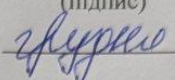


Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри д.держ.упр.,
доцент
Рябець Катерина Анатоліївна


(підпис)
«05»  2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Організаційно-правові засади цифрової трансформації
публічного управління у сфері освіти в умовах воєнного стану»

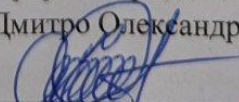
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ 281.00.01 Державне управління другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування
Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування
Кваліфікація: магістр публічного управління та адміністрування

Виконав
студент групи ДУм-1-24-1.43
Папуша Олег Олегович


(підпис)

Науковий керівник
доктор філософії, доцент
Рубан Дмитро Олександрович


(підпис)

АНОТАЦІЯ

Папуша О.О. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Магістерська робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків, викладених на 60 сторінках, списку використаних джерел, 2 таблиць, 5 рисунків.

Ключові слова: цифровізація, публічне управління, цифрова трансформація публічного управління у сфері освіти, EMIS, AIKOM, нормативно-правове забезпечення, кібербезпека, інтероперабельність.

Об'єкт дослідження – система публічного управління у сфері середньої освіти в Україні

Предмет дослідження – організаційно-правові механізми та інструменти цифрової трансформації публічного управління у сфері середньої освіти.

Мета дослідження – проаналізувати стан цифрової трансформації публічного управління у сфері загальної середньої освіти в Україні та визначити шляхи удосконалення організаційно-правових механізмів цифрової трансформації.

Магістерська робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних, правових і практичних засад цифрової трансформації публічного управління у сфері середньої освіти України, особливо в умовах воєнного стану. У роботі розглянуто сутність та функції публічного управління у сфері освіти, проаналізовано нормативно-правову базу цифрової трансформації, оцінено практику функціонування системи управління у сфері освіти на рівні міста та району та виявлено існуючі проблеми, суперечності й інституційні бар'єри цифрової модернізації. Особливу увагу приділено розвитку цифрової інфраструктури, інформаційних систем (EMIS, AIKOM), інтероперабельності освітніх реєстрів, забезпеченню кібербезпеки та захисту персональних даних. На основі проведеного аналізу сформовано практичні рекомендації та дорожню карту удосконалення цифрової трансформації управління у сфері освіти.

Під час виконання дослідження використовувались: методи порівняльного аналізу, контент-аналіз нормативно-правових актів, структурно-функціональний аналіз, системний підхід. Для оформлення та аналізу матеріалів застосовано стандартні офісні програмні пакети (Microsoft Office Word).

ABSTRACT

Papusha O.O. ORGANIZATIONAL AND LEGAL PRINCIPLES OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF EDUCATION UNDER MARTIAL LAW.

The master's thesis consists of an introduction, two chapters, conclusion set out on 60 pages, a list of used sources, contains 5 figures, 2 tables.

Key words: digitalization, public administration, digital transformation of public administration in the field of education, EMIS, AIKOM, regulatory and legal support, cybersecurity, interoperability.

The object of research is the system of public administration in the field of secondary education in Ukraine.

The subject of research is the organizational and legal mechanisms and tools of the digital transformation of public administration in the field of secondary education.

The aim of the work is to analyze the state of digitalization of public administration in the field of general secondary education in Ukraine and to determine ways to improve the organizational and legal mechanisms of digital transformation.

The master's thesis is devoted to a comprehensive study of the theoretical, legal, and practical foundations of the digital transformation of public administration in the field of secondary education in Ukraine, especially under martial law. The paper examines the essence and functions of public administration in education, analyzes the regulatory framework of digitalization, assesses the functioning of the education management system at the city and district levels, and identifies existing problems, contradictions, and institutional barriers to digital modernization. Particular attention is paid to the development of digital infrastructure, information systems (EMIS, AIKOM), interoperability of educational registers, ensuring cybersecurity and protection of personal data. Based on the conducted analysis, practical recommendations and a roadmap for improving the digital transformation of management in the field of education have been developed. During the research, the following methods were used: comparative analysis, content analysis of regulatory legal acts, structural-functional analysis, and the system approach. Standard office software packages (Microsoft Office Word) were used for preparing and analyzing materials.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	8
1.1 Сутність та особливості публічного управління у сфері освіти	8
1.2 Цифрова трансформація середньої освіти та публічного управління в умовах воєнного стану	16
1.3 Аналіз міжнародного досвіду цифрової трансформації публічного управління середньою освітою	24
Висновки до розділу I	31
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЇ СТРУКТУРИ ТА СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	33
2.1 Характеристика основних нормативно-правових актів, що регулюють цифрову трансформацію середньої освіти та публічного управління нею під час воєнного стану	33
2.2 Аналіз публічного управління системою освіти на рівні Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації	40
2.3 Основні недоліки та пропозиції покращення організаційно-правової структури цифрової трансформації публічного управління середньою освітою	45
Висновки до розділу II	55
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Сучасне суспільство швидко змінюється внаслідок трансформацій технологічного, глобалізаційного та соціального характеру. Публічне управління як невід’ємна його частина стає учасником цих змін, і саме цифрові технології допомагають йому підвищити свою адаптивність та ефективність. Цифрова трансформація публічного управління, це вже не просто зміна, це глибинний зсув, адже докорінно змінюється сама форма взаємодії держави, бізнесу та громадян. Внаслідок цього підвищується якість та ефективність управлінських процесів, їх прозорість.

У зв’язку з воєнним станом, Україна опинилась в полі не тільки нових викликів, але і нових можливостей для публічного управління. Необхідно захистити права та свободи громадян у кризовій ситуації, забезпечити безперервність функціонування освітніх та державних інституцій, швидко адаптуватися під зміни. В окреслених умовах система середньої освіти, що є одним із найважливіших суспільних інститутів, опинилася перед необхідністю організаційно-правових змін радикального характеру. Саме через нові умови дистанційного навчання та формування якісно нового формату взаємодії між учасниками освітнього процесу, цифровими послугами та сервісами. Акцент саме на середній освіті зумовлений тим, що вона виконує фундаментальну суспільну функцію – забезпечує обов’язковий рівень освіти для всіх громадян. Крім того, середня освіта найсильніше залежить від ефективності публічного управління, оскільки саме на цьому рівні цифрова трансформація стикається з найбільшою кількістю практичних викликів – від безпеки та організації навчання до доступності цифрової інфраструктури.

Правове забезпечення цифрової трансформації включає в себе аналіз діючих нормативно-правових документів, а також окреслення необхідних змін у законодавчій базі країни, що забезпечать певні умови роботи цифрових сервісів. Цифрова трансформація публічного управління в сфері середньої освіти в умовах воєнного стану потребує визначення організаційно-правових засад, що забезпечать адаптацію систем управління та розмежування

повноважень, які в подальшому сформують таке цифрове середовище, що буде відповідати умовам доступності, гнучкості та безпеки.

Стосовно освітньої сфери такі зміни мають стратегічне значення, необхідно забезпечити рівний доступ до освіти, зберегти права педагогічних працівників та здобувачів освіти, підвищити спроможність системи освіти оперативно реагувати на екстремальні умови, інтегрувати цифрові технології в управлінські процеси на всіх рівнях взаємодії.

Отже, дослідження організаційно-правових засад цифрової трансформації управління середньою освітою в умовах воєнного стану становить важливий науковий і практичний інтерес.

Метою даної роботи є аналіз організаційно-правових засад цифрової трансформації публічного управління у сфері середньої освіти в умовах воєнного стану, визначення проблем та розробка рекомендацій щодо удосконалення управлінських та правових механізмів. Для досягнення цієї мети планується реалізація таких **завдань**:

1. Визначити поняття, сутність та ключові напрями цифрової трансформації публічного управління.
2. Проаналізувати нормативно-правову базу та організаційну структуру управління середньою освітою в умовах воєнного стану.
3. Виявити основні виклики та бар'єри впровадження цифрових технологій у сфері публічного управління середньою освітою під час воєнного стану.
4. Розробити практичні рекомендації та дорожню карту щодо удосконалення організаційно-правових засад цифрової трансформації управління середньою освітою в таких умовах.

Об'єктом дослідження є система публічного управління у сфері середньої освіти України.

Предметом дослідження є організаційно-правові засади цифрової трансформації цієї системи в умовах воєнного стану.

Методологічною основою дослідження є як загальнонаукові, так і спеціально наукові методи пізнання. Так, метод сходження від абстрактного до конкретного дозволив з'ясувати сутність процесу цифрової трансформації публічного управління середньою освітою в умовах воєнного стану. Системний, порівняльний, структурно-функціональний методи дали можливість виявити основний вектор політики держави щодо публічного управління середньою освітою в умовах цифрових трансформацій та воєнного стану. Для аналізу дієвості нормативно-правової бази щодо цифрової трансформації середньої освіти та управління нею використовувався статистичний метод і метод експертних оцінок. Програмно-цільовий метод був застосований для розробки практичних рекомендацій та побудови дорожньої карти удосконалення організаційно-правових засад публічного управління середньою освітою в умовах цифрових трансформацій та воєнного стану.

Наукова новизна роботи полягає у поєднанні двох важливих аспектів: по-перше, аналізу цифрової трансформації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану, що досліджено, зокрема, у контексті управління середньою освітою. По-друге, запропоновано підхід до оцінки та формування організаційно-правових засад, які забезпечують адаптивність освітнього управління в кризових умовах.

Практична значущість роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані при розробці політик, нормативно-правових актів, планів цифрової трансформації в органах управління середньою освітою, а також в діяльності закладів освіти щодо інтеграції цифрових сервісів та створення відповідної правової та організаційної інфраструктури.

Таким чином, дослідження спрямоване на формування теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій, що сприятимуть підвищенню ефективності управління середньою освітою в умовах військового часу за допомогою цифрових технологій та відповідного правового супроводу.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1 Сутність та особливості публічного управління у сфері освіти

Постійне вдосконалення системи науки та освіти є невід'ємним елементом прогресивного розвитку сучасної держави, воно забезпечується працівниками сфери освіти. Зараз термін «освіта» набув значення спеціальної сфери соціального життя, певної системи, що виступає соціокультурним феноменом, який формує інтелектуальний розвиток людини, накопичення нею навичок, знань та умінь. Розвиток освіти можна охарактеризувати такими тенденціями: готовність здобувачів освіти до активної участі в соціальних змінах, а не тільки у швидкій адаптації до них; швидка адаптація та модернізація освітнього процесу до постійно потреб та запитів суспільства та особистості, що постійно змінюються; освіта має бути безперервною в багатокультурному світовому просторі. «Освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою та держави» (Васянович, 2010).

Основне покликання освіти є саме підготовка людини до праці та самостійного життя за допомогою набуття фундаменту формування відповідних компетенцій та необхідних знань (Шапошнікова, 2014, с. 130). Але окрім цього освіта виконує декілька надважливих функцій.

Пізнавальна функція. Вона полягає у задоволенні пізнавального інтересу особистості з різних областей знань та створення відповідних умов для цього процесу. Більш того, ця функція ставить на меті розвиток мислення, здатність до аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та критичного осмислення інформації. Саме через неї відбувається оновлення та передача соціокультурного досвіду.

Соціальна функція. Вона полягає у виокремленні освіти в соціальний інститут, що інтегрує людину у соціум. Не тільки накопичує знання, а й формує навички для взаємодії людини з суспільством. Сприяє засвоєнню нею норм, цінностей та моделей поведінки. В аспекті соціальної функції освіта виступає транслятором культурних цінностей та основою відтворення людського капіталу.

Комунікативна функція. Основна суть комунікації – це передача інформації від людини до людини, в контексті освіти це спілкування та передача думок, почуттів та знань між усіма учасниками навчального процесу стосовно різних суспільних відносин. Відомо, що спілкування є базисом порозуміння, а воно є необхідним в обговоренні як складних так і більш простих питань, що виникають у процесі освіти. Комунікативна функція також реалізується через дотримання учасниками спілкування певної поведінки та стилю, що повинен допомагати у вирішенні проблем.

Організаційна функція. Її сутність полягає в організації, структуруванні та впорядкованні складної та розгалуженої системи освіти. Адже, це не лише соціальний інститут, що сприяє розвитку особистості, це механізм суспільства, який потребує ефективного управління. Саме ця функція має на меті забезпечення сталого розвитку та швидкої адаптації освіти до сучасних умов, що постійно змінюються.

Функція психологічної підтримки. Функція психологічної підтримки особистості передбачає надання психологічної допомоги особистості в складних життєвих обставинах, ситуаціях, сприяє налагодженню життя та адаптації в суспільстві (Іванова, 2024).

Сталий розвиток освіти у суспільстві заснований на комплексі взаємопов'язаних функцій, що не лише передає знання, а й активно впливає на соціально-економічний розвиток держави. Саме завдяки збалансованій реалізації зазначених вище функцій освіта стає ключовим чинником підвищення людського потенціалу, модернізації суспільства та забезпечення сталого розвитку (Матюк, 2013).

Процес управління в системі освіти є важливим інструментом для ефективної реалізації описаних функцій. Освітній менеджмент набув свого розвитку через дослідження таких вчених як Г. Коваль, С. Домбровська, І. Лопушинський, Т. Поствейт, Н. Верхоглядова, О. Тимошенко, І. Мамонтов, Т. Оболенська, Л. Іщук, В. Сафронова, Н. Чухрай, І. Каленюк, Р. Патора, М. Матвіїв, Л. Яковенко, С. Мельник, А. Тайджман, В. Куценко, І. Новікова, С. Семенюк та інші.

Управління освітою в Україні здійснюється через систему державних органів та органів місцевого самоврядування. 16 жовтня 2014 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову, якою затверджено Положення про Міністерство освіти та науки України. Відповідно до цього документа, Міністерство освіти та науки України (МОН) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України. МОН було визначено головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, це сталося після внесення змін до положення у 2019 році. Воно забезпечує формування та реалізацію державної політики у сферах освіти та науки, наукової та науково-технічної діяльності, а також інноваційної діяльності в цих галузях. Більш того Міністерство освіти та науки виконує контролюючу роль за діяльністю закладів освіти, підприємств, організацій та установ, які надають освітні послуги або здійснюють іншу діяльність, пов'язану з їх наданням, незалежно від підпорядкування, державної чи приватної власності (Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України, 2024).

Публічне управління у сфері освіти в Україні відіграє ключову роль серед чинників, що формують соціально-економічний розвиток держави, забезпечують її стабільність та визначають рівень формування та реалізації людського капіталу. У сучасних умовах реформ і глобальних викликів ефективність освітнього управління потребує переосмислення – воно має ґрунтуватися на принципах відповідності освітніх послуг реальним потребам суспільства і держави, а також якості та доступності. Попри проведення

численних реформ, вітчизняна система освіти продовжує зіштовхуватися з низкою системних бар'єрів, що гальмують її розвиток. Серед ключових проблем – недосконалість механізмів децентралізації управління, обмежене фінансування галузі, нерівномірна якість освіти та недостатній рівень цифровізації. Водночас нагальною залишається проблема узгодженості освітніх програм і результатів навчання з потребами ринку праці. У контексті трансформаційних процесів особливого значення набуває здатність публічного управління забезпечити належні умови для ефективного функціонування освітніх закладів, розвитку людського потенціалу та інтеграції України до європейського освітнього простору (Коваль, Олексієнко, 2024). Подолання наявних викликів вимагає системного, стратегічно орієнтованого підходу, який поєднує зміцнення інноваційного потенціалу, підвищення рівня підзвітності освітніх інституцій та активне залучення зацікавлених сторін – державних, громадських і приватних – до процесу управління освітою. Лише за таких умов можливо сформувати ефективну, відкриту та стійку систему публічного управління освітою, здатну відповідати потребам сучасного суспільства (Кириченко, Марчук, 2023).

