

УДК 37.014.5:005(4:477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-14-27>

Бурик Мирослав, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Buryk Myroslav, Ph.D. in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8939-1324>

ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ: ДОСВІД ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ

ISSUES OF EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGEMENT: EU EXPERIENCE FOR UKRAINE

Анотація. У статті досліджено особливості управління закладами освіти в європейських країнах. Проаналізовано освітню систему Європейського Союзу та проблеми її функціонування. Особливу увагу приділено формуванню Єдиного освітнього простору в Європі. Також здійснено аналіз моделей управління освітніми системами. Зроблено висновок про відсутність універсальної ефективної моделі управління закладами освіти, оскільки як централізація, так і децентралізація залежать від національних особливостей кожної країни. Розглянуто роль наглядових (підзвітних) рад у забезпеченні автономії закладів освіти. Окреслено напрями реформування змісту освіти в країнах ЄС. Наголошено, що досвід управління закладами освіти в Європі потребує адаптації до українських реалій. Запропоновано приділити особливу увагу формуванню освітньої культури як чинника національної ідентичності та інструменту розбудови громадянського суспільства в Україні засобами освіти.

Сучасна система освіти характеризується різноманіттям управлінських підходів, наявністю освітніх організацій різних форматів і форм власності, побудованих на широкому спектрі методологічних засад. Зазначено, що з початку 1980-х рр. у країнах ЄС відбувається децентралізація адміністративних процедур і розширення автономії закладів початкової, середньої та вищої освіти.

У більшості країн ЄС заклади освіти наділені значною автономією у використанні фінансових ресурсів для потреб установи та педагогічного персоналу. У більшості держав функціонують наглядові (підзвітні) ради, які мають різні повноваження й організаційні форми залежно від національного контексту.

Освіта є сферою суспільного життя Європейського Союзу, що не підлягає повній уніфікації. В сучасному європейському освітньому просторі жодна країна не зобов'язана дотримуватися єдиної моделі освіти, а кожна держава-член ЄС має право самостійно формувати власну освітню систему.

Пріоритетами ЄС у реалізації спільного освітнього простору визначено забезпечення сумісності та взаємного визнання кваліфікацій; створення умов для розвитку професійної освіти й навчання (Копенгагенський процес); а також формування Європейського простору вищої освіти з уніфікованими стандартами якості (Болонський процес).

Зроблено висновок, що за показниками сформованих компетентностей і набутих знань найвищу ефективність державного управління закладами освіти в ЄС демонструє Естонія. Попри високий рівень централізації системи управління освітою, її характерною рисою є оригінальні та ефективні моделі громадської участі в управлінні закладами освіти, що мають переважно консультативний характер.

*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ISSN 2786-6246 (print)
ISSN 2786-9091 (online)

Ключові слова: освіта, управління закладами освіти, децентралізація, публічне управління, публічно-приватне партнерство, нормативно-правове забезпечення, освіта в умовах війни, національний та світовий досвід, ЄС.

Abstract. The article examines the peculiarities of managing educational institutions in European countries. It explores the EU education system and the issues surrounding its functioning. Particular attention is paid to the formation of a Single Education Area in Europe. In addition, it analyzes models of education system management. It concludes that there is no single effective model for managing educational institutions, since both centralization and decentralization depend on the national characteristics of each country. It discusses the use of boards of trustees in the autonomy of educational institutions. It points to the reform of educational content in EU countries. It is noted that the management experience of educational institutions in Europe must be adapted to Ukrainian realities. Particular attention is paid to the formation of an educational culture that will shape national identity and is aimed at building Ukrainian civil society through education.

The modern education system is characterized by a diverse administrative landscape, with educational organizations of various formats and ownership types, grounded in a wide range of methodological principles. It has been noted that since the early 1980s, the EU has decentralized administrative procedures and increased the autonomy of primary, secondary, and higher education organizations.

In most EU countries, educational institutions are given a great deal of autonomy in the use of funds for the needs of the institution and the teaching staff. In most countries, there is a Board of Trustees, which has different functions and forms in different EU countries.

Education is an area of life in the European Union that is not subject to complete unification. In the current educational space in Europe, no country is obliged to adhere to a single model of education, and each EU member state has the right to independently develop its own educational system.

The EU's priorities in implementing a common educational space are the compatibility and recognition of qualifications; the creation of all conditions for vocational education and training (the so-called Copenhagen process); and the creation of a European higher education area with uniform quality standards (the so-called Bologna process).

The author concluded that, based on the skills and knowledge acquired, Estonia has the highest efficiency of public management of educational institutions in the EU. Although the education management system is highly centralized, a distinctive feature is the original and effective models of public involvement in the management of institutions: consultative.

Keywords: management of educational institutions, decentralization, public administration, educational policy, community, educational stakeholders, public-private partnership, personnel training, regulatory and legal support, information, education in wartime, national and global experience, EU.

Постановка проблеми. Сучасна система освіти характеризується різноманітністю управлінського ландшафту, наявністю освітніх організацій різних форматів і видів власності, побудованих на найрізноманітніших методологічних засадах. Варіативність освітніх послуг, різноманітність можливих шляхів розвитку закладів освіти та динамічні зміни зовнішнього середовища створюють високу актуальність проблеми управління, формуючи потребу в розумінні закладу освіти як складної суспільної системи з комплексом взаємопов'язаних елементів з одного боку, і як об'єкта, що динамічно розвивається в комплексі взаємозв'язків і суспільних відносин з іншого.

Системний підхід, як один з методологічних напрямів сучасної науки, дозволяє розглянути заклад освіти з точки зору взаємозв'язку і взаємообумовленості явищ і процесів навколишньої дійсності, вивчити її з точки зору різних наук і інтегративно підійти до питань її розвитку і функціонування.

Транспонуючи логіку системного підходу на процес управління закладами освіти, можна зробити висновок, що його застосування дозволить розглянути освітню діяльність і саму освітню систему як об'єкт управління в єдності цілого і часткового, в логіці взаємопов'язаності внутрішніх процесів з явищами зовнішнього середовища; створити основу для класифікації та ієрархічної побудови структурних елементів освітньої системи; створити умови для формування цілісного уявлення про процеси системи для прийняття правильних управлінських рішень.

