

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПОСЛУГ
НАСЕЛЕННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Олександра ДЖУР

**Науковий керівник,
д.держ.упр., професор**

Віктор СИЧЕНКО

Дніпро – 2025

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Джур Олександрі Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення системи надання послуг населенню у сфері освіти.

Науковий керівник: Сиченко В.В., д.держ.упр., професор.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ року № _____.

2. Термін подання здобувачем роботи: 02 грудня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: закони України, постанови КМУ, укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади надання освітніх послуг населенню 2. Аналіз сучасного стану системи надання освітніх послуг. 3. Напрями та механізми удосконалення системи надання освітніх послуг. Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Специфічні риси освітніх послуг. 2. Класифікація освітніх послуг. 3. Основні напрями діяльності Академії та їх характеристика. 4. Структурні підрозділи Академії та їх функції. 5. PEST аналіз ДАНО ДОР. 6. SWOT аналіз ДАНО ДОР.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 12 жовтня 2024 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад – грудень 2024 р.	
3.	Теоретичні засади надання освітніх послуг населенню	січень – березень 2024 р.	
4.	Аналіз сучасного стану системи надання освітніх послуг.	квітень – травень 2025 р.	
5.	Напрями та механізми удосконалення системи надання освітніх послуг	червень – вересень 2025 р.	
6.	Вступ	жовтень 2025 р.	
7.	Висновки	листопад 2025 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувачка _____

(підпис)

Олександра ДЖУР

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____

(підпис)

Віктор СИЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: **Удосконалення системи надання послуг населенню у сфері освіти.**

Кваліфікаційна робота містить: 74 с., 57 літературних джерел.

Метою роботи є дослідження напрямів удосконалення системи надання послуг населенню у сфері освіти.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення системи надання послуг населенню у сфері освіти.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади удосконалення системи надання послуг населенню у сфері освіти

Методи дослідження. Використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації, структурно-функціональний, порівняльно-правовий, формально-юридичний, порівняльний, статистичний, SWOT-аналізу.

У результаті дослідження розкрито сутність освітніх послуг як об'єкта публічних послуг. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення надання освітніх послуг. Визначено концептуальні принципи, критерії та показники якості освітніх послуг. Досліджено інституційну структуру управління освітою на національному та місцевому рівнях. Виявлено бар'єри і проблеми у забезпечення доступності та якості освітніх послуг. Обґрунтовано інноваційні напрями модернізації освітньої інфраструктури в умовах соціально-економічних та цифрових трансформацій. Сформовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи надання освітніх послуг на рівні держави, регіону та закладів освіти.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ОСВІТНІ ПОСЛУГИ, ЯКІСТЬ ОСВІТИ,
ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ПАРТНЕРСТВО.

KEYWORDS

PUBLIC ADMINISTRATION, EDUCATIONAL SERVICES, EDUCATIONAL QUALITY, EDUCATIONAL POLICY, DIGITALIZATION, PARTNERSHIP.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ	9
1.1. Сутність та особливості освітніх послуг у системі публічного управління	9
1.2. Нормативно-правове забезпечення надання освітніх послуг в Україні	15
1.3. Ключові принципи, критерії та показники якості освітніх послуг	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	29
2.1. Інституційна структура управління сферою освіти на національному та місцевому рівнях	29
2.2. Зміст та специфіка діяльності ЗВО як суб'єкта надання освітніх послуг	32
2.3. Проблеми та бар'єри у забезпеченні доступності та якості освітніх послуг	37
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	44
3.1. Інноваційні підходи до управління та модернізації освітньої інфраструктури	44
3.2. Цифровізація освітнього процесу та розвиток електронних сервісів	47
3.3. Удосконалення моделі взаємодії закладу освіти з громадою на основі партнерств, автономії та цифрової трансформації	53
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток українського суспільства, поглиблення демографічних реформ та інтеграція України в європейський освітній простір зумовлюють нові вимоги до змісту, якості і доступності освітніх послуг. Освіта стає ключовим інструментом соціально-економічного розвитку, а тому держава та громади мають забезпечувати громадянам рівні можливості для здобуття якісної освіти незалежно від місця проживання, соціального статусу чи особливих освітніх потреб. Особливої актуальності питання удосконалення системи надання освітніх послуг набуває в умовах воєнних викликів, демографічних змін, цифрової трансформації та зростання суспільних запитів на прозорість і підзвітність закладів освіти.

Водночас система надання освітніх послуг стикається з низкою системних проблем: нерівномірний розподіл ресурсів, відмінності у якості освітніх результатів між територіальними громадами, застаріла інфраструктура, недостатня цифровізація, брак інклюзивних та гнучких сервісів, що відповідають потребам різних категорій здобувачів. У цих умовах вдосконалення механізмів управління, цифрових сервісів, партнерств громади та закладів освіти набувають особливої уваги.

У науковій літературі порушену проблематику досліджували багато вчених, серед яких варто відзначити праці Л. Антонової, А. Антонова, О. Булик, О. Добрянської, А. Касич, А. Клуб, Н. Левченко, І. Поліщук, О. Поступної, З. Сірик, М. Трещова, І. Хомишин, Н. Шевченко та інших дослідників.

Отже, дослідження системи надання послуг населенню у сфері є своєчасним і необхідним як для науки державного управління, так і для практики роботи органів влади та закладів освіти.

Мета роботи є дослідження напрямів удосконалення системи надання послуг населенню у сфері освіти.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі було поставлено наступні **завдання**:

- розкрити сутність освітніх послуг як об'єкта публічних послуг;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення надання освітніх послуг;
- визначити концептуальні принципи, критерії та показники якості освітніх послуг;
- дослідити інституційну структуру управління освітою на національному та місцевому рівнях;
- виявити бар'єри і проблеми у забезпечення доступності та якості освітніх послуг;
- оцінити ефективність функціонування закладів освіти;
- обґрунтувати інноваційні напрями модернізації освітньої інфраструктури в умовах соціально-економічних та цифрових трансформацій;
- сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи надання освітніх послуг на рівні держави, регіону та закладів освіти.

Об'єкт дослідження - процес удосконалення системи надання послуг населенню у сфері освіти.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади удосконалення системи надання послуг населенню у сфері освіти.

Методика дослідження. У кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, які забезпечують глибоке, системне дослідження процесів надання освітніх послуг населенню та виявлення напрямів удосконалення. Так, загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення та систематизація), використано для розкриття сутності освітніх послуг, визначення їх структури, характеристика концептуальних підходів до їх надання в системі публічного управління, а також для

побудови логічної моделі дослідження. Порівняльно-правовий та формально-юридичний методи застосовано для аналізу нормативно-правового забезпечення надання освітніх послуг в Україні та зіставлення його з положеннями міжнародних документів. Структурно-функціональний метод застосовано для аналізу інституційної структури управління освітою на національному, регіональному та місцевому рівнях, визначення ролі органів влади, громад та закладів освіти у формуванні та реалізації освітніх послуг. SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони сучасної системи надання освітніх послуг, а також можливості й загрози, що виникають у процесі цифрової трансформації, модернізації інфраструктури та реалізації державної політики в умовах воєнних і соціально-економічних викликів. Комплексне застосування зазначених методів забезпечило можливість всебічно дослідити сучасний стан системи надання освітніх послуг, обґрунтувати актуальні проблеми та розробити науково-практичні рекомендації щодо її модернізації.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становить комплекс нормативно-правових, статистичних, аналітичних та наукових джерел, що забезпечують всебічне вивчення сучасного стану та проблем системи надання освітніх послуг в Україні. У роботі використано положення чинних законів і підзаконних актів України, що регулюють освітню сферу та діяльність органів публічного управління, а також державні і регіональні стратегії розвитку освіти та цифрової трансформації

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи надання послуг населенню у сфері освіти і полягає у наступному:

удосконалено:

- підходи до трактування сутності освітніх послуг у системі публічного управління шляхом уточнення їх соціально-орієнтованої, сервісної та інституційної природи, що дало можливість розглядати освітню

послугу як комплексну взаємодію суб'єктів освітнього процесу, громади та держави;

набуло подальшого розвитку

- концептуальні засади модернізації системи надання освітніх послуг в умовах цифрової трансформації та децентралізації, зокрема через уточнення ролі електронних сервісів, цифрової інфраструктури та гнучких освітніх форматів;

- модель взаємодії закладу освіти з громадою, яка доповнена компонентами партнерств, відкритості, автономії та інтеграції цифрових інструментів, що розширює можливості спільного прийняття рішень та підвищує прозорість освітнього процесу;

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження доповідались та обговорювались на 13-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 8 – 9 листопада 2025 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 57 найменувань. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 74 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

1.1. Сутність та особливості освітніх послуг у системі публічного управління

Поняття освітніх послуг у системі публічного управління формувалося поступово, у відповідь на зміну ролі держави та суспільних очікувань щодо функціонування освітньої сфери. Освіта традиційно розглядалась як базове суспільне благо, надання якого є невід'ємною функцією держави. Однак глобальні трансформації ХХ-ХХІ століть, розвиток ринкових механізмів цифровізація, поява освітніх альтернатив, таких як приватних шкіл, EdTech-платформ, неформальної освіти, зумовили необхідність переосмислення змісту поняття “освітня послуга” [39]. Це призвело до розширення терміну та його включення в управлінську і правову модель сучасної держави.

Запровадження поняття «послуга» в регулювання освітніх відносин стало можливим завдяки сукупності чинників, пов'язаних із розвитком самого освітнього середовища. По-перше, багаторівневий та міждисциплінарний характер освітніх процесів впорядкування за допомогою адміністративно-правових інструментів. По друге, активно утверджується ідея про комплексну природу освітніх відносин, що зумовило необхідність уточнення підходів до їх нормативного регулювання. По – третє, посилився приватноправовий вимір, який став підґрунтям для використання категорії «публічні послуги» в освітній сфері [38].

Якщо звернутися до лексичного значення слова «послуга», його трактують як дію чи сукупність дій, спрямованих на користь іншій особі, або як певну форму діяльності, що забезпечує задоволення потреб. У цих тлумаченнях акцент робився не на оплатності, а на змісті та корисності дії, незалежно від того, чи має вона матеріалізований результат. Нині

сформувалися різні погляди: одні дослідники ототожнювали послугу з діяльністю як процесом, інші - із результатом, що виникає внаслідок такої діяльності. Така багатозначність зберігається й нині.

Так, в Законі України “Про освіту” “освітня послуга” визначається як: “комплекс визначених законодавством освітньої програми та договором дії суб’єкта освітньої діяльності спрямованих на досягнення здобувачів освіти очікуваних результатів навчання” [30]. Таке визначення закріплює два ключові аспекти: нормативний і результативний. Проте, як зауважує В. Кремень, правове визначення не розкриває всієї складності освітньої послуги оскільки освіта є і процесом розвитку особистості, і є елементом формування людського капіталу, а також суспільним інститутом [22].

Одним із найбільш дискусійних питань є співвідношення поняття “освітня діяльність” і “освітня послуга”. Частина науковців, таких як О. Локшина, В. Огнев’юк, І. Зязюн, наголошує, що освітня діяльність має людиновимірний характер і не може бути зведена до послуги у класичному розумінні сервісу, оскільки її результат не є повністю вимірюваним чи стандартизованим. Освіта на їхню думку не є товаром, а тому запровадження ринкової логіки у публічне управління освітою несе ризики деформації її ціннісної сутності.

Інша група учених (А. Терлецький, Н. Коломоєць, С. Шевченко) вважає, що трактування освіти як послуги дозволяє впроваджувати сучасні механізми управління якістю, застосовувати підхід “орієнтація на споживача”, формувати конкурентне середовище та підвищувати ефективність використання ресурсів. У роботі Терлецького підкреслюється, що освітня послуга має усі ознаки сервісу, а саме адресність, чітко визначений результат, відповідальність постачальника, можливість оцінювання якості [44]. Ця полеміка не є лише теоретичною. Вона відображає суперечність між ідеєю соціальної справедливості та необхідністю раціонального використання публічних ресурсів. Саме тому

питання освітніх послуг займає центральне місце в концепції сервісної держави.

Таблиця 1.1.

Трактування поняття «освітня послуга»

Автор	Визначення поняття «освітня послуга»
<i>процес задоволення освітніх потреб споживачів</i>	
Варжина Н.	Освітня послуга – це вид діяльності, спрямований на задоволення очікуваних та неочікуваних освітніх потреб споживачів у цільовому сегменті.
Майковська В.	Освітня послуга – це здійснення у законодавчо встановленій формі освітньої діяльності з доставкою освітніх продуктів споживачам з метою задоволення їхніх потреб у знаннях.
<i>конкретний товар – знання, навички та здібності</i>	
Оболенська Т.	Освітня послуга – це конкретний товар, що задовольняє бажання людини здобути певні знання, навички та здібності для їх подальшого використання у професійній діяльності.
Козак О.	Освітня послуга – це конкретний товар, що задовольняє потребу людини здобути певні знання, навички та здібності для їх подальшого використання у професійній діяльності.
Мінакова Т.	Освітня послуга – це інформаційно-інтелектуальний продукт, що являє собою сукупність знань, умінь, навичок та компетенцій, створених в освітній сфері з метою подальшого використання замовником за призначенням у професійній діяльності.
<i>процес передачі конкретного продукту</i>	
Александров В.	Освітня послуга – це організований процес навчання для отримання необхідних знань, умінь та навичок, який забезпечується стороною, що організовує та реалізує процес навчання, та отримується іншою стороною, яка може бути як студентом, так і контролером якості послуги, та платником за неї.
Бахдікіяна С	Освітня послуга – цілеспрямований систематичний процес передачі та отримання знань, інформації, умінь та навичок, що є результатом інтелектуального, культурного, духовного, соціально-економічного розвитку суспільства та держави.
<i>ідентифікація товару</i>	
Огаренко В.	Освітня послуга – це освітній товар, який являє собою певну діяльність, що здійснюється виробником, і в процесі якої задовольняється потреба споживача в освіті.

Продовження таблиці 1.1

<i>зв'язок між соціальною сферою та сферою виробництва</i>	
Скрипак Е.	З одного боку, освітня послуга – це діяльність, пов'язана з формуванням та виробництвом нових знань, з іншого боку, це діяльність, спрямована на навчання суб'єкта виробництва, здатного засвоювати знання та продукувати нові.
<i>навчальні та навчальні посібники</i>	
Каленюк І., Цимбал Л.	Освітня послуга – це результати діяльності викладацького складу вищих навчальних закладів у вигляді різноманітних навчальних та методичних посібників, що споживаються суб'єктом як у процесі отримання базової освітньої послуги, так і в подальшій професійній діяльності.
Семенюк С.	Освітня послуга – це сукупність освітньої та наукової інформації в певній галузі знань, яка передається споживачеві у вигляді знань, як загальних, так і спеціальних, а також сукупності практичних навичок для їх подальшого використання.
<i>трансформований продукт у робочу силу</i>	
Румянцев А., Коваленко Ю.	Освітня послуга – це продукт, який у процесі реалізації перетворюється на працю, якість якої залежить не лише від сукупності отриманих послуг, але й від якості та кількості використаної власної праці

Узагальнено автором

Кожен із перелічених підходів до трактування поняття «освітня послуга» має свої сильні і слабкі сторони. Як класичні, так і маркетингові інтерпретації демонструють певну методологічну суперечність. У їх межах неможливо чітко розмежувати товари і послуги за критерієм матеріальності чи нематеріальності. Саме тому освітню послугу недоцільно трактувати як різновид товару, оскільки матеріальні носії знань, такі як підручники, методичні матеріали, хоча і використовуються в діяльності закладів освіти, але не є самою освітньою послугою.

З огляду на те, що надання освітніх послуг здійснюється в умовах конкурентного ринку, їх доцільно розуміти як організований процес задоволення потреб осіб, які прагнуть здобути освіту, набути компетентностей, удосконалити свої практичні навички та забезпечити подальший професійний розвиток.

На відміну від класичних ринкових послуг, освітня послуга має низку специфічних рис (рис. 1.1.).

