

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ЦЕНТРАЛЬНОЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ І НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

[Implementation of individualization and personalization of learning by means of MOODLE]. *Youth & market*, No.1 (187). pp. 38–43. [in Ukrainian].

5. Pidbirka servisiv dlia dystantsiinoho navchannia [A selection of services for distance learning]. Available at: http://www.kdket.net.ua/files/dystanc/Zb_rka%20serv_s_v%20dlia%20dystants_ynoho%20navchannia.pdf [in Ukrainian] (Accessed 10 May 2021).

6. Stynska, V.V. (2008). Osnovni problemy reformuvannia vyshchoi osvity Ukrainy u konteksti Bolonskoho protsesu: zbirnyk naukovykh prats [The

main problems of reforming higher education in Ukraine in the context of the Bologna process]. *Series: Pedagogy, psychology and sociology*. Vol. 2. pp.62–64. [in Ukrainian].

7. Stynska, V.V. & Kondur, O. (2020). Strategies of professional preparation of the competitive specialist in the conditions of information environment. *Contemporary technologies in the educational process monografia. Education in the post-coronavirus world: the place of information and innovative technologies*, Publishing House of Katowice School of Technology, pp. 75–81. [in English].

Стаття надійшла до редакції 14.04.2021

УДК 378; 371.134; 373.5.016 (043.3)

DOI:

Оксана Товканець, доктор педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи,
ДВНЗ “Ужгородський національний університет”

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ЦЕНТРАЛЬНОЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ І НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

У статті схарактеризовано особливості управління освітою в центральноевропейських країнах на регіональному і національному рівнях. Обґрунтовано нормативнозаконодавчу базу щодо управління освітою в Болгарії, Словенії, Словаччині, Чехії. Акцентовано увагу на особливості управління освітою в цих країнах на національному рівні, суть якої полягає в реалізації урядом державної політики у сфері освіти; прогнозуванні і плануванні заходів тощо. Визначено, що у європейському освітньому середовищі управлінські структури чітко розмежовані на рівні: національний, регіональний, рівень окремої освітньої установи. Наголошено, що основними напрямками розвитку ефективності системи управління є забезпечення якості освіти.

Ключові слова: управління освітою; центральноевропейські країни; освіта Болгарії; освіта Словенії; освіта Словаччини; освіта Чехії.

Літ. 14.

Oksana Tovkanets, Doctor of Sciences (Pedagogy), Associate Professor,
Associate Professor of the General Pedagogy and Higher School Pedagogy Department,
SHEE “Uzhhorod National University”

PECULIARITIES OF EDUCATION MANAGEMENT IN CENTRAL EUROPEAN COUNTRIES AT REGIONAL AND NATIONAL LEVELS

The article describes the features of education management in Central European countries at the regional and national levels. The normative legal base on education management in Bulgaria, Slovenia, Slovakia, and the Czech Republic is substantiated. An attention is focused on the peculiarities of education management in these countries at the national level, the essence of which is the government's implementation of the state policy in the field of education; forecasting and planning activities related to the development of education through the preparation of long-term programs and operational plans; organization and coordination of the work of administrative units and educational institutions; monitoring activities at all levels in different types of schools, approval of standard school documentation. It is determined that in the European educational environment management structures are clearly demarcated at the level – national, regional, level of an individual educational institution. The educational systems of Central European countries and the modern system of management and administration of educational institutions are aimed at ensuring a balanced policy in the field of education, creating appropriate infrastructures and finding the means necessary for the successful functioning of educational systems; to ensure the fundamental right of every person regardless of his age, gender, social status; to create a universal system of criteria and recommendations for the development of education, content and teaching methods, research and pedagogical

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ЦЕНТРАЛЬНОЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ І НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

innovation. It is noted that the main directions for the development of the effectiveness of the management system is to ensure the quality of education: new approaches to quality assurance should begin with identifying the strengths of the educational institution or school, the education system and develop and be controlled from there; teachers and school leaders should be encouraged to be "agents of change", to build capacity to generate, interpret and use data; providing feedback and development of professional (pedagogical) culture based on ethical and legal principles.

Keywords: education management; Central European countries; education in Bulgaria; education in Slovenia; education in Slovakia; education in the Czech Republic.

