



УДК 374.7:352:005.3

## MANAGEMENT OF ADULT EDUCATION DEVELOPMENT IN A TERRITORIAL COMMUNITY

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ ДОРОСЛИХ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

**Kravchenko O.I./Кравченко О. І.***Doctor of Pedagogical Sciences, Professor**ORCID 0000-0002-7955-3542**Leading Researcher of the Andragogy Department**Ivan Ziaziun Institute of Pedagogical and Adult Education of the**National Academy of Educational Sciences of Ukraine**9 Maksyma Berlinskoho St., Kyiv, Ukraine*

**Анотація.** У статті досліджено особливості управління розвитком освіти дорослих на рівні територіальних громад в умовах сучасних глобалізаційних трансформацій, децентралізації та повоєнного відновлення України. Актуальність теми зумовлена необхідністю впровадження концепції «навчання впродовж життя» (*lifelong learning*) як ключового чинника життєздатності особистості та сталого розвитку суспільства. Визначено, що саме територіальна громада є первинним середовищем, де формується запит на перекваліфікацію, соціальну адаптацію та реінтеграцію вразливих груп населення.

Обґрунтовано, що ефективно управління освітою дорослих має базуватися на принципі «трикутника партнерства», що передбачає синергію зусиль місцевої влади (створення умов та фінансування), бізнесу (формування запиту на компетенції) та провайдерів освітніх послуг (розробка гнучких андрагогічних програм). Автором виокремлено ключові особливості управління розвитком освіти дорослих: високий ступінь автономії органів місцевого самоврядування, необхідність оперативного реагування на дефіцит локального ринку праці, створення багатофункціональних освітніх хабів на базі наявної інфраструктури (бібліотек, центрів культури) та застосування партисипативних підходів.

У роботі запропоновано авторський алгоритм управління розвитком освіти дорослих, що включає діагностику потреб через опитування мешканців і роботодавців, стратегічне планування, інвентаризацію ресурсів та моніторинг результативності. Особливу увагу приділено інституціоналізації освіти дорослих через її інтеграцію у стратегії розвитку громад та програми соціально-економічного розвитку. Визначено пріоритетні напрями навчання в умовах воєнного стану: професійна перепідготовка ветеранів та ВПО, цифрова грамотність, курси домедичної допомоги та психологічної стійкості. Доведено, що трансформація громади у модель «*Learning City*» (громада, що навчається) сприяє зростанню соціального капіталу, підвищенню інвестиційної привабливості території та зниженню темпів трудової міграції.

**Ключові слова:** освіта дорослих, територіальна громада, управління розвитком, навчання впродовж життя, людський капітал, децентралізація, андрагогіка, соціальна згуртованість.

### Вступ.

У контексті сучасних глобалізаційних трансформацій та стрімкого технологічного розвитку концепція «освіти впродовж усього життя» (*lifelong learning*) стає фундаментом життєздатності як окремої особистості, так і



суспільства в цілому. Для України, яка перебуває у стані децентралізації та повоєнного відновлення, особливого значення набуває розвиток освіти дорослих на рівні територіальних громад. Саме громада є тим первинним середовищем, де формується запит на перекваліфікацію, соціальну адаптацію та громадянську активність населення.

Ефективне управління розвитком освіти дорослих у межах громади дозволяє оперативно реагувати на виклики локального ринку праці, сприяє інтеграції внутрішньо переміщених осіб та підвищує загальний рівень людського капіталу. Проте, попри законодавчі ініціативи, механізми стратегічного управління цією сферою на місцевому рівні залишаються недостатньо опрацьованими, що зумовлює необхідність наукового пошуку нових моделей та підходів.