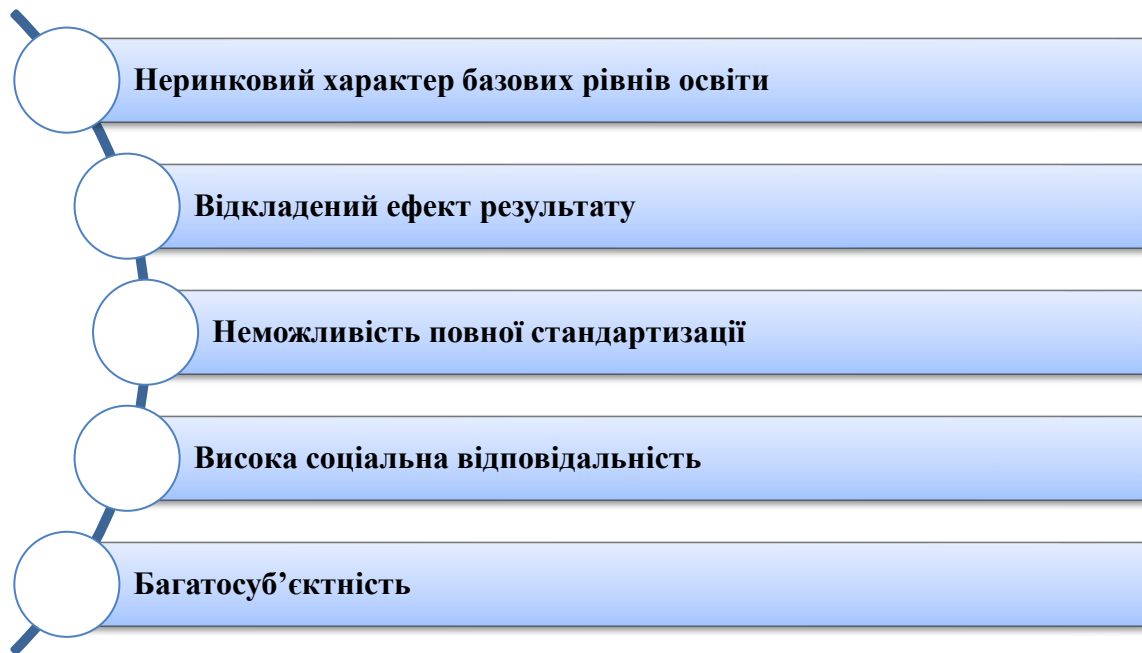


Рис. 1.1. Специфічні риси освітніх послуг [54].

Розглянемо специфічні риси освітніх послуг.

1. **Неринковий характер базових рівнів освіти.** Держава гарантує безоплатну дошкільну, середню та частково професійну освіту. Це означає, що попит не залежить від доходу населення, а доступність забезпечується політичним рішенням.

2. **Відкладений ефект результату,** який означає, що результат у освітньої послуги проявляється не одразу, а через роки у вигляді професійної компетентності, зайнятості або соціальної активності.

3. **Висока соціальна відповідальність** свідчить про те, що освіта визначає не лише індивідуальний розвиток, а й загальний рівень розвитку держави – економічного, культурного та цивілізаційного.

4. **Неможливість повної стандартизації.** Жоден стандарт не може повністю уніфікувати навчальний процес, оскільки значну роль відіграють викладач, середовище, мотивація.

5. Багатосуб'єктність. Постачальниками і споживачами освітніх послуг є заклади освіти, держава, громади, сім'ї, здобувачі освіти та роботодавці.

Отже, з урахуванням сучасних теоретичних підходів та реформи децентралізації можемо запропонувати наступне уточнене визначення «освітня послуга», а саме - це індивідуалізований нормативно-регламентований та суспільнозначущий процес створення і надання комплексу освітніх умов і дій, спрямованих на досягнення індивідуально визначених і соціально-необхідних результатів навчання, який поєднує риси суспільних благ, персоналізованого сервісу та державного управлінського інструменту.

З огляду на різноманітність форм освіти та функцій держави освітню послугу можна класифікувати за такими ознаками

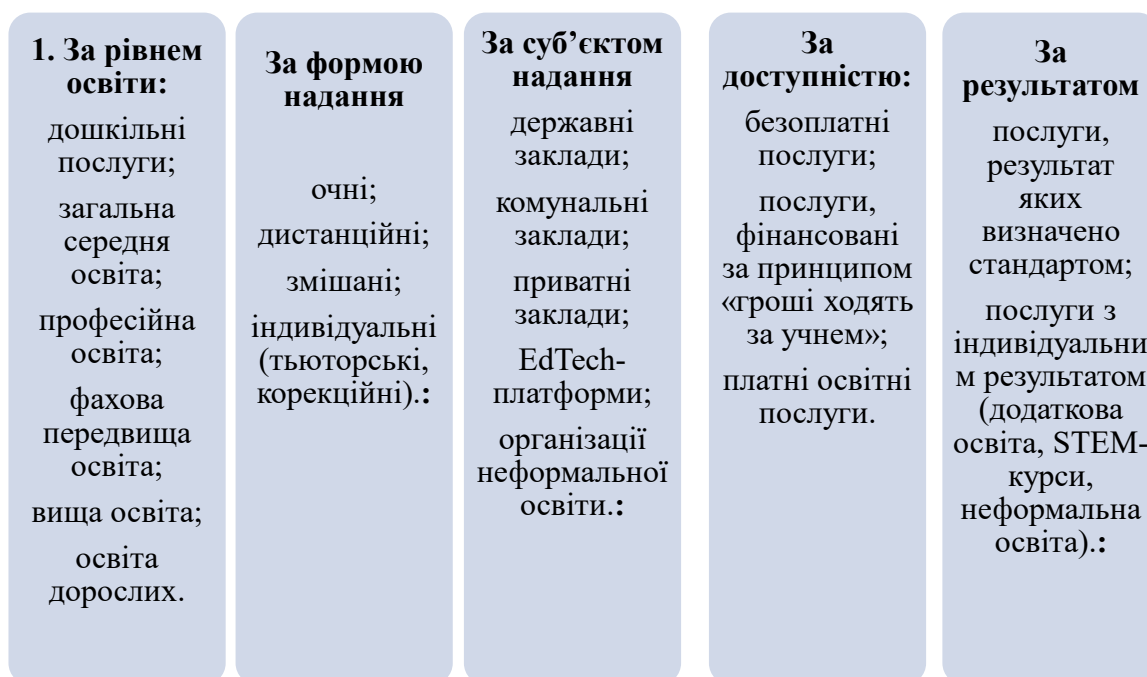


Рис. 1.2. Класифікація освітніх послуг [38].

Ця класифікація дозволяє відобразити багатовимірність освітніх послуг і використати їх як управлінський інструмент

У науковий дискурс дедалі активніше входить і поняття «освітній сервіс», яке посилює акцент на споживачеві, учневі, студентів, батьках. Дослідження якості освітніх послуг у закладі вищої освіти демонструє, що студенти дедалі частіше оцінюють освітню послугу за критеріями аналогічними до критеріїв комерційних сервісів, а саме: доступність, зручність, швидкість комунікації, якість взаємодії. Це суттєво змінює логіку управління освіти, адже змушує заклади освіти орієнтуватися на споживача, а не лише на нормативи та інструкції.

Таким чином, сутність освітніх послуг у системі публічного управління полягає у поєднанні трьох компонентів: педагогічної діяльності, суспільного блага та елементів комерційного сервісу. І саме це поєднання робить їх специфічними та складними для управління. Освітня послуга не є чисте ринковим товаром, оскільки її результат не може повністю стандартизувати або моментально виміряти. Вона також не є виключно суспільним благом, оскільки передбачає персоналізований характер і різні рівні доступу. Її унікальність полягає в тому, що вона залежить від взаємодії між державою, закладами освіти педагогами батьками та учнями.

Сучасні українські освітні реформи поступово формують нову парадигму розуміння освітніх послуг. Вона ґрунтується на тому, що держава має забезпечувати базову рівність і якість, а заклади освіти гнучкість, автономію та здатність відповідати на запити суспільства. Це створює складну динамічну систему, де освітня послуга стає індикатором як стану державної політики так і реальних потреб громадян.

1.2. Нормативно-правове забезпечення надання освітніх послуг в Україні

Нормативно-правове забезпечення надання освітніх послуг в Україні формувалося поступове і залишається однією з найбільш об'ємних та динамічних ділянок національного законодавства. Правова база освіти має

багаторівневий характер, поєднуючи конституційні гарантії, закони, підзаконні акти, стандарти освіти, локальні положення закладів освіти, а також міжнародні зобов'язання, які Україна взяла на себе в межах євроінтеграційної політики. Освітні послуги в українському контексті розглядаються не лише як результат діяльності закладів освіти, а як об'єкт публічного управління, що потребує нормативного регулювання в питаннях доступності, якості фінансування, інклюзії, академічної доброчесності та управлінської автономії.

В основі нормативної системи лежить Конституція України, де ст. 53 закріплює право кожного громадянина на освіту, гарантує безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійної та вищої освіти в державних і комунальних закладах, а також встановлює обов'язковість здобуття повної загальної середньої освіти [20]. Саме ця норма визначає базовий характер освітніх послуг, як суспільного блага, доступність якого має забезпечуватися державою, а не ринковим механізмом. Конституційні положення складають основу для подальшого розвитку галузевого законодавства і визначають межі, в яких функціонує система освітніх послуг.

Ключовим документом сучасної освітньої реформи є закон України «Про освіту». У цьому законі вперше на системному рівні було визначено поняття «освітні послуги», як комплексу дій, що здійснюється суб'єктом освітньої діяльності з метою забезпечення здобувачам досягнення результатів навчання [31].

Наступним важливим документом є закон України «Про повну загальну середню освіту», який деталізує порядок організації освітнього процесу в школах, структуру нової 12-річної системи освіти, моделі профільної старшої школи, механізму формування освітнього середовища, права та обов'язки учасників освітнього процесу. Закон містить норми щодо інклюзивної освіти, прозорості, фінансування, академічної свободи вчителя та забезпечення якісних і безпечних умов отримання освітніх послуг. Він

визначає також можливість функціонування приватних закладів освіти, що створює конкурентне середовище в системі надання освітніх послуг [30].

Суттєве значення у нормативному забезпеченні має і Закон України «Про дошкільну освіту», який встановлює вимоги до змісту та організації дошкільної освіти, визначає державні гарантії доступності та якості дошкільних освітніх послуг, регулює питання інклюзії кадрового забезпечення освітніх програм і умов перебування дітей у закладах дошкільної освіти, визначаючи стандарти, що мають бути дотримані усіма суб'єктами які надають відповідні послуги.

У сфері професійної (професійно-технічної) освіти правову основу становить Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту», який регламентує діяльність закладів професійної освіти, вимоги до змісту професійних освітніх послуг, стандарти професійної підготовки, систему державне приватного партнерства та участь роботодавців у формуванні освітніх програм. Даний закон дозволяє наблизити освітні послуги до потреб ринку праці та забезпечити відповідність професійної підготовки сучасним технологічним і економічним запитам.

Окремим сегментом є Закон України «Про фахову передвищу освіту», який регулює діяльність коледжів і технікумів та який встановлює які освітні послуги можуть надавати ці заклади, визначає стандарти фахової підготовки, особливості ліцензування та вимоги до внутрішньої системи забезпечення якості.

Правове регулювання надання освітніх послуг закладами вищої освіти в Україні має свою специфіку, оскільки воно охоплює не лише загальні принципи організації освітньої діяльності, а й систему забезпечення якості, академічної автономії, фінансування, акредитації освітніх програм та інтеграцію до Європейського простору вищої освіти. Так, Законом «Про вищу освіту» було закладено європейську модель автономію університетів систему забезпечення якості та участі акредитаційних органів [34]. Саме цей закон визначив НАЗЯВО як ключовий орган з акредитації освітніх програм і

контролю якості вищої освіти, що змінило підхід до оцінювання результативності освітніх послуг. Він забезпечує можливість розробки індивідуальних освітніх траєкторій, впровадження дуальної освіти та адаптації вітчизняної освіти до Європейського простору.

Згідно Закону України «Про вищу освіту» важливим елементом нормативної системи є розмежування двох моделей забезпечення якості освітніх послуг: внутрішньої та зовнішньої. Внутрішня система забезпечення якості закріплена у ст. 16 Закону України «Про вищу освіту» і передбачає створення університетами власних політик якості, які включають моніторинг навчальних досягнень опитування здобувачів, перегляд освітніх програм, академічну доброчесність та систему оцінювання результатів. Зовнішня система якості забезпечується через акредитацію освітніх програм Національним агентством і забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). Модель яку використовує НАЗЯВО відповідає стандартам є стандартам ESG-2015 (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area). На виконання вимог Болонського процесу Україна імплементувала ці стандарти, що стало одним з найважливіших кроків у реформуванні системи надання освітніх послуг ЗВО [34].

Окреме правове значення має Національна рамка кваліфікації (НРК), документ який структурно визначає рівні освіти та їх відповідність європейським дескрипторам. НРК затверджена постановою Кабінету міністрів України № 1341, стали інструментом гармонізації українських освітніх послуг з європейськими вимогами. Саме НРК визначає рівень складності програм бакалаврату, магістратури та докторських студій, описують очікувані компетентності на кожному з рівнів і дозволяє роботодавцям орієнтуватися у кваліфікаціях.

Нормативно-правове забезпечення діяльності ЗВО включає також правила ліцензування освітньої діяльності, що визначені постановою КМУ № 1187. Ліцензійні умови встановлюють вимоги до кадрового складу, матеріально-технічної бази, інформаційного забезпечення, навчальних

приміщень, доступності для осіб з інвалідністю та фінансових ресурсів. Ліцензування є первинним етапом доступу закладу до ринку освітніх послуг, а акредитація підтвердженням якості цієї діяльності.

Надання освітніх послуг у ЗВО регулюється також нормами щодо організації освітнього процесу, які містяться у Наказі МОН № 1377 «Про затвердження Положення про організацію освітнього процесу у закладах вищої освіти» [31]. Документ визначає правила формування індивідуальних освітніх траєкторій, порядок вибору освітніх компонентів, можливість перезарахування кредитів ECTS, роботу кафедр, факультетів та органів студентського самоврядування. Таким чином, правова система вищої освіти України формує гнучку, компетентнісну модель, що дозволяє здобувачам брати активну участь у формуванні власного освітнього маршруту.

Суттєвою частиною нормативного забезпечення є фінансування вищої освіти. Постанова КМУ № 114 від 2020 року запровадила формульний розподіл видатків між університетами, що фактично перевело систему надання освітніх послуг на конкурентні засади. Фінансування тепер залежить від результативності діяльності ЗВО: міжнародного визнання, результатів вступної кампанії, обсягу наукових досліджень, працевлаштування випускників. Це означає, що нормативно-правова база не лише визначає правила освітньої діяльності, а й формує стимули для підвищення якості послуг [46].

Важливо врахувати й нові виклики, що постали перед системою вищої освіти у зв'язку з воєнним станом. Низка нормативних актів МОН та уряду регулює дистанційне навчання, академічну мобільність внутрішньо переміщених студентів, проведення вступних кампаній під час обмежень, а також питання безпеки освітнього середовища. Накази МОН № 1115 про дистанційне навчання та № 349 щодо особливостей вступу в умовах війни стали визначальними для адаптації надання освітніх послуг до кризових обставин [45].

Надзвичайно важливим елементом нормативного забезпечення є державні стандарти освіти, що встановлюють вимоги до результатів навчання, компетентностей, структури освітніх програм і критеріїв оцінювання. Стандарти для початкової, базової середньої та профільної середньої освіти поступово оновлюються. В межах реформи «Нова українська школа», що передбачає компетентнісний підхід, розвиток критичного мислення, формування наскрізних умінь та індивідуалізацію навчання. Усі стандарти оприлюднені на сайті Міністерства освіти і науки України.