Актуальність обраної теми дослідження визначається також ключовою роллю освіти в економіці знань, в умовах якої рівень грамотності, а також здатність збирати, обробляти і створювати інформацію, складають фундаментальні основи людського капіталу нашої держави.

Модернізація освітньої системи в Україні відбувається в контексті активної міжнародної співпраці, спрямованої на інтеграцію у світовий та європейський освітній простір. У сучасних умовах глобалізації та інформатизації суспільства міжнародна взаємодія у сфері освіти стає важливим механізмом для адаптації до нових викликів і вимог. Така співпраця відкриває можливості для обміну досвідом і взаємного збагачення освітніх процесів різних країн.

Одним із пріоритетних напрямів реформування освіти в Україні є запозичення європейських практик управління закладами освіти. Це й впровадження нових методик і підходів, які вже зарекомендували себе в Європі, що покращує якість освіти та підвищує її відповідність сучасним вимогам. Таким чином, Україна прагне не лише модернізувати свою освітню систему, а й інтегруватися в міжнародну освітню спільноту, що відкриває нові горизонти для студентів і викладачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існуючі дослідження процесів управління закладами освіти в ЄС здійснюються, як правило, в рамках однієї з п'яти парадигм. Культурологічні дослідження розглядають розвиток освіти як культурної форми і культурної цінності. Їх авторам цікаві насамперед загальні закономірності розвитку освіти як сфери культурного життя [19]. Педагогічні дослідження концентруються на нових технологіях освіти, навчання та розвитку, що приносить європейська інтеграція в освітній процес тих чи інших країн [16]. Соціологічні дослідження роблять акцент на громадській думці щодо реформ або на соціальних наслідках змін, що проводяться [22]. Дослідження в рамках економічної парадигми мають тенденцію до кількісного вимірювання та чіткого моделювання процесів управління закладами освіти та освітніми системами [13]. Нарешті, дослідники міжнародних відносин підходять до процесів транснаціонального, міждержавного та наддержавного управління освітніми процесами як до форми політичного співробітництва, виявляючи наслідки формування спільних освітніх просторів для держав та міжнародних організацій [20]. Особливе місце займають великі міждисциплінарні дослідження, в яких реалізовано принцип мультипарадигмальності та охоплено різні аспекти розвитку загальних освітніх просторів, в т.ч. й в умовах війни [15].

Мета статті. Однак в академічному дискурсі не вироблено уявлень про переваги та недоліки управління закладами освіти на європейському рівні, що і є метою цієї статті.

Виклад основного матеріалу. Управління закладами освіти в ЄС характеризується застосуванням різних моделей управління освітою в цілому, різними підходами до прийняття управлінських рішень зокрема. У більшості міжнародних звітів про освіту зростання автономії визначається як одна з базових потреб сучасної освітньої політики поряд із необхідністю забезпечення якості освіти та груп студентів, які потребують особливого ставлення.

Термін «автономія» трактується авторами по-різному і залежить від галузі науки та адміністративної організації системи освіти в конкретній країні [2]. Іноді посилення делегування повноважень на місцевий рівень освіти супроводжується збільшенням повноважень центру, наприклад, коли йдеться про управління освітніми процесами, розробку рамок національної навчальної програми чи систему державного контролю. У цьому випадку автономія є основою адаптації навчання відповідно до мінливих потреб у знаннях, навичках і кваліфікації. За даними ОЕСР, у сфері освіти з початку 1980-х рр. відбулася децентралізація адміністративних процедур і підвищення автономії організацій початкової, середньої та вищої освіти. Виявлено, що ступінь

автономії безпосередньо впливає на систему управління закладами освіти. Зокрема, оцінка якості починає базуватися на процедурах самооцінки.

Процес децентралізації часто асоціюється з гнучкістю освітньої системи [4]. Ця гнучкість, підкріплена відповідним нормативно-правовим забезпеченням, дає можливість проводити інноваційні освітні експерименти. Так, Франція, Італія застосовують в управлінні освітою централізовану модель, а Німеччина, Іспанія, Бельгія, навпаки, – децентралізовану, а у Норвегії, Данії управління закладами освіти базується на партнерстві між державою та громадою [23].

У більшості держав ЄС закладам освіти надається велика автономія щодо використання коштів на потреби закладу та педагогічного колективу. У більшості країн Піклувальна рада, яка входить до складу адміністративних рад, має дорадчі права або безпосередньо впливає на прийняття рішень щодо управління закладом освіти.

У переважній більшості країн ЄС створено різні органи (Ради, Комітети, Форуми, Комісії – далі «Ради»), за допомогою яких вчителі, батьки, учні та місцеві органи управління освітою можуть брати участь в управлінні закладом освіти.

Проте їх завдання та повноваження суттєво різняться. Принципово можна назвати серед них три категорії:

- 1) Органи з дорадчою функцією (допомагають керівництву закладу). Области діяльності цієї категорії органів у різних країнах суттєво варіюють. В одних випадках такі Ради мають повноваження лише вносити пропозиції або висловлювати думку (наприклад, у державних школах фламандської громади в Бельгії, а також у Голландії та Норвегії).

В інших країнах Ради також мають можливість брати участь у позапрограμній активності (позашкільних заходах), вони сприяють педагогічним ініціативам та освітнім заходам (Освітні поради в Люксембурзі).

Так, у Німеччині Шкільна конференція займається різними аспектами шкільного життя та викладання (програми, розподіл приміщень, шкільні заходи, запобіжні заходи); крім цього, вона займається такими загальними питаннями, як домашні завдання чи проведення шкільних експериментів.

В Австрії Шкільний форум (молодша школа) та Комісія шкільного співтовариства (середня школа) в рамках загальної тенденції посилення шкільної автономії мають також право голосу у прийнятті рішень з питань, що належать до програми школи, чисельності класів та вжитку фінансових коштів.

- 2) Органи з певними повноваженнями у прийнятті рішень, які разом із керівником закладу відповідають за поточну роботу закладу освіти.

