

УДК 005.59:378(4)=005.59:378.4=477.6

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-20>

МОДЕЛІ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

К. С. НЕСТЕРОВА

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки і міжнародних економічних відносин,
Міжнародний гуманітарний університет

Анотація. *Мета статті* полягає в систематизації ключових моделей освітнього менеджменту, що функціонують у країнах Європейського Союзу, з метою виявлення їх особливостей та можливостей імплементації у систему управління закладами загальної середньої освіти України. **Методика дослідження:** використано компаративний аналіз освітніх систем країн ЄС, систематизацію моделей освітнього менеджменту, аналіз практичних кейсів у сфері управління закладами загальної середньої освіти. **Результати:** визначено релевантні для України моделі освітнього менеджменту, які базуються на принципах децентралізації, управлінської автономії, цифрового управління та активної участі стейкхолдерів, передусім територіальних громад. Обґрунтовано необхідність створення нормативно-правового підґрунтя, розвитку цифрової інфраструктури, безперервного професійного розвитку управлінських кадрів і академічних спільнот. **Практична значущість результатів дослідження:** отримані висновки можуть бути використані при формуванні політики управління освітнім закладом. Імплементація запропонованих рішень сприятиме формуванню адаптивної, ефективної та стійкої до криз системи освіти в Україні.

Ключові слова: освітній менеджмент, модернізація освіти, якість освіти, децентралізація, заклад загальної середньої освіти, трансформація, управління ефективністю.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Трансформаційні процеси у соціально-економічній системі України призводять до зростання актуальності модернізації усіх рівнів освітньої системи. Одним із ключових напрямів такої модернізації є удосконалення механізмів управління закладами загальної середньої освіти, що вимагає впровадження ефективних моделей освітнього менеджменту. В умовах інтеграції до європейського освітнього простору особливої уваги набуває вивчення та адаптація успішного управлінського досвіду країн Європейського Союзу. Зважаючи на тенденції децентралізації, автономізації закладів освіти та вагому роль місцевих громад у ЄС, актуальним постає аналіз моделей управління, заснованих саме на забезпеченні цих принципів, та які можуть бути імplementовані з урахуванням українських реалій. Наразі в Україні бракує єдиного системного підходу до формування сучасної управлінської парадигми в загальній середній освіті, що ускладнює реалізацію реформ, знижує ефективність освітніх змін та уповільнює перехід до європейських стандартів якості освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнє десятиліття ознаменувалося зростанням інтересу до європейських моделей освітнього менеджменту, що зумовлено прагненням України до інтеграції в європейський освітній простір. Одними із ґрунтовних досліджень у цій царині є праці Лав-

риченко Н.М., присвячені стратегіям управління шкільною освітою у країнах ЄС та США. Авторка детально аналізує нормативні засади, інституційні механізми та підходи до забезпечення автономії освітніх закладів, вказуючи на позитивний ефект поєднання децентралізації з державним контролем за результатами діяльності шкіл [4].

Сгоров Г. С., Лавриченко Н. М. та Мельниченко Б. Ф. у колективній монографії досліджують тенденції реформування загальної середньої освіти у країнах ЄС, зокрема у контексті освітньої політики, механізмів фінансування та ролі муніципалітетів. Автори наголошують на важливості впровадження механізмів освітнього менеджменту, орієнтованого на досягнення вимірюваних результатів освітньої діяльності [2].

Сучасні інтерпретації європейського досвіду представлені у дослідженні Шпарик О. М., яка аналізує інтеграційні процеси у шкільних системах ЄС, роблячи акцент на динаміці змін управлінських структур, впливі цифровізації та розвитку концепції шкільної автономії. Зокрема, дослідниця виділяє тренд на утворення освітніх кластерів, що передбачають спільне управління мережею шкіл та професійний розвиток педагогів [6].

У межах європейських дослідницьких програм особливу актуальність набувають дослідження стійкості освітніх систем в умовах кризових викликів. Особлива увага приділяється ролі шкільного лідерства, цифрових інструментів управління (напри-

клад, eKool, EMIS, LMS) та децентралізованих підходів до прийняття ефективних управлінських рішень у галузі освіти [7].

У дослідженнях А. Сеїтосманова, О. Фасолі, В. Мархлевські [1] та Л. Райчевої, К. Нестерової [5] обґрунтовується автономія закладу освіти як один із ключових управлінських пріоритетів.