Особливу роль у забезпеченні якості освітніх послуг відіграють підзаконні акти Кабінету міністрів України та Міністерства освіти і науки України. Так, Постанова КМУ № 800 «Про затвердження порядку проведення інституційного аудиту загальної середньої освіти» змінила саму філософію контролю якості освітніх послуг, орієнтуючи її не на покарання, а на оцінку сильних і слабких сторін рекомендації та вдосконалення. Постанова КМУ № 1096 від 2018 року визначила механізми впровадження реформи НУШ і фінансування освітнього середовища для учнів початкової школи. Завдяки цим документам вдалося сформуванати правові умови для оновлення змісту та організації освітніх послуг на всіх рівнях шкільної освіти [46].

Важливим доповненням є нормативи з інклюзивної освіти. Зокрема Постанова КМУ № 998 «Про затвердження порядку організації інклюзивного навчання в закладах загальної середньої освіти», що визначає механізм надання освітніх послуг дітям з особливими освітніми потребами, діяльність інклюзивно-ресурсних центрів і порядок фінансування додаткових корекційних послуг.

Нормативна база також містить велику кількість галузевих наказів МОН щодо ліцензування, погодження освітніх програм, організації дистанційного навчання, атестації педагогічних працівників. Наприклад, Наказ МОН 1115 «Про затвердження положення про дистанційне навчання»

став ключовим документом під час пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану, коли значна частина освітніх послуг викладається онлайн.

Окремий рівень правового регулювання формують міжнародні документи, зокрема Конвенція про права дитини, Європейська хартія місцевого самоврядування та документи Болонського процесу. Їх імплементація зобов'язує державу забезпечувати недискримінаційний доступ до освітніх послуг, прозорість процедур оцінювання та відповідність кваліфікації європейським вимогам [50].

Таким чином сучасна система нормативно-правового забезпечення освітніх послуг в Україні є багаторівневою комплексною та орієнтованою на європейські стандарти. Вона поєднує жорсткі гарантії доступності та рівності з автономією закладів освіти, механізмами забезпечення якості та елементами конкурентної моделі. Попри значну кількість нормативних актів система не позбавлена суперечностей. На практиці частина законодавчих норм залишається декларативною, інколи нормативи дублюють один одного або незабезпечені механізми реалізації. Проте загальна тенденція свідчить про поступовий перехід від децентралізованої контрольної моделі до моделі сервісної держави, де освітня послуга розглядається як результат взаємодії між державою, закладами освіти, громадянами та суспільством.

1.3. Ключові принципи, критерії та показники якості освітніх послуг

Проблематика якості освітніх послуг у сучасних умовах набуває особливої ваги, оскільки від рівня їх забезпечення залежить не лише індивідуальна освітня траєкторія людини, а й загальний стан розвитку країни, її конкурентоспроможність і здатність інтегруватися у глобальний освітній простір. Закон України «Про освіту» визначає якість освіти як відповідність результатів навчання вимогам стандартів, а якість освітньої діяльності - як сукупність характеристик освітнього процесу, середовища, кадрових,

матеріальних та організаційних умов [40]. Проте у науковій літературі це поняття набагато ширше, і саме його багатовимірність обумовлює складність формування універсальних принципів та критеріїв оцінювання, які однаково охоплювали б і шкільну, і вищу освіту.

Коли йдеться про «якість освітньої послуги» або «якість послуг вищої освіти», дослідники зазвичай переходять до терміна «якість освіти», що є дещо недоречним. Адже «якість освіти» настільки багатогранна та водночас суперечлива, що відображає соціальні, економічні, демографічні, психологічні, політичні, педагогічні та інші аспекти суспільного життя. Тому цей термін потребує уточнення, оскільки в науковому світі ще не вироблено єдиного підходу до його тлумачення. Таким чином, судячи з визначень, даних вітчизняними та зарубіжними вченими, «якість освіти» розуміється як: результат навчання, або рівень знань, або рівень освіти, або рівень кваліфікації тощо; якість освітньої послуги; якість функціонування освітньої системи відповідно до стандартів, вимог та норм. Коротков Є., «якість освіти» поділяє на три групи характеристик: якість потенціалу досягнення мети освіти, якість процесу формування професіоналізму, якість результату освіти. Він зазначає, що якість процесу формування професіоналізму (або якість освітньої послуги) формується з таких компонентів, як якість освітніх технологій, контроль над освітніми процесами, мотивація педагогічного колективу та орієнтація на креативність і ефективність педагогічної роботи, якість ставлення студентів до самої освіти, інтенсивність навчального процесу, управління освітою, якість методів презентації знань» [21]. Луговий В. характеризує «якість освіти» як багатовимірне методичне поняття, що відображає життєво важливі аспекти суспільного життя, і як систему, що характеризується якістю мети, якістю педагогічного процесу та якістю результату навчання [24].

Для проведення аналізу проблем та подолання хаосу в судженнях, пов'язаних з освітньою сферою, доцільно відійти від терміна «якість освіти» та замінити його низкою нетотожних термінів: «якість освітньої послуги»,

«рівень знань», «ефективність діяльності освітніх закладів» та «результати діяльності освітніх закладів», як такі, що відображають різні сторони освітньої сфери та її установ та потребують окремого вивчення, вимірювання, оцінки та управління. Крім того, поняття «якість освітньої послуги» також не отримало єдиного тлумачення серед науковців та потребує уточнення. Зокрема, під якістю освітньої послуги найчастіше розуміють:

- сукупність характеристик, що відповідають потребам споживачів, найбільш повно відповідає сутності понять «послуга» та «якість»;
- дотримання норм, стандартів та вимог, що може бути додатком до першого тлумачення якості освітніх послуг, оскільки дотримання цієї вимоги автоматично забезпечить задоволення потреб споживачів;
- рівень конкурентоспроможності випускників на ринку праці, який можна вважати метою надання освітніх послуг, але не якістю їх надання;
- інноваційність, яку слід розглядати як одну з ключових характеристик якості освітньої послуги.

Враховуючи вищезазначене, ми пропонуємо розуміти під «якістю освітньої послуги» або «якістю послуг вищої освіти» сукупність характеристик освітньої послуги, які можуть задовольнити потреби її прямих та непрямих споживачів з метою формування конкурентоспроможного висококваліфікованого фахівця на ринку праці, здатного продовжувати освіту протягом усього життя.

Однією з найбільш дискусійних проблем залишається розуміння того, що саме слід оцінювати: результат, процес чи середовище. Так, представники гуманістичної педагогіки, серед яких В.Кремень вважають, що якість освіти не може вимірюватися суто технократичними показниками, оскільки розвиток особистості не піддається повній формалізації [22]. Він наголошує, що ключовим принципом є орієнтація на людину, її інтелектуальний, духовний, ціннісний розвиток, а не лише на академічні результати. Іншу позицію висловлюють прихильники управлінсько- менеджерського підходу.

Серед них А. Терлецький, який акцентує на необхідності вимірюваних, стандартизованих критеріїв, без яких неможливо ні управляти освітньою системою, ні забезпечувати її прозорість та конкурентність [44]. Дискусія між цими двома концепціями демонструє глибоке протиріччя, яке властиве сучасній освіті: з одного боку - це прагнення до гуманізації індивідуалізації навчання, а з іншого - потреба в стандартизації, вимірюваності та звітності. Це протиріччя однаково актуальне і для закладів загальної середньої освіти і для закладів вищої освіти.

У сфері вищої освіти питання якості регулюється відповідно до європейських стандартів ESG-2015, які визначають взаємозв'язок між внутрішньою і зовнішньою системами забезпечення якості [49].

Інституційна логіка закладена в ESG, полягає в тому, що основна відповідальність за якість освітніх послуг має належати самому закладу, а зовнішні органи не лише оцінюють, чи працюють внутрішні механізми на рівні України. Це втілено у діяльності Національного агентства і забезпечення якості вищої освіти. Акредитація освітніх програм, яку проводить агентство ґрунтується на комплексному аналізі програм, педагогічних методів, кадрового потенціалу, ресурсів внутрішньої системи якості, академічної доброчесності, залучення здобувачів освіти та роботодавців. Такий підхід суттєво відрізняється від традиційної для України “контрольно-інспекційного” підходу і свідчить про поступовий перехід до сервісної моделі, де якість розглядається не як каральна категорія, а як інструмент розвитку.

Разом з тим у науковій літературі наголошується, що навіть відповідність ESG не гарантує високої якості освітніх послуг, якщо університет не здійснює реального моніторингу ефективності своєї діяльності. Так Т.Власюк звертає увагу на те що, сучасні студенти оцінюють якість освітніх послуг не тільки за змістом програми, а за такими параметрами як: швидкість комунікації, доступність викладача, наявність цифрових платформ, комфортність, комфортні середовища, можливість

обираючи траєкторію навчання [7]. Це означає, що традиційні критерії наприклад кількість викладачів із науковими ступенями чи забезпечення аудиторним фондом вже не відображають реальної якості освітньої послуги. У дослідженні Світового банку «Review of the Education Sector in Ukraine» [57] підкреслюється, що якість освітніх послуг тісно пов'язана з ефективністю управління закладом освіти, рівнем автономії, наявністю мотиваційної системи для педагогів, здатністю закладу співпрацювати з місцевими громадами, бізнесом та іншими інституціями. Аналітики наголошують, що сама по собі стандартизація не працює, якщо не підкріплена управлінською культурою, професійністю та лідерством у закладах освіти. Це однаково стосується і шкіл, і закладів вищої освіти.

На тлі цих досліджень дедалі актуальнішим стає питання формування універсальної системи показників якості освітніх послуг. Полеміка полягає в тому, чи слід створювати єдину інтегровану систему критеріїв для всіх рівнів освіти, чи кожен рівень має власну, адаптовану систему. У той час як експерти вищої освіти наполягають на необхідності стандартизованих індикаторів для акредитації, фахівці шкільної освіти застерігають від небезпеки перенесення університетських підходів у школу, оскільки вони можуть спотворити педагогічну логіку. Враховуючи ці суперечності доцільно запропонувати елементи наукової новизни, а саме авторське бачення принципів і критеріїв якості, які можуть бути універсальними, але при цьому враховувати специфіку різних рівнів освіти.

У сучасних умовах якість освітніх послуг варто визначати як здатність закладу освіти забезпечити досягнення заявлених результатів навчання у поєднанні з персоналізованою підтримкою здобувача, створення безпечного і сприятливого середовища, наявністю сучасної інфраструктури та ефективного управління, яке ґрунтується на академічній доброчесності, прозорості та відповідальності. Цей підхід дозволяє поєднати гуманістичні та менеджерські трактування якості та забезпечити комплексне розуміння освітньої послуги як процесу і як результату. Таким чином якість освітніх

послуг є складним феноменом, що поєднує вимоги нормативних документів, очікування суспільства, сучасні педагогічні підходи, потреби ринку праці та виклики глобального світу.

Полеміка між різними науковими школами вказує на те, що жоден окремий критерій або принцип не може вважатися вичерпним. Якість формується у взаємодії багатьох факторів - від стандартів освіти й оцінювання до автономії закладу, професійності педагогів, цифрової доступності, академічної доброчесності та задоволеності здобувачів. Саме багатовимірність та динамічність роблять якість освітніх послуг ключовою категорією, від якої залежить успіх усієї системи публічного управління освітою в Україні.

Висновки до розділу 1

1 Аналіз змісту особливостей освітніх послуг у системі публічного управління дозволяє стверджувати, що сучасне розуміння освітньої послуги формується на перетині педагогічної, управлінської, економічної та соціальної логіки. Освітня послуга поєднує риси суспільного блага, персоналізованого сервісу та інструменти державної політики, що зумовлює її особливість і багато вимірність. Полеміка між гуманістичним та ринково-орієнтованим підходами свідчить, що якісна освітня послуга не може бути ані повністю стандартизованою, ані повністю індивідуалізованою. Оптимальною є синергія цих двох моделей. Особливістю освітньої послуги є відкладений ефект, соціальна значущість та можливість повної стандартизації, багатосуб'єктність, які визначають специфіку управління освітою і вимагають від держави комплексного підходу до регулювання. На основі проведеного аналізу освітню послугу доцільно трактувати як нормативно визначений, соціально значущий та індивідуально спрямований процес забезпечення умов для досягнення результатів навчання, що відбувається взаємодії держави закладів освіти та здобувачів.

2. Нормативно-правова база освітніх послуг в Україні є розгалуженою, багаторівневою та орієнтованою на європейські стандарти. У центрі законодавчої системи перебувають конституційні гарантії права на освіту, які визначають доступність та безоплатність базових освітніх рівнів, а також галузеві закони, які регулюють дошкільну, шкільну та вищу освіту. Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про загальну середню освіту» формують сучасні моделі освітньої політики, яка заснована на автономії, орієнтації на результат, академічну доброчесність та інституційний аудит. У сфері вищої освіти ключову роль відіграють стандарти ESG та діяльність НАЗЯВО, що забезпечують інтеграцію до Європейського простору вищої освіти. Підзаконні акти уряду та МОН деталізують механізми впровадження реформ, зокрема НУШ, інклюзивної освіти, дистанційне навчання та акредитації програм. Загалом нормативна база створює необхідні умови для якісного надання освітніх послуг, однак її ефективність залежить від практичної імплементації управлінської компетенції та достатнього ресурсного забезпечення на місцях.

3. Аналіз принципів, критеріїв та показників якості освітніх послуг свідчить про багатовимірність цієї категорії та відсутність універсальної моделі її оцінювання. Полеміка між гуманістичною та універсальною концепціями демонструє, що якість освіти є не лише показником відповідності стандартам, а й характеристикою розвитку особистості, рівня педагогічної взаємодії, управлінської компетентності та задоволеності здобувачів. У сфері вищої освіти якість визначається відповідністю освітніх програм стандартам вищої освіти та критерієм ESG, ефективністю внутрішніх систем забезпечення якості та результатами акредитації. Водночас якість не може обмежуватися вимірюваними параметрами, оскільки сучасний споживач освіти оцінює її також за доступністю цифрових сервісів, комфортністю середовища, швидкістю комунікацій та індивідуальними освітніми можливостями. На основі проведеного аналізу доцільно розуміти під якістю освітньої послуги здатність освітньої системи

забезпечити стале досягнення нормативно визначених результатів навчання у поєднанні з високим рівнем індивідуалізації, сервісності, академічної доброчесності та управлінської ефективності.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

2.1. Інституційна структура управління сферою освіти на національному та місцевому рівнях

Інституційна структура управління сфери освіти в Україні формувалася поступово і відображає поєднання традиційно централізованої моделі, яка склалася ще в радянський період та сучасної європейської логіки, децентралізації, автономії закладів освіти та субсидіарності. На сьогодні система управління охоплює сукупність державних, регіональних, місцевих і внутрішніх інституційних органів, які здійснюють нормативне, організаційне, фінансово-аналітичне та контрольне забезпечення освітньої політики. Її характерною рисою є багаторівневність, що дозволяє одночасно координувати загальнонаціональні стратегічні пріоритети та враховувати потреби територіальних громад, які після реформи децентралізації отримали значні повноваження у сфері управління освітою.

Ключовим суб'єктом управління на національному рівні і Міністерства освіти і науки України, який є центральним органом виконавчої влади та визначає державну політику у сфері освіти науки та інновації. МОН відповідає за розробку нормативно-правових актів, затвердження державних стандартів освіти, організації зовнішнього забезпечення якості, формування освітніх програм, управління міжнародної інтеграцією, ліцензування та акредитацію окремих напрямів діяльності. Положення про МОН визначено постановою Кабінету міністрів УКРАЇНИ № 630, де підкреслюється, що МОН є координатором усієї освітньої сфери та відповідальне за реалізацію державної стратегії у цій галузі освіти. У сфері вищої освіти МОН взаємодіє з Національними агентствами забезпечення якості вищої освіти, діяльність якого ґрунтується на Європейських стандартах ESG-2015 [54]. НАЗЯВО є

незалежним інституційним суб'єктом, відповідальним за акредитацію освітніх програм, моніторинг академічної доброчесності та оцінювання внутрішніх систем забезпечення якості у закладі вищої освіти. Такий поділ повноважень наближає Україну до європейської практики, де державні органи формують політику, а незалежні агентства здійснюють зовнішню оцінку якості.