Також і ці органи у різних країнах-членах ЄС мають дуже різні функції. У Греції Конференція вчителів відповідає за організацію (порядок) роботи школи, а також забезпечення регулярних контактів між вчителями та батьками. У Франції Керівна рада організує роботу школи на середній та старшій щаблях та приймає програму школи. В Італії Ради з молодшої школи та Ради з середньої та старшої школи вирішують фінансові питання, питання організації та планування шкільного життя.

У Данії Шкільна конференція відповідає за порядок роботи школи. Окрім цього завдання Шкільної конференції – розробка програми школи та її подання на затвердження муніципальній раді. В Іспанії Consejo eskolar del centro перевіряє та керує шкільним життям. Він забезпечує активну участь усієї шкільної громади та обирає керівника школи. У Португалії діючий на рівні школи Concelho de Escola обирає та призначає керівника школи, перевіряє роботу школи та затверджує численні документи, що готуються педагогічною конференцією (педагогічною радою) школи.

- 3) Суспільні органи з повноваженнями управління освітою.

В Ірландії Шкільні керуючі Ради (Boards of management) діють як орган-посередник між школою та міністерством. Вони відповідають за управління школою і, особливо, за прийом працювати вчителів та інших співробітників. До завдань Boards of governors

(Північна Ірландія) входять визначення напрямів та завдань школи, а також управління ресурсами та кадрами (у тому числі і прийомом на роботу). У цих випадках можна говорити про справжні органи самоврядування.

У Швеції багато муніципальних органів управління заснували або запропонували заснувати певний рід Рад, за допомогою яких має бути забезпечена участь батьків в управлінні. Завдання вже заснованих Рад варіюють у різних комунах. Найчастіша форма участі батьків – Батьківська рада. У Фінляндії можуть бути засновані Керуючі Ради, які переважно піклуються про підтримку зв'язків співпраці між батьками та школою.

Описані тут органи відрізняються один від одного, у тому числі й у плані свого складу: тоді як батьки представлені у всіх органах, представники місцевих органів управління освітою запрошуються не завжди. У Греції, Іспанії, Франції та Португалії, тобто у країнах з централізованим характером управління, а також в Північній Ірландії у Радах представлені як батьки, так і працівники управління.

Кількісне співвідношення вчителів та батьків (або батьків та учнів) також значно варіюється. У деяких державах вчителі переважають (Італія та Португалія); як правило, однак, переважає паритетність (Німеччина, Іспанія, Франція, Люксембург, Нідерланди та Австрія). У деяких країнах більше батьків, ніж вчителів (Данія, Ірландія у молодшій школі).

Освіта є сферою життя країн Європейського Союзу (далі – країни ЄС), яка не підлягає повній уніфікації. У сучасному освітньому просторі Європи жодна країна не зобов'язана дотримуватися єдиної моделі освіти, а кожна з країн-учасниць ЄС має право самостійно формувати власну освітню систему. Це право дає змогу враховувати як національні потреби, так і історичні освітні традиції, що, у свою чергу, сприяє різноманітності підходів до навчання та управління закладами освіти. Однак, незважаючи на таку різноманітність, відкритість країн ЄС надає молоді можливість отримати вищу освіту в будь-якій із країн, що значно розширює кругозір для студентів і створює можливості для міжкультурного обміну. Важливим кроком до інтеграції освітніх систем стали єдині вимоги до абітурієнтів, встановлені вищими навчальними закладами. Ці вимоги не лише сприяють стандартизації освіти, а й спонукають кожну державу прагнути адаптувати свою освітню систему до загальноєвропейських стандартів. Таким чином країни прагнуть посісти належне їм місце в спільному освітньому просторі Європи, який стає все більш інтегрованим. Проте організатори європейської освіти усвідомлюють, що конвергенція освітніх систем різних країн пов'язана з багатьма труднощами та проблемами. Кожна країна має свої унікальні особливості, відрізняючись рівнем соціально-економічного розвитку та педагогічними традиціями. Ця різноманітність створює певні проблеми для формування єдиного освітнього простору, де всі учасники можуть взаємодіяти та обмінюватися досвідом. Експерти в галузі освіти відзначають, що основні напрями освітньої політики в країнах ЄС формуються в контексті глобальних процесів, які породжують стійкі протиріччя. Ці протиріччя проявляються між глобальними та локальними інтересами, загальними та індивідуальними підходами, традиціями та сучасними вимогами, а також між перспективними та поточними завданнями. Важливо також враховувати конкуренцію та рівність можливостей, які стають важливими аспектами в освітньому процесі. При всьому розмаїтті культур і соціальних систем однією з найактуальніших проблем для всіх країн залишається формування демократичного ідеалу. Цей ідеал має бути здатним не лише породжувати, але й підтримувати почуття солідарності між усіма людьми, незалежно від їх походження, культури чи рівня освіти. Таким чином, попри розбіжності, прагнення до створення спільного освітнього простору, заснованого на принципах демократії та солідарності, є спільною метою для всіх країн ЄС.

Пріоритетами ЄС у реалізації спільного освітнього простору є сумісність та визнання кваліфікацій; створення всіх умов для професійної освіти та навчання (т. зв. Копенгагенський процес); створення Європейського простору вищої освіти за єдиними стандартами якості (так званий Болонський процес). Ключовими завданнями в галузі освіти є такі аспекти: забезпечення безперервного процесу навчання та мобільності; поліпшення якості та ефективності освітніх програм і підготовки фахівців; створення умов для рівності, соціальної інтеграції та активної участі

громадян у суспільному житті; розвиток творчого мислення та інноваційної активності, включаючи підприємницьку діяльність, на всіх рівнях освітньої системи та професійної підготовки.

Ці завдання спрямовані на формування гнучкого та адаптивного освітнього середовища, яке сприятиме розвитку особистості та професійних навичок, а також зміцненню соціальної згуртованості та громадянської відповідальності.