Таким чином, в умовах євроінтеграційних процесів та необхідності забезпечення стійкості освітньої системи у кризових умовах проблема розробки та реалізації ефективного освітнього менеджмента утворює ґрунт для подальшого аналізу провідних моделей освітнього менеджменту в країнах ЄС та обґрунтування можливостей їх запровадження в Україні.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у аналізі ключових моделей освітнього менеджменту, що функціонують у країнах Європейського Союзу, та визначенні їх імплементаційних можливостей в системі управління закладами загальної середньої освіти України з урахуванням сучасних викликів і стратегічних пріоритетів освітньої політики.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Євроінтеграційні процеси та повоєнне відновлення України гостро потребують підвищення якості освітньої системи, досягнення високого рівня якої є одним із ключових пріоритетів державної освітньої політики протягом останніх років. Втім, повномасштабна збройна агресія РФ призвела до зміни акцентів освітнього управління у бік безпеки, відновлення інфраструктури, підтримки усіх учасників освітнього процесу.

В умовах кризи актуалізується потреба в адаптивних, сталих та результативних моделях освіт-

нього менеджменту, які здатні забезпечити якість, доступність і безперервність освіти незалежно від зовнішніх загроз. У цьому контексті зростає інтерес до вивчення та критичного осмислення досвіду країн Європейського Союзу, які мають напрацьовані інструменти децентралізації, управління на основі автономії закладів освіти та широкої залученості громад. Саме ці компоненти утворюють основу стійкості освітньої системи у кризових ситуаціях і водночас відповідають стратегічним напрямкам євроінтеграції України.

Моделі освітнього менеджменту, запроваджені в країнах Європейського Союзу, дедалі активніше спираються на комплексний підхід, що поєднує інституційні реформи, децентралізоване управління, інструменти забезпечення якості освіти та інноваційні управлінські підходи.

Наприклад, у Німеччині та Австрії запроваджено мультипартнерську модель фінансування: держава фінансує стандартну освітню діяльність, місцеві громади долучаються до заходів модернізації інфраструктури, а безпосередньо школи відповідають за управління персоналом і виконання цільових показників якості [8; 9].

У Іспанії та Італії останнє десятиліття спостерігається тренд на створення об'єднаних автономних академічних спільнот, де школи підпорядковані холдинговим організаціям, що координують освітні програми й підвищення кваліфікації вчителів. Такі моделі дозволяють інтегрувати професійне зростання педагогів у щоденну управлінську практику, що сприяє реальному підвищенню якості викладання і зниженню бюрократії.

У табл. 1 визначені ключові характеристики моделей освітнього менеджменту у окремих країнах ЄС.

Таблиця 1

Ключові характеристики моделей освітнього менеджменту у країнах ЄС

Країна	Тип моделі управління	Ключові характеристики	Рівень автономії	Форма фінансування
Німеччина	Федеративна, децентралізована модель	Школи підпорядковуються землям, мають обмежену автономію, фінансування від земель та муніципалітетів	Середній	Земельні бюджети + муніципалітети
Фінляндія	Автономна модель з державною підтримкою	Високий рівень автономії шкіл, гнучкість у підходах до навчання, державне інвестування у якість	Високий	Державна субвенція + локальні бюджети
Франція	Централізована із поступовою децентралізацією	Єдина навчальна програма, централізоване управління, мінімальна автономія директорів	Низький	Централізований державний бюджет
Польща	Муніципальна модель	Школи управляються гмінами, мають автономію у фінансах, кадрах, навчальних планах	Середній	Муніципальний бюджет + державні дотації
Іспанія	Автономні освітні консорціуми	Об'єднання шкіл в автономні організації, координація через локальні ради	Високий	Змішане: держава, автономні ради, громади

Джерело: складено автором з використанням [4; 6; 8; 9]

Окремим акцентом європейської освітньої політики, на який орієнтується, у тому числі, і Міністерство освіти і науки України, є принцип соціальної та територіальної згуртованості (Social and Territorial Cohesion) [10]. Цей підхід передбачає забезпечення рівного доступу до якісної освіти незалежно від місця проживання, соціального статусу чи етнічної належності.