Важливою складовою управління є також Український центр оцінювання якості освіти (УЦОЯО), який забезпечує проведення зовнішнього незалежного оцінювання та національних моніторингових досліджень, зокрема адаптованих компонентів PISA. Функції цього центру відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості вступу, рівності доступу та об'єктивності оцінювання результатів навчання.

На рівні дошкільної, шкільної та позашкільної освіти значну роль відіграє Державна служба якості освіти, яка створена відповідно до Закону України «Про освіту». Її завданням є проведені ситуаційних аудитів, оцінювання освітнього середовища, моніторинг дотримання ліцензійних умов, аналіз систем внутрішнього забезпечення якості та надання рекомендацій закладам освіти. Модель роботи державної служби якості освіти характеризується відходом від каральної логіки контролю, який домінувало до 2017 року та переходом до експертно-консультативної моделі, яка орієнтована на підтримку закладів освіти [30].

Після старту реформ децентралізації ключові повноваження у сфері управління освітою передано органам місцевого самоврядування. Територіальні громади стали засновниками шкіл, дитячих садків, отримали право призначати керівників закладів, відповідати за фінансування, розвиток інфраструктури, оптимізації мережі, доступність інклюзивних послуг та створення безпечного освітнього середовища. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» та Бюджетного кодексу громади забезпечують утримання закладів освіти, визначають обсяги фінансування, впроваджують місцеві програми розвитку освіти, здійснюють супровід

педагогічних працівників, контролюють безпечність об'єктів та організують підвезення учнів. Реформа «гроші ходять за учнем» та освітня субвенція створила умови, за яких місцева влада отримала як фінансові ресурси, так і відповідальність за ефективність їх використання.

Важливу роль на місцевому рівні відіграють також департаменти та управління освіти обласних, міських державних адміністрацій, які є органами виконавчої влади та координують роботу закладів освіти, здійснюють методичну підтримку, моніторинг виконання державної освітньої політики, організують реалізацію державних програм, здійснюють контроль за дотриманням освітнього законодавства та розподіляють фінансові ресурси між закладами у багатьох регіонах. Вони стають посередниками між державними і місцевими рівнями, що особливо актуально у питаннях акредитації програм, оптимізації мережі, впровадження інклюзивної освіти та забезпечення цифрової трансформації.

Специфіку інституційної структури становить і внутрішньо інституційне управління закладами освіти. У школах важливу роль відіграють педагогічні ради, директори, наглядові та опікунські ради, що визначено Законом України «Про повну загальну середню освіту» [29]. У закладах вищої освіти функціонують вчена рада, ректорат, структурні підрозділи, органи студентського самоврядування та комісії із забезпечення якості освіти. ЗВО мають широкую академічну, організаційну та фінансову автономію, закріплену Законом України «Про вищу освіту», що дозволяє їм самостійно формувати освітні програми, структури управління та політики розвитку [34].

Інституційна структура освіти охоплює також партнерські та стейкхолдерські інституції – роботодавців, професійні асоціації, галузеві ради, організації громадянського суспільства. Вони залучаються до формування освітніх стандартів, розробки освітніх програм, оцінювання їх якості та впровадження дуальної освіти. У сфері вищої освіти роль

роботодавців прямо закріплена в процедурах акредитації освітніх програм НАЗЯВО, де їх залучення є обов'язковою умовою експертного оцінювання.

Загалом інституційна структура управління освітою в Україні є складною системою, що поєднує централізацію стратегічних рішень та децентралізацію поточних управлінських функцій. Національний рівень забезпечує нормативно-правове регулювання, контроль якості, міжнародну інтеграцію та стратегічне планування, тоді як місцевий рівень відповідає за реалізацію освітньої політики, фінансове забезпечення, організацію освітнього процесу та розвиток інфраструктури. Внутрішньоінституційне управління закладів освіти завершує цю систему, формуючи безпосередні умови для надання освітніх послуг.

2.2. Зміст та специфіка діяльності ЗВО як суб'єкта надання освітніх послуг

Дніпровська академія неперервної освіти Дніпровської обласної ради (далі – ДАНО ДОР, Академія) є комплексною освітньою інституцією, яка поєднує функції ЗВО, центру професійного розвитку педагогічних працівників, науково-методичного центру, провайдера освітніх послуг та регіонального освітнього хабу. Статус ЗВО та включення до ЄДЕБО засвідчують, що Академія здійснює формальну освітню діяльність, а широкий спектр навчальних програм, курсів, тренінгів і науково-методичних заходів підтверджує її роль як багатопрофільного постачальника освітніх сервісів. Діяльність Академії формує цілісну систему неперервної освіти, що охоплює добувачів, педагогічних працівників, керівників закладів освіти, здобувачів післядипломної освіти, слухачів короткострокових програм і учасників професійних спільнот [42].

Упродовж 2024 року Дніпровська академія неперервної освіти забезпечувала реалізацію ключових напрямів розвитку, спрямованих на підвищення результативності освітньої діяльності та зміцнення її позицій у

регіональному й міжнародному освітньому просторі. Основна увага була зосереджена на модернізації змісту освітніх послуг, їх наближенні до сучасних національних і європейських стандартів, а також на посиленні методичної та координаційної підтримки закладів освіти Дніпропетровської області.

У межах стратегічного розвитку Академія активізувала співпрацю зі стейкхолдерами, удосконалила механізми внутрішнього забезпечення якості освіти та розпочала формування нового комплексного стратегічного плану на п'ятирічний період, що також охоплює цифровізацію та інтернаціоналізацію освітнього процесу. Систематично проводилися опитування педагогів та здобувачів, а також моніторингові дослідження, що дозволило підвищити якість управлінських рішень і оновити інструменти внутрішньої оцінки [42].

У 2024 році було переглянуто й удосконалено освітні програми підготовки здобувачів фахової передвищої та вищої освіти. Оновлення здійснено за спеціальностями дошкільної та початкової освіти, психології, менеджменту, публічного управління та адміністрування. Також продовжено розвиток програм магістерського рівня й освітньо-наукової програми підготовки докторів філософії.

Паралельно здійснювалася актуалізація програм підвищення кваліфікації педагогічних працівників, що дозволило значно розширити їхній зміст, інтегрувати нові підходи та інноваційні методики. Значну увагу приділено цифровій інфраструктурі: платформа MOODLE була оптимізована та доповнена новими інструментами для підтримки змішаного та дистанційного навчання.

Усі зазначені заходи спрямовані на посилення інституційної спроможності Академії, забезпечення якості освітнього процесу та зміцнення її ролі як провідного центру неперервної педагогічної освіти в регіоні.

Основні напрями діяльності Академії наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні напрями діяльності Академії та їх характеристика

Напрямок діяльності	Зміст
Формальна освіта	Освітні програми рівня фахової передвищої, бакалаврської та магістерської освіти; підготовка педагогів та управлінців освіти.
Підвищення кваліфікації	Курси, тренінги, вебінари, короткі модульні програми, стажування; підвищення кваліфікації педагогів та керівників ЗЗСО й ЗВО.
Перепідготовка та спеціалізація	Програми професійної перепідготовки педагогів, освітніх управлінців, психологів.
Науково-методична діяльність	Розробка методичних матеріалів, експертиза програм, участь у проєктах, методичний супровід педагогів.
Наукова діяльність	Підготовка та видання фахового журналу, проведення семінарів і конференцій, реалізація дослідницьких проєктів.
Освітні та консультаційні послуги	Освітні заходи для громад, закладів освіти, індивідуальні консультації, професійний консалтинг.
Дистанційне навчання	Реалізація онлайн-курсів, використання електронних платформ, формування цифрового освітнього середовища.

Така багатовекторність діяльності розміщує академію між класичним ЗВО та інститутами післядипломної освіти, формуючи змішану модель, орієнтовану на задоволення освітніх потреб різних груп здобувачів. Цей феномен є характерним для України після реформи децентралізації, коли регіональні заклади освіти почали виконувати функцію освітніх центрів для громад, органів місцевого самоврядування та професійних спільнот.

Таблиця 2.2.

Структурні підрозділи Академії та їх функції

Підрозділ	Основні функції
Факультети / інститути	Реалізація освітніх програм, навчально-методична робота, проведення практичної та наукової підготовки.
Центр підвищення кваліфікації	Формування програм ПК, проведення курсів, забезпечення сертифікацій слухачів, координація тренінгової діяльності.
Науково-методичні відділи	Методичний супровід педагогів, експертиза освітніх програм, участь у регіональних проєктах.
Видавничий центр	Випуск журналів, збірників, методичних матеріалів; підтримка наукових публікацій.
Відділ цифрової освіти	Організація дистанційного навчання, адміністрування електронних платформ, розробка онлайн-курсів.
Аналітичний центр	Проведення досліджень, аналіз освітніх потреб, моніторинг якості освітніх послуг.

Важливою особливістю Академії є значна внутрішня структурна диференціація, що дозволяє реалізовувати різні види освітніх послуг одночасно. Структурні підрозділи Академії виконують специфічні функції, що об'єднуються у єдиний процес надання освітніх послуг.

Наявність такої розгалуженої структури свідчить про те, що Академія функціонує не лише як освітній провайдер, а як науково-методична, дослідницька та інноваційна установа, яка здатна формувати регіональну політику у сфері освіти.

Таблиця 2.3.

Кількість здобувачів

Освітній рівень	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Освітньо-науковий рівень доктор філософії	15	5	10	10	15	15
Другий освітній рівень (магістратура)	88	86	93	97	105	109
Перший освітній рівень (бакалаврат)	1	23	32	14	9	26
Фаховий молодший бакалавр	215	320	360	335	323	300

Аналіз кількісних показників контингенту здобувачів освіти за 2019–2024 роки свідчить про неоднорідну, але загалом позитивну динаміку розвитку освітньої діяльності Дніпровської академії неперервної освіти. Найстабільніший приріст демонструє другий (магістерський) рівень — кількість магістрантів зростає майже щороку (з 88 осіб у 2019 р. до 109 у 2024 р.), що підтверджує підвищення попиту на програми професійного розвитку та управлінсько-педагогічної підготовки.

Освітньо-науковий рівень (доктор філософії) характеризується коливанням, однак у довгостроковій перспективі відзначається тенденція до стабілізації. Після зниження у 2020 році (5 осіб) кількість вступників

повернулася до 15 здобувачів у 2023–2024 рр., що свідчить про відновлення наукової активності та посилення привабливості докторських програм.

Показники першого (бакалаврського) рівня мають хвилеподібний характер і суттєво варіюють залежно від року, що може пояснюватися зміною структури набору, конкуренцією та специфікою цільових аудиторій. Попри спад у 2022–2023 рр., у 2024 році спостерігається повторний ріст до 26 осіб.

Найчисельнішою категорією традиційно є здобувачі фахової передвищої освіти (молодші бакалаври). Пік контингенту припав на 2021 рік (360 осіб), після чого спостерігається помірне зниження - до 300 осіб у 2024 році. Така динаміка є типовою для цього сегмента та відображає загальні регіональні та демографічні фактори впливу.

У цілому наведені дані дозволяють дійти висновку, що Академія зберігає стійкі позиції у сфері підготовки здобувачів різних рівнів освіти, а зростання контингенту на магістерських та докторських програмах свідчить про зміцнення її наукової та професійної спроможності. Окремі коливання в окремих освітніх рівнях зумовлені об'єктивними чинниками й не порушують загальної тенденції стабільного функціонування та розвитку закладу.

Однією з ключових специфічних характеристик академії є її включення в систему неперервної освіти дорослих. Саме тут відбувається інтеграція різних форматів навчання: формальних ступеневих програм, модульних курсів, короткострокових тренінгів, освітніх консультацій тощо. Таким чином, Академія виконує функцію регіонального центру компетенностей, де здобувачі можуть отримати не лише знання, а й практичні інструменти професійного розвитку.

Специфіка Академії полягає і в тому, що ЗВО активно працює з органами місцевого самоврядування, територіальними громадами та іншими ЗВО області. Це робить Академію фактичним інституційним центром реалізації регіональної освітньої політики та майданчиком професійної мережевої взаємодії.

Таким чином, діяльність Дніпровської академії неперервної освіти має комплексний, багатофункціональний характер, який дозволяє їй виступати повноцінним постачальником освітніх послуг, що поєднують формальну вищу освіту, післядипломну підготовку, науково-методичну роботу, освітні інновації, консультаційну підтримку та розвиток професійних компетентностей педагогів регіону. Її специфіка полягає у гнучкості освітніх форматів, інтеграції практики й науки, використанні сучасних цифрових інструментів, широкому охопленні аудиторії та виконанні важливої місії - забезпечення неперервності освіти та професійного розвитку освітян у масштабах цілої області.

2.3. Проблеми та бар'єри у забезпеченні доступності та якості освітніх послуг

Проблеми доступності та якості освітніх послуг у секторі вищої освіти та післядипломної освіти України загострилися в останні десятиліття під впливом глибоких системних трансформацій, демографічних чинників, воєнних ризиків, цифровізації та зміни очікувань здобувачів освіти. Хоча нормативна база і реформи декларують рівність можливостей та високий стандарт якості, реальний стан функціонування ЗВО свідчить про наявність значної кількості бар'єрів організаційного, фінансового, кадрового та управлінського характеру. Однією з ключових проблем залишається нерівномірність доступу до якісних освітніх послуг між регіонами. ЗВО у великих містах мають суттєво кращу матеріальну базу, розвинену наукову інфраструктуру, кадровий потенціал та доступ до міжнародних проектів, тоді як університети у невеликих містах часто стикаються з обмеженням ресурсів і відсутністю можливостей розвитку. Це підтверджують і аналітичні матеріали Світового банку [57], у яких відзначається, що різниця в якості освітніх послуг між регіонами України є системною, що призводить до

нерівності шансів для здобувачів та зниження конкурентоспроможності частини ЗВО.

Ще одним бар'єром є недостатній рівень цифрової готовності. Військові дії та вимушений перехід значно частини освітніх послуг в он-лайн висвітлили проблему відсутності єдиних цифрових платформ, недостатньої технічної інфраструктури та нерівності в цифрових компетентностях викладачів. ЗВО з розвинутою ІТ-базою адаптувалися до дистанційних форматів значно швидше, тоді як інші продемонстрували технологічну вразливість.

Важливим викликом є кадровий дефіцит, який проявляється не лише у скороченні кількості науково-педагогічних працівників, а й у старінні професорсько-викладацького складу та слабкому залучення молодих фахівців. За даними аналітичного звіту НАЗЯВО, понад 40 % викладачів українських ЗВО – це особи передпенсійного або пенсійного віку. Молоді фахівці часто не бачать перспектив у науково-педагогічній діяльності через низьке фінансування обмежені можливості для досліджень та слабкий зв'язок між університетами та ринком праці [48].

Окремою групою бар'єрів є управлінські дисфункції. Попри автономію, заклади вищої освіти часто залишаються залежними від застарілих адміністративних процедур, бюрократичної логіки та фрагментації управлінських функцій. Проблемою є відсутність стратегічного планування, слабкий розвиток внутрішніх системи забезпечення якості, формалізований підхід до акредитації та недостатня інтеграція результатів моніторингу у внутрішні політики закладів.

І, нарешті, фінансування є одним з визначальних бар'єрів, що впливає на якість освітніх послуг. Для ЗВО проблемою є залежність від обмеженою кількості джерел фінансування та недостатня роль грантових і партнерських ресурсів. У дослідженнях Європейської комісії підкреслюється, що інвестиції у безперервний професійний розвиток є одним із ключових чинників

підвищення якості освітніх послуг, тоді як в Україні цей сектор залишається недофінансованим [56].

Важливим бар'єром є й недостатня інтеграція освіти з ринком праці. Університети часто працюють за інерцією, пропонуючи програми, які не відповідають потребам економіки. У результаті якість освітніх послуг формально висока (відповідність стандартам), але неефективна з точки зору працевлаштування.