Проблематика освіти дорослих та андрагогіки висвітлена у працях таких науковців, як Н. Ничкало, Л. Лук'янова, Л. Сігаєва, О. Аніщенко, І.Радомський. Питаннями управління на рівні територіальних громад та децентралізації присвячені дослідження В. Вакуленка, І. Дегтярьової та інших. Водночас, інтегрований аспект — а саме створення дієвої системи управління розвитком освіти дорослих як інструменту саморозвитку громади — потребує глибшого вивчення в умовах цифровізації та обмеженості ресурсів. Незважаючи на значну кількість теоретичних напрацювань, практичні аспекти розробки муніципальних програм розвитку освіти дорослих, створення освітніх хабів та налагодження взаємодії між владою, бізнесом і громадським сектором у цій царині залишаються фрагментарними.

**Мета статті** полягає у визначенні особливостей управління розвитком освіти дорослих у територіальній громаді та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу в умовах сучасних викликів.

Управління розвитком освіти дорослих на рівні територіальної громади зумовлює розроблення стратегічних завдань, які дозволяють громаді адаптуватися до змін, підвищувати рівень зайнятості та зміцнювати соціальну згуртованість.

Ми погоджуємося з думкою О.Аніщенко «І навчання впродовж життя, й



освіта дорослих є невід'ємними складниками суспільної життєдіяльності й важливим и показниками ефективності функціонування суспільства [1, с.29]

Завдяки освіті дорослих громада може стимулювати економічне зростання шляхом: здійснення оперативного перенавчання (reskilling) мешканців територіальної громади під актуальні вакансії місцевого бізнесу; організації тренінгів для початківців-підприємців (від написання бізнес-плану до фінансової грамотності); стимулює створення малого та середнього бізнесу, що в свою чергу створює нові робочі місця; підтримки традиційних ремесел через навчання та майстер-класи, що не тільки зберігає культурну спадщину, а й створює нові можливості для самозайнятості та розвитку туризму. У свою чергу висока кваліфікація мешканців громади зумовлює отримання більших доходів, а отже — більші надходження до бюджету громади через ПДФО. Наявність кваліфікованої робочої сили, здатної швидко навчатися, приваблює інвесторів. Коли представники бізнесу бачать, що громада інвестує у своїх людей, то вони охочіше розміщують своє виробництво чи офіси, створюючи нові робочі місця та додаткові надходження до бюджету територіальної громади. Зокрема в умовах війни та депопуляції, освіта дорослих стає інструментом підвищення конкурентоспроможності на ринку праці тих, хто набуває нових затребуваних компетенцій. Якщо людина бачить можливість здобути новий фах і реалізуватися в межах своєї громади, ризик її виїзду (трудової міграції) значно знижується.

Управління розвитком освіти дорослих має базуватися на принципі трикутника партнерства: місцева влада, бізнес, провайдери освіти дорослих (табл.1.)

**Таблиця 1 - Трикутник партнерства:  
місцева влада, бізнес, провайдери освіти дорослих**

Суб'єкт	Роль у системі	Переваги
Місцева влада	Створює умови, надає приміщення, фінансує програми	Стабільна громада, ріст податків.
Бізнес	Формує запит на навички, надає базу для практики	Кваліфіковані кадри без витрат на рекрутинг ззовні
Провайдери освіти дорослих	Розробляють гнучкі та короткострокові курси	Розширення аудиторії, залучення грантів



Для того, щоб освіта дорослих не була хаотичною, вона має бути інтегрована в документи громади. У стратегії розвитку територіальної громади мають бути зазначені стратегічні цілі щодо розвитку освіти дорослих як пріоритету для економічного зростання. Окрім стратегії, освіта дорослих має бути деталізована у цільових програмах соціально-економічного розвитку та підкріплена відповідним бюджетним фінансуванням. Тільки за умови переходу від декларацій до конкретних інструментів — таких як муніципальні гранти для провайдерів освіти або створення центрів освіти дорослих — навчання впродовж життя стане дієвим драйвером місцевого бізнесу та залучення інвестицій. При цьому важливо, щоб освітні цілі корелювали з реальним запитом локального ринку праці. Інтеграція освіти дорослих у документи громади дозволяє синхронізувати перекваліфікацію мешканців із потребами підприємств, що працюють на території громади, тим самим знижуючи рівень безробіття та підвищуючи податкові надходження до місцевого бюджету. Зрештою, інституціоналізація освіти дорослих на рівні громади сприяє не лише економіці, а й соціальній стійкості. Освіта дорослих у стратегічних документах — це не просто розділ про «курси», а план формування людського капіталу, який є головним ресурсом будь-якої громади.