У країнах ЄС цей принцип реалізується шляхом активного залучення стейкхолдерів – батьків, місцевої влади, бізнесу, громадських організацій – до прийняття управлінських рішень у сфері загальної середньої освіти. Наприклад, у Фінляндії муніципалітети не лише фінансують школи, а й формують освітні ради за участі представників громадськості, які мають дорадчі функції при розробці навчальних планів. У Нідерландах та Данії громадські ради шкіл мають повноваження впливати на кадрову політику та напрями розвитку закладів. Подібні практики підвищують легітимність управлінських рішень та сприяють формуванню партнерства між школами й суспільством.

Для України впровадження цього підходу має стратегічне значення в умовах децентралізації. Залучення громад і місцевих стейкхолдерів до процесів планування, бюджетування та моніторингу діяльності шкіл дозволяє не лише підвищити прозорість, а й адаптувати освітні послуги до реальних потреб територіальних громад, що цілком вкладається у концепцію smart-спеціалізації останніх.

Крім того, в умовах децентралізації посилюється відповідальність керівників закладів освіти за прийняття стратегічних рішень, ефективне управління ресурсами, налагодження партнерств із громадами та залучення зовнішньої підтримки. Це вимагає не лише фахової підготовки, а й розвитку лідерського потенціалу, управлінської автономії та цифрових компетентностей. У зв'язку з цим нагальною потребою стає створення сучасної системи безперервного професійного розвитку, орієнтованої на практичну підготовку освітніх лідерів до функціонування в умовах нестабільності і трансформацій.

У країнах Європейського Союзу кадрова політика в освіті базується на принципах компетентнісного підходу, прозорого конкурсу, професійного супроводу кар'єри (career guidance) і системного підвищення кваліфікації.

Наприклад, у Фінляндії керівники закладів освіти зобов'язані мати ступінь магістра з освітнього лідерства та пройти практичне стажування у школах різних рівнів. У Нідерландах відбір директорів здійснюється незалежною комісією, до складу якої входять представники муніципалітету, батьківської спільноти та вчителів.

Безумовно, такі управлінські підходи потребують формування плеяди ефективних управлінців у сфері освіти, що наразі в Україні ускладнюється

низкою структурних та кризових факторів. Зокрема, повномасштабна війна спричинила відтік кадрів, зниження привабливості професії педагога, нерівномірність кадрового забезпечення між регіонами та надмірне навантаження на наявний персонал.

Незважаючи на наявні виклики, необхідно відмітити позитивні зрушення у державній освітній політиці в Україні. Державна політика поступово орієнтується на підтримку управлінської спроможності закладів освіти, що виявляється у розширенні доступу до програм підвищення кваліфікації, фінансуванні інституційного розвитку та цифровізації управлінських процесів. Хоча ці зміни є початковими, вони демонструють готовність до поступового переходу від адміністративно-командної моделі управління до моделі, заснованої на довірі, автономії та стратегічному підході.

У цьому контексті важливо забезпечити інституційну спадкоємність реформ, синергію національного та місцевого рівнів управління, а також постійну науково-методичну підтримку управлінських ініціатив. Саме через посилення інвестицій у людський капітал, розвиток культури освітнього лідерства та інфраструктурне підкріплення управлінських інновацій можливо досягти якісного оновлення системи ЗЗСО відповідно до європейських орієнтирів.

Так, у межах програми «Управлінська сотня» та сертифікації педагогів станом на 2023 рік понад 9 000 директорів шкіл пройшли навчання за новими стандартами лідерства, та понад 2 500 педагогів – незалежну сертифікацію, результати якої враховуються при прийнятті кадрових рішень [10].

Цифровізація освітнього менеджменту також стає стратегічним інструментом підвищення якості управлінських рішень. У країнах ЄС активно використовуються такі платформи, як School Education Gateway (ЄС), EduBase (Румунія), SIOPE+ (Італія) для збору даних, планування ресурсів та аналітики результатів. В Естонії, яка є одним із лідерів цифрової освіти, усі школи з 2017 року підключені до централізованої платформи eKool, яка забезпечує моніторинг результатів, електронний документообіг та зворотний зв'язок з батьками. У 2021 році понад 95% естонських шкіл мали повну інтеграцію в цифрову систему управління освітою [10].