Метою публічного управління у сфері освіти України є цілеспрямована діяльність на формування сприятливих умов і дієвих механізмів розвитку освітньої галузі. Основне завдання полягає у забезпеченні її стабільного функціонування та поступального оновлення з урахуванням світового досвіду, а також у гармонійній інтеграції державних та громадських засад в інтересах особистості, держави та суспільства. Реалізація цієї мети досягається через систему правових, соціально-прогностичних, організаційних, економічних та адміністративно-управлінських інструментів, які забезпечують ефективне функціонування освітнього простору, його модернізацію та підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг. Змістом діяльності є також створення передумов для переходу галузі на якісно новий рівень розвитку, сприяння всебічному розкриттю потенціалу особистості як найвищої суспільної цінності, що, у свою чергу, визначає сталий розвиток держави й

послідовну реалізацію її європейського вектору. До основних завдань публічного управління освітою належить забезпечення реалізації конституційного права кожного громадянина на освіту, а також дотримання прав і виконання обов'язків педагогічних та педагогічних працівників, здобувачів освіти, учнів і їх батьків у процесі управління освітніми закладами. Важливим напрямом виступає демократизація діяльності органів публічної влади, підвищення прозорості управлінських процесів, задоволення освітніх потреб і інтересів всіх учасників освітнього середовища (Супрун, 2025).

До особливостей публічного управління освітою в Україні за останні п'ять років можна віднести наступні характерні риси:

- Забезпечення безперервності освіти та адаптація управління до умов воєнного стану. Починаючи з 2022 року, управлінські практики в освітній сфері значною мірою переорієнтовано на забезпечення прав і доступу до освіти в кризових умовах. Дослідження і аналітичні моделі висвітлюють пріоритети – правове забезпечення, кризовий менеджмент на рівні районних державних адміністрацій та шкіл, а також розробку механізмів дистанційного навчання і психологічної підтримки учасників освітнього процесу. Управління навчальними мережами отримало завдання забезпечувати мобільність і безпеку, одночасно зберігаючи адміністративну ефективність (Чикалова, Юхно, 2023).
- Оптимізація мережі закладів освіти та фінансові трансформації. У відповідь на демографічні зміни й економічні обмеження продовжилася політика оптимізації шкільної мережі: запроваджуються механізми стимулювання створення опорних шкіл, централізованого переміщення учнів та фінансування закладів за критеріями (Матвієнко, Мирошніченко, 2023). Міністерство освіти також ініціювало зміни у формулі розподілу освітньої субвенції з метою більш ефективного використання ресурсів; одночасно виникає дискусія про соціальні наслідки закриття малокомплектних шкіл у сільській місцевості.

- Децентралізація управлінських повноважень і міжрівнева координація. Протягом останніх років триває процес передачі частини повноважень від центральних органів до органів місцевого самоврядування, що робить місцеві громади головними виконавцями у питаннях організації навчального процесу та утримання інфраструктури. Водночас постала гостра необхідність у налагодженні ефективних механізмів координації між центральною владою, регіональним управлінням та громадами, особливо в умовах кризового менеджменту й евакуації/переселення здобувачів (Застрожнікова, Черемісіна, 2022).
- Розвиток цифрових компетентностей і національні освітні платформи. За останні роки помітно розширилися ініціативи з підвищення цифрової грамотності – як серед учнів, так і серед педагогічних працівників. Державні проєкти забезпечують масовий доступ до курсів підвищення кваліфікації, що важливо для адаптації сектору до ринку праці та нових освітніх стандартів (Анісімова, 2025). Це поєднується з розвитком методичної підтримки для вчителів щодо використання електронних ресурсів у навчанні й управлінні.
- Посилення нормативно-правового поля і стандартизації. Останні роки відбувається актуалізація нормативно-правових актів, які регламентують цифрові інструменти, звітність, захист персональних даних і стандарти якості освітніх послуг. Проте на практиці відзначається потреба у більш чітких технічних стандартах для інтеграції різноманітних ОІС і уніфікації підходів до електронного документообігу.
- Підвищення уваги до прозорості, аналітики та моніторингу. Завдяки централізованим інформаційним системам і аналітичним звітам посилюється здатність органів управління робити обґрунтовані політичні рішення на підставі даних. Це стосується і планування мережі шкіл, і розподілу фінансування, і моніторингу навчальних результатів. Однак збереження якості даних і їхнє оперативне оновлення залишаються викликом.

Інформаційно-аналітичні системи управління створюються для задоволення потреб органів влади та організацій, що функціонують на вищих рівнях управління. До цього типу систем належать і освітні управлінські інформаційно-аналітичні системи (Education Managing Information System - EMIS), які забезпечують комплексне збирання, обробку та використання даних у сфері освіти. Вони формують основу для ухвалення рішень у системі публічного управління освітою, забезпечуючи зв'язок між різними рівнями освітньої адміністрації.

На Рис. 1.1 представлено типову структуру співпраці між виробниками та споживачами інформації в межах EMIS, а також вектори руху інформаційних потоків між центральними органом управління освітою та освітніми закладами.

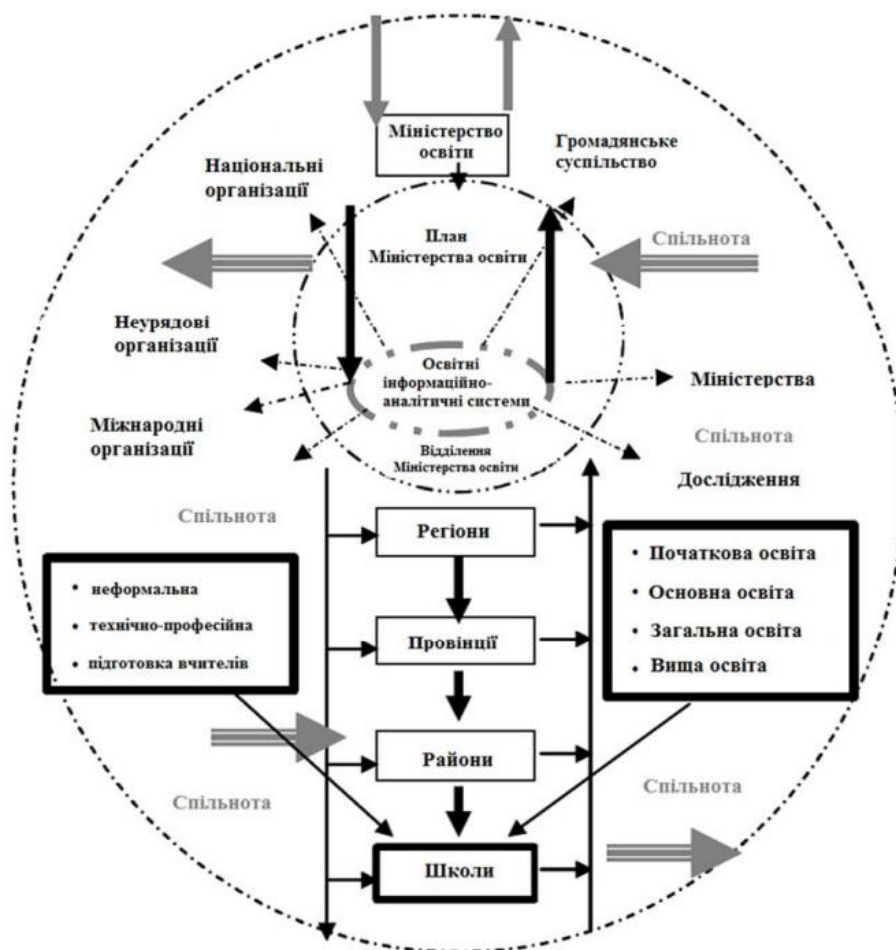


Рис. 1.1 Типова структура співпраці між виробниками та споживачами інформації в межах EMIS (Wako, 2003).

Центральне ядро системи розташоване в межах Міністерства освіти – саме тут формується інформаційна політика, створюються аналітичні продукти й надаються послуги користувачам нижчих рівнів. EMIS функціонує через адміністративний канал обміну даними, який з'єднує Міністерство освіти з регіональними, провінційними та районними органами управління, а також безпосередньо зі школами. Цей канал використовується як для передавання директив, вказівок і методичних рекомендацій, так і для збору статистичних звітів та аналітичної інформації, необхідної для міністерств. Таким чином, забезпечується двосторонній рух даних – від центрального рівня до місцевого і навпаки.

Крім того, схема відображає інформаційні зв'язки Міністерства освіти з іншими державними структурами – урядом, парламентськими комітетами, адміністрацією Президента, а також з громадянським суспільством, неурядовими, національними та міжнародними організаціями. Це створює розгалужену мережу комунікації, що сприяє координації освітньої політики. Кожна ланка адміністративного ланцюга – від регіонів до окремих навчальних закладів – не лише передає та отримує інформацію, а і активно її обробляє та аналізує. Такий підхід підвищує якість управлінських рішень, рівень проінформованості місцевих органів влади та ефективність реалізації освітніх програм. Наявність двосторонніх стрілок на схемі символізує постійний обмін інформацією та зворотній зв'язок між усіма рівнями управління. У нижній частині малюнка виділено три основні напрями, що визначають ключові вили освітньої діяльності: неформальна, технічно-професійна освіта та підготовка педагогічних кадрів; початкова, базова, загальна середня та вища освіта. Ці сегменти відображають комплексність освітньої системи та підкреслюють важливість інтегрованого підходу до управління цифровими освітніми процесами.

Розгортання Автоматизованого інформаційного комплексу освітнього менеджменту (АІКОМ) стало ключовим кроком у централізації збору даних про заклади, персонал і здобувачів освіти, що дозволяє підвищити

достовірність статистики й пришвидшити розподіл фінансових ресурсів. АІКОМ не є EMIS-рішенням у класичному міжнародному розумінні, але може бути його частиною або окремим елементом освітньої цифрової екосистеми. Зважаючи на виклики та нагальні потреби, з якими зіткнулася система освіти України в умовах протидії пандемії COVID-19, а також з метою дерегуляції, дебюрократизації управлінських процесів і спрощення документообігу в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО), Міністерство освіти і науки України поклало на Державну наукову установу «Інститут освітньої аналітики» завдання щодо розроблення державних безкоштовних електронних журналів і щоденників (наказ МОН № 781 від 09.06.2020). Ця ініціатива реалізується в межах розвитку Програмно-апаратного комплексу «Автоматизований комплекс освітнього менеджменту» (ПАК «АІКОМ»), який являє собою модернізовану версію інформаційно-телекомунікаційної системи «ДІСО» (ІЕА | Кабінет Міністрів України затвердив Положення про програмно-апаратний комплекс «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту» (АІКОМ, б. д.).

1.2 Цифрова трансформація середньої освіти та публічного управління в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану в Україні процес цифрової трансформації освіти набув особливої актуальності, оскільки саме цифрові технології забезпечили можливість безперервності освітнього процесу, доступу до знань і збереження освітнього потенціалу. Система публічного управління освітою в цей період зазнала суттєвих змін – від перебудови організаційних механізмів до впровадження нових форматів взаємодії між учасниками освітнього процесу.

В контексті нашого дослідження доцільно визначити загальні поняття «цифровізація», «цифрова трансформація» та їх формулювання в контексті освіти та публічного управління. Отже, «цифровізація» – це зазвичай

«технічний», «інструментальний» процес: переведення даних чи процесів у цифрову форму, застосування ІКТ, створення цифрових сервісів та інфраструктури. «Цифрова трансформація» - ширше поняття, що охоплює структурні, організаційні та культурні зміни: зміну підходів до управління, роботи закладів, комунікацій, методів навчання. Це стратегічний, системний процес, як правило, довготривалий і багатогранний. Тобто цифровізація може бути етапом цифрової трансформації, але сама по собі не гарантує змін у структурі управління, якості освіти, підходах та педагогіки тощо.

Міністерство освіти і науки надає таке визначення: «цифрова трансформація у сфері освіти і науки – це комплексна робота над побудовою екосистеми цифрових рішень у сфері освіти та науки, включно зі створенням безпечного електронного освітнього середовища, забезпеченням необхідної цифрової інфраструктури закладів та установ освіти і науки, підвищення рівня цифрової компетентності, цифровою трансформацією процесів та послуг, а також автоматизацією збору і аналізу даних» (Міністерство освіти і науки, б. д.).

Міністерство освіти і науки України запроваджує такі проекти цифрової трансформації, що стосуються сфери середньої освіти:

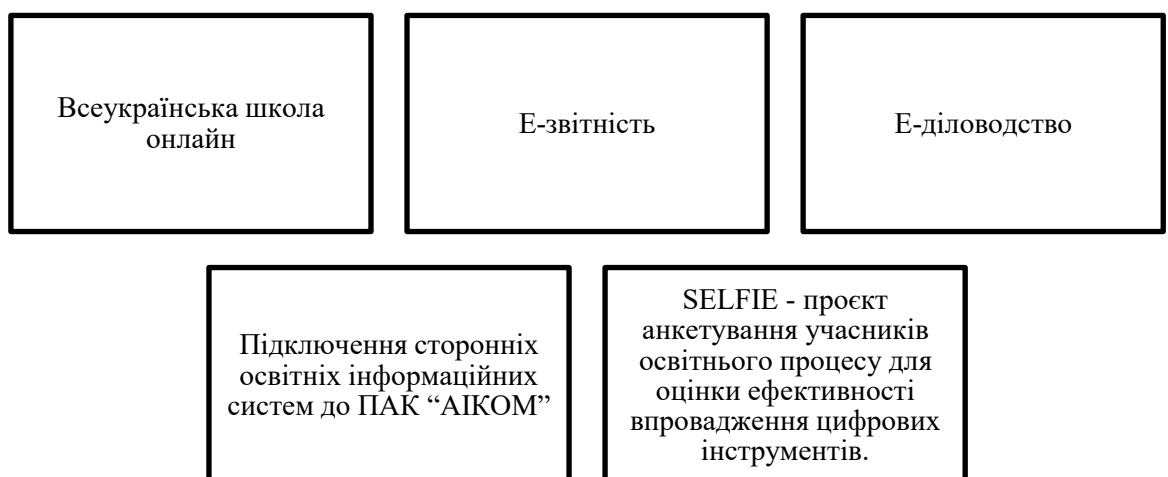


Рис. 1.2 Проекти цифрової трансформації Міністерства освіти і науки (Міністерство освіти і науки, б. д.).