У травні 2021 р. до Європейського парламенту була представлена доповідь групи експертів «Освіта та молодь у Європі після COVID-19 – наслідки кризи та політичні рекомендації» [10], в якій сформульовані позиції експертів у сфері освітньої та молодіжної політики. У доповіді наголошувалося, що в період пандемії COVID-19 жодна з держав-членів ЄС не розробила стратегію пом'якшення її наслідків у сфері освіти. [6]. Пандемія COVID-19 показала, що управління закладами освіти у державах – членах ЄС виявилось досить гнучким, щоб забезпечити можливість оперативної адаптації закладів до роботи у кризовій ситуації. Проте велике занепокоєння досі викликають питання якості та доступності освіти у цих умовах.

З метою підтримки стійкої та ефективної адаптації систем освіти та професійної підготовки в державах-членах на рівні ЄС було ініційовано підготовку та прийняття Плану дій з цифрової освіти (2021–2027) (Digital Education Action Plan (2021–2027)). Він є ключовим фактором реалізації концепції створення Європейського освітнього простору. [3].

Наразі у ЄС існують значні проблеми, що перешкоджають прогресу публічного управління закладами освіти:

1. Дефіцит базових навичок: 30 % 15-річних дітей не мають достатніх компетенцій з математики, а кожен четвертий не досягає успіхів у читанні чи природничих науках. Це засвідчують дані табл.1, які отримали в межах дослідження Міжнародна програма з оцінки освітніх досягнень учнів (PISA), організовуються та проводиться ОЕСР. У цьому дослідженні аналізують рівень певних знань та умінь, набутих учнями (як правило, у віці 15 років) до кінця періоду обов'язкового навчання та необхідних для повноцінної участі в житті сучасного суспільства.
2. Ранній відхід: близько 3,1 мільйона молодих людей у ЄС не завершили свою освіту та професійну підготовку [5].
3. Безпека в школі: кожен десятий учень повідомив, що не почувається в безпеці в школі, а 20 % учнів повідомили, що їх цькують щонайменше кілька разів на місяць [5].

Соціально-економічне та культурне походження продовжує сильно впливати на освітні результати учнів. Діти з вразливого середовища в середньому навчаються гірше, ніж їх більш привілейовані однокласники. Крім того, спостерігається тривожне погіршення добробуту учнів, яке посилюється поширеним цькуванням та кібербулінгом, що впливає як на розвиток, так і на успішність у навчанні.

Пандемія COVID-19, ймовірно, сприяла падінню показників, яке спостерігалось між 2018 і 2022 рр. Вона, безумовно, зробила ці проблеми ще більш помітними та нагальними.

Таблиця 1

Звіт про результати з математики, читання та природничих наук в ЄС

	Середній бал PISA 2022			Довгострокова тенденція: Середня десятирічна тенденція			Короткострокові зміни в результатах (PISA 2018 до PISA 2022)		
	математика	читання	природознавчі науки	математика	читання	природознавчі науки	математика	читання	природознавчі науки
Середній показник ОЕСР	472	476	485	-7	-4	-7	-15	-10	-2
Естонія	510	511	526	1	11	-3	-13	-12	-4
Швейцарія	508	483	503	-12	-7	-11	-7	-1	7

Продовження Табл. 1

Нідерланди	493	459	488	-20	-25	-23	-27	-26	-15
Ірландія	492	516	504	-2	-1	-7	-8	-2	8
Бельгія	489	479	491	-18	-11	-11	-19	-14	-8
Данія	489	489	494	-9	0	-3	-20	-12	1
Польща	489	489	499	5	5	-1	-27	-23	-12
Австрія	487	480	491	-9	-5	-14	-12	-4	1
Чеська Республіка	487	489	498	-12	1	-9	-12	-2	1
Словенія	485	469	500	-7	-7	-10	-24	-27	-7
Фінляндія	484	490	511	-34	-23	-34	-23	-30	-11
Латвія	483	475	494	2	3	-1	-13	-4	7
Швеція	482	487	494	-9	-11	-2	-21	-19	-6
Литва	475	472	484	-4	2	-6	-6	-4	2
Німеччина	475	480	492	-12	2	-17	-25	-18	-11
Франція	474	474	487	-14	-8	-6	-21	-19	-6
Іспанія	473	474	485	-4	-1	-2	не включається для короткострокових змін у результатах	не включається для короткострокових змін у результатах	не включається для короткострокових змін у результатах
Угорщина	473	473	486	-10	-5	-15	-8	-3	5
Португалія	472	477	484	8	7	5	-21	-15	-7
Італія	471	482	477	8	1	-6	-15	5	9
Норвегія	468	477	478	-7	-5	-7	-33	-23	-12
Мальта	466	445	466	3	3	2	-6	-3	9
Словацька Республіка	464	447	462	-16	-13	-20	-22	-11	-2
Хорватія	463	475	483	-1	0	-10	-1	-3	10
Ісландія	459	436	447	-24	-24	-27	-36	-38	-28
Греція	430	438	441	-9	-12	-21	-21	-19	-11
Румунія	428	428	428	6	15	3	-2	1	2
Україна	441	428	450	-	-	-	-	-	-

Джерело: сформовано автором за [7;8]

Отже, дані табл. 1 засвідчують високу ефективність публічного управління закладами освіти. Відзначимо, що в Естонії система управління освітою сильно централізована, проте відмінною особливістю є оригінальні ефективні моделі включення суспільства до управління закладами: погоджувальні та керуючі ради, моделі кооперативного управління (м. Кохтла-Ярве). Дуже цікавою знахідкою є наявність у кожному закладі освіти Естонії «критичного друга». Це фізична особа, яка не має безпосереднього відношення до цього закладу, а може, і не працює у системі освіти взагалі. Але, на думку педагогів та батьків цієї школи, він є авторитетною людиною, яка здатна на конструктивну, доброзичливу критику. Піклувальна рада звертається до такої людини з проханням стати «критичним другом» школи.

Основне завдання «критичного друга» – періодично заходити до «свого» навчального закладу та звертати увагу адміністрації на те, що, на його думку, слід би покращити (наприклад: оформлення школи, зовнішній вигляд школярів, ведення документації та все те, що визначає внутрішнє середовище школи, її «обличчя», імідж). В умовах значної завантаженості педагогічних працівників та адміністрації школи такий «погляд з боку» був би дуже корисним для освітньої установи і водночас вироблялося небагато ставлення до життя школи з боку громадськості.

