

УДК 351.851:352

Застосування зарубіжного досвіду управління освітою в територіальних громадах

APPLICATION OF FOREIGN EXPERIENCE IN EDUCATION MANAGEMENT IN TERRITORIAL COMMUNITIES

ШИПЦІНА Євгенія – аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», пр. Дмитра Яворницького, 19, м. Дніпро, 49005, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1240-8164>

SHYPTSINA Yevheniia – PhD student of Department of Public Administration and Local Self-Government of the Educational and Scientific Institute of Public Administration, Dnipro University of Technology, 19, Dmytra Yavornytskoho Av., Dnipro, 49005, Ukraine

Анотація. У статті розглянуто моделі управління загальною середньою освітою на місцевому рівні в Фінляндії, Канаді та Сінгапурі. Наголошено на важливості аналізу освітніх систем місцевих громад у контексті тенденцій до децентралізації управління в різних сферах життя суспільства. Оскільки освіта й навчання є ключовими для соціально-економічного прогресу держави, Україні корисно вивчати та використовувати зарубіжний досвід управління освітою, що охоплює різноманітні підходи, стратегії та методи, які можуть сприяти покращенню власних систем управління освітою. Виявлено, що освітня політика Фінляндії базується на принципах децентралізації та демократії, що дає місцевим урядам та шкільним радам значну автономію. У Канаді управління освітою має комбінований характер, з централізованими та децентралізованими елементами, провінції відповідають за освіту, однак отримують фінансування з федерального бюджету. У Сінгапурі, система управління освітою централізована, значна увага приділяється постійному професійному розвитку вчителів та використанню інноваційних підходів до навчання й викладання. Зроблено висновок, що аналіз досвіду управління освітою на рівні місцевих громад у різних країнах світу вказує на важливість пошуку Україною власного, унікального підходу, заснованого на найкращих практиках глобальної спільноти. Проте, перш ніж адаптувати цей досвід, необхідно враховувати особливості нашого менталітету, історії та культурних установок. Активний обмін досвідом з такими країнами як Фінляндія, Сінгапур та Канада можна здійснювати через партнерства між територіальними громадами, освітніми установами, міжнародними організаціями та урядовими агенціями. Адаптація досвіду цих країн до українських реалій та потреб конкретних громад є надзвичайно важливою. При впровадженні іноземного досвіду необхідно враховувати думки різних зацікавлених сторін, включаючи учителів, батьків, учнів, адміністраторів та громадські організації. Це сприятиме не лише покращенню якості освіти на рівні окремої територіальної громади, але й досягненню успіху в галузі освіти на рівні всієї держави.

Ключові слова: управління освітою, система освіти, територіальні громади, досвід, децентралізація

Summary. The article examines the management models of general secondary education at the local level in Finland, Canada and Singapore. The importance of analyzing the educational systems of local communities in the context of tendencies towards decentralization of management in various spheres of social life is emphasized. Since education and training are key to the socio-economic progress of the country, it is useful for Ukraine to study and use foreign experience in education management, which covers a variety of approaches, strategies and methods that can contribute to the improvement of its own education management systems. Finnish education policy was found to be based on the principles of decentralization and democracy, giving local governments and school boards considerable autonomy. In Canada, education management is mixed in nature, with centralized and decentralized elements, the provinces are responsible for education, but receive

funding from the federal budget. In Singapore, the education management system is centralized, significant attention is paid to the continuous professional development of teachers and the use of innovative approaches to learning and teaching. It was concluded that the analysis of the experience of education management at the level of local communities in different countries of the world indicates the importance of Ukraine's search for its own, unique approach based on the best practices of the global community. However, before adapting this experience, it is necessary to take into account the peculiarities of our mentality, history and cultural attitudes. Active exchange of experience with countries such as Finland, Singapore and Canada can be carried out through partnerships between territorial communities, educational institutions, international organizations and government agencies. Adapting the experience of these countries to Ukrainian realities and the needs of specific communities is extremely important. When implementing foreign experiences, it is necessary to take into account the opinions of various stakeholders, including teachers, parents, students, administrators and community organizations. This will contribute not only to the improvement of the quality of education at the level of a separate territorial community, but also to the achievement of success in the field of education at the level of the entire state.