Цифрова трансформація в освітній сфері відбувається у двох взаємопов'язаних площинах – управлінській та технологічній. З однієї сторони, вона передбачає створення цифрової інфраструктури для навчального процесу, включаючи електронні освітні ресурси, хмарні сервіси, платформи дистанційного навчання, а також засоби комунікації між здобувачами освіти, педагогами та адміністрацією. З іншої сторони, цифрова трансформація стає інструментом реформування системи публічного управління освітою, орієнтованої на прозорість, підзвітність та аналітичність управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації публічного управління освітою є впровадження централізованих інформаційних систем. Зокрема, Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту (АІКОМ) забезпечує збір, обробку й аналітичний супровід статистичних даних щодо функціонування освітньої системи, сприяючи прийняттю рішень на основі достовірних показників. Розвиток таких систем дозволяє підвищити ефективність управління, уніфікувати звітність та інтегрувати державні освітні реєстри. Особливістю сучасного етапу є те, що цифрова трансформація освіти в умовах війни стала не лише інструментом розвитку, а й засобом виживання освітньої системи. Вона дозволила адаптувати процес навчання до умов обмеженої безпеки, масових переміщень населення, перебоїв в енергопостачанні та зв'язку. Саме тому держава спрямовує ресурси на підтримку цифрових сервісів, створення резервних систем зберігання даних і впровадження платформ для асинхронного навчання. Відповідно, значно зросла роль цифрових компетентностей педагогів та управлінців.

Цифрові компетентності становлять комплекс знань, умінь і навичок, що забезпечують здатність людини ефективно застосовувати цифрові технології, інтернет-ресурси та інформаційні системи в різних сферах життєдіяльності. Вони охоплюють професійну діяльність, освітнє середовище, комунікацію, а також соціальний та особистісний розвиток. Наявність цифрових компетентностей є ключовою умовою успішної адаптації людини до

сучасного технологічного середовища та інтеграції у цифрову економіку (Биков, 2010, с. 7). До базових компетентностей належить:

Інформаційна компетентність, що передбачає здатність здійснювати пошук, критичну оцінку, аналіз і застосування цифрової інформації, отриманої з різноманітних джерел.

Комунікаційна компетентність, яка передбачає вміння ефективно взаємодіяти через цифрові канали – електронну пошту, соціальні мережі, онлайн-платформи та месенджери.

Комп'ютерна компетентність, що включає знання принципів роботи комп'ютерної техніки, операційних систем, програмних застосунків, а також уміння виконувати професійні та побутові завдання за їх допомогою.

Компетентність у сфері кібербезпеки, яка полягає в розумінні базових механізмів захисту в цифровому середовищі, умінні запобігати вірусним загрозам, фішингу, шахрайству та витоку персональних даних.

Критичне мислення, що забезпечує здатність аналітично оцінювати цифровий контент, перевіряти достовірність інформації, виявляти фейкові матеріали та маніпуляції.

Творча цифрова компетентність, яка передбачає вміння застосовувати цифрові інструменти для створення власного контенту – графічного, відео, аудіо, веб та мультимедійного.

Проектно-управлінська компетентність, що охоплює навички планування, реалізації та моніторингу проєктів із використанням цифрових технологій і сервісів.

У сучасному середовищі цифрові компетентності стають необхідною передумовою ефективною здійснення проєктного менеджменту. Використання цифрових платформ та інструментів забезпечує оптимізацію управлінських процесів, прискорення комунікації, автоматизацію контрольних процедур і підвищення якості результатів проєктної діяльності.

Ефективне використання технологій дистанційного навчання, інструментів управління курсами та комунікаційних платформ потребує

системної підготовки кадрів і підтримки їхньої професійної адаптації. Інститут цифровізації освіти НАПН України у своїх дослідженнях підкреслює, що розвиток цифрової компетентності педагогів є критичним чинником забезпечення стійкості системи освіти під час воєнних дій. Не менш важливим напрямом є питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних у цифровому освітньому середовищі. Воєнний стан актуалізував потребу у створенні надійних механізмів збереження освітньої інформації, резервних каналів зв'язку, а також захисту комунікаційних платформ від кібератак (Усік, 2022).

Слід зазначити, цифрова трансформація освіти в умовах воєнного стану в Україні розглядається не як технічна модернізація, а як глибинна системна адаптація публічного управління до кризових умов. Вона об'єднує технологічні, кадрові, організаційні та безпекові аспекти, спрямовані на забезпечення стійкості, гнучкості та доступності освіти. Умови воєнного стану в Україні актуалізували необхідність визначення форми організації освітнього процесу задля оптимального поєднання безпеки навчання та якості освітніх послуг.

Стан вивчення проблем публічного управління цифровою трансформацією середньої освіти можна визначити як динамічний та такий, що знаходиться на стадії активного розвитку. Впродовж останніх років ця тематика привертає увагу науковців, державних діячів та політиків, освітніх управлінців, а особливо тих, хто займається модернізацією освітнього середовища. Сучасний науковий простір відносно теми нашого дослідження складається з соціокультурних, педагогічних, управлінських та технологічних аспектів. Міждисциплінарний характер теми вивчався такими дослідниками як Гуралюк А.Г., Почуєва О.О., Пінчук О.П., Олексюк В.П., Петришин Л.Й., Лемещук М.А., Соколюк О.М., Звоздецька В.Г., Лупаренко Л.А. та інш. Комплексність таких досліджень дає можливість глибше зрозуміти механізми цифрової трансформації освітнього процесу та її наслідки для функціонування галузі. У працях Пінчука О.П., Соколюк О.М. наголошується, що більшість

викладачів закладів освіти ознайомлені з хмарними сервісами й виявляють готовність до їхнього практичного використання в освітньому процесі (Пінчук, Соколюк, 2021, с.2). Варто зазначити, що питання цифрової трансформації освіти активно досліджується і в контексті публічного управління на різних рівнях – від державного до місцевого. Так, Сиротін В.Д. визначає цифровізацію (діджиталізацію) як процес переведення традиційних аналогових форм діяльності, послуг чи продуктів у цифровий формат. Учений підкреслює, що ці процеси проникають у всі сфери життя – від освіти та бізнесу до культури й медицини. На його думку, поширення цифрових технологій докорінно змінює систему публічного управління, створюючи нові канали електронної комунікації між суб'єктами суспільних відносин та формуючи інституційні засади електронного урядування, що є ключовим чинником розвитку сучасної освіти (Сиротін, 2023, с.2).

У контексті цифрової трансформації системи освіти особливо значущим є дотримання наступних взаємопов'язаних принципів цифрового врядування – інноваційності, відкритості, доступності та прозорості. Саме реалізація цих принципів забезпечує адекватність механізмів сучасним викликам і підвищує ефективність державного управління освітньою сферою. Перший принцип інноваційності означає постійне впровадження сучасних цифрових технологій, сервісів і управлінських рішень, які сприяють модернізації освіти. У «Стратегії цифрового розвитку України до 2030 року» наголошується, що «саме завдяки інноваціям освіта робить крок уперед, формуючи нові підходи до навчання і професійної підготовки» (Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках, 2025). Інноваційність у публічному управлінні освітою проявляється не лише у використанні технічних засобів чи електронних платформ, а й у впровадженні аналітичних інструментів, хмарних сервісів, автоматизованих систем збору даних, що дозволяють приймати більш обґрунтовані рішення.

Принцип відкритості передбачає забезпечення вільного доступу громадськості до інформації про діяльність органів управління освітою, ухвалені рішення, реалізовані проблеми та використання цифрових ресурсів. Як відомо, прозорість та відкритість у роботі органів влади сприяють зростанню довіри громадян до державних інституцій. В освітній галузі відкритість виступає запорукою демократизації управлінських процесів, забезпечує зворотний зв'язок між владою, освітянами та суспільством, а також підсилює ефективність прийняття управлінських рішень. Принцип доступності полягає у створенні рівних можливостей для всіх учасників освітнього процесу, незалежно від місця проживання, соціального статусу чи рівня цифрових навичок. Це передбачає забезпечення безперешкодного доступу до цифрових платформ, навчальних матеріалів і сервісів як для учнів і педагогів, так і для управлінців освітньої сфери. Державна політика у цій сфері передбачає, що будь-які цифрові рішення мають бути інклюзивними та зручними у користуванні, забезпечуючи рівний доступ до освітніх можливостей для всіх громадян. Прозорість у цифровому врядуванні означає зрозумілість, підзвітність і контрольованість процесів прийняття управлінських рішень. В освітній сфері цей принцип реалізується через надання громадськості доступу до даних про фінансування, результати освітніх програм, рівень якості освітніх послуг та ефективність діяльності навчальних закладів. Прозорість сприяє формуванню довіри до державних органів, підвищенню підзвітності та створенню умов для реальної участі громадян у розвитку освіти. Ефективна цифрова трансформація публічного управління освітою можлива лише за умови дотримання зазначених принципів (Іванюк, Паращенко, Терещенко 2014). Їх практична реалізація сприяє підвищенню якості управлінських процесів, забезпеченню демократичного контролю та формуванню сучасного освітнього простору, орієнтованого на потреби людини та суспільства.

У період повномасштабної агресії проти України державна політика в сфері освітнього врядування зазнала суттєвих коректив, спрямованих на

забезпечення безперервності навчання, адаптацію управлінських процедур до кризових умов та посилення інформаційно-аналітичного забезпечення рішень. Серед цих коректив особливо варто зазначити запровадження спеціального правового режиму освітньої діяльності. Оперативне внесення змін в нормативну базу з метою врегулювання освітньої діяльності під час воєнного стану. Серед ключових, законодавчі зміни 2022 року, які визначили особливості організації освітнього процесу в надзвичайних умовах (питання організації навчання, порядку роботи закладів тощо). Не менш важливим є те, що публічне управління освітою набуло рис кризового менеджменту, місцеві адміністрації отримали повноваження оперативно коригувати роботу закладами освіти, режим навчального процесу та механізми забезпечення безпеки (Нагорняк, 2023). Багато закладів освіти стали найпростішими укриттями та «Пунктами Незламності», що відповідно потребувало оперативних управлінських рішень. Кризовий контекст сприяв прискоренню впровадження централізованих інформаційно-аналітичних систем (зокрема АІКОМ), які значно посилюють аналітичні можливості органів управління як на центральному, так і на регіональному рівні. Значно підсилилась увага до безпеки персональних даних, адже в умовах гібридної війни – це є одне з найуразливіших місць. Змінився підхід до психологічної підтримки учасників освітнього процесу, в методичних рекомендаціях від Міністерства освіти та науки почали наголошувати на важливості взаємопідтримки в умовах стресу.

Ще однією особливістю цифрової трансформації публічного управління у сфері освіти стала співпраця з міжнародними організаціями та донорськими проєктами для отримання фінансової, технічної та експертної підтримки. Такі партнерства допомагали пришвидшити розгортання дистанційних платформ, організувати проєкти з підвищення цифрової компетентності педагогів та постачання обладнання в найбільш вразливі громади.

Отже, зміни в державній політиці управління в сфері освіти під час воєнного стану носять комплексний характер. Вони охоплюють нормативно-правову базу, організаційні механізми, фінансові пріоритети, цифрову

інфраструктуру та заходи безпеки. Ці перетворення спрямовані на забезпечення максимального рівня адаптивності та стійкості освітньої системи, проте водночас виявляють потребу в подальшій стандартизації цифрових рішень, адресній підтримці інфраструктурно вразливих громад і системній підготовці педагогічних і управлінських кадрів. Останні п'ять років для публічного управління в сфері освіти в Україні характеризуються посиленням руху у бік цифрових трансформацій, централізованої аналітики через АІКОМ, адаптації управлінських процедур до умов воєнного стану, а також пошуком балансу між децентралізацією і централізованим контролем. Водночас суттєві виклики – фінансова стійкість, інфраструктурна нерівність і кадровий потенціал, потребують системних рішень і координації між владою, громадами та партнерами.

1.3 Аналіз міжнародного досвіду цифрової трансформації публічного управління середньою освітою

За останні п'ять років у ЄС та США сформувалися зрілі моделі цифрової трансформації публічного управління у сфері освіти, які поєднують інфраструктуру, дані, регулювання та розвиток цифрових компетентностей. Проте їх досвід не може бути перенесений в Україну механічно – через відмінності в масштабі, фінансуванні, інституційній структурі та викликах воєнного часу. Проаналізувавши досвід та модель Естонії та Фінляндії, було виокремлено, що основний акцент робиться на:

- централізованих стратегічних документах (Digital Education Plan 2021-2027);
- національних платформах і реєстрах (EMIS, хмарні системи, електронні журнали);
- міжвідомчій координації на стандартах інтероперабельності;
- системному розвитку компетентностей педагогів;
- державно-приватному партнерстві (досвід Естонії);

- захисті даних та кібербезпеці як обов’язковій основі цифрової трансформації (Digital Education Action Plan 2021-2027, б. д.; EdTech Estonia, б. д.).

З європейської практики можливо частково перенести Єдину цифрову освітню стратегію (як Digital Education Action Plan). Україна вже має проєкт «Цифрової трансформації освіти» та стратегії МОН, але їх необхідно об’єднати в єдиний рамковий документ. У Таблиці 1.1 наведені основні напрями Digital Education Action Plan (2021-2027) та їх аналітична можливість імплементації в Україні.

Таблиця 1.1

Напрям	Основні положення плану	Релевантність впровадження в Україні
1. Створення високоефективного цифрового освітнього екосередовища	Забезпечення цифрової інфраструктури, обладнання, підключення; підтримка інклюзивного доступу до цифрових освітніх ресурсів.	Для України це критично важливо через нерівномірність цифрової інфраструктури та руйнування мереж унаслідок війни. Може бути основою для державної політики вирівнювання доступу до цифрових ресурсів між громадами.
2. Структурований діалог з державами-членами ЄС	Координація політик щодо підключення, підтримки закладів освіти, цифрової компетентності педагогів.	Для України актуально як модель міжвідомчої координації (МОН-Мінцифра-громади). Може застосовуватися при гармонізації стандартів у процесі євроінтеграції.
3. Рекомендації щодо змішаного навчання	Підтримка гнучких підходів до навчання, застосування онлайн та офлайн моделей	В умовах війни змішані моделі стають базовими. Європейські стандарти можуть стати основою для їх нормативного врегулювання в Україні.
4. Європейська рамка цифрового освітнього контенту	Створення єдиної моделі якості цифрових матеріалів та платформи поширення.	Може бути застосовано в Україні для подолання фрагментарності освітніх порталів та відсутності стандартів якості цифрового контенту.
5. Забезпечення підключення та обладнання	Високошвидкісний інтернет 5G, технічне забезпечення шкіл.	В Україні потребує цільових державних інвестицій, особливо в громадах, що постраждали від бойових дій. Є пріоритетним напрямом для післявоєнної відбудови.
6. Плани цифрової трансформації закладів освіти.	Розробка шкільних цифрових стратегій; інструменти самооцінки цифрової готовності.	SELFIE може стати основою для створення національної системи моніторингу цифрової компетентності педагогів. В Україні відсутня практика інституційних цифрових планів.

