісту освіти	Нерівномірність розвитку територій, дефіцит управлінських компетентностей
Регуляторно-орієнтована (Японія, Південна Корея)	Вагома роль держави в регулюванні стандартів і якості, високі академічні вимоги	Державні стандарти, централізовані навчальні програми, національні іспити	Високе навчальне навантаження, обмеження індивідуалізації освіти

Джерело: сформовано автором на основі [10; 11; 12; 13]

Порівняльний аналіз моделей управління шкільною освітою свідчить, що ефективність освітніх систем визначається не стільки рівнем централізації чи децентралізації, скільки збалансованістю автономії, підзвітності та інституційної підтримки якості освіти. Міжнародний досвід демонструє доцільність селективної адаптації управлінських моделей з урахуванням національного контексту, що є особливо актуальним для реформування системи шкільної освіти в Україні.

Адаптація міжнародного досвіду управління шкільною освітою в Україні є складним багатовимірним процесом, що потребує врахування інституційних, соціально-економічних та соціокультурних особливостей національної освітньої системи. Світова практика свідчить, що ефективність заповзичення управлінських моделей залежить не від механічного перенесення окремих інструментів, а від їх селективної інтеграції у чинне нормативно-правове та організаційне середовище [14].

До ключових можливостей адаптації міжнародного досвіду в Україні належить насамперед поглиблення процесів децентралізації управління шкільною освітою. Передача частини управлінських повноважень органам місцевого самоврядування та розширення автономії закладів загальної середньої освіти створюють передумови для використання елементів децентралізовано-громадських і інституційно-партнерських моделей, поширених у країнах Європейського Союзу. У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток стратегічного планування на рівні громад, формування ефективних шкільних мереж і посилення ролі керівників закладів освіти як освітніх лідерів [15].

Вагомою можливістю є також імплементація сучасних механізмів забезпечення якості освіти, характерних для міжнародної практики. Йдеться про поєднання внутрішніх систем забезпечення якості, зовнішнього оцінювання та інституційної підтримки професійного розвитку педагогів [16] з метою підвищення результативності шкільної освіти за умови їх адаптації до національних освітніх цілей і ресурсних можливостей [17].

Разом із тим адаптація міжнародного досвіду

супроводжується низкою обмежень і ризиків, пов'язаних із нерівномірною інституційною спроможністю територіальних громад, дефіцитом управлінських кадрів та обмеженими фінансовими ресурсами. Значна диференціація соціально-економічного розвитку регіонів України ускладнює впровадження моделей, заснованих на високому рівні автономії та відповідальності шкіл, без належних компенсаторних механізмів з боку держави.

Суттєвим обмеженням є також недостатня сформованість культури публічного врядування та партнерської взаємодії у сфері освіти. Міжнародний досвід свідчить, що ефективне залучення батьків, громадськості та бізнесу до управління шкільною освітою можливе лише за умов високого рівня довіри та прозорості управлінських процесів, що в Україні перебуває на стадії становлення [18].

Окремої уваги потребує питання адаптації управлінських технологій у контексті воєнних та післявоєнних викликів, що актуалізує роль держави як гаранта рівного доступу до якісної освіти. У цих умовах доцільним є поєднання елементів державо-координаційних моделей з децентралізованими інструментами управління, спрямованими на підвищення стійкості та адаптивності шкільної освіти (табл. 2).

Порівняльний аналіз адаптаційного потенціалу міжнародних моделей управління шкільною освітою свідчить, що для України найбільш перспективними є інституційно-партнерська та трансформаційна моделі, які відповідають логіці децентралізації, реформ місцевого самоврядування та курсу на європейську інтеграцію. Їх адаптація дозволяє поєднати автономію закладів освіти з державною підтримкою та міжрівневою координацією.

Державо-координаційна модель може бути використана як базова стабілізаційна рамка, особливо в умовах кризових і післявоєнних викликів, однак її ефективність в Україні значною мірою залежить від розвитку професійної спроможності педагогів і управлінців. Децентралізовано-громадська модель має обмежений, але

важливий потенціал за умови створення механізмів запобігання освітній нерівності між територіями.