Постановка проблеми. На початку ХХІ ст. в освітній європейській політиці виокремилися певні особливості управління системою освіти, які полягають у координації освітньої політики, системі взаємної підтримки та партнерства, підтримці взаємодії освітніх установ центральними та регіональними органами влади, встановленні зв'язку між освітою та ринком праці чи суспільством на регіональному рівні, системі підтримки кваліфікації на державному та регіональному рівнях, створенні національних стандартів, узгодження змісту навчальних програм і систем оцінювання учнів, різнобічній системі визнання і контролю якості, забезпеченні правил та регуляції в освітній діяльності, створенні стимулів, можливості вибору між кількома провайдерами, зміні організаційних форм освітньої діяльності (концентрація, централізація, диверсифікація: спільні дипломи, мережеві університети) тощо [5].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз праць зарубіжних дослідників (Ф. Альтбах, Л. Райзберг, Л. Рамбли [1], В. Гюрова [3], Т. Ажман [8] В. Троян [10], Я. Ветешка, М. Туречкова [11] та інші) уможливив визначити провідні керівні настанови щодо управлінської освітньої політики у європейських країнах на початку ХХІ ст.: конкретизація вимог щодо якості освіти з урахуванням ролі школи, вчителя у розвитку здобувача освіти; підтримка процесів спільного прийняття рішень, що ґрунтуються на довірі, діалозі, відповідальності усіх зацікавлених сторін; прийняття рішень, орієнтованих на ефективність, з метою удосконалення навчального змістового наповнення, спрямованого на гармонійний розвиток особистості; розвиток освітніх установ, діяльність яких спрямована на створення умов для постійного удосконалення; політика підтримки лідерства, зокрема визнання учителів, шкільних керівників ключовими агентами змін, державна підтримка розвитку їх потенціалу, створення умов для мотивації до подальшого розвитку за-для забезпечення високої якості викладання і навчання.

Мета статті: схарактеризувати особливості системи управління освітою в центральноевропейських країнах (Болгарія, Словенія, Словаччина, Чехія).

Виклад основного матеріалу. Згідно із

законодавством центральноевропейських країн, суб'єктний склад управління освітою є досить широким. Система органів управління має ієрархічну систему органів влади, що складається з центрального та регіонального рівнів.

На центральному рівні (центральні органи управління та виконавчі) реалізується державна освітня політика, здійснюється контроль за її втіленням, дотриманням законодавства у сфері освіти, розробка стандартів вищої освіти, визначаються нормативи матеріально-технічного і фінансового забезпечення освітньої галузі тощо. Систему державного управління на національному рівні можна визначити як взаємопов'язану сукупність елементів, що здійснюють вплив на суспільні відносини в галузі освіти, організують їх відповідно до завдань держави й суспільства. Структурними елементами цієї системи є об'єкти управління, суб'єкти управління, механізми управління.

Регіональний рівень забезпечує виконання державних програм у галузі освіти, встановлює обсяги фінансування закладів освіти комунальної власності, здійснює соціальний захист учасників освітнього процесу, вносить пропозиції щодо обсягів державного замовлення на підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації фахівців, сприяє працевлаштуванню випускників та ін.

Для нас важливою є точка зору дослідників В. Бикова [2], С. Сисоевої, Т. Кристопчук [6], на переконання яких у центральноевропейських країнах управлінським органом на національному рівні, як правило, є урядова структура, зокрема, Міністерство освіти, молоді та науки в Болгарії, Міністерство освіти, науки, досліджень і спорту в Словаччині Міністерство освіти і науки, спорту в Словенії, Міністерство освіти, молоді і спорту Чехії.

Конкретизуємо особливості управління освітою в Болгарії, Словенії, Словаччині, Чехії.

У Болгарії МОМН визначає та реалізує державну політику у сфері освіти; прогнозує і здійснює планування заходів, пов'язаних з розвитком освіти за допомогою підготовки довгострокових програм і оперативних планів; організовує та координує роботу адміністративних одиниць і освітніх закладів; здійснює моніторинг діяльності на всіх рівнях у різних типах шкіл,

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ЦЕНТРАЛЬНОЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ І НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

затверджує типову шкільну документацію, забезпечує впровадження інновацій, організовує доставку підручників, затверджує типові навчальні програми та вимоги до професійних кваліфікацій педагогічного і викладацького складу, здійснює міжнародну діяльність в галузі освіти. Функціями МОМН в Болгарії є також організація і координація діяльності з іншими міністерствами та установами, пов'язаними з управлінням освітніми установами, де здійснюють підготовку фахівців. МОМН затверджує широке коло експертів з науково-дослідних інститутів і вищих навчальних закладів, експертів з регіональних і муніципальних адміністрацій тощо [4].