Key words: *education management, education system, territorial communities, experience, decentralization*

Вступ. Сучасні тенденції у децентралізації управління різними сферами суспільного життя наголошують на важливості дослідження освітніх систем територіальних громад. Оскільки освіта і навчання є ключовими факторами для соціально-економічного розвитку держави, Україні корисно вивчати та адаптувати зарубіжний досвід управління освітою на рівні територіальних громад. Зарубіжний досвід управління освітою охоплює різноманітні підходи, стратегії та методи, які можуть сприяти удосконаленню власних систем. Цей обмін ідеями сприяє виникненню новаторських підходів та розширює можливості управління освітою. Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє ідентифікувати та впроваджувати кращі практики, які довели свою ефективність у сфері управління освітою. Особливо це актуально в умовах глобалізації, коли учні та фахівці можуть пересуватися між країнами, а вимоги до освіти стають все більш уніфікованими. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності системи освіти країни на міжнародному рівні та забезпечує високу якість освіти для громадян. Отже, зарубіжний досвід у державному управлінні освітою є важливим джерелом знань та інновацій, що можуть сприяти поліпшенню якості освіти та забезпечити сталий соціально-економічний розвиток країни.

Аналіз останніх досліджень. Результати аналізу останніх публікацій показують, що в більшості праць, опублікованих за роки незалежності України, висвітлюються питання управління системою освіти в нашій державі, а також у інших країнах світу. До вивчення європейського та світового досвіду реформування управління освітою в процесі децентралізації влади зверталися А. Джурило, яка аналізувала світові освітні практики у країнах із централізованою та децентралізованою системою управління, переваги та недоліки кожної із форм управління освітніми системами і виявила, що «світові освітні практики характеризуються суперечливими тенденціями маятникового типу: у країнах із централізованою системою управління освітою явними є тенденції децентралізації управління і, навпаки, у країнах з низькою часткою державної участі у менеджменті освіти спостерігаються тенденції протилежного характеру, спрямовані на зростання автономії різноманітних типів навчальних закладів. Пошук оптимальної «критичної точки» співвідношення різних форм участі держави у розвитку системи національної освіти у світі продовжуються» [4]; Л. Гаєвська і Н. Шульга, які аналізували досвід Європейського Союзу щодо формування політики в галузі освіти і зробили висновок «що у трансформаційних процесах, які мають місце в Європейському Союзі, важлива роль належить державній освітній політиці, в рамках якої здійснюються пошуки найпривабливіших для громадян і суспільства загалом доктрин і концепцій організації освітньої парадигми, визначаються стратегічні цілі, побудова та механізми управління системою освіти, розробляються

принципи, що покладаються в її основу і мають забезпечити функціонування освіти як провідного ресурсу соціально-економічного розвитку цих країн на шляху їх інтеграції в єдиний Європейський освітній простір.» [2]; І. Лопушинський і О. Ковнір, які висвітлили новітніх тенденцій щодо реформування галузі освіти в умовах децентралізації влади в Україні та зробили висновок, що «запровадження децентралізованої системи освіти в Україні нині перебуває на етапі вивчення світового, насамперед європейського досвіду, формування відповідної законодавчої бази, розроблення та погодження з громадськістю української моделі децентралізації освіти. [5, 6], Г. Бурховецька, яка на рівні закладу освіти аналізувала основні напрямки децентралізації управління і виокремила серед них насамперед такі: звітування керівників перед громадськістю; врахування громадської думки, шкільного самоврядування під час планування роботи на навчальний рік; икористання позабюджетних коштів тощо [1], І. Дехтярьова [3], Р. Шиян [10] присвятили дослідження процесам децентралізація та демократизація управління вищою освітою в країнах Європейського союзу. Водночас вивчення проблеми показало, що різні аспекти управлінської діяльності в галузі освіти України потребують додаткового розгляду.