Напрям	Основні положення плану	Релевантність впровадження в Україні
7. Етичне застосування ІІІ та даних	Розробка етичних настанов з використання ІІІ, захисту даних, недопущення дискримінації.	В Україні майже відсутнє регулювання ІІІ в освіті. Для України актуально на тлі запровадження електронних журналів, освітніх платформ та використання алгоритмів для аналітики.
8. Розвиток навичок цифрової грамотності	Навчання цифрової медіаграмотності та протидії дезінформації.	На нашу думку має бути інтегровано в стандарти освіти, в умовах постійних інформаційних атак.
9. Професійні можливості у цифровій середі	Стажування в ІТ-секторі, програми для студентів і педагогів	Особливо актуально для України у зв'язку з відтоком кадрів

Також можливо ввести стандарти інтероперабельності та вимог до них.

В Україні вже є державна платформа «Дія», яка є основою для впровадження стандартів обміну даними. Європейська практика передбачає створення EMIS як базової системи управління освітою. В Україні це частково реалізовано в ЄДЕБО (Єдина державна електронна база освіти), а також існує декілька реєстрів, але потребується їх об'єднання. В Європі запроваджені національні програми цифрових компетентностей для вчителів. В нашій країні ця потреба підтверджена воєнним станом та масовим переходом шкіл на онлайн навчання. Державно-приватне партнерство у сфері реалізації освітніх проєктів також вже існує в Україні, для подальшого розвитку необхідно тільки розширити цю співпрацю.

Адаптації в українські реалії потребує мережеве навчання та хмарні сервіси, адже нерівномірний інтернет у громадах, відключення енергії та відсутність генераторів створюють значну перепону. Централізована ІТ-інфраструктура (за прикладом Естонії) можлива, але потребує значної адаптації, адже Україна має великі території та децентралізовані бюджети. Вже існує багато платформ для електронного навчання, але немає єдиного стандарту якості, в той час як в Європі існують національні платформи такого навчання. Створення єдиного цифрового профілю учня потребує адаптації законодавства, а саме необхідні зміни в основний Закон України «Про освіту».

Основні бар'єри імплементації можна розділити на фінансові, нормативні та інституційні. До фінансових перешкод можна віднести

недостатність місцевих бюджетів для модернізації інфраструктури, висока вартість створення та впровадження EMIS-рішень та необхідного кіберзахисту, особливо в умовах воєнного стану. До нормативних бар'єрів можна віднести нечіткі вимоги до інтероперабельності даних в законодавстві, відсутні також нормативно закріплені цифрові компетентності управлінців і найголовніше недостатнє врегулювання захисту даних у закладах освіти. До інституційних відноситься різна ІТ-готовність громад, повільна модернізація інформаційних систем від МОН, а також низька кадрова спроможність частини закладів освіти та управлінських органів.

В контексті нашого дослідження доцільно розглянути розвиток цифрової трансформації публічного управління у сфері середньої освіти у США, а також можливості перейняття досвіду в Україні. До основних особливостей можна віднести:

- розвинена інфраструктура - до 97% домогосподарств мають доступ до інтернету;
- активний розвиток освітніх проєктів, що засновані на державно-приватному партнерстві;
- великий акцент на захисті персональних даних;
- у цифрові компетентності вчителів вкладаються значні інвестиції;
- системи EMIS на рівні штатів;
- структура освіти повністю децентралізована (National Center for Education Statistics (NCES) (б.д.).

З американської практики на українські реалії на нашу думку можна перенести підхід «data-driven governance», де управління засновано на даних, основна база для цього вже існує у вигляді ЄДЕБО, НУШ моніторингу та електронних журналів. Партнерство державно-приватного сектору також можливо легко перенести, адже вже існує вже такі практики як «Освіторія», «Єдина школа» та інші.

Американський досвід, що потребує адаптації в Україні можна виокремити в створення децентралізованого управління, в той час як Україна

має унітарну модель. Високий рівень доступності до ІКТ у населення, що значно складно зробити в умовах війни.

До основних бар'єрів можна віднести фінансові, а саме відсутність довгострокового стабільного фінансування та залежність від міжнародних донорів. До нормативних можна віднести відсутність аналогів FERPA та FERPA. FERPA і COPPA - це два американські федеральні закони про захист конфіденційності учнів, але вони застосовуються до різних областей: FERPA захищає освітні записи (наприклад, оцінки, записи про успішність) у закладах середньої освіти, які отримують федеральне фінансування, а COPPA захищає особисту інформацію. До інституційних бар'єрів можна віднести нижчий рівень цифрових навичок педагогів (FERPA | Protecting Student Privacy, б. д.; (Children's Online Privacy Protection Rule ("COPPA"), б. д.).

Проведений аналіз можна узагальнити в порівняльну таблицю:

Таблиця 1.2

Критерій	Країни		
	ЄС	США	Україна
Наявність центральної цифрової стратегії	Так (Digital Education Plan)	Частково існує	Потребує оновлення та об'єднання з НУШ та стратегіями МОН
Інтероперабельні EMIS	Високий рівень	Дуже високий	Фрагментарність, наявність окремих реєстрів, що органічно не взаємодіють між собою
Розвинений EdTech сектор	Середній	Дуже високий	Високий потенціал, є певні проекти, наприклад WINWIN EdTech Center of Excellence
Цифрові компетентності вчителів	Національні стандарти	Масштабні програми по штатам	Потребує загальнонаціонального впровадження
Кібербезпека	Висока, єдина правила безпеки	Висока, федеральні закони, що регулюють	Дуже слабка, залежить від школи та громади
Домашній інтернет	Високий	Дуже високий	Середній, нерівномірний, інфраструктура потерпає від війни

Як висновок, Україна може імплементувати в свою реальність такі надбання досвіду США та Європи:

1. Україні потрібна єдина цифрова стратегія освіти. На сьогодні цифрова трансформація освітньої сфери характеризується фрагментарністю, оскільки окремі проєкти реалізуються різними суб'єктами без інтегрованої стратегічної рамки. Така ситуація ускладнює узгодженість дій, дублює функції та знижує ефективність державної політики. Досвід Європейського Союзу, зокрема Digital Education Action Plan (2021-2027), демонструє, що системне бачення забезпечує сталість, послідовність і вимірюваність реформ. Для України розроблення цілісної стратегії дозволить сформулювати пріоритети, забезпечити ефективну координацію та оптимізувати використання ресурсів у воєнний і післявоєнний періоди.

2. Ключовим пріоритетом має стати інтеграція освітніх реєстрів в єдину EMIS. Наявна система освітнього адміністрування в Україні характеризується багатою кількістю реєстрів, що функціонують на різних технічних та нормативних засадах. Відсутність єдиної екосистеми даних ускладнює управління, гальмує аналітику та знижує можливості прийняття рішень на основі даних. Створення цілісної EMIS забезпечить прозорість, повноту та сумісність даних на національному, регіональному та рівні закладу. Це також дозволить оперативно ухвалювати рішення в умовах воєнного стану, коли швидкість доступу до актуальної інформації є критично важливою.

3. Встановлення стандартів інтероперабельності є передумовою ефективної цифрової трансформації. У сучасній українській освітній цифровій інфраструктурі переважають різноманітні (інколи не сумісні) інформаційні системи. Відсутність єдиних технічних протоколів взаємодії обмежує інтеграцію сервісів, спричиняє втрати даних та підвищує вартість підтримки. Запровадження державних стандартів інтероперабельності відповідно до європейської рамки European Interoperability Framework забезпечить узгодженість систем, уніфікацію обміну даними та стабільність цифрової екосистеми освіти. Це сприятиме підвищенню кіберстійкості та спрощенню

впровадження інноваційних рішень (The European interoperability framework in detail, б. д.).

4. Необхідна модернізація законодавства щодо даних та кібербезпеки. Існуючі правові норми, зокрема Закон України «Про освіту» та Закон «Про захист персональних даних», не повною мірою відповідають сучасним викликам цифрової трансформації та міжнародним стандартам. Освітні дані потребують чіткого розмежування доступів, класифікації та регламентації процесів обробки, що особливо актуально під час війни через зростання кіберзагроз. Оновлення нормативної бази має на меті забезпечення прозорості, безпеки та правомірності використання освітньої інформації в цифрових сервісах. Сучасне законодавче середовище стане підґрунтям для захищених цифрових платформ і довіри користувачів.

5. Масштабні програми розвитку цифрових компетентностей. Європейська практика переконливо засвідчує: інвестиції в технології без підготовки людського капіталу є малоефективними. В Україні зберігається нерівномірність цифрових навичок серед управлінців і педагогів, що обмежує застосування нових інструментів і управління та навчанні. Комплексні програми підвищення цифрової грамотності, розроблені відповідно до рамки Dig Comp (європейська рамка цифрових компетентностей для громадян) та DigCompEdu (специфічна версія Dig Comp, адаптована для педагогічних працівників, яка описує цифрові компетентності вчителів на всіх рівнях освіти). Вони дозволять сформувати компетентний кадровий потенціал. Саме підготовлені кадри створюють умову для повноцінного використання цифрових платформ і забезпечення стійкості реформ (Digital Competence Framework (DigComp), б. д.).

6. Державно-приватне партнерство є ключовим механізмом швидкого масштабування цифрових рішень. Світовий досвід, зокрема естонська модель e-Education, показує, що залучення приватного сектору сприяє динамічному розвитку цифрових сервісів та прискорює інновації. В Україні приватні ІТ-компанії вже відіграють значну роль у створенні освітніх платформ, однак

співпраця відбувається без цілісної рамки державно-приватного партнерства. Формування чітких процедур, стандартів і стимулів для партнерства дозволить створити якісні сервіси швидше, дешевше та технологічно стійкіше. Такий підхід особливо важливий під час війни, коли держава стикається з ресурсними та часовими обмеженнями.

7. Розвиток цифрової інфраструктури громад – необхідна умова трансформації. Цифрова трансформація освіти у громадах часто стримується відсутністю якісного інтернету, стабільного енергопостачання та сучасного серверного обладнання. Ці інфраструктурні диспропорції поглиблюють нерівність доступу до освітніх можливостей між містами та сільськими територіями. Інвестиції в локальну IT-інфраструктуру створюють умову для безперервності освітнього процесу, особливо в умовах воєнної дестабілізації. Підсилення цифрових можливостей громад також сприяє зміцненню національної стійкості та зменшенню ризиків освітньої ізоляції.

8. Забезпечення стійкості освітніх цифрових сервісів під час війни має стати стратегічним пріоритетом. Воєнні дії створюють підвищені ризики кіберінцидентів, знищення інфраструктури та втрати критично важливих освітніх даних. Тому необхідно впроваджувати стратегії резервного копіювання, безперервного функціонування та швидкого відновлення цифрових сервісів. Такі заходи підвищать захищеність даних учнів, педагогів та закладів освіти, а також забезпечать стабільність управлінських процесів. Забезпечення цифрової стійкості є ключовим елементом національної безпеки та фундаментом для післявоєнного відновлення освітньої системи.

Висновки до розділу I

По-перше, у теоретичних підходах до публічного управління освітою існує суперечність між задекларованими принципами децентралізації та фактично високим рівнем централізованого контролю, що ускладнює ефективну реалізацію управлінських повноважень на місцях і стримує

гнучкість освітніх закладів у кризових умовах воєнного стану. По-друге, цифрова трансформація освіти в Україні розвивається нерівномірно: при наявності потужних централізованих інструментів (АІКОМ, ЄДЕБО, електронні журнали/щоденники) зберігаються проблеми з технічною інтеграцією систем, нестачею цифрових компетентностей та відсутністю уніфікованих стандартів даних. Ця суперечність у теорії та практиці прямо вказує на потребу модернізації цифрової інфраструктури. По-третє, виявлено структурні проблеми управління: фрагментарність нормативно-правового забезпечення цифрових процесів; недосконалість механізмів розподілу ресурсів (освітня субвенція, оптимізація мережі); низький рівень взаємодії між рівнями управління. У комплексі це створює бар'єри для впровадження цифрових інновацій та потребує розробки практичних рішень. По-четверте, виявлено критичну невідповідність між освітніми результатами та потребами ринку праці, що свідчить про недостатню аналітичну спроможність публічного управління та потребу ефективного використання даних EMIS для прогнозування, планування та розробки політик.

Управління освітою у воєнних умовах актуалізувало нові вимоги – безперервність, безпека, мобільність та психологічна підтримка учасників процесу, однак нормативно-інституційні механізми їх забезпечення поки що не сформовані повністю. Це вказує на розрив між практикою та регуляторною базою, що стане основою для подальших пропозицій у роботі. Узагальнення теоретичних підходів і аналіз сучасного стану показує необхідність переходу до моделі публічного управління, заснованої на даних, цифровій взаємодії та міжсекторальній координації. Самі ці принципи будуть в подальшому покладені в основу створення дорожньої карти цифрової трансформації публічного управління середньою освітою.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЇ СТРУКТУРИ ТА СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1 Характеристика основних нормативно-правових актів, що регулюють цифрову трансформацію середньої освіти та публічного управління нею під час воєнного стану

В Україні в стислі терміни було вибудовано інституційно-правові механізми регулювання освітньої сфери на період військового стану. Нормативне забезпечення таких процесів здійснюється в межах та на підставі Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII (із наступними змінами й доповненнями), Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 р. № 64/2022, який було затверджено Законом України від 24.02.2022 р. № 2102-IX (зі змінами, що вносяться кожні 90 днів, останні чинні на даний момент Указом від 14 липня 2025 року № 478/2025, затвердженим Законом України від 15 липня 2025 року № 4524-IX), а також відповідно до інших чинних нормативно-правових документів. Відповідно до ст.15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», функції місцевих органів влади, у тому числі щодо управління освітніми закладами й установами, на відповідній території передаються військовим адміністраціям населених пунктів. Повноваження центральних органів влади при цьому залишаються чинними. Міністерство освіти та науки України продовжує виконувати роль ключового органу у системі центральних органів виконавчої влади, який відповідає за формування та реалізацію державної політики у сферах освіти, науки, інноваційної та науково-технічної діяльності, а також за здійснення державного нагляду (контролю) за діяльністю установ і організацій, що надають освітні послуги або пов'язані з ними, незалежно від підпорядкування чи форми власності. Таким чином, у період воєнного стану МОН попри змінені умови, продовжує забезпечувати реалізацію державної освітньої політики, гарантує доступність

і безперервність навчального процесу (Про правовий режим воєнного стану, 2025).

Від перших днів війни МОН сформувало інституційно-правовий фундамент для організації освітнього процесу в умовах викликів, зумовлених збройною агресією РФ проти України. Одне з початкових рішень – наказ МОН «Про звільнення від проходження державної підсумкової атестації учнів, які завершують здобуття початкової та базової загальної середньої освіти, у 2021/2022 н.р.» від 28.02.2022 р. № 232, який передбачав звільнення від державної підсумкової атестації учнів, які завершували здобуття початкової та базової середньої освіти у 2021-2022 навчальних роках. Наступний важливий крок – наказ МОН «Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні» від 28.03.2022 р. № 274, що визначив правові механізми для продовження навчання у безпечних умовах, а також врегулював питання працевлаштування педагогів, вимушених змінити місце проживання чи роботи через окупацію або бойові дії (Про звільнення від проходження державної підсумкової атестації учнів, які завершують здобуття початкової та базової загальної середньої освіти, у 2021/2022 навчальному році, 2022; Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні, 2022).