На противагу успіхам Естонії відзначимо «гіркий» досвід Фінляндії, у якій управління освітою також здійснюється виключно у централізованому режимі. Рішення щодо загальних принципів політики у сфері освіти та законодавства приймаються у Фінляндії парламентом. За виконання цих рішень відповідає Державна рада (тобто уряд). На місцях цю функцію здійснюють Департамент

управління освіти. Фінляндія була країною, яка не так давно демонструвала одні з найкращих результатів управління закладами освіти за рівнем знань та навичок учнів серед країн-членів ОЕСР. У тестуванні якості читання, математичних навичок та рівня знань з природничих наук фінські учні в середньому набирали найвищі бали. Проте результати дослідження 2022 р. засвідчили значні освітні втрати.

Для вирішення цієї ситуації уряд Фінляндії за даними Finnish National Agency for Education з 2025 р. запровадив заборону використання телефонів під час уроків (Daily Finland), повернув «Hard Skills» (повернення знань у школи, а не лише формування м'яких навичок) шляхом виділення додаткового фінансування на збільшення годин вивчення математики та рідної мови, визнаючи дефіцит базових навичок (Helsinki Times); фінансував «рівність» для підтримки шкіл у складних районах, щоб подолати розрив між успішними та відстаючими учнями (Yle News); здійснив реформу оцінювання на основі застосування єдиних національних критеріїв оцінювання випускників основної школи (9 клас); відмовився від «відкритих просторів» при побудові освітньої інфраструктури. Отже, Україна на сьогодні знаходиться на хибному шляху, сліпо копіюючи досвід управління закладами освіти цієї країни.

У вересні 2020 р. Комісія окреслила своє оновлене бачення Європейського освітнього простору та конкретні дії для його досягнення у Повідомленні Комісії. Рада ЄС відреагувала на це Резолюцією від лютого 2021 р. про стратегічні рамки європейського співробітництва в галузі освіти та навчання на період 2021–2030 рр. Ініціатива «Європейський освітній простір» допомагає державам-членам ЄС співпрацювати з метою створення більш стійких та інклюзивних систем освіти і навчання. Європейський освітній простір працює в синергії з Європейською програмою розвитку навичок та Європейським дослідницьким простором, щоб використовувати знання, роблячи їх основою відновлення та процвітання Європи.

Так, Рекомендація Ради щодо шляхів до успіху в школі, прийнята ще у 2022 р., спрямована на вирішення цих проблем. Серед основних заходів, рекомендованих країнам ЄС, є:

- системний підхід: вжиття заходів для вирішення проблеми неуспішності у розвитку базових навичок та передчасного відрахування зі школи, сприяння благополуччю учнів та вчителів, запобігання булінгу та створення позитивного навчального клімату;
- інтегровані та комплексні стратегії: розробка або посилення стратегій, що включають заходи профілактики, втручання та компенсації (але з більшим акцентом на превентивні заходи) на всіх рівнях шкільної освіти;
- увага до груп ризику: доповнення універсальних заходів цілеспрямованою та індивідуальною допомогою учням, які потребують додаткової підтримки в інклюзивному середовищі;
- збір даних: розробка систем моніторингу та збору даних на національному, регіональному та місцевому рівнях або вдосконалення існуючих систем [12].

З березня 2023 р. експертна група працює над рекомендаціями для політиків та шкіл, щоб допомогти їм впроваджувати системні підходи до благополуччя та психічного здоров'я в школі. Так, стратегії, які стосуються добробуту в школі, включають:

- сприяння фізичному та психічному здоров'ю;
- розвиток соціальних та емоційних компетенцій;
- підвищення спроможності учнів та педагогів робити здоровий вибір;
- створення сприятливих середовищ, які сприяють позитивним відносинам, співпраці, навчанню та особистому розвитку.

Останні результати PISA ОЕСР свідчать про тривожне зниження базових навичок та збільшення впливу знущань на студентів. Докази Всесвітньої організації охорони здоров'я [1] показують, що підлітки сьогодні відчувають більш слабе психічне здоров'я, ніж попередні покоління. Дослідження показали, що знущання (включаючи кібербулінг) є поширеним явищем з руйнівними наслідками для здоров'я учнів та академічних досягнень і підвищеним ризиком виходу з початкової школи.

Також спостерігається помітне зниження добробуту вчителів, зі збільшенням вигорання та стресу через нові виклики, з якими стикаються без належних ресурсів, навчання та підтримки [11]. Це може мати негативні наслідки для здоров'я, самоефективності та практики викладання. Ці фактори підвищують ймовірність виходу з професії.

Європейська Комісія та держави-члени ЄС працюють над досягненням свого спільного бачення Європейського освітнього простору, зосереджуючи свої зусилля на покращення якості та рівності в освіті та навчанні; вчителях, тренерах та керівниках шкіл; цифровій освіті; зеленій освіті тощо (табл. 2).