У Словаччині центральним органом державного управління у сфері освіти є МОНДС, яке керує виконанням завдань у сфері освіти і здійснює контроль, визначає мережу шкіл і шкільних приміщень, принципи педагогічного управління школами, встановлює і скасовує виконання завдань галузевого дослідження, підготовки основних педагогічних документів і підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення безпеки інформації сектора (система, галузеві інститути і шкільні інформаційні центри), розробляє законопроекти, концепцію розвитку і норми матеріального й інструментального оснащення шкіл та шкільних установ, видає загальнообов'язкові правила тощо

Організаційна структура МОНДС Словаччини має два рівні. Перший включає відділи, незалежні департаменти, канцелярію міністра, канцелярію начальника служби, кабінети державних секретарів і секретаріат комісії з акредитації. Другий – об'єднує секції, відділи та кабінети генеральних директорів департаментів. У Словаччині важливу роль відіграє Державна інспекція шкіл як бюджетна організація, до складу якої входять шкільні інспекційні центри та якою керує головний шкільний інспектор, який призначається міністром освіти на п'ятирічний термін повноважень (розділ 12 Закону № 596/2003 Кодексу законів). Державна інспекція шкіл виконує функцію державного контролю за якістю педагогічного менеджменту, за якістю освіти і підготовки, а також за матеріально-технічними умовами забезпечення освітнього процесу [12].

У Словенії держава встановлює контроль над такими державними установами: середні і вищі навчальні заклади, освітні установи для дітей і підлітків з особливими освітніми потребами, гуртожитки для студентів тощо. В освітніх установах, створених муніципалітетами, національний уряд відіграє роль регулювання і нагляду [14].

Управління діяльністю дитячими садками і школами є обов'язком керівника, який виконує роль освітнього лідера і виконавчого менеджера, несе відповідальність за виконання дій, визначених за-коном і радою названих закладів. У державних установах, поділених на організаційні одиниці, директор може взяти на себе загальне керівництво, а завідувач відділу – педагогічне. Права і обов'язки визначаються Статутом освітньої установи. Керівники освітніх установ розробляють пропозиції щодо програми розвитку до річного плану роботи і стандартні програми для дитячих садків та шкіл. Директор школи несе відповідальність за реалізацію програми, прав і обов'язків дітей, учнів та інших зацікавлених сторін; керує співпрацею з батьками і виступає як представник установи. Директори досить автономні за своїми функціями. Статутна діяльність дитячих садків і шкіл контролюється Національною шкільною інспекцією.

Консультаційну допомогу керівникам щодо розвитку дитячих садів і шкіл в таких освітніх установах надають педагогічні консультанти таких державних інституцій, як Національний інститут освіти, Національний інститут професійної освіти і навчання, Словенський інститут освіти дорослих, Національна школа лідерства в освіті [14].

У Чехії загальний перелік компетенцій МОМС визначається Законом ЧР "Про освіту". На деякі з них звернемо увагу. Так, Міністерство затверджує статuti закладів вищої освіти; щорічно складає звіт про стан системи вищої освіти і стратегічний план Міністерства та оприлюднює його; оцінює стратегічні плани громадських і приватних вищих навчальних закладів, а також їх щорічних оновлень; розподіляє фінансові кошти з державного бюджету для громадських ЗВО та здійснює контроль за їх використанням; надає державний дозвіл для утворення приватних ЗВО; ухвалює рішення про акредитацію освітніх програм, процедури габілітації (присвоєння вченого звання) та порядок призначення професорів; забезпечує роботу Акредитаційної комісії; здійснює процедуру визнання іноземних дипломів про вищу освіту та кваліфікацій, отриманих за кордоном; дистрибує фінансову підтримку з європейських фондів для вищих навчальних закладів через державний бюджет на основі відкритих і публічно оголошених конкурсів та ін. [9].