В Україні аналогічну функцію покликана виконувати платформа Єдина школа та експериментальні проєкти з OpenEMIS, що дозволяють отримувати аналітику щодо відвідуваності, результатів навчання, матеріально-технічного забезпечення шкіл. Однак лише близько 35% шкіл на момент 2023 року мали доступ до повнофункціональних цифрових інструментів, що свідчить про потребу в масовому підключенні шкіл до інфраструктури електронного управління [10].

У контексті євроінтеграції освітня дипломатія набуває пріоритетного значення. Україна активно долучається до програм Erasmus+, eTwinning, Horizon Europe та Угоди про асоціацію з ЄС у частині освіти й науки. У 2022–2024 роках понад 1 200 українських шкіл взяли участь у міжнародних проєктах eTwinning, зокрема у спільних віртуальних класах із партнерами з Польщі, Італії та Литви [10]. Це сприяє інтернаціоналізації навчання, поширенню інноваційних практик та підвищенню управлінської мобільності. Крім того, у 2023 році Україна стала асоційованим членом Європейського простору досліджень (ERA), що відкриває нові можливості для міжнародного освітнього партнерства на всіх рівнях.

Таким чином, формування нової моделі управління закладами освіти в Україні потребує не лише інституційних змін, а й переосмислення ролі кадрів, інструментів цифрового моніторингу та активної участі у міжнародних освітніх мережах. Європейські практики демонструють, що тільки через комплексний підхід – професійні кадри, цифрова трансформація, стратегічна співпраця та залучення громад – можливо забезпечити стійке зростання якості освіти на національному рівні.

Статистично, за даними Євристики, у країнах ЄС автономія закладів оцінюється за трьома параметрами: кадровою (організація найму та звільнення педагогів), бюджетною (самостійне розподілення ресурсів) і навчальною (розробка власних освітніх програм) [9].

У Фінляндії освітні заклади мають такі повноваження на рівні 80%, у Польщі – на рівні 60%, а у країнах Балтії, зокрема Естонії та Литві, цей показник становить близько 70%. Одночасно, імплементація системи зовнішнього оцінювання якості роботи таких закладів суттєво відрізняється: країни північної Європи вкладають від 1,2% ВВП у стандартизацію праці педагогів, тоді як країни південного регіону – лише до 0,8%.

Для України адаптація згаданих моделей можлива через вже наявні реформи децентралізації влади й освітні ініціативи, зокрема «Нова українська школа». Аналітичний синтез моделі управління, що об'єднує автономію організації, системи підтримки педагогів і цифрові платформи контролю якості, може стати ядром освітнього менеджменту для українських ЗЗСО у період повоєнного відновлення. Автономія сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсами освітнього закладу, а цифровізація призведе до якіснішого моніторингу діяльності. Втім потрібно підкреслити актуальність розробки дієвої системи КРІ для визначення ефективності функціонування ЗЗСО, що також наразі є недостатньо дослідженою проблемою.

Також одним із важливих елементів адаптації освітньої системи в Україні відповідно до прак-

тик ЄС стало співвіднесення шкал оцінювання [10]. У контексті гармонізації освітніх стандартів запроваджується поступове порівняння національної 12-бальної системи з європейською шкалою ECTS, що забезпечує взаємне визнання результатів навчання та академічної мобільності. Це особливо актуально для переходу між рівнями освіти, обміну учнями та реалізації спільних проєктів у рамках Erasmus+ і U LEAD, а також у контексті вимушеного перебування значної чисельності українських учнів закордоном.

Системна імплементація освітніх практик країн ЄС в Україні потребує комплексного підходу, що передбачає: удосконалення нормативно-правової бази, забезпечення їх фінансової автономності, активізацію регіональних академічних спільнот для обміну досвідом та налаштування цифрових платформ.

Важливим елементом розвитку є також співпраця з міжнародними донорами: проєкти U LEAD, GIZ і Sida вже підтримують децентралізований освітній менеджмент, і їх досвід можна направити на розвиток місцевих громад. Саме це дозволить посилити зв'язок між місцевою владою, закладами освіти і громадянським суспільством у механізмі забезпечення якості освіти.