Таблиця 2

Інструменти для удосконалення управління закладами освіти в ЄС

Рівень освіти	Напрями дій
Дошкільна освіта та догляд	<p>Європейська премія за інновації в освіті. Програма забезпечення фруктами, овочами та молоком в межах Єдиної сільськогосподарської політики. Робочі групи Стратегічної рамки Європейського освітнього простору з питань дошкільної освіти та догляду за дітьми</p>
Шкільна освіта	<p>Європейська платформа шкільної освіти Робоча група з питань шкіл Програма забезпечення фруктами, овочами та молоком в межах Єдиної сільськогосподарської політики. Ініціатива «Шляхи до шкільного успіху» – боротьба з неуспішністю та передчасним припиненням навчання та навчання в Європейському Союзі. Європейська премія за інноваційне викладання Базові навички (читання, математики, природничих наук, цифрових технологій та громадянства) та сприяння досконалості, починаючи з раннього віку та закінчуючи всіма етапами шкільної освіти та навчанням дорослих. Раннє закінчення школи (комплексні стратегії запобігання передчасному припиненню навчання). Гарантія якості (побудова надійних систем забезпечення якості). Багатомовні класи (враховування мовного та культурного походження дітей) Благополуччя в школі (благополуччя учнів, соціальної та емоційної компетентності, психічного здоров'я, боротьби з булінгом та насильством у школі). Змішане навчання – підтримка високоякісної та інклюзивної освіти за допомогою низки очних та позакласних, цифрових та офлайн-підходів до навчання. Зелена освіта – сектор освіти та навчання має вживати заходів для сприяння зеленому переходу та зміцнення компетенцій усіх учнів у сфері сталого розвитку</p>
Вища освіта	<p>Європейський підхід до мікроакредитацій для навчання протягом усього життя та працевлаштування Ініціатива Європейських університетів (альянсу) Ініціатива Європейської студентської картки для підвищення студентської мобільності по всій Європі</p>
Професійна освіта та навчання	<p>Європейський фонд навчання Онлайн-інструменти CEDEFOP Європейський центр розвитку професійної освіти</p>
Навчання дорослих	<p>Стратегія Співки навичок Європейський порядок денний розвитку навичок Європейський соціальний фонд Еразмус+ Ініціатива з працевлаштування молоді, Європейський фонд адаптації до глобалізації (ЄФГ) Горизонт 2020 Програма ЄС з питань зайнятості та соціальних інновацій (EaSI) Європейський фонд стратегічних інвестицій (EFSI) КОСМЕ Платформа національної політики</p>

Джерело: складено автором

Публічно-приватне партнерство (ППП) стає все більш важливим інструментом в управлінні закладами освіти в країнах ЄС. Воно передбачає співпрацю між державою і приватними компаніями для досягнення спільних цілей у сфері освіти. Основні аспекти ролі PPP в цьому контексті можна розділити на кілька ключових пунктів.

ППП дозволяє інтегрувати інновації та сучасні технології, які часто присутні в приватному секторі. Це може призвести до поліпшення якості навчальних програм, інфраструктури та освітніх послуг. Приватні партнери можуть запропонувати ефективні методики навчання та сучасні освітні технології, які допоможуть краще підготувати студентів до вимог сучасного ринку праці.

Можна виділити три основні функціональні групи PPP для розвитку навичок:

1. PPP, орієнтовані на знання, формування розуміння потреб ринку праці та попиту на навички, компетенції та кваліфікації. Ці партнерства можуть включати галузеві ради з питань навичок, аналітичні центри або аналогічні експертні органи, які розробляють аналітичні дані про ринок праці, працюють над рамками кваліфікацій, створюють інші експертні служби та загалом розвивають експертизу.
2. Ресурсо-орієнтовані PPP, спрямовані на покращення рівня фінансування освіти, інфраструктури та людських ресурсів, і тому можуть мати справу з капіталом, обладнанням, закладами освіти та людьми. Вони роблять внесок у навчальний процес, займаючись залученням коштів для освітньої діяльності, лабораторій та розвитку викладацького складу. Традиційне сприйняття PPP як масштабних інфраструктурних проєктів пов'язане з цією функцією; однак, менш масштабні ініціативи, спрямовані на допомогу у забезпеченні фінансування, інфраструктури чи обладнання для професійно-технічної освіти, також належать до цієї категорії.
3. PPP, орієнтовані на надання освіти безпосередньо зосереджені на процесі навчання та включають скоординовану державно-приватну пропозицію розвитку навичок, зокрема різні моделі навчання на робочому місці, такі як стажування, а також послуги з консультування та кар'єрного зростання, профорієнтації.

У деяких державах принцип публічно-приватного співробітництва пронизує всю систему освіти та навчання та структурує взаємозв'язок між освітою та ринком праці. У цих контекстах поняття PPP є майже синонімом соціального діалогу в освіті, а не вказує на один із механізмів, що реалізують соціальний діалог.

Наприклад, у Данії профспілкові комітети утворюють опорну структуру, яка сприяє розробці навчальних програм, забезпеченню якості та затвердженню компаній для проведення стажування; також існує схема співфінансування у формі схеми відшкодування витрат для роботодавців, яка слугує основою для програм подвійного початкового професійного навчання та освіти.

Вимір членства визначає типологію PPP через прості модальності, які розкривають тип і кількість партнерів, що беруть участь у PPP, а також можливості залучення додаткових партнерів. За кількістю партнерів поділяють PPP, у яких єдиний державний партнер, єдиний приватний партнер; кілька державних партнерів, один приватний партнер; один державний партнер, кілька приватних партнерів; численні приватні та державні партнери. При цьому залучають такі організації: заклади освіти; підприємства; публічні органи (національні, регіональні, місцеві); інші приватні організації (представники та асоціації бізнесу, торгово-промислові палати); інші організації (профспілки, неурядові організації, тристоронні ради); організації, створені спеціально для PPP (галузеві ради з питань кваліфікації, органи знань або управління).

У табл.3 наведено приклади PPP в публічному управлінні закладами освіти в деяких країнах ЄС.

Таблиця 3

Дослідження прикладів PPP в освіті країн ЄС

Країна	Назва PPP	Функціональний тип
Італія	Excelsior – Інформаційна система збору даних щодо навичок та професій	Орієнтована на знання

Продовження Табл. 3

Нідерланди	ППП у сфері професійної та вищої освіти	Орієнтація на забезпечення та ресурси професійно-технічної освіти з елементами орієнтації на знання
Норвегія	Нафтогазова освіта	Орієнтована на надання професійно-технічної освіти, яка інтегрована з галуззю для забезпечення експорту
Франція	Кампуси професій та кваліфікацій	Орієнтація на надання професійно-технічної освіти з сильними елементами ресурсо- та орієнтації на знання
Швеція	Teknikcollege – мережа постачальників послуг підвищення кваліфікації	Орієнтація на надання професійно-технічної освіти з елементами ресурсо- та орієнтації на знання
Німеччина	Gesamtmetall – розвиток навичок для металургійної та електротехнічної промисловості	Орієнтована на надання професійно-технічної освіти, знань та ресурсів
Бельгія	Програма інтеграції та працевлаштування молодих іммігрантів	Орієнтована на ресурси, з елементами орієнтованого на забезпечення (перехід до роботи) та орієнтованого на знання