Не менш суттєвою проблемою є слабкий розвиток культури оцінювання якості. Відповідно до стандартів ESG та вимог НАЗЯВО, ЗВО повинні мати внутрішні системи якості, однак на практиці вони часто виконують формальну функцію. Здобувачі освіти недостатньо залучені до оцінювання програм, зворотній зв'язок інколи ігнорується, а дані моніторингу не впливають на реальні зміни. У післядипломній освіті схожа проблема проявляється у відсутності дієвого механізму оцінки ефективності курсів підвищення кваліфікації: педагогів часто примушують проходити навчання заради сертифікату, а не зміни практики.

Таким чином, бар'єри забезпечення доступності та якості освітніх послуг у секторі вищої та післядипломної освіти пов'язані з нерівністю ресурсів, кадровим дефіцитом, слабкою цифровою інфраструктурою, управлінською інертністю, недостатнім фінансуванням та низькою інтеграцією з ринком праці.

Проведемо аналіз для ДАНО ДОР . Проведений PEST-аналіз засвідчує, що зовнішнє середовище, у якому функціонує Дніпровська академія неперервної освіти, є динамічним та багатопрофільним. Політичний вектор розвитку держави, орієнтований на децентралізацію, запровадження НУШ та посилення системи забезпечення якості освіти, суттєво підсилює попит на послуги Академії як ключової регіональної науково-методичної установи. Разом із тим економічні виклики, пов'язані з війною, обмеженим бюджетним фінансуванням, обумовлюють необхідність раціонального використання ресурсів та активізації грантової діяльності.

Соціальні фактори демонструють суперечливий вплив з одного боку, демографічне скорочення населення регіону зменшує кількість вступників, з іншого – посилюється попит на педагогів, управлінців та фахівців із психологічної підтримки. Це формує сприятливі умови для розвитку магістерських програм та програм підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.3.

PEST аналіз ДАНО ДОР

Р – Політичні фактори	Е – Економічні фактори
<p>Децентралізація та посилення ролі ОМС у сфері освіти створили додатковий запит на підготовку управлінських кадрів (спеціальність 281). Освітні реформи (НУШ, професійний розвиток педагогів) забезпечили постійний попит на курси підвищення кваліфікації, які є однією з ключових функцій ДАНО ДОР.</p> <p>Посилення вимог НАЗЯВО до внутрішніх систем забезпечення якості спричинило оновлення освітніх програм і впровадження системи моніторингу у ДАНО ДОР.</p> <p>Активізація співпраці з міжнародними партнерами через державні програми підтримки післявоєнного відновлення освіти.</p> <p>Нормативні зміни у сфері підвищення кваліфікації відкрили ДАНО ДОР ширші можливості для надання освітніх послуг різним категоріям педагогів.</p>	<p>Економічна нестабільність, спричинена війною, вплинула на фінансування освіти та купівельну спроможність населення.</p> <p>Зростання витрат на енергоносії та утримання матеріально-технічної бази створює навантаження на бюджет ЗВО.</p> <p>Зменшення фінансування з держбюджету та залежність від обласних коштів обмежують можливості модернізації інфраструктури.</p> <p>Зростання конкуренції між ЗВО через скорочення кількості вступників і фінансування «за результатом».</p> <p>Попит на спеціальності з високою економічною віддачею (менеджмент, психологія) підтримує набір у ДАНО ДОР, особливо на магістратуру.</p>
<p>S – Соціальні фактори</p> <p>Демографічний спад та міграція зменшують кількість вступників у регіоні, що напряду впливає на конкурс у ДАНО ДОР.</p> <p>Попит на педагогів, психологів, фахівців з публічного управління залишається стабільно високим у регіоні.</p> <p>Запит суспільства на безперервну освіту і професійний розвиток сприяє збільшенню кількості слухачів на КК.</p> <p>Під час війни зросла потреба у спеціалістах соціальної підтримки, інклюзії, кризової психології — це створює додаткові можливості для програм ДАНО ДОР.</p> <p>Підвищення ролі стейкхолдерів у формуванні програм (школи, громади, ОМС) визначає необхідність гнучко оновлювати ОПІ.</p>	<p>T – Технологічні фактори</p> <p>Активний розвиток дистанційної освіти стимулює Академію підтримувати та розвивати платформу MOODLE.</p> <p>Зростає потреба у цифрових навичках викладачів та оновленні технічного забезпечення аудиторій.</p> <p>Тенденції цифрової трансформації спонукають до впровадження онлайн-моніторингу якості освіти</p> <p>Використання штучного інтелекту та електронних сервісів у ЗВО потребує інвестицій і цифрової безпеки.</p> <p>Конкурентоспроможність ЗВО залежить від здатності адаптуватися до нових технологій (відеоконтент, LMS, електронні сервіси).</p>

Технологічні фактор підтверджують, що цифровізація освіти вже стала обов'язковою умовою конкурентоспроможності ЗВО. Для Академії це відкриває можливості модернізації внутрішніх процесів, розширення дистанційної форми навчання та підвищення якості сервісів, але водночас потребує інвестицій у техніку, програмне забезпечення та цифрову безпеку.

Загалом зовнішнє середовище створює для Академії більше можливостей, ніж загроз, але реалізація цього потенціалу залежить від здатності оперативно адаптуватися до політичних змін, економічних умов та технологічних трендів. Далі проведемо SWOT аналіз, який дозволить визначити сильні та слабкі сторони досліджуваної організації (табл. 2.4)

Таблиця 2.4.

SWOT аналіз ДАНО ДОР .

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Стабільне зростання кількості магістрантів та студентів програм підвищення кваліфікації бакалаврат. 2. Формування та оновлення широкого спектра освітніх програм (бакалавр, магістр, PhD). 3. Активне впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти 4 Використання платформи MOODLE та розвиток цифровізації навчального процесу. 6. Сильні міжнародні та регіональні партнерства, участь у розвитку освіти області. Позитивна динаміка розвитку наукових програм (відновлення PhD-набору).	1. Нерівномірне навантаження на окремі кафедри. 2. Зниження кількості здобувачів фахової передвищої освіти після пікового 2021 року. 3. Обмежений рівень цифрової інфраструктури (потреба дооснащення, модернізації). 4. Обмежена матеріально-технічна база окремих навчальних підрозділів. 5. Нерівномірне навантаження на окремі кафедри та недостатній кадровий резерв. 6. Недостатній рівень промоції освітніх програм серед абітурієнтів.
Можливості	Загрози
Розширення цифрових платформ, дистанційних програм та змішаного навчання. 2. Підвищення попиту на магістерські програми управлінського, педагогічного та психологічного профілю. 3. Розвиток співпраці з громадами та освітніми установами області. 4. Розширення міжнародних проєктів та грантових програм. 5. Запит ринку праці на спеціалістів у сфері освіти, психології, публічного управління. 6. Інтеграція нових технологій (AI, BigData, онлайн-моніторинг якості).	1. Демографічний спад у регіоні, що впливає на контингент вступників. 2. Конкуренція з приватними та державними ЗВО у регіоні. 3. Військові ризики, міграція населення та нестабільність ринку освітніх послуг. 4. Фінансові обмеження та нерівномірність державного фінансування. 5. Можливе посилення регуляторних вимог та зміни нормативної бази. 6. Зростання вимог до забезпечення якості освіти та потенційні ризики невідповідності.

Проведений SWOT-аналіз показує, що ДАНО ДОР має значний потенціал розвитку, базуючись на широкій освітній та науковій інфраструктурі, зростаючому попиту на програми магістратури та систематичному оновленні освітніх програм. Майже всі сильні сторони Академії пов'язані із забезпеченням якості освіти, цифровізацією процесів та розширенням освітньої пропозиції, що відповідає сучасним вимогам ринку та очікуванням здобувачів.

Разом із тим слабкі сторони вказують на необхідність зміцнення промоційних стратегій, модернізації матеріальної бази та системного розвитку кадрових ресурсів. Одним із критичних аспектів є нерівномірна динаміка набору на окремі освітні рівні, що потребує комплексної роботи з абітурієнтами та перегляду підходів до маркетингу освітніх програм.

Можливості, що відкриваються перед Академією (цифровізація, міжнародне партнерство, гранти та постійно високий попит на педагогічні й управлінські професії), здатні забезпечити довгострокове зростання. Водночас загрози переважно пов'язані з зовнішніми факторами: демографічною ситуацією, війною, конкуренцією та фінансовими викликами.

Збалансована реалізація сильних сторін і ефективне використання можливостей дозволить мінімізувати ризики та сформувану стійку модель розвитку ДАНО ДОР на найближчі роки.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено що інституційна структура управління освіти в Україні є багаторівневою системою, в якій поєднується стратегічна централізація (МОН, НАЗЯВО, УЦОЯО, Державна служба якості освіти) з децентралізованими повноваженнями органів місцевого самоврядування та внутрішніми управлінням закладів освіти, а також активної участю стейкхолдерів. Така модель дозволяє одночасно реалізовувати загальнонаціональну політику та враховувати потреби громад.

2. Констатовано, що ДАНО ДОР виступає комплексним суб'єктами надання освітніх послуг і регіональним освітнім хабом, який поєднує функції ЗВО, інституції послідовної освіти, науково-методичного та аналітичного центру. Багатовекторність діяльності, розгалужена внутрішня структура та стійкі показники контингенту, зокрема зростання кількості магістрантів і стабілізація набору на рівні PhD свідчить про збереження і зміцнення її позиції в регіональній системі освіти.

3. Виявлено, що проблеми та бар'єри в забезпеченні доступності та якості освітніх послуг, пов'язані з нерівномірністю ресурсного забезпечення між регіонами, кадровим дефіцитом, старінням викладацького складу, недостатнім рівнем цифрової готовності, управлінськими дисфункціями, обмеженим фінансуванням та слабкою інтеграцією освіти з ринком праці. PEST- і SWOT аналіз показав, що ДАНО ДОР попри наявність слабкі сторони та зовнішні загрози, Академія має значний потенціал розвитку завдяки своїм сильним позиціям, розвиненим партнерством та можливостям пов'язаним із цифровізацією зростанням, попиту на педагогічні та управлінські програми.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

3.1. Інноваційні підходи до управління та модернізації освітньої інфраструктури

Сучасна система надання освітніх послуг в Україні зазнає глибоких трансформацій, що зумовлені не лише технологічним розвитком та глобальною цифровізацією, а й соціальним викликами, реформами управління та зростанням вимог до якості освіти. У цих умовах модернізація освітньої інфраструктури та впровадження інноваційних підходів до управління стають ключовими умовами забезпечення доступності, ефективності та конкурентоспроможності освітніх послуг. Інновація розглядається не лише як технологічні рішення, а як комплекс управлінських, організаційних, інформаційних, та педагогічних змін, що підвищують спроможність освітніх закладів відповідати потребам здобувачів на ринку праці [45]. Це є актуальним як для закладів вищої освіти, так і для спеціалізованих інституцій неперервної освіти, таких як Дніпровська академія неперервної освіти, яка активно впроваджує інновації в управлінські процеси, у зміст освітніх програм і розвиток цифрового освітнього середовища.

Інноваційні підходи до управління в освітній сфері в сучасних умовах базуються на принципах автономії, відповідальності, прозорості і орієнтації на якість. У системі вищої освіти автономія закладів стає передумовою для оновлення управлінських моделей, що дозволяють ефективніше використовувати ресурси, створювати власну інфраструктуру, формувати інноваційні освітні програми, залучати стекхолдерів і адаптувати внутрішні процеси до потреб здобувачів. Розвиток внутрішніх систем забезпечення якості, впровадження систем моніторингу, аналізу даних, цифрових

платформ, управління навчанням і сервісних моделей взаємодії формує новий рівень управлінської культури. Поступово змінюється логіка функціонування освітніх установ - від адміністративного управління до логіки сервісного, проактивного і аналітичного підходу, де освітній заклад стає інституцією, що реагує на потреби користувачів і передбачає їх [43].

Модернізація освітньої інфраструктури охоплює не лише фізичні ресурси, такі як матеріально-технічна база, навчальні приміщення чи спеціалізовані лабораторії, але і цифрову інфраструктуру, яка сьогодні стає не менш важливою. ЗВО дедалі активніше запроваджують електронні платформи управління освітнім процесом, системи дистанційного навчання, електронні кабінети, цифрові бібліотеки, вебіари віртуальні лабораторії, мобільні додатки. Такі рішення дозволяють забезпечити гнучкість освітнього процесу, зробити його персоналізованим і доступним для здобувачів, які навчаються у різних режимах - очному, дистанційному чи змішаному. Особливо помітним це стало в умовах воєнного стану, коли цифрова інфраструктура фактично стала основним засобом продовження освітнього процесу.

У контексті модернізації освітньої інфраструктури важливо підкреслити, що інновації стосуються не лише технології, а і організації освітнього середовища. На зміну традиційному класно- аудиторному простору приходять адаптивні, мобільні відкриті середовища, які дозволяють трансформувати простір під різні види діяльності - групові проекти, тренінги, воркшопи, інтерактивні заняття. Значну увагу приділяють доступності інклюзивного середовища, розбудові STEM-просторів, мультимедійних зон, студії для запису лекцій і створення електронного контенту. ЗВО починають працювати у логіці “кампусу знань”, де фізичний простір є лише частиною ширшої екосистеми, що включає цифрові сервіси, науково-іноваційні лабораторії, центри кар'єри, сервісні центри і хаби комунікації [41].

Важливим інноваційним напрямом є розвиток моделей управління на основі даних. В освітніх установах дедалі більше популярності набуває Data

driven management, тобто система, яка базується на аналізі статистичних даних, результатів опитувань, моніторингу освітніх територій, відвідуваності, успішності, результативності викладачів, ефективність освітніх програм. Такий підхід дозволяє ухвалювати управлінські рішення не інтуїтивно, а на основі доказів, що зменшує ризик, підвищує прозорість і дозволяє бачити реальні потреби здобувачів освіти. У Дніпропетровській академії неперервної освіти такі елементи вже впроваджуються в діяльність про підвищення кваліфікації: здійснюється аналіз результатів навчання, зворотних зв'язків слухачів, оновлення програм на основі опитувань, оцінювання тренерів і викладачів, а також формування електронного портфоліо слухачів.

Ще однією важливою інновацією в системі управління є розвиток партнерських моделей. Освітні установи дедалі частіше взаємодіють з органами влади, місцевими громадами, бізнесом, громадськими організаціями, міжнародними фондами. Така взаємодія дозволяє створювати спільні освітні програми, проекти професійного розвитку, програми стажування та обмін досвідом, підвищуючи якість освітніх послуг та рівень їх відповідностей потребам ринку праці. У випадку ДАНО партнерська модель має не менше значення. Так, Академія активно співпрацює з територіальними громадами, освітніми закладами області центрами професійного розвитку педагогів, що дозволяє створювати регіональну освітню екосистему та формувати сучасну кадрову політику в освіті.

Управлінські інновації охоплюють і зміну підходів до підготовки та підтримки педагогічних кадрів. Модернізація інфраструктури включає створення центрів професійного розвитку, інноваційних платформ, тренінгових майданчиків лабораторії педагогічних технологій.

Таким чином, інноваційні підходи до управління та модернізації освітньої інфраструктури формують нову модель розвитку освіти, яка поєднує цифрові рішення, сучасне освітнє середовище, оновлені управлінські практики, розвиток партнерств і орієнтацію на потреби здобувачів освіти. У такій моделі освітні заклади відіграють роль не лише установ, що передають

знання, а й активних центрів інновацій, сервісних платформ та інтеграторів професійного розвитку. Це визначає перспективи подальшого розвитку всієї системи освітніх послуг та створює передумови для якісної модернізації освіти в Україні.

3.2. Цифровізація освітнього процесу та розвиток електронних сервісів

Цифровізація освітнього процесу нині є одним із ключових напрямів модернізації освітніх послуг, оскільки розвиток цифрових технологій радикально змінює способи отримання знань, моделі комунікації, доступ до ресурсів та форми взаємодії між учасниками освітнього процесу. Цифрові рішення стають не додатковим інструментом, а одним із базових компонентів інфраструктури сучасної освіти. Вони забезпечують гнучкість, мобільність, індивідуалізацію навчання та значно розширюють можливості закладів освіти щодо надання своєчасних якісних та доступних освітніх послуг. У цьому контексті цифровізація впливає не лише на педагогічні практики, а й на систему управління, оцінювання, документообігу сервісів для здобувачів і викладачів, а також на взаємодію зовнішніми стейкхолдерами [39].