Мета статті. Метою даного дослідження є вивчення можливості використання зарубіжного досвіду функціонування моделей управління системою освіти в територіальних громадах.

Виклад основного матеріалу. Система освіти України опинилася в нових реаліях функціонування, а перед публічними управліннями в сфері освіти постали такі проблеми, які їм не доводилося вирішувати.

Порівняльний аналіз систем управління освітою країн, таких як Фінляндія, Канада і Сінгапур, дозволяє виявити різноманітні підходи та стратегії, які вони використовують для досягнення своїх освітніх цілей.

Система освіти в Фінляндії вважається однією з найкращих в світі. У різноманітних рейтингах з оцінки освіти та розвитку людських ресурсів ця країна перебуває на найвищих місцях. Основна мета освітньої політики Фінляндії полягає в наданні якісної освіти усім, незалежно від віку, місця проживання, майнового стану, статі або рідної мови [7]. Фінляндія має високий рівень державного фінансування освіти, що дозволяє забезпечити всебічний доступ до якісної освіти для всіх громадян; тримає високий стандарт підготовки вчителів, де освітні заклади мають важливу роль у формуванні педагогічного кадрового потенціалу; організаційна модель державного управління країни заснована на принципах децентралізації та демократії, де місцеві уряди та шкільні ради мають значну автономію; при оцінюванні набутих компетентностей здобувачів освіти увага акцентується на індивідуальному розвитку учнів.

З організаційної точки зору фінська система освіти не сильно відрізняється від інших європейських систем, але деякі принципові аспекти роблять її особливою та успішною. Насамперед, це – усвідомлення цінності освіти в суспільстві, більшість громадян Фінляндії вважають, що саме загальнодоступна шкільна система стала визначальним фактором фінської історії та створює фундамент для процвітання країни. Освіта у Фінляндії універсальна та безкоштовна, з безкоштовним харчуванням учнів, з автономією на всіх рівнях, з орієнтацією на навчання, а не керуванням учнем. Крім того, професія вчителя у Фінляндії престижна та користується повагою громадян. Серед вступників на педагогічні професії «дуже висока конкуренція – тільки 20% бажаючих вступають до педагогічних вузів, що дозволяє вибрати найбільш талановитих та мотивованих до викладання абітурієнтів» [7]. Фінській освітній системі характерна гнучкість: «здобути кваліфікацію можна різними шляхами, а обов'язкові рішення приймаються на кінцевих етапах. 50% учнів продовжують навчання у вищих класах середньої школи. 42% – обирають професійно-технічну освіту. В кінцевому підсумку 60% учнів отримують вищу освіту» [7]. Освіта є безкоштовною від дошкільної підготовки до закладів вищої освіти. На освіту «виділяється 11-12% з державного бюджету

і муніципалітетів Фінляндії. Таким чином фінансуються безкоштовні підготовчі класи, базове навчання, гімназії, професійна освіта, а також підтримується недержавна культурно-просвітницька робота. Університети також на 64% фінансуються із державного бюджету, а спеціалізовані інститути – на 83%. Так формується система навчання протягом всього життя для всіх, хто живе у цій країні. Приблизно половина дорослого населення бере участь у навчальних програмах для дорослих» [7].

Освітня система Канади дуже неоднорідна, оскільки 10 провінцій, що складають державу, мають широку автономію. Формується 10 систем освіти, які успішно функціонують. Управління та адміністрування освітою в Канаді здійснюється на трьох рівнях - федеральному, провінційному та місцевому. На федеральному рівні уряд допомагає провінціям фінансувати освітні програми через виплату загальних дотацій чи грантів, а законодавча влада забезпечує захист освітніх прав різних меншин. На рівні провінції мається можливість створювати закони у сфері освіти, розробляти освітні програми та навчальні плани, а також здійснювати підготовку та кваліфікаційну перевірку вчителів та надавати субсидії шкільним радам для фінансування освіти. Безпосередньо на місцевому рівні шкільні ради відповідають за адміністрацію, нерухомість, персонал і прийом учнів. До складу цих рад входять директори, вчителі, батьки або опікуни, а також непедагогічні працівники школи. Громадськість обирає «опікунів», які стануть членами шкільної ради. Вони проводять регулярні засідання, де представники громади можуть висловлювати свої думки щодо управління школами в їхньому районі. Також вони пояснюють політику і рішення ради жителям громади, щоб заручитися їхньою підтримкою.