В.Любарець та І.Яковенко зазначають, що «... у новій моделі освіти дорослих роль і місце громад має посилюватись. Утім, потенціал територіальних громад щодо організації навчальних процесів із дорослим населенням, що в цих громадах проживає, не є значним» [4, с.60]

На наше переконання, ефективне управління розвитком освіти дорослих передбачає взаємодію суб'єктів управління:

- місцева рада та виконком визначають політику, виділяють фінансування та приміщення;
- центри освіти дорослих (ЦОД) можуть створюватися на базі бібліотек, будинків культури або освітніх закладів;
- бізнес формує запит на конкретні навички (перекваліфікацію) для тих, хто має бажання отримати нові знання;



– громадські організації виступають провайдерами неформальної освіти, організовуючи тренінги, короткострокові курси тощо.

Л.Лук'янова зауважує, що «На сучасному етапі розвитку суспільства знань потреба в неформальній освіті помітно зростає. Одним із чинників, що активно впливають на поширення неформальної освіти в Україні, є формування нового типу замовлення, нових вимог до результатів навчання, освіти, розвитку особистості. Для нашого суспільства, що знаходиться у перехідному кризовому стані, особливого значення набуває система громадянської і соціально-політичної освіти дорослих, розвиток яких відбувається саме у системі неформальної освіти» [2, с.148].

Освіта дорослих відіграє важливу роль у:

– підвищенні конкурентоспроможності населення на ринку праці, оскільки набуття нових знань та навичок дозволяє дорослим залишатися затребуваними у своїй професії або змінити її;

– особистісному розвитку мешканців громади, бо навчання допомагає розширити кругозір, розвинути творчі здібності, навчитися новому;

– соціальній інтеграції різних вікових груп населення територіальної громади, оскільки освіта сприяє активній участі дорослих у житті суспільства, розвитку громадянської свідомості;

– підвищенні якості життя мешканців громади, бо навчання допомагає дорослим краще розуміти світ, приймати обґрунтовані рішення, бути більш успішними та щасливими.

І.Радомський зазначає, що «До освіти в громадах можна віднести організацію навчання в Університетах третього віку («The University of the Third Age –УЗА»). Університет третього віку призначений для людей пенсійного віку. Створюється з метою об'єднання учасників в освітні групи за зацікавленнями та дає змогу їм поділитись своїм досвідом, знаннями, повчитися у своїх колег і розширити свій кругозір» [5].

При управлінні розвитком освіти дорослих органи місцевого самоврядування часто стикаються з такими проблемами:



- відсутністю фахівців-андрагогів та менеджерів центрів освіти дорослих;
- стереотипами серед мешканців громади, які вважають, що «вчитися треба тільки в школі/університеті»;
- браком законодавчої бази, оскільки законопроект «Про освіту дорослих» активно обговорюється, але сфера часто регулюється локальними актами;
- браком достатнього фінансування освіти дорослих у територіальній громаді.

Л.Лук'янова та О.Кравченко зазначають, що «В умовах сучасних суспільних трансформацій роль фінансування освіти дорослих у територіальних громадах набуває дедалі більшого значення. Фінансування освіти дорослих територіальних громад відіграє ключову роль у забезпеченні доступності, якості та розвитку освітніх можливостей дорослого населення. Здатність територіальних громад ефективно організовувати та підтримувати програми навчання дорослих безпосередньо залежить від фінансових ресурсів, доступних для цих цілей» [3, с.6].