Важливим аспектом цифровізації є перехід до електронних платформ управління навчанням, який дозволяє організовувати освітній процес у змішаному або дистанційному форматі. Такі платформи забезпечують гнучкість графіків, автоматизують введення журналів, створюють можливості для синхронного та асинхронного навчання, підтримують інтерактивність і дозволяють застосовувати інструменти аналітики для моніторингу успішності здобувачів. Для ЗВО використання електронних систем стало основою для збереження безперервності навчального процесу в умовах війни та надзвичайних ситуацій. Для системного представлення ключових напрямів цифровізації доречно узагальнити їх у вигляді даних які зображені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні напрями цифровізації освітнього процесу

Напрямок цифровізації	Зміст та характеристика
Електронні платформи навчання	LMS (Moodle, Google Classroom, Classtime, Teams), електронні журнали, особисті кабінети.
Цифрові освітні ресурси	Електронні бібліотеки, відеолекції, інтерактивні курси, віртуальні лабораторії.
Онлайн-комунікація	Вебінари, відеоконференції, інтерактивні семінари, онлайн-консультації.
Автоматизація управління	Хмарні сервіси, електронний документообіг, цифрові сервіси для студентів та викладачів.
Аналітика та моніторинг	Системи збору даних, аналітичні панелі, прогнозування успішності.
Електронні сервіси для здобувачів	Е-зарахування, е-кабінет студента/слухача, електронний розклад, оплата послуг онлайн.
Цифрова підтримка викладачів	Онлайн-курси підвищення кваліфікації, бібліотеки методик, тренажери та інструменти створення контенту.

Цифрові технології суттєво змінюють характер взаємодії між учасниками освітнього процесу. Якщо в традиційній моделі основний акцент робився на аудиторній лекційній роботі, то сучасний освітній процес є інтерактивним, адаптивним і персоналізованим. Електронні сервіси створюють можливість обирати індивідуальні траєкторії навчання, пропонують гнучкість в опануванні матеріалу, а також забезпечують швидкий доступ до інформації що підвищує рівень задоволеності здобувачів.

Особливостями цифровізації в Дніпровській академії неперервної освіти є активне впровадження дистанційних курсів, онлайн-платформ, сервісів підтримки педагогів. Академія використовує електронні системи для реєстрації слухачів, організації модульних курсів, видачі сертифікатів, забезпечення синхронних та асинхронних форматів навчання. Розвиток цифрового середовища дозволяє ДАНО охоплювати значну кількість слухачів не залежно від їхнього місця перебування, що особливо важливо для педагогів, які працюють у віддалених громадах та перебувають у ситуаціях вимушеної мобільності.

Окрему роль у цифровізації відіграють електронні сервіси для здобувачів освіти. Сучасні ЗВО впроваджують електронні кабінети, автоматизовані системи подання заяв, електронні розклади, перевірку академічної заборгованості та онлайн- запитів документів. Такі інструменти мінімізують бюрократію та підвищують ефективність взаємодії, оскільки здобувач отримує доступ до інформації без необхідності звертатися до адміністративних підрозділів [36].

Цифровізація також сприяє розвитку нових моделей навчання. Широкого поширення набувають мікрокредитаційні програми, короткострокові курси, міні-модулі та онлайн-тренінги, що дозволяють швидко набувати актуальних компетентностей. Для ДАНО це особливо важливо, оскільки Академія працює з педагогами, які потребують регулярного оновлення знань та навичок. Відповідно створення таких цифрових платформ дозволить Академію забезпечити доступність сучасних методик, інноваційних освітніх технологій, практико орієнтованих курсів для широкої аудиторії педагогів області.

Для підвищення ефективності цифровізації важливо забезпечити якість цифрових ресурсів і платформ. Так, здобувачі очікують, що ресурси будуть не лише технічно доступними, а й наповненими сучасним, якісним, практично орієнтованим контентом. Оцінювання ефективності цифрових сервісів часто здійснюється через аналіз задоволеності користувачів, швидкості завантаження платформ, доступності навчальних матеріалів, технічної підтримки та простоти навігації. Заклади вищої освіти, які активно інвестують у цифрову інфраструктуру, демонструють вищі показники залученості здобувачів і результати навчання.

Тобто цифровізація є багатовимірним процесом: вона створює нові можливості, але одночасно формує нові управлінські виклики, які потребують системного вирішення. Для ефективного впровадження цифрових інструментів необхідною є як модернізація технічної бази, так і

розвиток компетентностей педагогічних працівників та управлінського персоналу.

Таблиця 3.2.

Переваги та виклики цифровізації освітнього процесу

Переваги	Виклики
Доступність навчання незалежно від місця проживання	Нерівність у доступі до техніки та інтернету
Гнучкість та індивідуалізація освітнього процесу	Недостатній рівень цифрових компетентностей викладачів
Автоматизація управлінських процесів	Перевантаження електронними ресурсами
Розвиток змішаних і дистанційних форматів	Потреба у стабільній цифровій інфраструктурі
Можливість моніторингу й аналітики	Ризики кібербезпеки
Підвищення якості освітніх послуг	Витрати на підтримку та оновлення платформ

Удосконалення якості освітніх послуг у сучасних закладах освіти безпосередньо пов'язане з упровадженням цифрових технологій, які дозволяють забезпечити доступність, прозорість, мобільність та ефективність освітнього процесу. У межах цифрової трансформації формується комплексна модель підвищення якості освітніх послуг, що базується на чотирьох ключових складових: цифровій інфраструктурі, цифрових процесах, створенні цифрового контенту та розвитку цифрових компетентностей.

Першим елементом моделі є розбудова цифрової інфраструктури, яка охоплює впровадження стабільних інформаційних платформ, електронних освітніх середовищ, хмарних сервісів, цифрових журналів та електронних кабінетів здобувачів освіти. Наявність сучасного технічного забезпечення, мультимедійних аудиторій і єдиної системи управління навчанням (наприклад, Moodle) створює базу для переходу до нових форм організації роботи.

Другим складником виступають цифрові процеси, тобто перенесення ключових адміністративних і освітніх процедур в електронний формат. Це

стосується автоматизації документообігу, електронної подачі заяв і реєстрації на навчання, онлайн-опитувань, електронного моніторингу якості освітнього процесу і швидкої комунікації між учасниками. Перехід до електронних процедур скорочує час обробки інформації, зменшує бюрократію та знижує ризики помилок.

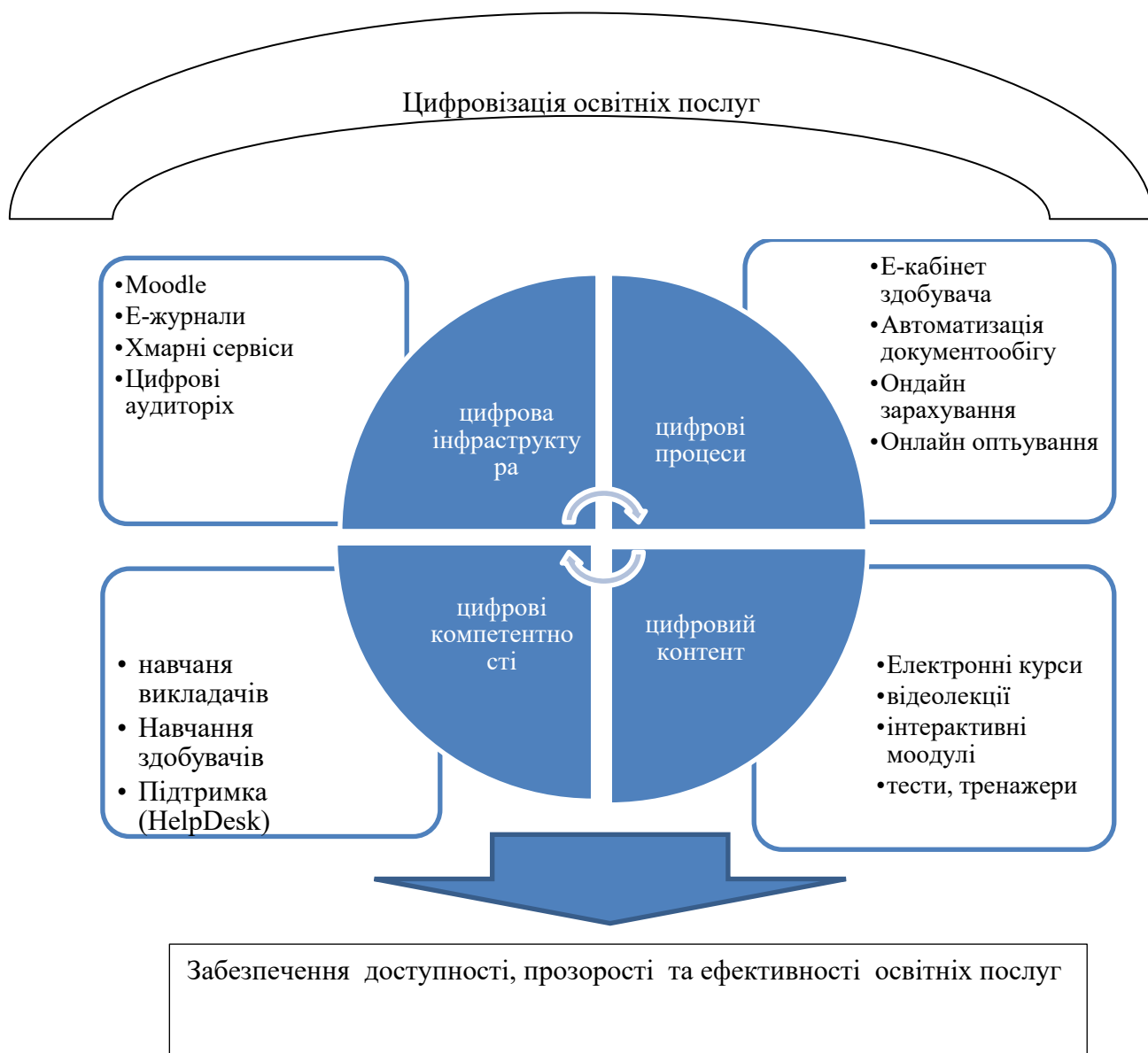


Рис. 3.1. Модель удосконалення надання освітніх послуг за рахунок цифровізації

Авторська розробка

Третьою складовою моделі є створення цифрового освітнього контенту, який забезпечує нові можливості для навчання. Йдеться про електронні курси, інтерактивні модулі, відеолекції, тести, тренажери, презентації, онлайн-лабораторії та інші матеріали, що дозволяють організувати навчання у зручній для здобувачів формі. Висока якість цифрового контенту забезпечує підвищення результативності навчання та створює умови для індивідуальних освітніх траєкторій.

Четвертим важливим компонентом є розвиток цифрових компетентностей викладачів і здобувачів освіти. Цифровізація не може бути ефективною без здатності педагогів працювати з новими інструментами, адаптувати методики викладання до електронного середовища, проводити дистанційні заняття і застосовувати сучасні цифрові ресурси. Для здобувачів, у свою чергу, критичними є навички роботи з платформами, інформаційна грамотність та вміння користуватися електронними сервісами.

Реалізація цих чотирьох компонентів забезпечує такі результати, як підвищення доступності освітніх послуг, прозорість процедур, зменшення адміністративного навантаження, оперативність взаємодії, а також можливість використовувати аналітичні дані для управлінських рішень. У підсумку цифровізація сприяє формуванню нової моделі освітнього процесу, яка є більш адаптивною, клієнтоорієнтованою та результативною, відповідаючи сучасним викликам і європейським стандартам якості.

Отже, цифровізація освітнього процесу та розвиток електронних сервісів сьогодні є ключовими умовами модернізації освітньої системи. Вони підвищують доступність, якість і ефективність освітніх послуг, сприяють індивідуалізації навчання, формують нову культуру взаємодії між учасниками освітнього процесу та дозволяють закладам освіти реалізовувати освітні програми на сучасному, інноваційному рівні. Цифрова трансформація стає інструментом, що формує нову якість освіти, роблячи її більш гнучкою, відкритою та сумісною з потребами сучасного суспільства.

3.3. Удосконалення моделі взаємодії закладу освіти з громадою на основі партнерств, автономії та цифрової трансформації

У сучасних умовах трансформації освітньої системи зростання конкуренції між освітніми установами, цифровізації публічного управління та переорієнтації освіти на потреби регіональних ринків праці особливого значення набуває створення ефективної моделі взаємодії закладу освіти з громадою, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами освітнього середовища. Така взаємодія перестає бути другорядною чи формальною частиною діяльності. Вона поступово перетворюється на стратегічний ресурс розвитку закладу освіти. Партнерства, автономія та цифровізація формують основу нової управлінської парадигми, яка здатна забезпечити високу якість і доступність освітніх послуг, зміцнення інституційної спроможності та підвищення рівня довіри до освітніх інституцій.

Потреба удосконалення моделі взаємодії визначається кількома ключовими факторами. По-перше, суспільство очікує від закладів освіти не лише якісної професійної підготовки здобувачів, а й активної участі у соціально-економічному розвитку території. По-друге, органи місцевого самоврядування дедалі більше залежать від компетентних людських ресурсів, які формуються через систему освіти, а отже зацікавлені у співпраці з освітніми установами. По-третє, цифровізація створює передумови для нових форматів взаємодії: електронні сервіси, освітні платформи, дистанційні форми участі, цифрові кабінети здобувачів, електронні консультації, система управління якістю освіти. Все це формує потребу у створенні моделі, здатної поєднати автономію закладу освіти, партнерську взаємодію та активне залучення громади.

Сутність такої моделі полягає у переході від вертикальної ієрархічної схеми до мережевої взаємодії, у якій кожна сторона стає активним учасником освітнього процесу. Заклад освіти, органи місцевого самоврядування,

підприємства, громадські організації, професійні асоціації, наукові установи, стейкхолдери та здобувачі освіти перетворюються на частину узгодженої системи, здатної колективно формувати напрями розвитку освітніх послуг, визначати їх якість і зміст.

Удосконалення моделі взаємодії передбачає зміцнення інституційної автономії закладу освіти. Автономія дозволяє установі оперативніше реагувати на запити громади та ринку праці, адаптувати освітні програми, впроваджувати інноваційні підходи до навчання розвивати власні дослідницькі ініціативи та реалізовувати партнерські проекти. Автономний заклад має можливість самостійно управляти кадровою політикою, впроваджувати внутрішню систему забезпечення якості освіти, визначати напрями цифровізації та партнерської взаємодії. Водночас автономія не означає ізоляваність: її реалізація можлива лише за умов ефективного діалогу з громадою, прозорості діяльності та відповідальності перед суспільством.

Важливою складовою удосконалення моделі виступає цифрова трансформація. Сучасні цифрові інструменти дозволяють підвищити рівень відкритості освітніх процесів, оптимізувати адміністративні процедури, забезпечити оперативний обмін даними, діджиталізувати комунікацію між усіма учасниками освітнього процесу. Електронні платформи створюють можливість для широкого залучення стейкхолдерів, до обговорення змісту освітніх програм, проведення консультацій, участі у внутрішньому забезпеченні якості освіти, аналіз результатів навчання, участі у громадських обговореннях та стратегічних засіданнях. Цифровізація також сприяє створенню нових освітніх продуктів: онлайн-курсів, дистанційних програм підвищення кваліфікації, змішаних форматів навчання, гібридних моделей взаємодії з роботодавцями.