Паралельно МОН забезпечувало оперативне врегулювання процедур замовлення, виготовлення та видачі документів про загальну середню освіту в умовах воєнного стану (накази МОН від 12.05.2022 р. № 432, від 20.05.2022 р. № 466, спільний наказ МОН і МЗС від 09.06.2022 р. № 538/192 та ін.).

Услід за цим здійснюються комплексні заходи з організації зовнішнього незалежного оцінювання та вступної кампанії 2022 року і наступні роки, що визначають порядок проведення національного мультипредметного тесту, формування мережі тимчасових екзаменаційних центрів в Україні та за кордоном, а також інші процедури, пов'язані зі вступом до закладів вищої

освіти. Міністерство освіти і науки також створило необхідну правову базу для продовження здобуття загальної середньої освіти у 2022-2023 н.р.

Цифрова трансформація освітньої сфери в Україні у період воєнного стану набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує безперервність надання освітніх послуг, адаптивність управлінських рішень та стійкість освітньої системи до кризових викликів. Нормативно-правове регулювання цифрової трансформації освіти охоплює комплекс законів, урядових документів та стратегічних актів, що у своїй сукупності формують організаційно-правовий механізм трансформації цифрової інфраструктури, управління даними та освітнього процесу.

Закон України «Про освіту» 2145-VIII, остання редакція від 31.10.2025 року є базовим актом, який визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування освітньої системи. У контексті цифрової трансформації та сучасних викликів публічного управління він демонструє як прогресивні можливості для цифровізації, так і низку суттєвих нормативних прогалин, що стримують модернізацію галузі. Закон визнає право здобувачів освіти на доступ до інформаційно-комунікаційних технологій, однак норми мають декларативний характер. У ст. 3 та ст. 6 закріплено принципи рівності й доступності освіти, які в умовах цифрової трансформації мають включати гарантії доступу до цифрових платформ, інтернету, електронних ресурсів. Проте Закон не деталізує, які саме мінімальні технологічні стандарти має забезпечити держава. Також, ст. 55 гарантує педагогам право на використання ІКТ, однак відсутні положення про їх обов'язкову підготовку або відповідальність за невикористання цифрових інструментів.

Закон не визначає обов'язкових параметрів цифрової освітньої інфраструктури (технічні вимоги, стандарти доступності, мінімальне забезпечення пристроями). Закон передбачає фінансову, академічну та організаційну автономію закладів освіти, яка є основою цифрових інновацій. Водночас цифрова автономія у законі не прописана. Заклади мають право самостійно впроваджувати електронні журнали, цифрові системи

документообігу, інформаційні сервіси, проте Закон не встановлює нормативних вимог щодо якості, кіберзахисту чи сумісності з державними реєстрами. Відсутній обов'язковий механізм інтеграції місцевих цифрових рішень із національними платформами на кшталт ЄДЕБО. Не визначено відповідальність засновників закладів освіти за забезпечення технічної підтримки цифрових сервісів. Немає системної нормативної моделі цифрової інфраструктури освіти, що створює фрагментарність і нерівність між громадами.

Закон визначає облік у сфері освіти та функціонування державних реєстрів (зокрема ЄДЕБО), але не адаптований до сучасних вимог цифрової держави. Ст. 74 встановлює обов'язковість ведення реєстрів освітніх даних, але не визначає стандарти обміну даними, протоколи інтероперабельності, вимоги до хмарних рішень. Закон не передбачає обов'язковості резервного копіювання та кіберзахисту, що є критичним в умовах війни.

Незважаючи на те, що Закон регулює професійний розвиток педагогічних працівників, цифрова компетентність у ньому не виділена як окремий нормативний обов'язок. Ст. 54 визначає необхідність підвищення кваліфікації, але не встановлює мінімальних стандартів щодо цифрових навичок педагогів. Закон не забезпечує системної цифрової підготовки кадрів, хоча сучасний світ цього вже вимагає (Про освіту, 2025).

Однією з найбільших прогалин Закону України «Про освіту» є відсутність норм щодо кібербезпеки освітніх систем, хоча Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» визначає цифрову інфраструктуру освіти як критично важливу. Закон визначає систему управління освітою на державному, регіональному та місцевому рівнях, але не містить цифрової моделі управління. Відсутня сучасна цифрова архітектура публічного управління освітою. У воєнний час зросла кількість кібератак на освітні установи та цифрові реєстри, що підкреслює важливість цього закону. Однак закон не має спеціальних розділів, що регулюють кібербезпеку в освіті,

що створює прогалину у практичній імplementації. (Про основні засади забезпечення кібербезпеки України, 2025).

Як підсумок, Закон України «Про освіту» закладає важливі концептуальні основи для цифрової трансформації, однак не забезпечує її комплексного правового регулювання. Його норми потребують системної модернізації з урахуванням викликів воєнного стану, міжнародних стандартів цифрової освіти та практики публічного управління на основі даних. Саме тому подальше удосконалення нормативної бази має здійснюватися шляхом:

- доповнення закону положеннями про цифрову інфраструктуру, інтероперабельність і безпеку;
- запровадження стандартів цифрових компетентностей;
- розробки протоколів цифрової стійкості освіти.

Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 31.10.2025 р. №463-IX є базовим спеціальним нормативно-правовим актом, який визначає організаційні, управлінські та правові засади діяльності закладів середньої освіти. Ст. 45-48 визначають систему забезпечення якості освіти та дозволяє вводити цифрові інструменти моніторингу якості освіти, але не містять вимог щодо цифрових індикаторів якості, аналітики та електронних аудитів. Ст. 49-52 регулює діяльність директора, засновника, структуру управління та дозволяє застосовувати цифрові системи управління, одночасно немає визначення обов'язкових інформаційних систем управління на рівні закладів загальної середньої освіти. Закон є рамковим документом, що в контексті цифрової трансформації закріплює перехід від «паперового» до «цифрового» публічного управління в середній освіті. Він не просто дозволяє використання технологій, а робить їх обов'язковим елементом управлінської інфраструктури (через вимоги до звітності в АІКОМ, прозорості сайтів та можливості дистанційного навчання). Для публічного управління це означає зміну фокусу з контролю наявності паперів на контроль даних та результатів, відображених у державних реєстрах (Про повну загальну середню освіту, 2025).

У контексті воєнного стану особливого значення набувають положення Закону України «Про захист персональних даних» та Закону «Про інформацію» щодо обробки персональних даних здобувачів та працівників освіти в цифрових системах. Використання електронних платформ (ЄДЕБО, «Human», «Єдина школа», Google Workspace for Education тощо) потребує суворого дотримання вимог безпеки. Проблемою залишається відсутність чітких освітніх стандартів кіберзахисту та єдиних протоколів резервного копіювання даних для навчальних закладів (Про захист персональних даних, 2025; Про інформацію, 2025).

Концепція розвитку цифрових компетентностей (2021) визначає рамки цифрових компетентностей громадян, педагогів, управлінців та державних службовців. У період воєнного стану її положення стали критично важливими, адже велика частина управлінських рішень та комунікацій перейшла в цифровий формат. Водночас реалізація концепції гальмується недостатнім фінансуванням, відсутністю системних програм підвищення кваліфікації для управлінців освіти та нерівним доступом до цифрових сервісів у громадах (Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації, 2021).

Постанова Кабінету Міністрів України №341 2020 року «Про деякі питання організації дистанційного навчання» регламентує порядок організації дистанційного навчання, визначає роль цифрових платформ, електронних ресурсів та вимоги до педагогів. Постанову застосовують практично повсюдно, однак вона не враховує специфіку роботи освітніх закладів у надзвичайних умовах: перебої електроенергії, відсутність стабільного інтернету, евакуацію учасників освітнього процесу (Деякі питання організації дистанційного навчання, 2025).

Не менш важливою є постанова Кабінету Міністрів України №872 (остання редакція від 15 липня 2025 року) про ЄДЕБО, адже вона стала ключовим цифровим реєстром, який забезпечує цілісність освітніх даних. В період війни її значення зросло як гарантії збереження документів здобувачів,

але нормативна база досі не містить вимог щодо резервного копіювання на випадок кібератак або знищення серверної інфраструктури (Про Єдину державну електронну базу з питань освіти, 2025).

Стратегія розвитку цифрової держави «Дія» окреслює рамкове бачення цифрової трансформації всіх секторів державного управління. Попри те, що в стратегії зазначені орієнтири для цифрової трансформації освіти (електронні реєстри, освітні дані, цифрові послуги), вона містить мінімум конкретних механізмів імплементації для освітньої сфери. Під час війни це створює ризик надмірної фрагментації цифрових сервісів і відсутності єдиного управлінського стандарту.

Накази Міністерства освіти та науки України (2022-2025) регулюють питання дистанційного та змішаного навчання, роботи педагогів, організації навчання у громадах. Ці документи фактично стали оперативною нормативною базою цифрового управління освітою. Втім, вони мають короткостроковий характер і не формують стратегії системної цифрової трансформації.

Як висновок, можна стверджувати, що нормативно-правова база цифрової трансформації освіти під час воєнного стану охоплює значний масив законодавчих і стратегічних документів, проте залишається фрагментарною, недостатньо узгодженою та реактивною. Переважна частина актів адаптує вже існуючі норми до кризового періоду, але не створює цілісної системи цифрового управління, здатної працювати в умовах довгострокових загроз. Відсутність єдиного стандарту цифрової інфраструктури, чітких вимог кіберзахисту, технічної підтримки та сталої стратегії цифрової трансформації освітнього сектору є ключовими бар'єрами його розвитку під час війни.

2.2 Аналіз публічного управління системою освіти на рівні Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації

У процесі трансформації національної освітньої системи особлива роль відводиться публічному управлінню, яке має створити умови для результативної діяльності закладів освіти, формуванню конкурентоспроможного людського капіталу та поступової інтеграції України до європейського освітнього простору. Досягнення цих цілей потребує системного, багатовимірного підходу, що передбачає стимулювання інноваційного розвитку, підвищення рівня прозорості та підзвітності освітніх інституцій, а також розширення участі всіх зацікавлених суб'єктів у процесах прийняття управлінських рішень.

Організаційно-правове забезпечення управління у сфері освіти в Україні спирається на діяльність державних органів та органів місцевого самоврядування, між якими розподілені повноваження щодо формування та реалізація освітньої політики. Важливим етапом в цьому контексті стало ухвалення Кабінетом Міністрів України 16 жовтня 2014 року постанови, якою затверджено Положення про Міністерство освіти і науки України. Документ визначив МОН центральним органом виконавчої влади, діяльність якого координується урядом.

Подальші зміни, внесені у 2019 році, чітко окреслили провідну роль МОН у системі органів виконавчої влади: саме цей орган відповідає за формування та реалізацію державної політики у сферах освіти, науки, науково-технічної та інноваційної діяльності, трансферу технологій, а також за здійснення нагляду й контролю за діяльністю закладів освіти та інших суб'єктів, що надають освітні послуги, незалежно від їхньої форми власності чи підпорядкування (Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України, 2024).

Система публічного управління освітою має формальну та неформальну основу. Формальна включає комплекс обов'язкових регламентів і нормативів,

тоді як неформальна відображає соціально-психологічне ставлення персоналу до проблем якості освіти, атмосферу творчості та ініціативності. Тому забезпечення якості освіти потребує не лише контролю та вимог, а й відповідної мотивації. Формування системи управління якістю освіти відбувається послідовно та поетапно, відповідно до програми її становлення та розвитку. Ключовим механізмом є системна взаємодія роботодавців, держави та освітніх закладів, що сприяє підготовці необхідних кадрів і запобігає безробіттю серед молодих спеціалістів.

На прикладі Оболонської районної державної можна більш предметно та детально розглянути публічне управління в сфері освіти. На місцевому рівні управління освітою покладається на відповідний орган Управління освітою. Основні завдання діяльності Управління висвітлено у Додатку А.

Управлінню освіти підпорядковуються:

- загальноосвітні навчальні заклади, школи-інтернати;
- дошкільні навчальні заклади;
- позашкільні навчальні заклади;
- школи-дитячі садки;
- навчальні заклади (інша форма власності) (Оболонська районна в місті Києві державна адміністрація, б. д.).

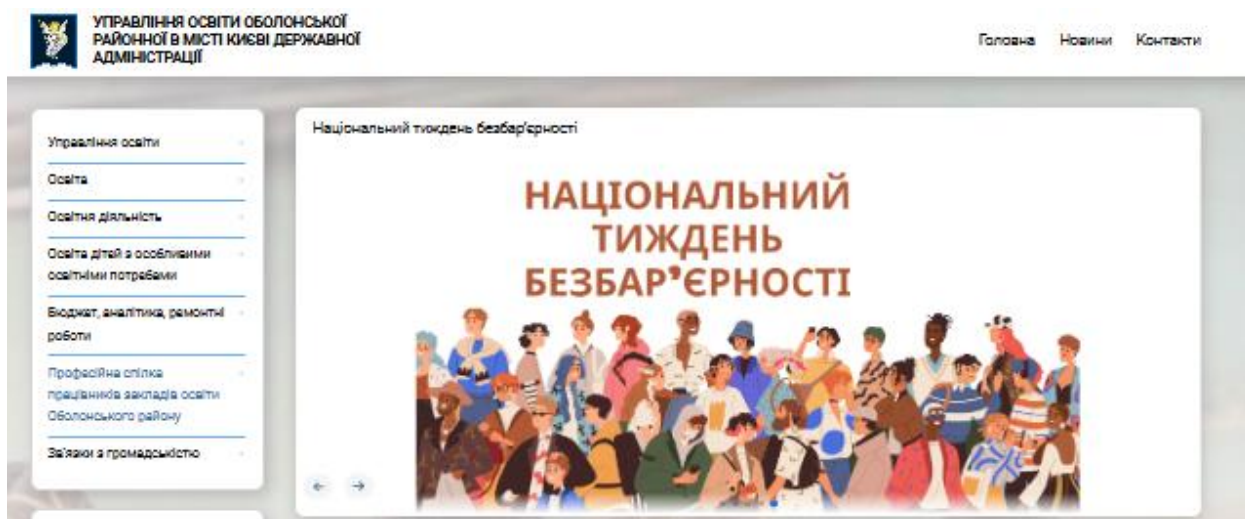


Рис. 2.1 Візуалізація сайту Управління освіти Оболонської міської районної в місті Києві державної адміністрації (Оболонська районна в місті Києві державна адміністрація, б. д.)

Саме Управління освіти складається з наступних відділів: відділ загальної середньої освіти, відділ організації діловодства, відділ управління персоналом, відділ правового забезпечення, відділ позашкільної освіти та виховної роботи, відділ дошкільної освіти, централізована бухгалтерія, група централізованого господарського обслуговування, Оболонська районна у м. Києві організація профспілки працівників освіти і науки України. Тематика колегій Управління освіти у 2025 році подана у Додатку Б.