Вивчення нормативних і наукових джерел засвідчило, що в освітній сфері центральноєвропейських країн керівник освітньої установи чи організації відповідає за управління дитячими садками,

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ЦЕНТРАЛЬНОЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ І НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

основними школами, середніми школами і вищими професійними школами або шкільними закладами. У школах, що мають юридичний статус субсидованої організації або шкільної юридичної особи (тобто більшості державних та конфесійних шкіл), глава школи є уповноваженим органом. Керівники шкіл несуть повну відповідальність за якість і ефективність освітнього процесу, а також за фінансове управління школами, кадрову політику.

Зокрема, цікавим для нас є процедура призначення директора школи, кандидатуру якого обирають з числа кращих учителів; попередня професійна підготовка до призначення за конкурсом не відбувається. Упродовж перших двох років директор зобов'язаний пройти 100-годинне навчання. Курси для навчання може обирати самостійно. Після закінчення навчання і роботи упродовж двох років проводиться разова співбесіда з директором комісією щодо виконання стандарту та розробляється план особистісного розвитку.

Повністю відповідальним директор є за складання та виконання "Шкільної програми", яка створюється колективом школи, узгоджується із шкільною радою і обов'язково розміщується на веб-сторінці школи. Концепція визначає освітні програми з підготовки директора школи на кожний шкільний ступінь та розвитку п'яти ключових компетенцій: навчальної, комунікативної, соціальної, громадянської, професійної. Офіційно професійний стандарт директора школи в Чехії наразі не прийнято, є тільки бачення підготовки директора, але окремі моменти вже застосовуються. Наприклад, визначено ступені кар'єри директора: нульовий ступінь, 1-й ступінь, 2-й ступінь, 3-й ступінь. Кращі директори, які ідеально виконують свої обов'язки, передають свій досвід іншим. Це директори – наставники, вчителі директорів, ментори тощо. Чеські фахівці поділяють позицію про необхідність підготовки керівника-професіонала, яку він має пройти до призначення на посаду директора [10].

Особливостями розвитку систем освіти на регіональному рівні європейських країн є: *формування позитивного й ефективного освітнього середовища*, спрямованого на формування "суспільства знань"; *задоволення суспільних потреб регіонального рівня*, що полягають у створенні ресурсів для підтримки системи вищої освіти, інтернаціоналізації ринку освітніх послуг, впровадженні стандартів навчання, забезпеченні якості освітніх продуктів, модернізації університетів та інших освітніх установ; *забезпечення системи управління*

якістю (зосередження на формуванні особистості та орієнтація на результат); *лідерство та управління освітніми процесами*, розвиток персоналу і залучення всіх до підтримки якості, постійне вдосконалення системи освіти та інноваційних технологій, створення та розвиток партнерських відносин, формування розуміння фахівцями ролі освіти у суспільстві та відповідальності перед ним.

Так, у Словаччині, відповідно до Закону № 345/2012 Кодексу законів, регіональні шкільні відділення були розпущені з 1 січня 2013 р. Їх повноваження були передані районним органам влади – Шкільним радам. Вони мають право створювати мережі шкіл і шкільних установ: початкові школи, якщо цього вимагають особливі умови; загальноосвітні школи та центри практичного навчання, якщо цього вимагають особливі умови; дитячі садки для учнів з особливими освітніми потребами; початкові школи для учнів з особливими освітніми потребами; загальноосвітні школи для учнів з особливими освітніми потребами; практичні школи; школи, в яких навчання і підготовка здійснюється на іноземній мові на основі міжнародної угоди; спеціальні навчально-методичні центри; навчально-психологічні консультації; гуртожитки.

Крім того, на регіональному рівні Шкільна рада: приймає рішення щодо еквівалентності сертифікатів, виданих початковими і середніми школами за кордоном; забезпечує організацію та фінансування співпраці освітньої установи із засновниками в межах їх територіальної компетенції, з юридичними особами, громадськими об'єднаннями; розробляє довідкові матеріали для статистичної обробки даних про освіту та навчання в школах і навчальних закладах в межах своєї територіальної компетенції; забезпечує обробку та надання інформації в галузі освіти та професійної підготовки в межах своєї компетенції; забезпечує методичну та консультаційну діяльність; призначає голів екзаменаційних комісій для випускних іспитів у середній школі; забезпечує юридичну консультацію для директорів шкіл і навчальних закладів за їх запитом; перевіряє дотримання загальнообов'язкових правил у галузі освіти та професійної підготовки, а також у сфері харчування в школах і шкільних установах в межах своєї територіальної компетенції встановленої області; розглядає скарги, стимули і клопотання громадян та опікунів дітей і учнів у встановлених районах шкіл і шкільних установ тощо.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ЦЕНТРАЛЬНОЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ І НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