У центрі такої моделі стоїть партнерство. Співпраця з органами місцевого самоврядування дозволяє узгоджувати підготовку кадрів з потребами громади, брати участь у регіональних програмах розвитку

людського потенціалу, реалізовувати соціально-освітні проекти, проводити моніторингові дослідження, що відображають динаміку ринку праці. Партнерство з роботодавцями створює можливості для практичної підготовки здобувачів, стажувань, наставництва, дуальної освіти, залучення експертів до викладання, розробки освітніх програм. Участь громадських організацій забезпечує доступ до додаткових ресурсів, інноваційних практик, міжнародних програм, волонтерських ініціатив. Співпраця з науковими установами сприяє розвитку дослідницького потенціалу участь у грантових конкурсах, провадження академічної мобільності.

Залучення громади є ще одним важливим елементом удосконалення моделі. Механізми участі громади можуть охоплювати громадські консультації, дорадчі ради при закладі освіти, відкриті звіти адміністрації, електронні петиції, опитування здобувачів і мешканців громади, участь у розробці стратегічних документів, у тому числі стратегії якості. Активна участь громади підвищує рівень довіри до закладу освіти, формує спільне бачення його місії та ролі у розвитку регіону, сприяє прийняттю рішень, які відображають реальні потреби та очікування населення.

Напрямом удосконалення моделі взаємодії є розробка механізмів довгострокового партнерства. Воно може реалізовуватися у форматі меморандумів, угод про співпрацю, довгострокових проектів, спільних центрів інновацій, кластерів розвитку освіти, центрів компетентностей, лабораторії публічного управління. Такі інструменти дозволяють систематизувати співпрацю, забезпечити її сталість, визначити спільні зобов'язання та розподіл ресурсів.

Наступним аспектом удосконалення моделі є створення механізмів прозорості та відповідальності. Прозорість передбачає регулярне оприлюднення інформації про якість освітнього процесу, результати моніторингу оцінки здобувачів, результати акредитації, показники працевлаштування, ефективність партнерських проектів. Такі дані дозволяють громаді об'єктивно оцінювати роботу закладу освіти, формують

довіру та підзвітність. Прозорість також підсилює автономію закладу освіти, адже демонструє рівень його відповідальності та здатності ефективно управляти власними ресурсами.

У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток гнучких компетентностей здобувачів, зокрема цифрової грамотності, уміння працювати в команді, здатності до критичного мислення, управління проектами. Розвиток таких компетентностей можливий лише за умов активної взаємодії з громадою та роботодавцями, залучення практиків до освітнього процесу, створення навчальних модулів на основі реальних кейсів і проблем громади. Удосконалена модель взаємодії сприяє формуванню цих компетентностей, адже створює середовище для міжсекторальної співпраці та дослідницької активності.

Важливо підкреслити, що взаємодія закладу освіти з громадою має забезпечувати не лише підвищення якості освітніх послуг, а і соціальну функцію. Заклад освіти стає центром розвитку громади, поширення знань, надання консультацій, проведення тренінгів комунікаційної платформи для місцевих ініціатив. Участь громади у житті закладу освіти сприяє формуванню відчуття спільної відповідальності за розвиток освіти, зміцнює соціальні зв'язки та підвищує рівень соціального капіталу.

Таким чином, удосконалена модель взаємодії закладу освіти з громадою охоплює низку взаємопов'язаних елементів: партнерства з органами влади та роботодавцями, інституційну автономію, цифрову трансформацію, прозорість діяльності, участь громадськості, розвиток гнучких компетентностей, інтеграцію освіти в соціально-економічний розвиток території. Така модель дозволяє підвищити якість освітніх послуг, забезпечити їхню доступність, підсилити інституційну спроможність закладу освіти та відповісти на сучасні виклики. Вона формує основу для сталого розвитку освітнього середовища і створює умови для того, щоб заклад освіти став активним учасником життя громади, партнером органів місцевого самоврядування та провідним інститутом формування людського капіталу.

Удосконалення моделі взаємодії закладу освіти з громадою потребує переходу від традиційної адміністративної логіки до партнерської, мережевої та цифрової моделі управління. Ефективний розвиток освітньої установи можливий лише за умов поєднання інституційної автономії, активної участі стейкхолдерів та використання цифрових інструментів комунікації й моніторингу. Цифровізація створює нові можливості для відкритості, прозорості та залучення громадськості, а партнерства з органами влади, роботодавцями та громадськими організаціями формують основу для узгодження освітніх програм із реальними потребами регіону.

Громада стає рівноправним учасником управління освітою через консультації, опитування, участь у стратегічному плануванні та оцінюванні якості освітніх послуг. Такий підхід забезпечує соціальну легітимність рішень, підвищує довіру до закладу освіти та сприяє створенню єдиного освітнього простору громади. Запропонована модель поєднує партнерські відносини, цифрову трансформацію та інституційну автономію, що дозволяє підвищити якість та доступність освітніх послуг, а також посилити роль закладу освіти як центру розвитку громади.

Результати проведених досліджень свідчать, що ДАНО має значний потенціал розвитку, однак потребує комплексного оновлення моделі функціонування з урахуванням зовнішніх політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників. Тому пропонуємо низку рекомендацій, спрямованих на підвищення якості освітніх послуг, зміцнення партнерств, посилення автономії та активну цифрову трансформацію.

Академії варто посилювати свою роль як регіонального центру управлінської та педагогічної підготовки шляхом системного оновлення освітніх програм відповідно до потреб громад і вимог ринку праці. Сучасні тенденції децентралізації вимагають створення програм, орієнтованих на розвиток компетентностей для служби в органах місцевого самоврядування, управління освітою, соціальної роботи, психологічної підтримки населення.

Особливої уваги потребує розвиток магістерських програм, які демонструють стабільне зростання попиту і є ключовим конкурентним активом академії.

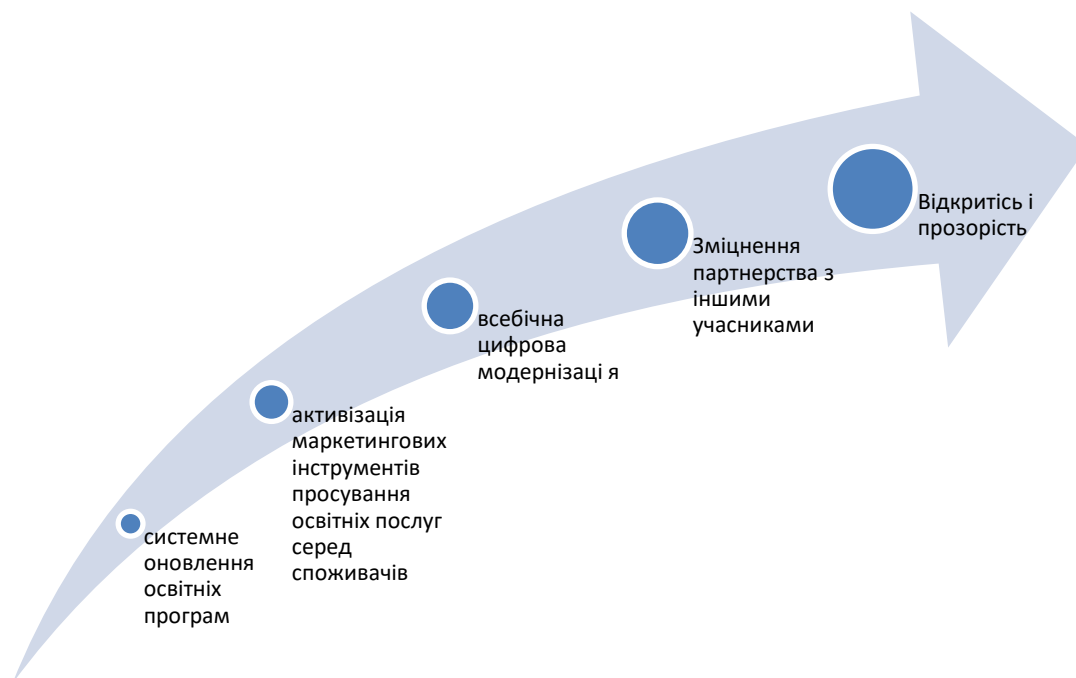


Рис. 3.2. Напрями удосконалення, спрямованих на підвищення якості освітніх послуг

Складено автором

Слабкі місця, зокрема нерівномірна динаміка набору на бакалаврські програми та зменшення контингенту фахових молодших бакалаврів, потребують посилення інформаційної та комунікаційної присутності Академії в регіоні. Вважаємо, що доцільно активізувати маркетингові інструменти, а саме: співпрацювати зі школами та громадами, проводити профорієнтаційні заходи та інформаційні компанії, стимулювати участь стейкхолдерів у формуванні змісту освітніх програм.

Цифровізація має стати одним із стратегічних напрямів розвитку покращення цифрової інфраструктури. Модернізації технічного забезпечення аудиторій, розвиток платформи Moodle та створення нових дистанційних продуктів сприятимуть розширенню доступності освітніх послуг та залучення більшої кількості здобувачів. Академії варто впроваджувати

інструменти електронного моніторингу якості освіти, індивідуальних освітніх траєкторій, цифрових е-портфоліо здобувачів, а також використовувати штучний інтелект і цифрові аналітичні системи для прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом є зміцнення партнерства з громадами, місцевими радами, закладами освіти, центрами професійного розвитку педагогів, роботодавцями та міжнародних організацій. Це дозволить сформулювати довгострокові освітні проекти, розширювати ресурси для навчання, забезпечувати практичну підготовку здобувачів і брати участь у грантових програмах. Створення консультаційних рад, робочих груп, тематичних кластерів або центрів інновацій сприятиме системності взаємодії та підвищенню її результативності.

Для підвищення довіри та прозорості Академії варто регулярно публікувати відкриті звіти про результати акредитації, моніторингу якості освіти, успішність здобувачів, працевлаштування випускників та оцінки партнерських проєктів. Прозорість діяльності є одним із ключових чинників підзвітності та одночасно необхідною умовою ефективної автономії.

Не менш важливим є розвиток кадрового потенціалу. Доцільно інвестувати у підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, стимулювати участь у грантах, міжнародних мобільностях, дослідницьких проєктах, оскільки кадровий ресурс є вирішальним фактором якості освітніх послуг.

З огляду на демографічні загрози та конкуренцію на ринку освітніх послуг важливо розширювати коло споживачів, пропонуючи програми професійного розвитку для педагогів, службовців органів місцевого самоврядування, працівників соціальної сфери, молодіжних працівників, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших категорій населення. Це дозволить Академії залишатися стійкою до зовнішніх коливань і зберегти стратегічну роль у регіональній системі освіти.

У цілому, реалізація запропонованих рекомендацій дозволить ДАНО ДОР не лише зміцнити свої позиції в регіоні, а й трансформуватися у сучасний освітній хаб, який поєднує підготовку фахівців, розвиток людського капіталу, цифрові інновації та партнерську взаємодію з громадою.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що інноваційні підходи до управління та модернізації освітньої інфраструктури базуються на поєднанні автономії закладів освіти, сервісно-орієнтованого та Data Driving управління, розвитку сучасного фізичного і цифрового освітнього середовища, а також розбудови партнерських моделей взаємодії. У діяльності вищого закладу ДАНО ДОР вже простежується елементи таких підходів, зокрема використання даних моніторингу, оновлення програм, розвиток центрів професійного розвитку та інноваційних освітніх форматів.

2. Обґрунтовано, що цифровізація освітнього процесу та розвиток електронних сервісів є ключовими умовами підвищення доступності, гнучкості та якості освітніх послуг. Запропонована модель удосконалення надання освітніх послуг за рахунок цифровізації, яка охоплює чотири взаємопов'язані компоненти: цифрову інфраструктуру, цифрові процеси, цифровий освітній контент і розвиток цифрових компетентностей. На прикладі ДАНО ДОР показано, що впровадження дистанційних курсів, використання платформи Moodle, електронних сервісів для слухачів і викладачів формує основу нової якості освітніх послуг.

3. Встановлено, що вдосконалення моделі взаємодії закладу освіти з громадою має ґрунтуватися на поєднанні інституційної автономії партнерства з органами місцевого самоврядування, роботодавцями та громадськими організаціями, а також активної цифрової трансформації та прозорості діяльності. На основі аналізу діяльності Дніпровської академії неперервної освіти сформований висновок про необхідність комплексного

оновлення моделі і функціонування через оновлення освітніх програм відповідно до потреб громади та ринку праці, посилення промоційної діяльності, модернізації цифрової, матеріальної бази, розвиток кадрового потенціалу та розширення цільових аудиторій, що дозволить перетворити академію на сучасний регіональний освітній хаб.

ВИСНОВКИ

1. В ході дослідження розкрито сутність освітніх послуг як об'єкта публічних послуг, що об'єднують ознаки суспільного блага персоналізованого сервісу та інструменти державної політики. Показано, що поняття «освітня послуга» сформувалася на перетині педагогічного, управлінського, економічного і правового підходів та відображає перехід від суто державницького бачення освіти до сервісної моделі публічного управління. На основі аналізу наукових підходів доведено, що освіта не може бути зведена ані лише до товару, ані лише до нематеріального процесу, оскільки характеризується відкладеним ефектом результату, високою соціальною значущістю, неможливістю повної стандартизації та багатосуб'єктності. Уточнено авторське трактування освітньої послуги, як нормативно регламентованого, соціально значущого та індивідуалізованого процесу створення і надання комплексу освітніх умов і дій, спрямованих на досягнення індивідуально визначених і суспільно необхідних результатів навчання, дозволило поєднати гуманістичне та сервісне орієнтовані підходи. Це дало змогу розглядати освітні послуги не лише як результат діяльності закладу, а як складну систему взаємодії держави, закладів освіти, громад, здобувачів та роботодавців, що формує підґрунтя для подальшого вдосконалення механізмів їх надання.

2. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення надання освітніх послуг в Україні та встановлено, що воно має багаторівневу комплексну структуру, яка поєднує конституційні гарантії, базові освітні закони, підзаконні акти, державні стандарти та локальні нормативні документи закладів освіти. Показано, що Конституція України закріплює фундаментальні засади доступності та безоплатності базових рівнів освіти, а закони “Про освіту”, “Про повну загальну середню освіту”, “Про дошкільну освіту”, “Про професійну (професійно-технічну) освіту”, “Про фахову передвищу освіту” та “Про вищу освіту” деталізують вимоги до організації

освітнього процесу, якості послуг, академічної свободи і автономії закладів. Підкреслено, що у сфері вищої освіти важливу роль відіграють Національна рамка кваліфікації, ліцензійні умови, система внутрішнього і зовнішнього забезпечення якості, а також нормативи інституційного аудиту, інклюзивної освіти, дистанційного навчання та формульного фінансування. Разом з тим акцентовано, що попри значний обсяг і наближення до європейських стандартів, частина норм залишається декларативною, потребує більш чітких механізмів реалізації та належного ресурсного забезпечення, що безпосередньо впливає на реальну якість і доступність освітніх послуг.

3. У процесі дослідження визначено концептуальні принципи, критерії та підходи до оцінювання якості освітніх послуг, що дало змогу поглибити розуміння цієї категорії у контексті публічного управління. Показано, що якість освіти та якість освітньої послуги є багатовимірними поняттями, які поєднують результативні процесуальні та середовищні характеристики і охоплюють, як відповідність стандартам так і розвиток особистості здобувачів, ефективність управління, рівень задоволеності стейкхолдерів і конкурентоспроможність випускників. Узагальнення наукових підходів дало змогу виокремити дві концепції гуманістичну, що наголошує на пріоритеті особистісного розвитку і неможливості повної формалізації якості та менеджерсько-управлінську, орієнтовану на стандартизацію, вимірюваність і звітність. На основі цього протиставлення обґрунтовано доцільність інтегративного підходу, за якого якість освітніх послуг розуміється як здатність освітньої системи забезпечити стале досягнення нормативно визначених результатів навчання у поєднанні з високим рівнем індивідуалізації, сервісності, цифрової доступності, академічної доброчесності та ефективного управління.