На сайті Управління розміщені плани роботи та звіти по ним за всі квартали 2024 року та за два квартали 2025 року. Короткий аналіз планів та звітів показав, що більшість запланованих пунктів виконано або виконується постійно.

«Надання публічної інформації здійснює у відповідь на інформаційний запит. Згідно з законом, публічною є відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень» (Публічна інформація –

Управління освіти, б. д.). Перелік відповідних документів, якими керується Управління освіти подано у Додатку В.

Цифрові сервіси та платформи, що використовуються Управлінням освіти: «АІКОМ», «Дія», «Аскод», «Єдина школа», «Human», «Мрія», «Я-психолог», «Prozorro», сервіси від Google. Цікавим є той факт, що Управління освіти використовує як державні сервіси так і приватні, такі як «Єдина школа» та «Human» (платформи електронних щоденників та журналів, аналітична звітність).

Було здійснено аналіз планів роботи та звітів роботи Управління освіти за останній рік. Ці дані знаходяться у відкритому доступі та регулярно доповнюються. В контексті організаційних аспектів треба відзначити, що в планах прописані види робіт направлені супровід керівників закладів освіти щодо роботи в АІКОМ, що видно на Рис. 2.2.

114	Організаційно-масова робота	Підготовка документів для проведення колегії управління освіти Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації	Грудень 2025 року	О. Пономаренко А. Купченко Л. Щербина	Матеріали
115	Організаційно-масова робота	Супровід та консультування керівників закладів загальної середньої освіти щодо внесення даних в «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту» (АІКОМ)	Щотижня	О. Пономаренко О. Антонова	Інформація
116	Організаційно-масова робота	Моніторинг сайтів закладів загальної середньої освіти щодо дотримання вимог, передбачених статтею 30 «Прозорість та інформаційна відкритість закладу освіти» Закону України «Про освіту»	Щотижня	А. Купченко А. Циганок	Інформація
117	Організаційно-масова робота	Аналіз установчих документів закладів освіти комунальної форми власності Оболонського району м. Києва та вжити заходів щодо приведення їх у відповідність до вимог законодавства	Щомісяця	А. Купченко А. Циганок	Інформація

Рис. 2.2 План роботи на IV квартал 2025 р. (План роботи – Управління освіти, б. д.)

Відповідальний за супровід та консультування керівників закладів загальної середньої освіти щодо внесення даних в АІКОМ бачить зведену форму про кількість учнів за статусами, що відображено на Рис. 2.3.

Зведена форма про кількість учнів за статусами(УО Оболонської районної у м. Києві ДА)

Школа	Активні	Дублі	Некоректна паралель	Тестова школа	Некоректний запис	Вибули
УО Оболонської районної у м. Києві ДА	30126	39	0	0	1	2669
Загальноосвітня школа "Екологія і Культура" Оболонського р-ну м.Києва	41	0	0	0	0	0
ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД ОСВІТИ КИЇВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ "ДОСВІТНЯ ЗОРЯ"	25	0	0	0	0	1
спеціальна школа №4 Оболонського району міста Києва	357	0	0	0	0	12
Ліцей № 8 Оболонського району м. Києва	1329	0	0	0	0	99
Ліцей № 9 "Гармонія" Оболонського району м. Києва	1238	13	0	0	0	81
Ліцей №14 імені українського професора Грушевського Сергія Федоровича Оболонського району м.Києва	844	0	0	0	0	36
Ліей №16 Оболонського району м.Києва	770	4	0	0	0	36
Школа І-ІІ ступенів №18 Оболонського району м. Києва	119	0	0	0	0	12
Ліцей № 20 Оболонського району м.Києва	739	2	0	0	0	52
Навчально-реабілітаційний центр № 21 Оболонського району м. Києва	147	6	0	0	0	21
Навчально - реабілітаційний центр № 22 Оболонського району м. Києва	200	0	0	0	0	10
Спеціальна школа № 25 Оболонського району міста Києва	92	0	0	0	0	6
Ліцей № 29 Оболонського району м.Києва імені П.Калнишевського	1234	0	0	0	0	109
Ліцей № 104 імені О. Ольжича Оболонського району м.Києва	774	0	0	0	0	84

Рис. 2.3 Зведена кількість про учнів за статусами

На Рис. 2.4 представлено візуалізацію з панелі звітів директорів ЗЗСО АІКОМ, так як бачить їх Управління освіти.

Додати

Завантажити

Сторінка

Створити

Допомога

Налаштування

Пошук користувачів - Адміністратор рівня громади

Ідентифікатор Організації в сир	ЄДРПОУ Організації	Назва Організації	ПІБ користувач	Роль користувача	Посада користувача	Номер телефону	Пошта	Засновник	ЄДРПОУ реєстратора	Статус реєстрації	Статус
8d36a29d-d435-43f9-bbb1-c91d9277b81b	37445442	УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ ОБОЛОНСЬКОЇ РАЙОННОЇ В МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	Антонюва Олена Наумівна	Адміністратор рівня громади	Головний спеціаліст відділу загальної середньої освіти Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації	380933842119	lms_antonova@ukr	УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ ОБОЛОНСЬКОЇ РАЙОННОЇ В МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	37445442	Зареєстровано	Ак
00779da0-c6d0-4fb5-b5eb-8c303396938f	41271438	"ПРИВАТНИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ "ІНТЕРНАЦІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ"	Бабенко Микола Миколайович	Керівник Закладу освіти	Ректор	380664427770	4427770@gmail.com	УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ ОБОЛОНСЬКОЇ РАЙОННОЇ В МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	37445442	Зареєстровано	Ак
8bd9d965-87c5-4508-9f95-c20fc39a1c57	43546903	"ІСТОРІЯ СКУЛ"	Бабич Ярослав Сергійович	Керівник Закладу освіти	Директор	380992277709	kyivstoryschool@gmail.com	УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ ОБОЛОНСЬКОЇ РАЙОННОЇ В МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	37445442	Зареєстровано	Ак
53d17162-945c-4e2a-a0e5-ed121e58bd0b	22877815	ЛІЦЕЙ № 29 ОБОЛОНСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА ІМЕНІ ПЕТРА	Білик Ольга Володимирівна	Керівник Закладу освіти	директор	380985201742	olga.bilik1@gmail.com	УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ ОБОЛОНСЬКОЇ РАЙОННОЇ В МІСТІ КИЄВІ	37445442	Зареєстровано	Ак

1

2

3

Щойно

Рис. 2.4 Панель звітів директорів в системі АІКОМ

Важливим є відсутність нормативних актів, які б регламентували:

- зберігання персональних даних учнів/педагогів;
- стандарти безпеки; політики доступу/авторизації;
- резервне копіювання;
- порядок обміну даними між закладами/управління.

В загальному, стосовно діяльності цифрової трансформації Управління освіти керується наказами МОН та рішеннями КМДА. Отже, нормативно-правове поле діяльності районного Управління освіти функціонує в рамках вертикально інтегрованої системи публічного управління, у якій центральні та міські регулятори відіграють домінуючу роль. Саме це пояснює відсутність на сайті Управління стратегічних документів цифрової трансформації та значну фрагментарність локальних актів – вони є лише інструментами виконання рішень вищих органів влади, а не самостійної політики. Саме тому доречно розглядати діяльність Управління як елемента загальної організаційно-правової структури цифрової трансформації публічного управління у сфері середньої освіти.

2.3 Основні недоліки та пропозиції покращення організаційно-правової структури цифрової трансформації публічного управління середньою освітою

На основі вивчення теоретичних, правових засад та міжнародного досвіду цифрової трансформації публічного управління у сфері освіти, а також узагальнюючи практичний досвід отриманий в юридичному відділі Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації було виявлено кілька недоліків в організаційно-правовій структурі. Одним із найсуттєвіших недоліків є відсутність цілісної й узгодженої законодавчої рамки цифрової трансформації освіти. Норми про електронне урядування, захист даних, документообіг та цифрові сервіси розгалужені в різні закони та підзаконні акти, що в свою чергу створює неоднозначність тлумачень для органів

управління і закладів середньої освіти; суперечності між положеннями різних актів; правові прогалини щодо використання EMIS, персональних даних учнів та цифрових інструментів управління. Як результат деякі цифрові рішення не впроваджуються системно, а тільки частково. Як приклад, можна навести суперечність між Законом України «Про освіту» та Закону України «Про захист персональних даних». Закон «Про освіту» зобов'язує заклади освіти вести облік учнів, збирати освітні, соціальні, медичні та демографічні дані, але в той самий час Закон «Про захист персональних даних» обмежує обсяг даних, які можна збирати без окремої згоди батьків і не містить спеціального режиму обліку для тих учнів, у яких батьки не надали таку згоду. По факту школи зобов'язані подавати широкий спектр даних у державні реєстри та EMIS, але правові вимоги щодо захисту персональних даних не адаптовані до освітньої специфіки.

Також важливим є те, що існує конфлікт між нормами конфіденційності та нормами про дистанційне навчання. Діючи накази МОН про організацію дистанційного навчання передбачають використання сторонніх платформ (Microsoft Teams, Google Workspace, Zoom), але законодавство не містить механізму оцінювання безпечності цих сервісів та не встановлює вимог до їх сертифікації. По факту заклади освіти отримують вказівку про організацію дистанційного навчання, але без чітко встановленого юридичного режиму використання платформ такого навчання.

Неможливо не виділити невідповідність у нормах ведення документообігу. Правила діловодства, що прийняті в Україні зберігають вимогу до паперових форм документів для шкіл (табелі, журнали інструктажів, гуртків, накази та журнали), але одночасно МОН рекомендує використання електронних журналів, наказів і цифрових систем обліку («Єдина школа»). По факту школи повинні вести одночасно паперові та електронні документи, тому що паперові – це юридично обов'язкові форми, а цифрові – фактичний інструмент управління. Це може бути не в повному форматі, а фрагментарно. Наприклад, заклад освіти користується електронним

журналом, де позначаються заміни на вчителів, але відповідальний за облік замін має вести відповідний окремий журнал письмово.

Існують також суперечності щодо управління освітніми даними між різними відомствами. Міністерство цифрової трансформації впроваджує державні стандарти інтероперабельності (можливості взаємодії неоднорідних даних) та відкритих API (платформ обміну даними). Але при цьому МОН продовжує використовувати застарілі формати подання статистичної звітності (форми № ЗНЗ, №77-РВК та інші звіти у форматі Excel-таблиць). Тобто вимоги Мінцифри передбачають автоматизовані дані, а практика МОН ручне введення та постійне дублювання інформації.

Існує кілька паралельних державних реєстрів: реєстр населення (МВС), Єдина державна система електронної ідентифікації (Мінцифра), кадрові реєстри (НСЗУ, Держстат), реєстр учасників освітнього процесу та інш. Усі вони не взаємодіють між собою та не переносять дані, тобто один і той самий вчитель або учень може бути внесений у ці системи у форматах, що не взаємодіють між собою. По факту відсутній єдиний унікальний цифровий профіль у людини.

Проблемою є відсутність єдиного органу, відповідального за EMIS. Схема роботи з цифровими даними зараз виглядає так: заклади освіти вводять дані, ОВА подають звітність та координують мережу закладів, ІТ-підрозділи або підрядники відповідають за підтримку, а МОН відповідає за політику даних.

Жоден із зазначених суб'єктів не несе чітко визначеної організаційно-правової відповідальності за помилки у введенні даних, втрату чи пошкодження даних, дублювання інформації, невчасне оновлення статистики, невідповідність даних стандартам. Помилка може статися на будь-якому етапі, але відповідального за неї немає і по факту все вертається до первинних даних – до навчальних закладів. В свою чергу це значно знижує якість управлінських рішень, адже неточні дані призводять до помилок у прогнозуванні фінансування, некоректного формування освітньої субвенції, невідповідність

статистичних показників реальному стану мережі, складності у плануванні кадрової політики, перекручення інформації для публічної звітності.

В правовому полі досі не затверджено єдиний формат і стандарти для EMIS, а також сумісності різних платформ. Через це дані не інтегруються автоматично, значна їх частина дублюється або просто втрачається.

Надважливим є недостатність правових механізмів кіберзахисту в освіті. Попри наявність загальних законів про кібербезпеку, у сфері освіти немає окремої політики кіберзахисту для закладів освіти, відсутні вимоги до безпечної цифрової інфраструктури ЗЗСО, не визначені стандарти зберігання та шифрування цифрових персональних даних, відсутні протоколи реагування на кіберінциденти в освітніх установах. У воєнний час це стає критично небезпечним, оскільки освітні дані можуть стати об'єктом атак.

Довгострокові системні зміни також неможливі через недостатність фінансово-правового забезпечення, тобто правова база не гарантує сталого фінансування цифрових інструментів освіти, фінансових норм для оновлення інфраструктури шкіл, механізмів державно-приватного партнерства в цифровій трансформації, чітких правил закупівлі цифрових рішень. Останні роки почався поступовий перехід до системи «АІКОМ 2» з більш сучасним інтерфейсом, розширеним функціоналом та універсальністю інтеграції, але практика показує, що нова система не працює як це заявлено розробниками. Перехід на «АІКОМ 2» супроводжується технічними та організаційними викликами: необхідність оновити дані, призначити відповідальних, впровадити юридично-технічні засади. Інтеграція «АІКОМ» у «АІКОМ 2» вимагає від закладів освіти та органів публічного управління навантажувати людей додатковою роботою, але при цьому питання цієї оплати досі залишається невизначеним.

Відсутність нормативної підтримки розвитку цифрової компетентності також негативно відображається на цифровій трансформації публічного управління закладами середньої освіти. У законодавстві не прописані обов'язкові вимоги до цифрової компетентності управлінців ЗЗСО, стандартів

підготовки керівників закладів освіти до роботи з даними, правових норм для створення цифрових команд у школах. По факту, складається ситуація, коли технічні рішення впроваджені, але персонал не готовий до їх ефективного використання.

Цифрова трансформація системи загальної середньої освіти потребує не лише технологічного оновлення, а насамперед – ефективного організаційно-правового забезпечення. Аналіз чинної нормативно-правової бази та управлінських практик засвідчив фрагментарність повноважень, відсутність єдиного центру відповідальності за функціонування освітніх інформаційних систем, недостатню стандартизацію процесів збору освітніх даних, а також недосконале нормативне регулювання, що ускладнює інтеграцію та використання цифрових інструментів у публічному управлінні освітою. У зв'язку з цим доцільним є комплексне вдосконалення організаційно-правових засад публічного управління цифровою трансформацією середньої освіти за такими напрямками:

1. Створення єдиного національного органу адміністрування EMIS.

Для забезпечення цілісності цифрової інфраструктури необхідно створити центральний орган або уповноважений підрозділ, відповідальний за розробку, експлуатацію, координацію та моніторинг EMIS. Такий орган має забезпечувати: централізоване технічне адміністрування та підтримку інформаційних систем; розробку єдиних стандартів збору та перевірки даних; інтеграцію різних освітніх платформ і реєстрів; контроль за достовірністю інформації, що подається школами та громадами; аудит помилок, невідповідностей і процедур коригування; захист персональних даних відповідно до законодавства. Дані кроки допоможуть сформувати управлінський контур в сфері цифрової трансформації освіти.