Таблиця 2

Адаптаційний потенціал міжнародних моделей управління шкільною освітою для України

Модель управління	Потенціал адаптації в Україні	Основні умови успішної адаптації	Ключові ризики
Державо-координаційна	Середній-високий (у частині стандартів і підтримки якості)	Посилення підготовки та статусу вчителів; стабільне фінансування; розвиток внутрішніх систем якості	Недостатня інституційна спроможність; формальне запровадження без зміни управлінської культури
Децентралізовано-громадська	Середній	Розвиток спроможності громад; прозорі механізми підзвітності; підтримка керівників шкіл	Поглиблення освітньої нерівності між громадами; різна якість управління
Інституційно-партнерська	Високий	Чітке нормативне закріплення повноважень; міжрівнева координація; партнерство з громадами	Інституційна інерція; складність узгодження рішень
Трансформаційна	Високий	Методична та фінансова підтримка громад; поетапність реформ; управлінська підготовка кадрів	Фрагментація управління; нерівномірність розвитку територій
Регуляторно-орієнтована	Обмежений	Селективне використання стандартів і оцінювання; баланс із дитино-центрованим підходом	Перевантаження учнів; суперечність гуманістичним засадам

Джерело: сформовано автором на основі [15; 16; 17]

Регуляторно-орієнтована модель доцільна лише у форматі селективного запозичення окремих інструментів, зокрема стандартів і процедур оцінювання, без перенесення жорстко централізованої логіки управління. Загалом, результати аналізу підтверджують доцільність контекстно орієнтованої, комбінованої моделі управління шкільною освітою в Україні, що інтегрує кращі міжнародні практики з урахуванням національних інституційних, соціально-економічних і культурних особливостей.

Отже, міжнародний досвід управління шкільною освітою може бути ефективно використаний в Україні за умови контекстно орієнтованої адаптації, що передбачає баланс між автономією і підзвітністю, децентралізацією і державною підтримкою, а також урахування реального рівня інституційної та кадрової спроможності освітньої системи.

Зважаючи на проведений аналіз міжнародного досвіду управління шкільною освітою, для удосконалення вітчизняної моделі було б доцільно:

1. Запровадити комбіновану модель управління шкільною освітою, що інтегрує елементи інституційно-партнерської та трансформаційної моделей міжнародного досвіду. Такий підхід дозволить поєднати децентралізацію управління з ефективною державною координацією, зберігаючи цілісність освітньої політики та забезпечуючи гнучкість управлінських рішень на місцевому рівні.

2. Посилити управлінську спроможність територіальних громад як ключових суб'єктів управління шкільною освітою шляхом розроблення та впровадження системних програм підготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Особливу увагу доцільно приділити розвитку стратегічного мислення, управління змінами, використанню даних у прийнятті управлінських рішень та формуванню лідерських компетентностей керівників закладів освіти.

3. Розвивати автономію закладів загальної середньої освіти в поєднанні з чіткими механізмами підзвітності та зовнішнього забезпечення якості. Автономія шкіл має супроводжуватися методичною, фінансовою та консультативною підтримкою з боку держави й органів місцевого самоврядування з метою запобігання поглибленню освітньої нерівності між громадами.

4. Удосконалити систему забезпечення якості шкільної освіти, орієнтуючись на поєднання внутрішніх механізмів якості, зовнішнього оцінювання та інституційної підтримки професійного розвитку педагогів.

Адаптація міжнародного досвіду у цій сфері має здійснюватися з урахуванням принципів дитиноцентризму та гуманістичної парадигми освіти, закладених у концепції Нової української школи.

5. Розширити практики партнерської взаємодії у сфері управління шкільною освітою, залучаючи батьківську громадськість, громадські організації та місцевий бізнес до формування й реалізації освітніх рішень. Це сприятиме підвищенню довіри до системи освіти, прозорості управління та кращій відповідності освітніх програм потребам місцевих спільнот.

6. Забезпечити селективне використання регуляторних інструментів міжнародного досвіду, зокрема стандартів і процедур оцінювання, уникаючи їх механічного перенесення. Такі інструменти мають виконувати підтримувальну, а не каральну функцію, спрямовану на розвиток якості освіти, а не на посилення адміністративного тиску на школи тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз свідчить, що міжнародний досвід управління шкільною освітою характеризується різноманітністю моделей і управлінських технологій, ефективність яких визначається насамперед рівнем інституційної спроможності, збалансованістю автономії та підзвітності, а також здатністю освітньої системи реагувати на соціально-економічні виклики. Успішні міжнародні практики демонструють, що якість шкільної освіти значною мірою залежить від управлінських рішень, а не лише від обсягів ресурсного забезпечення.