Джерело: [9]

Отже, управління закладами освіти в ЄС є доволі системним, поліструктурним, містить наднаціональні та національні аспекти здійснення публічного управління. Освіта Україна, не подолавши ще освітні втрати від пандемії, знаходиться у системній кризі. Сьогодні складний багатогранний процес, орієнтований на організацію роботи, координацію та контроль діяльності системи освіти в цілому та її окремих компонентів відповідно до поставлених цілей і завдань освіти відбувається в умовах війни, що вимагає розбудови власної системи управління закладами освіти. Насамперед, найважливішими питаннями є побудова безпечного освітнього середовища, перегляд освітнього контенту на актуальність, відповідність норм моралі, формування патріотизму та національної ідентичності тощо, питання недискримінації певних груп суспільства, формування гнучких підходів до освіти, питання вирівнювання програм та знань, підтримка науково-педагогічних та педагогічних працівників, відбудова освіти (відновлення інфраструктури, реінтеграція учасників освітнього процесу, матеріально-технічне забезпечення).

Зокрема має бути врегульована взаємодія публічно-управлінських механізмів діяльності органів державної та місцевої влади у сфері управління освітою у контексті формування конкурентоспроможної освітньої культури України. Адже умови війни унеможливають розквіт освітньої культури споживача, яка панує у вітчизняній освіті, проте це стратегічна небезпека для нашого громадянського суспільства. Освітня культура має формувати громадянина України як патріота, насамперед. Тому просте копіювання досвіду країн ЄС, зокрема й їх інструментарію (превалювання гейміфікації, вільний освітній простір, акцент на формування м'яких навичок тощо) неможливе.

Висновки. Застосування кращого європейського досвіду управління закладами освіти має відбуватися після вивчення можливостей потреби у його імплементації до національної специфіки, економічної ситуації та культурних особливостей. Проте всебічне вивчення досвіду управління у країнах ЄС є надзвичайно важливим для закладів освіти і може сприяти розробці гармонійних програм розвитку системи освіти, а також управління освітньою інфраструктурою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. A focus on adolescent mental health and wellbeing in Europe, central Asia and Canada. Health Behaviour in School-aged Children international report from the 2021/2022 survey. Volume 1. URL: <https://www.who.int/europe/publications/item/97892289060356> (дата звернення: 09.12.2025).
2. De Groof J., Neave G., Svec J. Democracy and Governance in Higher Education, Kluwer Law International, Den Haag. Council of Europe, 1998.
3. Digital Education Action Plan (2021–2027). URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital/education-action-plan> (дата звернення: 09.12.2025).

4. European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, White Paper on education and training – Teaching and learning: Towards the learning society, Publications Office, 1995.
5. European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2024). Education and training monitor 2024: Comparative report. Publications Office of the European Union. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/815875> (дата звернення: 09.12.2025).
6. Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies / Van der Graaf L., Dunajeva J., Siarova H., Bankauskaite R. Brussel, 2021. 128 p.
7. PISA 2022. Results The State of Learning and Equity in Education URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/pisa-2022-results-volume-i_76772a36/53f23881-en.pdf (дата звернення: 09.12.2025).
8. PISA-2022. Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти URL: https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022_Nacjonalnyj-zvit_povnyj.pdf (дата звернення: 09.12.2025).
9. Public-private partnerships for skills development (2020) a governance perspective URL: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-01/ppps_for_skills_development_volume_i.pdf (дата звернення: 09.12.2025).
10. Research for cult committee (2021) Education and youth in post-COVID-19 Europe–crisis effects and policy recommendations URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/690872/IPOL_STU\(2021\)690872_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/690872/IPOL_STU(2021)690872_EN.pdf) (дата звернення: 09.12.2025).
11. Teachers in Europe (2021) Careers, Development and Well-being URL: https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/sites/default/files/teachers_in_europe_2020_chapter_6.pdf (дата звернення: 09.12.2025).
12. The Council Recommendation on "Pathways to School Success" URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2022_469_R_0001 (дата звернення: 09.12.2025).
13. Вознюк О.В., Кубицький С.О., Балановська Т.І., Дорофеев О.В., Чіп Л.О. Синергетичне моделювання процесів управління в освітній сфері в умовах використання тимчасових самокерівних управлінських цільових команд. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. № 3 (44). С. 317–327. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.44.2022.3749>
14. Громовенко К.В., Дехтяренко К.О. Освітня політика Європейського Союзу: витоки, традиції та перспективи. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2024-1-61>
15. Єрмакова С.С., Іванова О.С., Буренко М.С. Парадигма вищої освіти в умовах війни та глобальних викликів XXI століття. *Академічні візії*. 2023. № 16. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/166> (дата звернення: 09.12.2025).
16. Задоріна О.М., Качан Т.В., Задорін В.В., Варга Н.І. Сучасні технології в освіті: потенціал та тенденції розвитку. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/359> (дата звернення: 09.12.2025).
17. Кирпале А.В. Досвід управління системою освіти в європейських країнах. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 2 (33). С. 29–33. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-2.5>
18. Костюніна Ю.О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2023. № 1(74/75). С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.36930/507407>
19. Онищук І.А. Взаємозв'язок культури й освіти у контексті проблеми розвитку творчого самовираження майбутніх вихователів закладів дошкільної освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. № 67. Т. 2. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2019.67-2.19>.
20. Прохоренко Т.Г. Глобалізація освіти та її наслідки. *Академічні візії*. 2025. № 39. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1670> (дата звернення: 09.12.2025).
21. Сисоєва С.О., Кристопчук Т.Є. Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика: навчальний посібник. Рівне: Овід, 2012. 352 с.
22. Шапошникова І.В. Соціальна освіта та її значення в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-07-02>
23. Шевченко Н., Шипіцина Є. Основні моделі управління освітою в європейських країнах. *Наукові перспективи*. 2023. № 10(40). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-323-335](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-323-335)

REFERENCES

1. A focus on adolescent mental health and wellbeing in Europe, central Asia and Canada. Health Behaviour in School-aged Children international report from the 2021/2022 survey, 1. Retrieved from <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289060356> [in English].
2. De Groof, J., Neave, G., & Svec, J. *Democracy and Governance in Higher Education*, Kluwer Law International, Den Haag. Council of Europe, 1998 [in English].
3. Digital Education Action Plan (2021–2027). *education.ec.europa.eu*. Retrieved from <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital/education-action-plan> [in English].
4. European Commission (1995). Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, *White Paper on education and training – Teaching and learning: Towards the learning society*, Publications Office [in English].