2. Оновлення та гармонізація нормативно-правової бази цифрової трансформації освіти.

Нормативні документи, що регулюють цифрову трансформацію освітньої сфери (закони, накази МОН, методики збору даних), потребують оновлення з урахуванням сучасних вимог. Необхідно: привести нормативні акти у відповідність із положеннями законів «Про освіту», «Про захист персональних даних»; оновити форми статистичної звітності, вилучивши дублюючі та застарілі показники; забезпечити відповідність національних стандартів міжнародним підходам. Гармонізація нормативної бази сприятиме підвищенню ефективності управління освітніми даними та створить передумови для реалізації єдиної цифрової стратегії.

3. Забезпечення інтероперабельності цифрових платформ у сфері освіти.

Сьогодні заклади освіти змушені працювати з кількома несумісними платформами, що призводить до дублювання даних та збільшення адміністративного навантаження. Для усунення цієї проблеми слід: забезпечити сумісність між EMIS і системами електронних щоденників, кадровими реєстрами та реєстром здобувачів освіти; визначити обов'язкові технічні вимоги для приватних партнерів, що надають технічні послуги школам. Інтероперабельність є фундаментальною умовою цифрової трансформації, оскільки дозволяє створити єдине інформаційне середовище та підвищити оперативність управлінських процесів.

4. Підвищення цифрових компетентностей управлінців та освітнього персоналу.

Цифрова трансформація буде ефективною лише за умови, що працівники всіх рівнів, від директорів шкіл до співробітників МОН, володітимуть навичками роботи з даними. Тому необхідно: впровадити державну програму підготовки та перепідготовки кадрів у сфері цифрового управління у сфері освіти; зробити обов'язковими курси з роботи в EMIS та з цифрової грамотності; забезпечити сертифікацію управлінських кадрів за

напрямом «освітня аналітика та цифрове управління». Підвищення цифрових компетентностей дозволить зменшити кількість помилок, підвищити рівень використання аналітики та забезпечити стійкість цифрової трансформації.

5. Забезпечити відповідне технічне оснащення навчальних закладів

Для того, щоб усі вище вказані пропозиції були реалізовані необхідне покращення технічного оснащення закладів освіти. Зараз в навчальних закладах замало комп'ютерів, відсутнє затверджене державою програмне забезпечення та програми антивірусів, стабільний інтернет в умовах відключення електроенергії. Навіть якщо це все є, воно не відповідає сучасним вимогам та має застарілі потужності. Технічне оснащення відіграє одну з найважливіших ролей у впровадженні цифрових рішень у закладах середньої освіти.

6. Безпека, доступність та адаптивність сервісів.

У контексті воєнного стану такі вимоги як захищеність даних, гарантії доступності (офлайн-режими, аварійні плани) та можливість швидкої масштабованої реакції стають критично важливими, але не завжди закладені у готових платформах.

Запропоновані заходи дозволять сформувати узгоджену, стійку та ефективну систему організаційно-правового забезпечення цифрової трансформації середньої освіти. Реалізація цих пропозицій буде сприяти підвищенню якості та достовірності освітніх даних, зменшенню адміністративного навантаження на заклади освіти, забезпеченню прозорості та оперативності управління. Таким чином, модернізація організаційно-правових засад є ключовою передумовою успішної цифрової трансформації системи загальної середньої освіти.

Саме синтез онлайн та офлайн інструментів показують найкращі результати в умовах нестабільності, але це породжує новий вид проблем. З втратою доступу до інтернету та технічних пристроїв, працівники вимушені дублювати деякі дані на фізичних носіях, що певним чином страхує їх перед

втратою інформації і в той самий час навантажує додатковою роботою переносу. Централізовані цифрові рішення (державні платформи та інтегровані інформаційні системи) при грамотній технічній розробці і підтримці можуть зменшити навантаження на окремі заклади і забезпечити уніфікацію послуг, але їх ефективність залежить від локальної адаптації і супроводу. Системний підхід до підвищення цифрових компетентностей педагогів (цілісні курси, менторські програми, практичні тренінги) демонструє позитивний вплив на якість використання платформ.

Сучасні міжнародні рамки та стандарти, як щодо цифрових компетентностей, так і щодо безпеки, інтероперабельності та управління освітніми даними, можуть і повинні виступати орієнтирами для удосконалення нормативно-правової бази України. Включення таких стандартів сприяє підвищенню якості, узгодженості та сталості цифрових освітніх ініціатив. Загальноєвропейська рамка цифрових компетентностей DigComp 2.2 може бути використана як орієнтир при формуванні національних стандартів цифрових компетентностей для учнів, педагогів та управлінців. Її адаптація дозволяє створити уніфіковані критерії оцінювання, підвищити якість цифрової освіти та професійної підготовки. Для закладів освіти та органів управління доцільно інтегрувати DigComp як основу при розробці навчальних програм, сертифікації цифрових навичок та внутрішніх політик підвищення кваліфікації. Залучення міжнародних стандартів і рамок слугує важливим методологічним і нормативним фундаментом для формування сучасної, стійкої, безпечної та ефективної системи цифрового управління освітою в Україні. Адаптація DigComp, стандартів захисту даних, інтероперабельності та підходів до освіти в кризах допоможе подолати фрагментарність існуючих нормативних рішень і закласти підґрунтя для створення національної EMIS, яка відповідатиме викликам воєнного часу та потребам післявоєнного відновлення.

Сучасні виклики, спричинені війною, обмеженістю ресурсів, нерівністю доступу до освітніх технологій та фрагментарністю нормативно-правового

забезпечення, актуалізують потребу у формуванні комплексного стратегічного документа – дорожньої карти цифрового розвитку. Така дорожня карта має стати інструментом впорядкування процесів цифрової трансформації, визначення параметрів управління, прозорого розподілу відповідальності та забезпечення сталості цифрових реформ.

Дорожня карта у сфері публічного управління освітою виконує функції стратегічного планувального механізму, що поєднує політичні, організаційні, технологічні та правові аспекти цифрової трансформації. Її побудова ґрунтується на принципах цілісності, послідовності, інтероперабельності, безперервності та орієнтації на потреби користувачів – учасників освітнього процесу та управлінців різних рівнів. У контексті реорганізації організаційно-правового регулювання важливо забезпечити системність підходів, усунути дублювання повноважень та встановити чітку адміністративну відповідальність за управління освітніми даними та цифровими сервісами.

Ефективна цифрова трансформація неможлива без модернізації організаційно-правових засад, передусім це стосується усунення фрагментації повноважень, оновлення нормативно-правової бази, стандартизації процедур збору, оброблення та зберігання освітніх даних та інтеграції цифрових платформ. Реорганізація цих складових є базою для структурованого планування та впровадження дорожньої карти.

Дорожня карта повинна містити декілька взаємопов'язаних блоків, які забезпечують системний розвиток цифрового управління освітою:

1. Нормативно-правовий блок:

- оновлення законодавчих та підзаконних актів щодо електронної освіти та захисту даних;
- визначення відповідальності кожного рівня управління за введення, валідацію та якість освітніх даних;
- розробку єдиних процедур цифрового документообігу та звітності;
- запровадження стандартів інтероперабельності між освітніми платформами.

2. Організаційний блок:

- створення єдиного національного органу адміністрування EMIS;
- формування вертикалі відповідальності у сфері цифрового врядування;
- перерозподіл повноважень між навчальними закладами, громадами, ОВА та МОН;
- упорядкування процедур технічної підтримки і супроводу цифрових сервісів.

3. Технологічний блок:

- модернізація архітектури EMIS;
- автоматизацію перевірки даних;
- впровадження цифрової аналітики для управлінських рішень.

4. Кадровий блок:

- створення систем підвищення цифрових компетентностей управлінських кадрів;
- запровадження сертифікації з цифрової грамотності та аналітичних навичок;
- розвиток інституційної спроможності громад та шкіл у сфері управління цифровою трансформацією.

5. Моніторингово-аналітичний блок:

- визначення стану цифровізації закладів освіти;
- регулярний аудит якості даних;
- публічний моніторинг використання цифрових інструментів;
- створення системи реагування на виявлені проблеми.

Етапи реалізації дорожньої карти:

1. Короткостроковий етап (1 рік):

- Аудит нормативно-правових актів.
- Виявлення прогалин і дублювань.
- Створення робочої групи з реформування EMIS.
- Формування технічних вимог і нової архітектури даних.

2. Середньостроковий етап (1-3 роки):

- Запровадження оновлених регламентів роботи з даними;
- Запуск єдиного органу адміністрування EMIS;
- Інтеграція баз даних та платформ;
- Створення національної системи підготовки кадрів.

3. Довгостроковий етап (3-5 років):

- Повна автоматизація перевірки даних.
- Формування аналітичної екосистеми для прийняття рішень.
- Оцінка впливу цифрової трансформації на якість впливу управління освітою.
- Удосконалення моделі цифрового врядування відповідно до міжнародних стандартів.

Побудова дорожньої карти удосконалення цифрової трансформації публічного управління середньою освітою може стати ключовим інструментом системної модернізації галузі. Реорганізація організаційно-правового регулювання створює необхідні передумови для цілісної, керованої та безперервної цифрової трансформації, що охоплює всі рівні управління – від закладу освіти до національного рівня. Реалізація дорожньої карти дозволить підвищити якість освітніх даних, забезпечити прозорість управлінських процесів, оптимізувати цифрову інфраструктуру та сформувати ефективну, сучасну модель публічного управління в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Висновки до розділу II

Аналіз нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації освіти України та функціонування системи публічного управління в Оболонському районі міста Києва в умовах воєнного стану дає підстави стверджувати, що цифрова трансформації сьогодні є не лише інструментом модернізації, а й критично важливим механізмом забезпечення стійкості

освітньої системи. Сукупність законодавчих актів, відомчих наказів Міністерства освіти і науки, рішень КМДА та локальних регуляторів створюють комплексну багаторівневу нормативну базу, здатну підтримувати сталий освітній процес навіть в умовах надзвичайної ситуації.

По-перше, нормативно-правова база (закони України, акти Кабінету Міністрів, накази МОН України) створює фундамент для реалізації державної політики цифрової трансформації освіти. Ці документи визначають правові механізми організації дистанційного та змішаного навчання, цифрової безпеки, забезпечення доступу до освітніх ресурсів, регулюють питання захисту даних, фінансування та адміністративної відповідальності. Таким чином, законодавча база виконує функцію інституційного каркаса, що забезпечує правову визначеність і узгодженість управлінських рішень у складних кризових умовах.

По-друге, запровадження воєнного стану спричинило нормативну адаптацію системи публічного управління освітою. МОН України оперативно прийняло низку регулятивних документів, що дозволили: гнучко організувати освітній процес за умов обмеженого доступу до офлайн-навчання; встановити механізми координації між закладами освіти та органами місцевої влади; визначити процедури роботи переміщеними здобувачами освіти. Це свідчить про адаптивність управлінсько-правових механізмів, здатних оперативно реагувати на загрози та забезпечувати безперервність освітніх послуг.

По-третє, діяльність Оболонської районної державної адміністрації, Управління освіти відображає практичну імплементацію державної освітньої політики на локальному рівні. Органи місцевої виконавчої влади виступають ключовою ланкою між державними стратегіями та конкретними освітніми процесами. Їхні функції охоплюють:

- Організацію роботи закладів освіти в умовах цифровій трансформації та воєнного стану;
- Реалізацію правових норм щодо охорони праці, безпеки та доступності освіти;

- Методичний та адміністративний супровід освітніх інституцій;
- Забезпечення підзвітності та контролю.

Особливо вагомою є роль локальних нормативних актів, рішень керівництва КМДА та внутрішніх регламентів РДА, які адаптують загальнодержавні вимоги до специфіки району та конкретних закладів освіти.

Проведене дослідження виявило низку викликів, що залишаються актуальними для сфери публічного управління освітою:

- Недостатня уніфікованість цифрових систем на рівні закладів освіти;
- Потреба в підвищенні цифрової компетентності педагогічних кадрів;
- Обмеженість технічних ресурсів шкіл, що впливає на рівність доступу;
- Необхідність оновлення локальних нормативно-правових регламентів з урахуванням сучасних стандартів кібербезпеки;
- Потреба в удосконаленні механізмів міжвідомчої взаємодії.

Можна стверджувати, що нормативно-правові механізми та управлінські інститути, які функціонують у сфері освіти на національному та місцевих рівнях, продемонстрували високу стійкість, здатність до адаптації та ефективність у забезпеченні цифрової трансформації освіти під час воєнного стану. Подальше зміцнення цієї системи потребує вдосконалення правового регулювання, гармонізації управлінських процедур і розвитку цифрового врядування як ключового напрямку модернізації публічного управління.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити організаційно-правові засади цифрової трансформації публічного управління у сфері середньої освіти в умовах воєнного стану та виконати поставлену у вступі мету - здійснити теоретичний, нормативно-правовий та практичний аналіз цифрової трансформації управління освітою та визначити шляхи його удосконалення.

У межах першого завдання - розкрити сутність публічного управління й охарактеризувати особливості цифрової трансформації освіти в умовах війни - встановлено, що цифрова трансформація стала критичною умовою забезпечення безперервності навчання та стійкості освітньої системи. Сучасні цифрові сервіси, інформаційні системи та платформи змінили організаційні моделі взаємодії між учасниками освітнього процесу, значно підвищили прозорість управління та дозволили компенсувати обмеження, зумовлені воєнними діями. У роботі доведено, що цифрова трансформація є не технічним, а насамперед управлінським процесом, який охоплює трансформацію структур, механізмів та інституцій.

У межах другого завдання - проаналізувати нормативно-правову базу цифрової трансформації освіти - виявлено її фрагментарність, нечіткий розподіл повноважень і відсутність єдиної стратегічної рамки. Аналіз законів, підзаконних актів, положень, галузевих документів та регіональних нормативних матеріалів засвідчив, що наявні акти частково регулюють електронну освіту, але не забезпечують комплексного підходу до управління даними, інтегрованості систем та цифрової безпеки. Умови воєнного стану висвітлили потребу в модернізації законодавства, особливо у сферах цифрової звітності, захисту персональних даних, управління освітніми реєстрами та організації дистанційного навчання.

У межах третього завдання - здійснити практичний аналіз функціонування системи управління освітою на рівні Оболонської РДА -

показано, що нормативні акти Управління освіти забезпечують виконання повноважень, але значною мірою дублюють повноваження МОН та КМДА, що ускладнює оперативність управлінських рішень. Встановлено відсутність єдиної цифрової платформи для взаємодії між закладами середньої освіти, управлінням, департаментом освіти та МОН, що призводить до перевантаження закладів освіти звітністю та різними форматами подання інформації. Цифрові процеси на районному рівні розвинені нерівномірно, а їхнє забезпечення залежить від ресурсів конкретних закладів освіти.