4. Досліджено інституційну структуру управління сферою освіти на національному та місцевому рівнях і встановлено, що вона має багаторівневий, поліцентричний характер. На загальнодержавному рівні визначальну роль відіграють Міністерство освіти і науки України, НАЗЯВО,

Державна служба якості освіти, Український центр оцінювання якості освіти та інші інституції, які забезпечують формування політики, нормативно-правове регулювання зовнішньої оцінки якості, моніторинг результатів та інтеграцію до європейської освітнього простору. На регіональному та місцевому рівні ключовими суб'єктами і органами місцевого самоврядування є департаменти і управління освіти, які після децентралізації отримали розширені повноваження щодо утримання закладів, формування мережі фінансування, розвитку інфраструктури та забезпечення доступності послуг. Внутрішнє інституційне управління здійснюється через керівні органи закладів освіти, вчені та педагогічні ради, органи студентського і учнівського самоврядування, наглядові та опікунські ради, що забезпечують участь різних стейкхолдерів у прийнятті управлінських рішень. Така структура поєднує в стратегічну централізацію та операційну децентралізацію, але водночас потребує посилення координації прозорості механізмів відповідальності та розвитку управлінських компетентностей на місцях.

Такий підхід створює методологічний підґрунтя для подальшого проектування системи моніторингу і удосконалення надання освітніх послуг.

5. В роботі виявлено основні бар'єри та проблеми, що перешкоджають забезпеченню належної доступності і якості освітніх послуг, зокрема у секторі вищої та післядипломної освіти. Показано, що однією з ключових проблем є нерівномірність ресурсного забезпечення та різна спроможність закладів освіти у різних регіонах, що спричиняє істотні відмінності в якості освітніх результатів. Значним викликом є кадровий дефіцит і старіння викладацького корпусу, обмеження можливості залучення молодих науково-педагогічних працівників, а також нестача стимулів для їх професійного зростання. Додатковими бар'єрами виступають недостатня цифрова готовність окремих закладів, слабкість технічної інфраструктури, нерівність доступу до Інтернету і цифрових ресурсів, формальний характер внутрішніх систем, забезпечення якості, низький рівень залучення здобувачів до

оцінювання програм та відсутність дієвих механізмів використання результатів моніторингу. Фінансова нестабільність, залежність від обмежених бюджетних ресурсів і низький рівень диверсифікації джерел фінансування додатково ускладнюють модернізацію. Комплексне узагальнення цих чинників створює основу для цілеспрямованого вдосконалення політики в галузі освіти та коригування управлінських рішень.

6. На основі аналізу кількісних показників діяльності Дніпровської академії неперервної освіти здійснено оцінку ефективності функціонування закладу, як суб'єкта надання освітніх послуг. Встановлено, що Академія демонструє загалом стійку динамік розвитку контингенту здобувачів освіти з позитивними тенденціями насамперед на рівні магістерських програм та освітньо наукового рівня доктора філософії, де спостерігається стабілізація і відновлення набору після кризових періодів. Фахова передвища освіта залишається найчисельнішим сегментом, хоча і характеризується певним зниженням контингенту після пікового 2021 року, що відповідає загальним демографічним і регіональним тенденціям. Нерівномірна динаміка бакалаврату свідчить про необхідність посилення промоційної діяльності та адаптації освітньої пропозиції до запитів абітурієнтів. Разом із тим багатовекторність діяльності Академії, розгалужена внутрішня структура, поєднання формальної вищої освіти, післядипломної підготовки, науково-методичної роботи, консалтингу й освітніх сервісів для різних категорій споживачів підтверджують її інституційну стійкість та роль регіонального освітнього хабу. Це дозволяє розглядати ДАНО ДОР як заклад, що здатен забезпечувати безперервність освіти та підтримку професійного розвитку педагогів у масштабах області.

7. В ході дослідження обґрунтовано інноваційні напрями модернізації освітньої інфраструктури та підходів до управління, які є ключовими чинниками підвищення якості доступності освітніх послуг. Констатовано, що сучасна модернізація не обмежується оновленням матеріально-технічної

бази, а також охоплює розвиток цифрової інфраструктури, запровадження системи управління на основі даних (data driven management), створення гнучких освітніх просторів, розбудову центрів професійного розвитку, інноваційних лабораторій та освітніх хабів. Визначено, що інноваційні управлінські практики спираються на принципи автономії, сервісної орієнтації, прозорості, партнерства зі стейкхолдерами та використання результатів моніторингу для прийняття рішень. На прикладі діяльності Дніпровської академії неперервної освіти показано, що поступове впровадження дистанційних курсів, використання платформ, на кшталт Moodle, оновлення освітніх програм, посилення співпраці з громадами та закладами освіти області, створюють передумови для формування сучасної інноваційної освітньої екосистеми на регіональному рівні. Це свідчить про реальний потенціал закладу до подальшої модернізації за умов належної підтримки та цілеспрямованої цифрової трансформації.

8. Відповідно до поставленого завдання сформовані практичні рекомендації щодо вдосконалення системи надання освітніх послуг на рівні держави, регіону та окремого закладу освіти, які ґрунтуються на результатах теоретичного аналізу, оцінки конституційної структури та дослідження діяльності ДАНО ДОР. Запропоновано орієнтувати подальший розвиток Академії на посилення ролі регіонального, освітнього хабу через системне оновлення освітніх програм, відповідно до потреб громади і ринку праці, пріоритизації магістерських і програм, безперервної освіти для педагогів, управлінців та фахівців соціальної сфери. Обґрунтовано доцільність активізації маркетингових і комунікаційних інструментів для залучення абітурієнтів, у тому числі шляхом розширення співпраці з громадами, школами, центрами професійного розвитку педагогів. Окрему увагу приділено необхідності подальшої цифровізації, модернізації технічної бази, розвитку електронних сервісів, впровадження цифрових інструментів, моніторингу якості індивідуальних освітніх траєкторій та e-портфолію. Наголошено на важливості зміцнення партнерств з органами місцевого

самоврядування, роботодавцями, громадськими та міжнародними організаціями, розвитку кадрового потенціалу через підвищення кваліфікації, залучення до проєктної та грантової діяльності. Реалізація цих рекомендацій дозволить не лише удосконалити систему надання освітніх послуг у ДАНО ДОР, а й сприятиме формуванню сучасної сервісно-орієнтованої моделі публічного управління освітою на регіональному регіоні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова Л. В., Антонов А. В., Левченко Н. М. Децентралізація освіти як дієвий сервісний інструмент впливу на розвиток регіонів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.2.7>
2. Багдік'ян С.В. Освітні послуги: дослідження поняття, класифікація, базові характеристики.
3. Економіка, Менеджмент, Підприємництво. 2010. № 22 (1). С. 97–100.
4. Білик Н. Підвищення кваліфікації як механізм неперервного розвитку професійної мобільності вчителя. URL: <https://unescojournal.com.ua/index.php/journal/article/view>
5. Биков В., Спірін О., Пінчук О. Сучасні завдання цифрової трансформації освіти. Вісн. Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття» / голов. ред. Г. І. Сотська. Київ : Талком, 2020. №1. С. 27—36. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(1\).2020.27-36](https://doi.org/10.35387/ucj.1(1).2020.27-36)
6. В ЄС узгодили перший у світі закон про регулювання штучного інтелекту. URL: <https://suspilne.media/635484-v-es-uzgodili-persij-u-sviti-zakon-pro-reguluvanna-stucnogo-intelektu/>
7. Власюк Т. М. Теоретичні аспекти поняття «освітня послуга». URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18883/1/PIONBUG_2021_P040-041.pdf
8. Гура В., Несторенко Т., Макаренко Т. Дослідження категорії «освітня послуга»: міждисциплінарний підхід. Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Педагогічні науки. 2022. Вип. 2. С. 91–104

9. Даниленко Л., Ларіна Н. Забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах. Аспекти публічного управління. 2022. 10 (4). С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.15421/152225>
10. Джур О.М. Удосконалення системи надання освітніх послуг на місцевому рівні. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 13-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 8-9 листоп. 2025 р.). Дніпро : Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 107-108.
11. Дем'яненко В. М. Модель адаптивної навчальної системи інформаційного простору відкритої освіти. Інформ. технології і засоби навчання : електрон. наук. фах. вид. / НАПН України, Ін-т інформ. технологій і засобів навчання, Ін-т модернізації змісту освіти, Ун-т менедж. освіти. Київ, 2020. № 3 (77). С. 27—38. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v77i3.3603>
12. Дерев'янко Б.В. Щодо визначення понять «надання освітніх послуг» та «надання послуг у сфері освіти». Вісник Запорізького юридичного інституту Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2011. № 4(57). С. 92–109
13. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників. Постанова КМ України № 800 від 21.08.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF>
14. Дмитрів А. Я. Характеристика особливостей освітньої послуги з погляду маркетингу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 690 : Логістика. С. 40-43.
15. Добрянська О.М. Система освіти в територіальних громадах: аналіз Дніпропетровської області. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 1 (36). С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.4>
16. Домаскіна М. Формування системи післядипломного підвищення кваліфікації вчителів у Сполучених Штатах Америки. URL: <https://september.moippo.mk.ua/index.php/sept/article/view/>

17. Жеребило І.В. (2019) Інституційно-правове забезпечення регулювання системи освіти в Україні в умовах реформи публічних фінансів. Вісник СумДУ, (2), 138-143

18. ЗВІТ РЕКТОРА про діяльність Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради за 2024 рік
<https://www.dano.dp.ua/attachments/article/3009/%D0%9D%D0%90%20%D0%A1%D0%90%99%D0%A2%20-%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%20%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%97%20%D0%92%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%20%D0%A1%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%202024%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf>

19. Європейський простір вищої освіти в 2020 році : звіт про імплементацію Болонського процесу / МОН України. Київ, 2020. 214 с.

20. Конституція України: Закон України. Відомості Верховної Ради. 1996. № 30. ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

21. Корнієнко М.В. Основні засади публічного адміністрування освітньою сферою (за матеріалами практики європейського суду з прав людини). Порівняльно-аналітичне право. 2020. № 1. С. 335-339.

22. Кремень В. Г., Луговий, В. І. Саух, П. Ю. Освіта і наука — основа інноваційного людського розвитку. Вісн. НАПН України. 2020. №2(2). С. 1-5. DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305x-2020-2-2-14-3>

23. Луговий, В. І. Проблема освітньої якості в стратегії розвитку вищої освіти в Україні. Вісн. НАПН України, 2020. №2(2). С. 1-5. DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305x-2020-2-2-11-1>

24. Луговий В. Вища освіта України: проблеми якості. Освіта і сусп-во. 2020. №10. С. 9.

25. Луговий В. Управління підготовкою педагогічних кадрів у системі вищої школи. Післядиплом. освіта в Україні. 2013. №2. С. 6—9.
26. Міщенко Г. Маркетинг і вища освіта. Вісник Книжкової палати. 2004. №8. С. 38-41.
27. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні: монографія / Нац. акад. пед. наук України ; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), О. М. Топузов (заст. голови)] ; за заг. ред. В. Г. Кременя. — Київ : КОНВІ ПРІНТ, 2021. — 384 с.
28. Освіта в Україні: виклики та перспективи : інформ.-аналіт. зб. / МОН України, Держ. наук. установа «Ін-т освіт. аналітики». Київ, 2020. 293 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2020/metod-zbirka-osvita-ta-covid-2020.pdf>
29. Пономаренко Т. М. Загальна характеристика формування сфери освітніх послуг. Наукові праці МАУП, 2008, вип. 2(18), с. 72–78
30. Про освіту: Закон України. Відомості Верховної Ради. 2017. № 38- 39. ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
31. Про організацію освітнього процесу : лист МОН України від 25.02.2022 № 1/3277-22. Міністерство освіти і науки України. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/86062/
32. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України. 2019 № 977. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0880-19#Text>.
33. Про внесення змін до Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників. Постанова КМ України №1133 від 27.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1133-2019-%D0%BF>
34. Закон України «Про вищу освіту» від 22.09.2025 № 1556-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

35. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні : монографія / О. В. Поступна. Харків : ТОВ «Оберіг», 2021. 400 с.
36. Румянцев А.П. Міжнародна торгівля послугами: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 112 с.
37. Рябченко В. Особистість студента і заклад вищої освіти в суспільному та глобальному контекстах: концептуальні проблеми взаємодії та розвитку. Особистість студента і соціокультурне середовище університету в суспільному контексті : матеріали Всеукр.наук.-практ. конф., м. Київ, 2 черв. 2017 р. Київ, 2017. С. 61
38. Рябченко В. Аналіз з позицій світоглядно-компетентнісного підходу впливу соціального середовища на ефективне врядування в університетах України в умовах євроінтеграції. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) / Ін-т вищої освіти НАПН України. Київ, 2019. Ч. 2. С. 28—29. URL: <https://bit.ly/352nnAY>
39. Саух П. Ю. Стратегічне бачення нової моделі вищої освіти: рух до створення університетів світового класу. Вісн. НАПН України. 2020. №2(2). С. 1-6. URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/108/139>
40. Сидоренко В. В. Інноваційні напрями науково-методичного супроводу професійного розвитку педагогічних працівників у системі післядипломної освіти. Інформ. зб. для директора шк. та завідуючого дитячим садком. 2016. №7—8(48). С. 22-29. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310801.pdf>
41. Сиченко В.В., Мареніченко В.В. Виклики та перспективи публічного управління розвитком освіти в сільських територіальних громадах. Державне будівництво. 2024. № 1 (35). С. 179–191. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-13>

42. Стратегія розвитку комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти Дніпропетровської обласної ради» https://www.dano.dp.ua/images/cwattachments/1683_a1d19e04fddccc735b48629b14fde903.pdf

43. Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід : монографія / В. О. Радкевич, Л. П. Пуховська, О. В. Бородієнко та ін. ; НАПН України, Ін-т проф.-техн. освіти. Житомир : Полісся, 2018. 223 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/711545/1/МОНОГРАФІЯ_Сучасні%20моделі.pdf

44. Терлецький А.В. Поняття та сутність освітньої послуги як правової категорії. ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ ПРАВНИЧИЙ ЧАСОПИС. 2023. № 1. С. 255-261 DOI <https://doi.org/10.32850/sulj.2023.1.44>

45. Удалова О. Ю., Дзюбинська Х. А., Ревка Т. О. Організація освітнього процесу в умовах війни. Перспективи та інновації науки. Педагогіка. Психологія. Медицина. 2022. № 7 (12). С. 441–449. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-7\(12\)-441-449](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-7(12)-441-449)

46. Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування : монографія / за ред. С. Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. 274 с

47. Українська освіта в умовах війни : монографія / за наук. ред. С.О. Терепищого. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. 234 с. 13.

48. Федорченко Н.В. Зобов'язання про надання освітніх послуг в Україні. Інновації в юридичній освіті : матер. Всеукр. науково-практ. конф. До Дня науки, м. Київ, 21 травня 2015 р. К. : Нац. авіаційний ун-т, 2015. С. 212–215. 18.

49. Цифрова грамотність населення України / Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2019. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2019_compressed.pdf

50. Цифрова трансформація відкритих освітніх середовищ: кол. монографія / [кол. авторів] ; за ред. В. Ю. Бикова, О. П. Пінчук ; НАПН України, Ін-т інформ. технологій і засобів навчання. Київ : О. В. Ямчинський, 2019. 186 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/720740>

51. Цифрова трансформація освіти і науки: теорія і практика : зб. наук. пр. / Ін-т інформ. технології і засобів навчання. Київ : О. В. Ямчинський, 2019. 123 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/718758/>

52. Цілі сталого розвитку: Україна : нац. доповідь / М-во екон. розвитку і торгівлі України. Київ, 2017. 176 с. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf

53. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://bit.ly/36megM0>

54. Чалий Ю. І. Освітня послуга як об'єкт цивільних прав. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2018. № 2. С. 55-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs_2018_2_9

55. Шиян Р. Децентралізація освіти у Польщі: досвід для України. URL: <https://old.decentralization.gov.ua/>

56. Kukharska L Quality of educational service in ukrainian higher education institutions: challenge-result paradigm/ 2022. DOI 10.36074/logos-12.08.2022.43

57. Review of the Education Sector in Ukraine <https://documents1.worldbank.org/curated/en/884261568662566134/pdf/Review-of-the-Education-Sector-in-Ukraine-Moving-toward-Effectiveness-Equity-and-Efficiency-RESUME3.pdf>