Отже, до особливостей управління розвитком освіти дорослих у територіальній громаді ми відносимо:

- автономія органів місцевого самоврядування у створенні умов для розвитку освіти дорослих;
- створення центрів освіти дорослих (бібліотеки, будинки культури, заклади професійної освіти, НУО (неурядові організації));
- швидке реагування ОМС на потреби мешканців громади та місцевих підприємств щодо навчання та перенавчання, робота з вразливими категоріями населення, залучення самих мешканців до формування навчальних планів через опитування та громадські обговорення.
- розробка місцевих програм розвитку освіти дорослих у територіальній громаді;
- знаходження джерел фінансування освіти дорослих;
- здійснення моніторингу процесів управління розвитком освіти дорослих у територіальній громаді.



Пропонуємо алгоритм управління розвитком освіти дорослих у територіальній громаді:

- ❖ опитування мешканців та роботодавців; визначення «дефіцитних» професій; аналіз результатів опитування;
- ❖ визначення стратегічних цілей щодо розвитку освіти дорослих у територіальній громаді;
- ❖ інвентаризація майданчиків (хаби, бібліотеки) та пошук тренерів, які будуть навчати доросле населення;
- ❖ запуск навчальних програм (цифрова грамотність, мови, підприємництво);
- ❖ моніторинг реалізації стратегічних цілей щодо розвитку освіти дорослих у територіальній громаді;
- ❖ опитування тих, хто навчався, щодо задоволеності освітніми послугами та подальшим їх застосуванням.

З огляду на сучасні виклики в Україні, центри освіти дорослих мають фокусуватися на:

- ✓ професійній перепідготовці ветеранів, ВПО та людей старшого віку;
- ✓ цифрові грамотності мешканців громади; навчання користуванню державними послугами (Дія) та кібербезпеці;
- ✓ курсах з подолання стресу та першої домедичної допомоги мешканцям громади;
- ✓ громадянській освіті.

Освіта може бути спрямована не лише на професійні навички, а й на загальний особистий розвиток: вивчення мов, психологічні тренінги, хобі, що підвищує соціальну згуртованість та добробут мешканців, що є невід'ємною частиною здорового економічного середовища. Освіта дорослих у громаді — це не лише про «диплом», це про соціальний капітал. Людина, яка вчиться, є більш мобільною, активною та менш залежною від соціальних виплат. Сучасна територіальна громада має перетворитися на «Learning City» (місто/громаду, що навчається), де освіта дорослих стає інструментом адаптації до змін та соціальної згуртованості.



## **Висновки.**

У результаті проведеного дослідження особливостей управління розвитком освіти дорослих у територіальній громаді можна зробити такі висновки. В умовах децентралізації та повоєнного відновлення освіта дорослих (lifelong learning) перестає бути лише освітнім процесом і стає стратегічним інструментом розвитку людського капіталу, яка забезпечує адаптивність мешканців до змін, сприяє зниженню рівня безробіття та підвищує соціальну згуртованість громади. Ефективне управління цією сферою можливе лише за умови налагодження тісної взаємодії між трьома ключовими суб'єктами: місцевою владою, яка створює нормативну базу та забезпечує ресурси; бізнесом, що формує реальний запит на компетенції; провайдерами освіти, які розробляють гнучкі навчальні програми. Виявлено, що управління освітою дорослих на муніципальному рівні характеризується високим ступенем автономії, необхідністю швидкого реагування на запити локального ринку праці та акцентом на створенні багатофункціональних освітніх хабів (на базі бібліотек, будинків культури тощо). Важливою особливістю є партисипація — залучення самих мешканців до формування змісту навчання. Для подолання хаотичності освітніх ініціатив необхідно інтегрувати цілі освіти дорослих у ключові документи громади: стратегію розвитку та програми соціально-економічного розвитку, що дозволить синхронізувати підготовку кадрів із планами залучення інвестицій. Кінцевою метою управління має стати перетворення територіальної громади на «громаду, що навчається», що дозволить сформувати високий рівень соціального капіталу, де освічена та мобільна особистість стає головним драйвером економічного зростання та безпеки регіону.