У межах четвертого завдання - визначити проблеми та недоліки організаційно-правових механізмів цифрової трансформації - виявлено:

- відсутність єдиного адміністратора національної EMIS;
- дублювання функцій між різними органами управління;
- нестандартизованість цифрових процедур та освітніх даних;
- недостатню підготовленість управлінських кадрів до роботи з цифровими рішеннями;
- істотну нерівність інфраструктурного забезпечення закладів освіти в умовах війни.

У межах п'ятого завдання - розробити шляхи удосконалення та дорожню карту цифрової трансформації - сформовано комплекс пропозицій щодо оновлення нормативної бази, перерозподілу повноважень, стандартизації даних, створення єдиної національної інформаційної системи, підвищення цифрових компетентностей та розвитку інфраструктури. Запропонована дорожня карта включає нормативно-правовий, організаційний, технологічний та кадровий блоки, що забезпечують системність та послідовність цифрової трансформації.

Таким чином, за результатами дослідження підтверджено, що цифрова трансформація освіти в умовах війни є ключовим механізмом забезпечення доступності, безперервності та ефективності освітнього процесу. Цифрова трансформація публічного управління потребує цілісної стратегії, модернізації нормативної бази, розвитку інформаційних систем, формування

цифрових компетентностей педагогів та управлінців, а також зміцнення безпеки й стійкості цифрової інфраструктури. Отримані результати у вигляді дорожньої карти можуть бути використані органами державної влади для вдосконалення механізмів цифрового врядування у сфері середньої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова, О. (2025). Розвиток цифрових компетентностей педагогів у контексті цифровізації освіти. *Вісник науки та освіти*, (3(33)). [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-3\(33\)-759-770](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-3(33)-759-770)
2. Биков, В. (2010). Сучасні завдання інформатизації освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 1(15), Стаття УДК 371.6. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/1162/1/Сучасні_завдання_інформатизації_освіти.pdf
3. Вербицький В. В. Інноваційні технології в управлінні навчальним закладом. *Вісник Луганського національного університету ім. Т. Шевченка*. URL:<http://www.stattionline.org.ua/pedagog/104/17789-innovacijni-texnologii%D1%97-v-upravlinni-navchalnim-zakladom.html>
4. Васянович Г. П. Вибрані твори : В 5-ти т. Т.1 : Філософія: Навчальний посібник / Григорій Петрович Васянович. — Львів : Сполом, 2010. — 348 с
5. Грядуща Н. В. Використання цифрових технологій під час управління закладом дошкільної освіти. Н. В. Грядуща, М. П. Шевченко. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 21. Том 3. С. 164-168.
6. Деякі питання організації дистанційного навчання, Наказ Міністерства освіти і науки України № 1115 (2025) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0941-20#Text>
7. Застрожнікова І., Черемісіна Т. (2022). Децентралізація освітньої системи в Україні. Серія: Педагогічні науки. Вип. 2. Бердянськ : БДПУ, 2022. С. 133–138. <https://doi.org/10.31494/2412-9208-2022-1-2-133-138>
8. Іванова О.В. (2024). Аналіз механізмів державного управління в підтримці та розвитку фізичної культури для учнів молодшого шкільного віку. *Public administration and social work*, 2, 5– <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2024-2-1>

9. Іванюк, І.В., Паращенко, Л.І. and Терещенко, А.Б. (2014) *Система управління загальною середньою освітою в Україні на рівні району та області: якість, прозорість, взаємодія* Агенція розвитку освітньої політики, м. Київ, Україна. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/7666/>
10. Кириченко М., Марчук І. (2023). Сутнісні характеристики та методологічні основи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти. *вісник післядипломної освіти*. 26(55), 167–178. [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26\(55\)-167-178](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26(55)-167-178)
11. Коваль, Г., Олексієнко, М. (2024). ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ: ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ. *Публічне управління та соціальна робота*, 2, 11–17. <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2024-2-2>
12. Коляда І. Г. Інформаційно-освітній простір та інформаційно-освітнє середовище: спроба філософської рефлексії. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2017. Вип. 18. С. 70-73.
13. Лондар С., Босенко О., Гайдук І. (2024). Забезпечення стійкості української освіти в умовах війни як досвід для вдосконалення освітніх систем країн ЄС. *Освітня аналітика України*, (6), 5–25. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2024-6-5-25>
14. Луговий В. І. Педагогічна освіта в Україні: структура, функціонування, тенденції розвитку: монографія. Київ: МАУП, 1994. 196 с.
15. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2007. 134 с.
16. Матвієнко, Г., Мирошниченко, В. (2023). Фінансові та регуляторні заходи стимулювання розвитку опорних шкіл як запорука якісної освіти у воєнний ЧАС. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-57>
17. Матюк, Т. В. (2013). Роль освіти в економічному розвитку суспільства. *Економічний вісник*, (3), Стаття

УДК330.34:37.014.2. https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/3/EV20133_021-030.pdf

18. Міністерство Освіти І. Науки. (б. д.). *Цифрова трансформація освіти і науки*. <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki?&tag=tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki>
19. Моргулець О. Б., Грицаєнко Л. М. Інформаційно-освітнє середовище у системі забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. №9. с 113–116.
20. Нагорняк, Т. Л. (2023). Кризовий менеджмент переміщених ЗВО України в умовах воєнного стану. *Політичне життя*, (1), 4–14. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.1.1>
21. Оболонська районна в місті Києві державна адміністрація. (б. д.). <https://obolon.kyivcity.gov.ua/struktura/upravlinnia-osvity>
22. Павлова Р.К., Іваненко В.В. Моделювання структури системи управління організацією. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. №70 (4). С. 61–67.
23. Питання Єдиного державного веб-порталу цифрової освіти “Дія. Цифрова освіта”, Постанова Кабінету Міністрів України № 184 (2025b) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/184-2021-п#Text>
24. Пінчук, О., Соколюк, О. (2021). Цифрові засоби підтримки міжпредметної навчальної діяльності школярів і розвитку професійних компетентностей учителів. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*, 97-108. <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2020-55-97-108>
25. План роботи – Управління освіти. (б. д.). Управління освіти – Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації. <https://www.ruo-obolon.kiev.ua/plan-roboti/>
26. Правдивцев П., Колган Т., Колган, О. Моделювання системи управління закладом загальної середньої освіти з використанням цифрових освітніх

технологій. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. 2021. №15. С. 150–162.

27. Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні, Наказ Міністерства освіти і науки України № 274 (2022) (Україна). <https://mon.gov.ua/npa/pro-deyaki-pitannya-organizaciyi-zdobuttya-zagalnoyi-serednoyi-osviti-ta-osvitnogo-procesu-v-umovah-voyennogo-stanu-v-ukrayini>
28. Про електронні документи та електронний документообіг, Закон України № 851-IV (2024) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
29. Про Єдину державну електронну базу з питань освіти, Постанова Кабінету Міністрів України № 872 (2025) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/872-2025-п#Text>
30. Про затвердження Положення про вебплатформу дистанційного навчання «Всеукраїнська школа онлайн», Наказ Міністерства освіти і науки України № 746 (2023) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1094-23#Text>
31. Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України, Постанова Кабінету Міністрів України № 630 (2024) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-п#Text>
32. Про захист персональних даних, Закон України № 2297-VI (2025) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
33. Про звільнення від проходження державної підсумкової атестації учнів, які завершують здобуття початкової та базової загальної середньої освіти, у 2021/2022 навчальному році, Наказ Міністерства освіти і науки України № 232 (2022) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0283-22#Text>
34. Про інформацію, Закон України № 2657-XII (2025) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
35. Про Національну програму інформатизації, Закон України № 2807-IX (2022) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>
36. Про освіту, Закон України № 2145-VIII (2025) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

37. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України, Закон України № 2163-VIII (2025) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
38. Про повну загальну середню освіту, Закон України № 463-IX (2025) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
39. Про правовий режим воєнного стану, Закон України № 389-VIII (2025) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
40. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 167-р (2021) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>
41. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1351-р (2025) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-p#Text>
42. Про утворення Державної служби якості освіти України, Постанова Кабінету Міністрів України № 947 (2017а) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/947-2017-p#Text>
43. Публічна інформація – Управління освіти. (б. д.). Управління освіти – Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації. <https://www.ruo-obolon.kiev.ua/publiczna-informacziya/>
44. Сиротін, В. Д. (2023). Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (9). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-06>
45. Супрун В. (2025). Публічне управління освітньою галуззю України у контексті європейської інтеграції. *«Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування» Випуски*, 32(61), 364–388. [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32\(61\)-364-388](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-364-388)

46. Теорія управління: навчальний посібник. І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.
47. Усік, І. (2022). Інформаційно-аналітична система Evalued як інструмент розвитку антикризового менеджменту керівника закладу загальної середньої освіти. *Věda a perspektivy*, (9(16)). [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-9\(16\)-232-245](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-9(16)-232-245)
48. Чикалова М., Юхно Н. (2023). Особливості освітнього процесу в умовах повномасштабних бойових дій. *Ukrainian Educational Journal*, (3), 13–22. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-3-13-22>
49. Шапошнікова, І. (2014). Функції освіти як соціального інституту. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: філософія, культурологія, соціологія*, (Вип.8), Стаття УДК 316.74:378. <https://ekhsuir.kspu.edu/server/api/core/bitstreams/317387c6-2e7e-4b91-9a5c-5068ea0406ec/content>
50. *Children's Online Privacy Protection Rule ("COPPA")*. (б. д.). Federal Trade Commission. <https://www.ftc.gov/legal-library/browse/rules/childrens-online-privacy-protection-rule-coppa>
51. *Digital Competence Framework (DigComp)*. (б. д.). The Joint Research Centre: EU Science Hub. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/education-and-training/digital-transformation-education/digital-competence-framework-digcomp_en
52. *Digital Education Action Plan 2021-2027*. (б. д.). European Education Area. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions>
53. *EdTech Estonia*. (б. д.). EdTech Estonia. <https://edtechestonia.org/>
54. *FERPA | Protecting Student Privacy*. (б. д.). Home | Protecting Student Privacy. <https://studentprivacy.ed.gov/ferpa>
55. *IEA | Кабінет Міністрів України затвердив Положення про програмно-апаратний комплекс «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту» (AIKOM)*. (б. д.). IEA | Головна. <https://iea.gov.ua/kabinet-ministriv-ukrayini-zatverdiv-polozhennya->

pro-programno-aparatnij-kompleks-avtomatizovaniy-informatsijnij-kompleks-osvitnogo-menedzhmentu-aikom/

56. National Center for Education Statistics (NCES) | IES (б.д.). <https://nces.ed.gov/pubs2021/2021017.pdf>
57. The European interoperability framework in detail. (б. д.). Interoperable Europe Portal. <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/iopeu-monitoring/european-interoperability-framework-detail>
58. Wako T. N. NESIS/UNESCO. Education Management Information Systems (EMIS): A guide for young managers. Harare, Zimbabwe, November, 2003. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000_220621.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні завдання Управління освіти Оболонської РДА

Основними завданнями Управління освіти Оболонської РДА є:

- реалізація державної політики в галузі освіти, наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності та інтелектуальної власності з урахуванням особливостей соціально-культурного середовища району;
- створення умов для реалізації гарантованого Конституцією України права громадян на отримання повної загальної середньої освіти відповідно до освітніх потреб особистості та її індивідуальних здібностей і можливостей;
- забезпечення розвитку системи освіти з метою формування гармонійно розвиненої, соціально активної, творчої особистості;
- здійснення управління навчальними закладами, що знаходяться в межах адміністративної території району і належать до сфери управління районної державної адміністрації, та координація діяльності цих навчальних закладів;
- зміцнення матеріальної бази навчальних закладів, забезпечення розвитку освітнього, наукового та науково-технічного потенціалу з урахуванням національно-культурних, соціально-економічних, екологічних, демографічних та інших особливостей району;
- забезпечення в межах своїх повноважень прав та соціального захисту дітей дошкільного та шкільного віку, дітей – сиріт, педагогічних, наукових, інших працівників навчальних закладів;
- аналіз стану освіти в районі, прогнозування та розроблення районної програми розвитку освіти, організація виконання зазначеної програми, забезпечення моніторингу рішень у сфері освіти, інноваційної діяльності, захисту інтелектуальної власності;
- організація кадрового і науково-методичного забезпечення навчальних закладів, підвищення кваліфікації педагогічних працівників;

- контроль за дотриманням законодавчих актів з питань освіти, державного стандарту загальної середньої освіти загальноосвітніми навчальними закладами усіх форм власності, розташованими на території району, державних вимог щодо змісту, рівня та обсягу дошкільної, позашкільної, загальносередньої освіти;
- участь у розробленні та реалізації варіативної складової змісту загальної середньої освіти;
- проведення атестації та акредитації закладів освіти, розташованих на території району;
- забезпечення безпечних та нешкідливих умов навчання і виховання, охорони життя та здоров'я учасників навчально-виховного процесу.

Тематика колегій Управління освіти у 2025 році

Тематика колегій Управління освіти у 2025 році була така:

- Про виконання бюджету за 2024 рік та стан фінансової дисципліни в установах освіти Оболонського району міста Києва.
- Про стан роботи з питань охорони праці, пожежної безпеки, безпеки життєдіяльності в закладах освіти за підсумками 2024 року.
- Про схвалення плану роботи управління освіти на 2025 рік.
- Результати реалізації державної політики в сфері освіти щодо трансформації закладів загальної середньої освіти.
- Загальні тенденції впровадження інклюзивного навчання в закладах освіти Оболонського району в контексті реалізації Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання.
- Про реформу шкільного харчування: зміни, виклики, досягнення, перспективи.
- Про стан готовності закладів освіти до роботи в новому навчальному році.
- Новий Закон України «Про дошкільну освіту»: опановуємо й упроваджуємо зміни.
- Забезпечення підручниками учнів закладів загальної середньої освіти.
- Про організацію просвітницької діяльності у дитячому середовищі.
- Про стан кадрового забезпечення в закладах освіти Оболонського району м. Києва.
- Про роботу зі скаргами та зверненнями громадян.
- Про виконання плану заходів управління освіти Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації щодо запобігання корупції.
- Про виконання плану роботи управління освіти за 2025 рік та схвалення плану роботи на 2026 рік.

Управління освіти надає публічну інформацію керуючись:

- Законом України від 13.01.2011 № 2939-VI «Про доступ до публічної інформації»
- Указом Президента України від 05.05.2011 № 547 «Питання забезпечення органами виконавчої влади доступу до публічної інформації»
- Постановою Кабінету Міністрів України від 25.05.2011 № 583 «Питання виконання Закону України «Про доступ до публічної інформації» в Секретаріаті Кабінету Міністрів України, центральних та місцевих органах виконавчої влади»
- Постановою Кабінету Міністрів України від 13 липня 2011 року № 740 «Про затвердження граничних норм витрат на копіювання або друк документів, що надаються за запитом на інформацію»
- Постановою Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2011 року № 1277 «Питання системи обліку публічної інформації»
- Наказом Міністерства освіти і науки від 04 вересня 2014 року № 981 «Про затвердження Положення про забезпечення доступу до публічної інформації у Міністерстві освіти і науки України», зареєстрованого у Міністерстві юстиції України 23 вересня 2014 року за № 1154/25931.