Особливістю центральноєвропейської освітньої політики в галузі освіти є діяльність в умовах самоврядного регіону, до важливих функцій якого слід віднести призначення директорів шкіл і шкільних установ, які функціонують на його території на основі процедури відбору, яку повинен здійснювати орган шкільного самоврядування – Шкільна рада; в рамках регіонального самоврядування створюються і розпускаються мережі шкіл і шкільних установ, базових шкіл мистецтв, центрів позашкільної діяльності, мовних шкіл у початкових школах, будинків молоді, шкільних установ, центри практичної підготовки, сервісні центри шкіл, шкільні центри спеціальної освіти, центри вільного часу з територіальною зоною компетенції самоврядного регіону.

Крім того, самоврядний регіон готує план інвестицій і фінансового забезпечення, виділених регіональним шкільним управлінням для шкіл і освітніх установ, створених ними; надає приміщення та матеріально-технічне обладнання для навчального процесу, дидактичні матеріали і технології, фінансові ресурси для експлуатації і технічного обслуговування, фінансові ресурси з державного бюджету, а також з власних ресурсів; здійснює державне адміністрування; узгоджує зі шкільною радою та директором школи концепцію розвитку школи; затверджує, за запитом, освітню програму середньої школи і освітню програму заснованої ним шкільної установи; вивчає скарги, стимули і клопотання громадян у встановленій зоні; в разі необхідності звертається за допомогою до Державної інспекції шкіл [13].

У Болгарії на початку ХХІ ст. у зв'язку з розширенням можливостей регіональних освітніх структур пов'язана нова модель адміністрування та управління освітою. Процес в основному стосується перерозподілу адміністративних функцій підрозділів у системі освіти відповідно до їх специфіки. Школи перебувають у процесі розширення співпраці і партнерства з місцевими органами влади, урядовими та неурядовими організаціями. Також важливим є створення шкільних рад для просування співпраці громади і школи. На регіональному рівні діє 28 регіональних інспекцій освіти, які відповідають за загальну освітню політику, визначену МОМН на території відповідної області.

Підкреслимо, що системи освіти є складними і діють на національному, регіональному та місцевому рівнях (вертикальна взаємодія). Всередині них освітні установи, зокрема школи, функціонують як окремі організації та об'єднуються одна з одною або з організаціями інших типів (горизонтальна взаємодія). Кожну

систему освіти можна охарактеризувати за її специфічним складом: застосовуваними інструментами та заходами, розподілом сили та взаємодією учасників на різних рівнях.

Взаємодія на різних рівнях управління підтримує, забезпечує ефективність та розвиток освіти, але важливим є розуміння освіти як системи, яка безпосередньо відповідає викликам сучасності та базується на узгодженні у взаємодії горизонтальних і вертикальних зв'язків. Слід зазначити, що у європейській системі освіти горизонтальні зв'язки можуть бути між регіонами, між школами або між школою та соціальною територіальною громадою. Вертикальні зв'язки часто є ієрархічними, наприклад, між школою та шкільною інспекцією. Вони відображають певну ієрархію структурних компонентів в управлінні освітою, тобто система центрального управління освітою, регіональне (локальне) управління освітою, управління на рівні освітніх установ, індивідуальне управління (лідерство).

Важливою особливістю управління освітою в центральноєвропейських країнах на початку ХХІ ст. є перехід від директивного типу до рекомендаційного, спрямованого на підтримку співпраці, встановлення зворотного зв'язку і розвиток професійної (педагогічної) культури. Це заохочує та дає можливість вчителям і керівникам шкіл вдосконалювати свої педагогічні навички й навчальні програми, їх практичну значимість на основі спільних досліджень, створення освітніх мереж та продовження професійного розвитку з урахуванням того, що сучасні суспільні обставини детерміновані процесами інформатизації, глобалізації, інтеграції, технологізації, вимагають розробки і впровадження нової гуманістичної, демократичної, дитиноцентричної, діяльнісно орієнтованої освітньої моделі [7, 53], а соціальне замовлення вимагає становлення людини компетентної, вільної, відповідальної, творчої, активної, здатної до прийняття рішень і пристосування до суспільних змін.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Вивчення особливостей управління освітою в центральноєвропейських країнах на регіональних і національних рівнях та їх функціональних ролей засвідчує, що освітні системи центральноєвропейських країн та сучасна система управління і адміністрування освітніх установ спрямовані на забезпечення збалансованої політики в галузі освіти, створення відповідних інфраструктур та пошуку коштів, необхідних для успішного функціонування освітніх систем; на забезпечення фундаментального права кожної людини незалежно від її віку, статі,