Установлено, що для України найбільш релевантними є інституційно-партнерські та трансформаційні моделі управління шкільною освітою, які узгоджуються з процесами децентралізації, реформування місцевого самоврядування. Водночас державо-координаційні та регуляторні інструменти доцільно використовувати вибірково – як елементи стабілізації та забезпечення базових стандартів якості, особливо в умовах нерівномірного розвитку територій і сучасних безпекових викликів.

Обґрунтовано, що адаптація міжнародного досвіду управління шкільною освітою в Україні має здійснюватися на засадах контекстної відповідності, поетапності та комбінування управлінських моделей з урахуванням національних інституційних, кадрових і фінансових обмежень. Такий підхід створює передумови для підвищення ефективності управління, зміцнення якості шкільної освіти та формування її стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Література.

1. Джурило А.П. Актуальні проблеми управління освітніми системами у зарубіжжі: централізація і децентралізація. *Український педагогічний журнал*. 2015. № 4. С. 170-178.
 2. Гаєвська Л.А., Шутьга Н.Д. Досвід Європейського Союзу щодо формування й реалізації освітньої політики як головного важеля соціально-економічного розвитку країн. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Управління та адміністрування*. 2017. Випуск 4-5. С. 9-22.

3. Лопушинський І.П., Ковнір О.І. Європейський та світовий досвід реформування освіти в процесі децентралізації влади. Педагогічний альманах. 2017. Випуск 33. С. 230-237.
4. Бурховецька Г.В. Децентралізація управління шкільною освітою. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: Державне управління. 2014. Том 15. Випуск 291. С. 287-297.
5. Шиян Р. Децентралізація освіти у Польщі: досвід для України. 2016. URL: <http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/2016-02-16-Poland.pdf>.
6. OECD. Education at a Glance. Paris: OECD Publishing, 2022.
7. OECD. School Governance: Policy Review. Paris: OECD Publishing, 2016.
8. Shypitsyna Y. Application of foreign experience in education management in territorial communities. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*. 2024. № 1(1). P. 62-69. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-9>.
9. Sahlberg P. Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? New York: Teachers College Press, 2015.
10. Eurydice. Key Data on Education in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021.
11. UNESCO. Education Governance and Management. Paris: UNESCO, 2017.
12. Greany T., Higham R. Hierarchy, Markets and Networks: Analysing the "Self-Improving School-Led System" in England. UCL Institute of Education, 2018.
13. Herbst M. Decentralization, School Autonomy and Education Outcomes: Evidence from Poland. World Bank Policy Research Working Paper, 2016.
14. Eurydice. Governance and Funding of School Education in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018.
15. Herbst M. Decentralization, School Autonomy and Education Outcomes: Evidence from Central and Eastern Europe. World Bank, 2018.
16. Про повну загальну середню освіту: Закон України № 463-IX від 16.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
17. Кремень В.Г. Освіта і наука України: шляхи модернізації (Факти, роздуми, перспективи). Київ: Грамота, 2003. 216 с.
18. Локишина О.І. Стан і тенденції розвитку шкільної освіти в країнах ЄС, США та Китаї: навчально-методичний посібник. Київ: КОНВІ ПІРІНИ, 2021. 110 с.

References.