5. European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2024). Education and training monitor 2024: Comparative report. Publications Office of the European Union. *data.europa.eu*. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2766/815875> [in English].
6. Van der Graaf, L., Dunajeva, J., Siarova, H., & Bankauskaite, R. *Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies* (2021). Brussel [in English].
7. PISA 2022. Results The State of Learning and Equity in Education. *www.oecd.org*. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/pisa-2022-results-volume-i_76772a36/53f23881-en.pdf [in English].
8. PISA-2022. Natsional'nyy zvit za rezul'tatamy mizhnarodnoho doslidzhennya yakosti osvity [National Report on the Results of an International Study on the Quality of Education]. *pisa.testportal.gov.ua*. Retrieved from https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022_Nacjonalnyj-zvit_povnyj.pdf [in English].
9. Public-private partnerships for skills development a governance perspective (2020). *www.etf.europa.eu*. Retrieved from https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-01/ppps_for_skills_development_volume_i.pdf [in English].
10. Research for cult committee (2021). Education and youth in post-COVID-19 Europe-crisis effects and policy recommendations. *www.europarl.europa.eu*. Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/690872/IPOL_STU\(2021\)690872_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/690872/IPOL_STU(2021)690872_EN.pdf) [in English].
11. Teachers in Europe (2021). Careers, Development and Well-being. *eurydice.eacea.ec.europa.eu*. Retrieved from https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/sites/default/files/teachers_in_europe_2020_chapter_6.pdf [in English].
12. The Council Recommendation on "Pathways to School Success". *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2022_469_R_0001 [in English].
13. Voznyuk, O.V., Kubitsky, S.O., Balanovskaya, T.I., Dorofeev, O.V., & Chip L.O. (2022). Synerhetychne modelyuvannya protsesiv upravlinnya v osvitniy sferi v umovakh vykorystannya tymchasovykh samokerivnykh upravlins'kykh tsil'ovykh komand [Synergistic modelling of management processes in the educational sphere in the context of using temporary self-managing management task forces]. *Finansovo-kredytna dialnist: problemy teorii i praktyky – Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice*, 3 (44), 317–327. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.44.2022.3749> [in Ukrainian].
14. Gromovenko, K. V., & Dekhtyarenko, K. O. (2024). Osvitnya polityka Yevropeys'koho Soyuzu: vytoky, tradytsiyi ta perspektyvy [Educational policy of the European Union: origins, traditions and prospects]. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii – Current Issues in Domestic Jurisprudence*, 1. DOI <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2024-1-61> [in Ukrainian].
15. Yermakova, S. S., Ivanova, O. S., & Burenko, M. S. (2023). Paradyhma vyshchoyi osvity v umovakh viyny ta hlobal'nykh vyklykiv XXI stolittya [The paradigm of higher education in the context of war and global challenges of the 21st century]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 16. Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/166> [in Ukrainian].
16. Zadorina, O. M., Kachan, T. V., Zadorin, V. V., & Varga, N. I. (2023). Suchasni tekhnolohiyi v osviti: potentsial ta tendentsiyi rozvytku [Modern technologies in education: potential and development trends]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 19. Retrieved from <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/359> [in Ukrainian].
17. Kirpale, A. V. (2022). Dosvid upravlinnya systemoyu osvity v yevropeys'kykh krayinakh [Experience in managing the education system in European countries]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannya – Public Administration and Customs Administration*, 2 (33), 29–33. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-2.5> [in Ukrainian].
18. Kostyunina, Yu. O. (2023). Osoblyvosti upravlinnya osvitoyu v umovakh voyennoho stanu [Features of education management in conditions of martial law]. *Efektynist derzhavnogo upravlinnia – Effectiveness of Public Administration*, 1(74/75), 42–46. DOI: <https://doi.org/10.36930/507407> [in Ukrainian].
19. Onyshchuk, I. A. (2019). Vzayemoz'v'yazok kultury y osvity u konteksti problemy rozvytku tvorchoho samovyrazhennya maybutnikh vykhovateliv zakladiv doshkil'noyi osvity [The interconnection between culture and education in the context of the problem of developing creative self-expression in future preschool educators]. *Pedahohika formuvannya tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh – Pedagogy of Creative Personality Formation in Higher and General Education Schools*, 67 (2). DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2019.67-2.19> [in Ukrainian].
20. Prokhorenko, T. G. (2025). Hlobalizatsiya osvity ta yiyi naslidky [Globalisation of education and its consequences]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 39. Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1670> [in Ukrainian].
21. Sysoeva, S. O., & Krystopchuk, T. E. (2012). *Osvitni systemy krain Yevropeiskoho Soiuzu: zahalna kharakterystyka: navchalnyi posibnyk [Educational systems of the European Union countries: general characteristics: textbook]*. Rivne: Ovid [in Ukrainian].
22. Shaposhnikova, I.V. (2023). Sotsial'na osvita ta yiyi znachennya v rozvytku suchasnoho suspil'stva [Social education and its significance in the development of modern society]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Challenges of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-07-02> [in Ukrainian].

23. Shevchenko, N., & Shipitsyna, E. (2023). Osnovni modeli upravlinnya osvityu v yevropeys'kykh krayinakh [Basic models of education management in European countries]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 10(40). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-323-335](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-323-335) [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (12.12.2025);

Прийнято до друку / Accepted for publication (15.01.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).