соціального становища, етнічної чи расової належності на освіту як невідмінної умови соціального прогресу; на створення універсальної системи критеріїв та рекомендацій стосовно розвитку освіти, змісту і методів навчання, досліджень і педагогічних інновацій. Основними напрямками розвитку ефективності системи управління визначено забезпечення якості освіти: нові підходи до забезпечення якості повинні починатися з визначення сильних сторін освітньої установи чи школи. Варто заохочувати вчителів та керівників шкіл бути “агентами змін”, що є актуальним у контексті стратегії формування культури довіри; необхідно посилити самооцінку школи, включаючи розвиток потенціалу її керівника та вчителів; важливою є організація навчання осіб, які регулярно займаються внутрішнім моніторингом та розробкою інструментів, де це доречно; визначення завдань шкільних інспекторів, діяльність яких повинна полягати у сприянні виявленню потреб освітніх установ і поширенню прогресивних і ефективних практичних досягнень.

Перспективами подальших досліджень може бути вивчення проблеми створення потенціалу для генерування, інтерпретації та використання освітньої інформації щодо системи управління; забезпечення зворотного зв'язку і розвиток професійної (педагогічної) культури на етичних й правових засадах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Альтбах Ф., Райзберг Л., Рамбли Л. (2018). Тенденции в глобальном высшем образовании: отслеживание направлений академической революции. Москва: РУДН, 2018.
2. Биков В. Ю. (2008). Модели організаційних систем відкритої освіти: монографія. Київ: Атіка.
3. Гюрова В., Първанова, Рангелова Е., Прокоп И., Кривирадева Б. (2013). Управление на съвременното училище. Предизвикателства и перспективи управление на съвременното училище. Габрово: ЕКС-ПРЕС. URL: <https://www.researchgate.net/publication/272575975> Contemporary school – characteristics and transformations Management of contemporary school - status and development paradigms in Bulgarian
4. Закон за предучилищното и училищното образование. URL: https://www.mon.bg/upload/18448/zkn_PedUchObrazovanie_291218.pdf
5. Присвітла О. В. (2016). Домінанти розвитку вищої освіти в умовах глобального ринку освітніх послуг. Дис. канд. економ. наук. Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Дніпро.

6. Сисоєва С. О., Кристопчук Т.Є. (2012). Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика. Рівне : Овід.

7. Чубінська Н. (2021). Освіта в умовах сьогодення: виклики, ризики, перспективи. *Молодь і ринок*. № 3 (189). С. 50–53.

8. Ažman Ń., Zavašnik M. (2019). Soustvarjanje inovativnih učnih okolij : primeri dobrih praks vodenja. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

9. Česká-republika: práva a řízení na národní a/ nebo regionální úrovni. URL: https://eacea.ec.europa.eu/national-olicies/eurydice/content/administration-and-governance-central-and-or-regional-level-1_cs

10. Trojan V. (2017). Řízení pedagogického procesu v současné škole. Praha: PedF UK.

11. Veteška J. Tureckiová M., Trojan V. (2017). Aktuální přístupy managementu vzdělávání. Praha: Centrum školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy.