- Dzhurylo, A.P. (2015). «Current problems of managing educational systems abroad: centralization and decentralization». *Ukrains'kyj pedahohichnyj zhurnal*. № 4. pp. 170-178.
- Haievs'ka, L.A., Shul'ha, N.D. (2017). «Experience of the European Union in the formation and implementation of educational policy as the main lever of socio-economic development of countries». *Visnyk pisladyplomnoi osvity. Seriya: Upravlinnia ta administruvannia*. Issue 4-5. pp. 9-22.
- Lopushyn's'kyj, I.P., Kovnir, O.I. (2017). «European and world experience of reforming education in the process of decentralization of power». *Pedahohichnyj al'manakh*. Issue 33. pp. 230-237.
- Burkhovets'ka, H.V. (2014). «Decentralization of school education management». *Zbirnyk naukovykh prats' Donets'koho derzhavnoho universytetu upravlinnia. Seriya: Derzhavne upravlinnia*. Vol. 15. Issue 291. pp. 287-297.
- Shyian, R. (2016). Detsentralizatsiia osvity u Pol'schi: dosvid dlia Ukrainy. [Decentralization of education in Poland: experience for Ukraine]. Available at: <http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/2016-02-16-Poland.pdf>.
- OECD. (2022). Education at a Glance. OECD Publishing. Paris. France.
- OECD. (2016). School Governance: Policy Review. OECD Publishing. Paris. France.
- Shypitsyna, Y. (2024). «Application of foreign experience in education management in territorial communities». *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*. № 1(1). pp. 62-69. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-9>.
- Sahlberg, P. (2015). *Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* Teachers College Press. New York. USA.
- Eurydice. (2021). Key Data on Education in Europe. Publications Office of the European Union. Luxembourg.
- UNESCO. (2017). Education Governance and Management. UNESCO. Paris. France.
- Greany, T., Higham, R. (2018). *Hierarchy, Markets and Networks: Analysing the "Self-Improving School-Led System" in England*. UCL Institute of Education.
- Herbst, M. (2016). *Decentralization, School Autonomy and Education Outcomes: Evidence from Poland*. World Bank Policy Research Working Paper.
- Eurydice. (2018). Governance and Funding of School Education in Europe. Publications Office of the European Union. Luxembourg.
- Herbst, M. (2018). *Decentralization, School Autonomy and Education Outcomes: Evidence from Central and Eastern Europe*. World Bank.
- Pro povnu zahal'nu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy. (2020). [On complete general secondary education: Law of Ukraine]. № 463-IX dated January 16, 2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
- Kremen', V.H. (2003). *Osvita i nauka Ukrainy: shliakhy modernizatsii (Fakty, rozdumy, perspektyvy)*. [Education and science of Ukraine: ways of modernization (Facts, reflections, prospects)]. Hramota. Kyiv. Ukraine.
- Lokshyna, O.I. (2021). *Stan i tendentsii rozvytku shkil'noi osvity v krainakh Yes, SShA ta Kytai*. [State and trends in the development of school education in the EU countries, the USA and China]. KONVI PRINY. Kyiv. Ukraine.

Abstract.

Paska O. International experience of school education management and possibilities of its adaptation in Ukraine.

The article provides a comprehensive analysis of the international experience of school education management and substantiates the possibilities of its adaptation to Ukrainian conditions in the context of modern educational reforms and processes of public administration decentralization. It has been proven that the effectiveness of the school education system is largely determined not only by resource provision but also by the quality of management decisions, the institutional capacity of management entities, and the balance between autonomy and accountability of educational institutions. The study summarizes theoretical approaches to school education management and analyzes the main management models formed in international practice, in particular state-coordination, decentralized-public, institutional-partnership, transformational, and regulatory-oriented. Their key characteristics, management tools, advantages, and limitations, as they relate to the quality and effectiveness of school education, are revealed. It is substantiated that the most promising for Ukraine are the institutional-partner and transformational models of school education management, the adaptation of which corresponds to the logic of local government reforms and European integration processes. At the same time, the feasibility of selectively using individual elements of the state-coordination and regulatory models as tools to ensure stability and basic standards of educational quality is proven. It is concluded that the adaptation of international experience in school education management in Ukraine should be carried out with contextual relevance, phased implementation, and a combination of management models, considering institutional, personnel, and financial constraints. The practical significance of the results lies in their potential use in the formulation of state educational policy and the improvement of management mechanisms in general secondary education.

Keywords: school education management; international experience; decentralization of management; educational management models; adaptation of educational practices; quality of education.

Стаття надійшла до редакції / Received 10.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 25.12.2025 Опубліковано / Published 19.01.2026

Бібліографічний опис статті:

Паска О.В. Міжнародний досвід управління шкільною освітою та можливості його адаптації в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 1. С. 54-58.

Paska O. International experience of school education management and possibilities of its adaptation in Ukraine. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 1, pp. 54-58.