Отже, впровадження моделей освітнього менеджменту ЄС в українську систему має стати базою для переходу до ефективного, автономного та прозорого управління закладами загальної середньої освіти. Цей процес потребує врахування локальної специфіки, поступового масштабування успішних регіональних кейсів та поєднання законодавчих, інституційних і технологічних рішень. Лише за такої умови Україна зможе досягти якісних зрушень у сфері управління освітою, вимірних не лише у показниках досягнень учнів, але і професійному розвитку педагогів і довірі громадськості до шкільної системи.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Результати проведеного дослідження свідчать, що запозичення моделей освітнього менеджменту країн Європейського Союзу є перспективним вектором для модернізації системи управління закладами загальної середньої освіти України. Найбільш релевантними до українських умов виявилися моделі, що базуються на принципах автономії, децентралізації, цифрового управління, а також широкого залучення стейкхолдерів, зокрема територіальних громад, до ухвалення управлінських рішень. Водночас, ефективна імплементація таких моделей можлива лише за умови системної підтримки з боку держави, включно з удосконаленням нормативно-правової бази, розширенням управлінських повноважень закладів, інвестуванням у цифрову інфраструктуру та безперервним професійним розвитком управлінських кадрів.

Аналіз європейських практик засвідчує, що забезпечення стійкості освітніх систем у кризових умовах значною мірою залежить від адаптаційних можливостей закладів, їх здатності діяти автономно, гнучко реагуючи на виклики, що постають, ефективності використання ресурсів. Це особливо актуально для України, яка перебуває у стані затяжної воєнної агресії РФ та комплексних безпекових викликів, що суттєво впливають на функціонування освітньої системи та потребують адаптивних управлінських рішень. В умовах євроінтеграції стратегічного значення набуває і гармонізація стандартів та критеріїв оцінювання ефективності функціонування освітніх закладів та підвищення мобільності учас-

ників освітнього процесу, що сприяє інтеграції до європейського освітнього простору.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розробку інтегрованої моделі освітнього менеджменту, адаптованої до умов конкретних регіонів або територіальних громад України, з урахуванням соціально-економічного контексту, цифрових можливостей, кадрового потенціалу та ступеня децентралізації в контексті реалізації концепції смарт-спеціалізації. Важливим також є подальше вивчення впливу цифрових платформ управління на якість освітніх послуг, а також ефективності взаємодії між освітніми закладами та громадами в межах нових управлінських підходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи : метод. рекомендації / А. Сеїтосманов, О. Фасоля, В. Мархлевські. Київ, 2019. 47 с.
2. Сторов Г. С., Лавриченко Н. М., Мельниченко Б. Ф. Тенденції реформування загальної середньої освіти у країнах Європейського Союзу. Ч. I. / за ред. Н. М. Лавриченко. Київ : Педагогічна думка, 2008. 146 с.
3. Лавриченко Н. Сучасні моделі загальної середньої освіти в європейському вимірі. *Studies in Comparative Education*. 2013. № (2). DOI: <https://doi.org/10.31499/2306-5532.2.2009.17852> (дата звернення: 26.06.2025).
4. Лавриченко Н.М. Стратегії управління якістю шкільної освіти у країнах ЄС та США. *Порівняльно-педагогічні студії*. 2013. № 2–3. С. 75–87.
5. Райчева Л.І., Нестерова К.С. Принцип автономії закладу вищої освіти: можливості, ризики та моделі реалізації. *Розвиток міста*. 2025. № 2(06). С. 175 – 180.
6. Шпарик О.М. Інтеграція шкільних систем у Європейському Союзі: сучасні тенденції. *Український педагогічний журнал*. 2024. № 3. С. 41–51.
7. Network of Experts in Social Sciences of Education and Training (NESET). Resilience and innovation in education systems under stress. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. 78 p.
8. European Educational Area: Opportunity and Challenges for Ukraine (2019–2022): проєкт ЄС. URL: <https://education-eu.ua/project> (дата звернення: 26.06.2025).
9. Eurydice. Autonomy of schools in Europe: policies and practices. European Commission, 2022. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu> (дата звернення: 26.06.2025).
10. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 26.06.2025).
11. GIZ, ULEAD with Europe. *Decentralisation and education: policy notes and practices*. Kyiv: GIZ, 2021. 54 p.