## **Література:**

1. Аніщенко О. Освіта дорослих і розвиток громадянського суспільства в Україні. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2023. № 24 (2). С.25-35.
2. Лук'янова Л. Освіта дорослих: сучасні стратегії і практики в Україні та зарубіжжі: монографія. Київ: ТОВ «Юрка Любченка», 2020. 340 с.



3. Лук'янова, Л., & Кравченко, О. Фінансування освіти дорослих у територіальних громадах України. Звіт за результатами дослідження. Київ: Талком, 2025. 92 с.

4. Любарець В., Яковенко І. Перспективи управління розвитком освіти дорослих в умовах воєнного та післявоєнного стану України. Вища освіта України. 2022. № 3. С.55- 64

5. Радомський І. Концептуальні ідеї розвитку освіти дорослих. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2022. № 21(1). С.48-58.

### References

1. **Anishchenko, O.** (2023). *Osvita doroslykh i rozvytok hromadianskoho suspilstva v Ukraini* [Adult education and development of civil society in Ukraine]. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy* [Adult Education: Theory, Experience, Prospects], 24(2), 25–35.

2. **Lukianova, L.** (2020). *Osvita doroslykh: suchasni stratehii i praktyky v Ukraini ta zarubizhzi: monohrafiia* [Adult education: modern strategies and practices in Ukraine and abroad: a monograph]. Kyiv: TOV «Yurka Liubchenka».

3. **Liubarets, V., & Yakovenko, I.** (2022). *Perspektyvy upravlinnia rozvytkom osvity doroslykh v umovakh voiennoho ta pisliavoiennoho stanu Ukrainy* [Prospects for managing the development of adult education in the conditions of martial law and post-war state of Ukraine]. *Vyshcha osvita Ukrainy* [Higher Education of Ukraine], (3), 55–64.

4. **Lukianova, L., & Kravchenko, O.** (2025). *Finansuvannia osvity doroslykh u terytorialnykh hromadakh Ukrainy. Zvit za rezultatamy doslidzhennia* [Financing of adult education in territorial communities of Ukraine. Research report]. Kyiv: Talkom. 95 p.

5. **Radomskiy, I.** (2022). *Kontseptualni idei rozvytku osvity doroslykh* [Conceptual ideas for the development of adult education]. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy* [Adult Education: Theory, Experience, Prospects], 21(1), 48–58.

**Abstract.** *The article explores the peculiarities of managing adult education development at the level of territorial communities amidst contemporary globalization transformations, decentralization, and the post-war recovery of Ukraine. The relevance of the topic is driven by the need to implement the "lifelong learning" concept as a key factor in individual viability and sustainable social development. It is determined that the territorial community serves as the primary environment where the demand for retraining, social adaptation, and reintegration of vulnerable populations is formed.*

*It is substantiated that effective management of adult education should be based on the "partnership triangle" principle, which implies a synergy of efforts between local authorities (creating conditions and providing funding), business (forming the demand for competencies), and educational service providers (developing flexible andragogical programs). The author highlights key features of municipal management in this field: a high degree of autonomy for local self-government bodies, the necessity for rapid response to local labor market shortages, the creation of multifunctional educational hubs based on existing infrastructure (libraries, cultural centers), and the application of participatory approaches.*

*The paper proposes an original management algorithm for adult education development, which includes needs assessment through surveys of residents and employers, strategic planning, resource inventory, and performance monitoring. Special attention is paid to the institutionalization of adult education through its integration into community development strategies and socio-economic*



development programs. Priority training areas under martial law are identified: professional retraining for veterans and IDPs, digital literacy, first aid courses, and psychological resilience. It is proven that the transformation of a community into a "Learning City" model fosters the growth of social capital, increases the investment attractiveness of territories, and reduces labor migration rates.

**Keywords:** adult education, territorial community, development management, lifelong learning, human capital, decentralization, andragogy, social cohesion.