12. Zákon č. 245 (2008). Zz o výchove a vzdelávaní (zškolský zákon) ao zmene i doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. URL: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2008-245>

13. Zákon č. 416 (2001). Zz o prechoho niektorých pôsobností z orgánov štátne. URL: <https://www.google.com.ua/>

14. Zákon o osnovni šoli (ZOsn). URL: <http://pisis.si/Pis.web/pregled/Predpisa?id=ZAKO448>

REFERENCES

1. Altbakh, F., Rajzberg, L. & Rambli, L. (2018). Tendencii v globalnom vysshem obrazovanii: otslezhivanie napravlenij akademicheskoy revolyucii [Trends in Global Higher Education: Tracking the Directions of the Academic Revolution]. Moscow. [in Russian].
2. Bykov, V. Yu. (2008). Modeli orhanizatsiinykh system vidkrytoi osvity: monohrafiia [Models of organizational systems of open education: a monograph]. Kyiv. [in Ukrainian].
3. Gyurova, V. P'rvanova, Rangelova E., Prokop, I. & Kriviradeva, B. (2013). Upravlenie na svremennoto uchilishhe. Predizvikatelstva i perspektivi upravlenie na svremennoto uchilishhe [Management of the modern school. Challenges and perspectives of modern school management]. Gabrovo. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/272575975> Contemporary school – characteristics and transformations Management of contemporary school - status and development paradigms [in Bulgarian].
4. Zákon za preduchilishhnoto i uchilishhnoto obrazovanie [Law on Preschool and School Education]. Available at: <https://www.mon.bg/upload/>

[18448/zkn_PedUch_Образование_291218.pdf](#) [in Russian].

5. Prysvitla, O. V. (2016). Dominanty rozvytku vyshchoi osvity v umovakh hlobalnoho rynku osvitnikh posluh [Dominants of higher education development in the global market of educational services]. *Candidate's thesis*. Dnipropetrovskiy natsionalnyi universytet imeni Olesia Honchara, Dnipro. [in Ukrainian].

6. Sysoieva, S. O. & Krystopchuk, T. Ie. (2012). Osvitni systemy krain Yevropeiskoho Soiuzu: zahalna kharakterystyka [Educational systems of the European Union: general characteristics]. Rivne. [in Ukrainian].

7. Chubinska, N. (2021). Osvita v umovakh sohodennia: vyklyky, ryzyky, perspektyvy [Education in today's conditions: challenges, risks, prospects]. *Youth & market*. No. 3 (189). pp. 50–53. [in Ukrainian].

8. Ažman, Ń., Zavašnik, M. (2019). Soustvarjanje inovativnih učnih okolij : primeri dobrih praks vodenja [Co-creation of innovative learning environments: examples of good leadership practices.]. Ljubljana. [in Czech].

9. Česká-republika: práva a řízení na národní a/ nebo regionální úrovni [Czech Republic: rights and management at national and / or regional level].

Available at: https://eacea.ec.europa.eu/national-olicies/eurydice/content/administration-and-governance-central-andor-regional-level-1_cs [in Czech].

10. Trojan, V. (2017). Řízení pedagogického procesu v současné škole [Management of the pedagogical process in the current school]. Praha. [in Czech].

11. Veteška, J., Tureckiová, M., Trojan, V. (2017). Aktuální přístupy managementu vzdělávání [Current approaches to education management]. Praha: Centrum školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy. [in Czech].

12. Zákon č. 245 (2008). Zz o výchove a vzdelávaní (zškolský zákon) ao zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov [Act No. 245 (2008). Coll. On upbringing and education (Education Act) and on the amendment of certain acts as amended]. Available at: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2008-245> [in Czech].

13. Zákon č. 416 (2001). Zz o prechoho niektorých pôsobností z orgánov štátne [Act No 416 (2001). Coll. On the transfer of some powers from state bodies]. Available at: <https://www.google.com.ua/> [in Czech].

14. Zakon o osnovni šoli (ZOsň). [Primary School Act]. Available at: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO448> [in Czech].

Стаття надійшла до редакції 30.04.2021



“Роби свою справу чесно, з душею, – і твоє до тебе прийде”.

*Богдан Ступка
український актор театру і кіно, лауреат Шевченківської премії*

“Перемоги вчать найвних, а поразки – мудрих; успіхи дають одиниці уроків, а невдачі – тисячі. Вчіться на уроках переможених”.

*Джефф О'Лірі
американський письменник, лірик*

“Наші знання суть зерна наших творінь”.

*Жорж-Луї Леклерк де Бюффон
французький натураліст, письменник*

“Якщо Ви по-справжньому вірите в те, що робите, не дозволяйте ніяким обставинам стримувати Вас. Кращі в світі досягнення стали можливими не “ЗАВДЯКІ”, а “ВСУПЕРЕЧ”. Головне – робити свою справу”.

*Дейл Карнегі
американський педагог*