REFERENCES

1. Seitotsmanov A, Fasolia O., Markhlevskiy V. (2019) Avtonomiia yak shliakh do efektyvnoho menedzhmentu shkoly: metodychni rekomendatsii [Autonomy as a path to effective school management: methodological recommendations]. Kyiv, 47 p. [in Ukrainian].
2. Yehorov H. S., Lavrychenko, N. M., Melnychenko, B. F. (2008). Tendentsii reformuvannia zahalnoi serednoi osvity u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu. Ch. I [Trends of secondary education reform in EU countries. Part I]. In N. M. Lavrychenko (Ed.). Kyiv: Pedahohichna dumka, 146 p. [in Ukrainian].
3. Lavrychenko N. (2013). Suchasni modeli zahalnoi serednoi osvity v yevropeiskomu vymiri [Modern models of general secondary education in the European dimension]. *Studies in Comparative Education*, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.31499/2306-5532.2.2009.17852> [in Ukrainian].
4. Lavrychenko N. M. (2013). Stratehii upravlinnia yakistiu shkilnoi osvity u krainakh YeS ta SShA [Quality management strategies in school education in EU and USA]. *Porivnialno-pedahohichni studii*, no. 2–3, pp. 75–87. [in Ukrainian].
5. Raicheva L. I., Nesterova K. S. (2025). Pryntsyp avtonomii zakladu vyshchoi osvity: mozhlyvosti, ryzyky ta modeli realizatsii [The principle of autonomy of higher education institutions: possibilities, risks and implementation models]. *Rozvytok mista*, no. 2(06), pp. 175–180. [in Ukrainian].
6. Shparyk O. M. (2024). Intehratsiia shkilnykh system u Yevropeiskomu Soiuzi: suchasni tendentsii [Integration of school systems in the European Union: modern trends]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, no. 3, pp. 41–51. [in Ukrainian].
7. Network of Experts in Social Sciences of Education and Training (NESET). (2023). *Resilience and innovation in education systems under stress*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 78 p.
8. European Educational Area: Opportunity and Challenges for Ukraine (2019–2022): proiekt YeS [European Educational Area: Opportunity and Challenges for Ukraine (2019–2022): EU project]. Available at: <https://education-eu.ua/project> (accessed June 26, 2025). [in Ukrainian].

9. Eurydice. (2022). *Autonomy of schools in Europe: policies and practices*. European Commission. Available at: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu> (accessed June 26, 2025).
10. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy [Ministry of Education and Science of Ukraine]. Available at: <https://mon.gov.ua> (accessed June 26, 2025). [in Ukrainian].
11. GIZ, ULEAD with Europe. (2021). *Decentralisation and education: policy notes and practices*. Kyiv: GIZ, 54 p.

Kateryna Nesterova, International Humanitarian University. *Models of Educational Management in the European Union: Implementation Opportunities for Ukraine*.

Annotation. *The purpose of the article.* The article investigates the leading models of educational management functioning in the European Union (EU) and assesses the possibilities of their implementation within the governance system of general secondary education institutions in Ukraine. The urgency of this task is underscored by Ukraine's strategic orientation toward European integration and the need to rebuild and modernize the national education system in the post-war period. **Methodology of research.** The study is based on comparative and contextual analysis of educational governance models in Finland, Germany, Poland, and Spain. The research methodology includes the review and synthesis of academic literature, policy frameworks, and practical case studies. Emphasis is placed on identifying institutional mechanisms, funding models, levels of school autonomy, digital governance tools and practices of stakeholder engagement at the local and regional levels. **Findings.** The research reveals that EU countries with resilient and effective education systems share several common governance characteristics: decentralization of decision-making authority, strong school-level autonomy, use of integrated digital platforms for monitoring and evaluation, and active involvement of stakeholders such as parents, communities, and local authorities. The analysis demonstrates that these features contribute not only to improved educational outcomes but also to system-level adaptability in the face of crises. For Ukraine, successful implementation of EU-based models requires a comprehensive reform strategy. This includes alignment of national regulations with European standards, development of digital infrastructure for educational management, targeted training and certification of school leaders, and the formation of academic and professional communities at the regional level. **Practical value.** The practical significance of the research lies in its policy-oriented recommendations aimed at strengthening Ukraine's educational governance capacity. In the context of post-war recovery and decentralization, the integration of European best practices can serve as a catalyst for long-term, sustainable transformation in Ukraine's education sector, fully aligned with the values and standards of the European Education Area.

Keywords: educational management, education modernization, quality of education, decentralization, general secondary education institution, transformation, management of effectiveness.