Отже, Канада має федерально-провінційну систему фінансування, де провінції відповідають за освіту, але отримують фінансування з федерального бюджету, що забезпечує різноманіття підходів у кожній провінції. Гнучка система підготовки вчителів країни включає різноманітні програми та підходи від провінції до провінції. Щодо публічного управління освітою, то вона характеризується комбінацією централізованих та децентралізованих елементів управління, де керівництво освітою здійснюється на різних рівнях від шкільних до провінційних. Також кожна провінція встановлює власні стандарти та тести для оцінювання.

Сінгапур має централізовану систему управління, яка надає цільове фінансування та встановлює стандарти якості. В країні значні кошти спрямовуються в освіту, на розвиток вчителів, інфраструктури та інновацій, так як увага акцентується на постійному професійному розвитку вчителів та на інноваційних підходах до навчання й викладання. Оцінювання знань учнів здійснюється згідно з національними стандартами. Свіжі рейтинги свідчать про ефективність освітньої системи у Сінгапурі. Випускники шкіл цього міста-держави демонструють високий рівень знань і вмінь, що дозволяє їм успішно працювати в умовах змінної світової економіки та нової промислової революції. Так, за даними останнього звіту PISA (Programme for International Student Assessment) оприлюдненого 5 грудня 2023 року, «у якому оцінюють здібності учнів з країн – учасниць Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Сінгапур перевершив усіх за показником наукових знань молоді. Крихітна держава обігнала в рейтингу різні країни, зокрема Фінляндію і Канаду, які роками були одними з перших за цим напрямком» [8]. За рейтингом виявляється, що учні з Сінгапуру володіють достатньою кваліфікацією для самостійного творчого застосування отриманих знань як у стандартних, так і в незвичайних ситуаціях, що готує їх до життя з його непередбачуваністю. Багато фахівців стверджують, що сучасні учні мають навчитися не лише конкретним предметам, але й навичкам самонавчання, щоб мати можливість в майбутньому здійснювати самоосвіту та володіти креативним та критичним мисленням. Досвід Сінгапуру свідчить про успішну реалізацію такої системи освіти, що допомагає сучасним школярам отримувати необхідні навички та знання. Основною метою профільного міністерства освіти в Сінгапурі є не лише

забезпечення грамотності дітей і молоді, але й допомога їм у самореалізації: завдання освіти у цій країні - сприяти виявленню талантів серед молоді, розкриттю їхнього потенціалу та розвитку інтересу до навчання, що дозволить набувати нові знання та навички за необхідності. Влада розуміє, що зміни у світі, такі як глобалізація, зростання населення та мегаполісів, впровадження інноваційних технологій, потребують серйозної уваги. Для того, щоб Сінгапур зміг використати ці зміни на свою користь, система освіти спрямована на розвиток певних компетенцій, відомих як «Компетенції XXI століття». Для впровадження цієї доктрини Міністерство освіти Сінгапуру вжило заходів, які «мали допомогти кожному маленькому громадянину міста-держави вирости гармонійною особистістю – освіченою, морально стійкою, здоровою. Освіта тут обов'язкова для всіх верств населення, крім приватних шкіл тут створено потужну мережу державних навчальних закладів. Усі вони відповідають вимогам освітньої доктрини і достатньо профінансовані. Кожний заклад освіти оснащений всім необхідним для здобуття бажаних результатів навчання. Викладачі мають великі можливості для саморозвитку, їм створюють всі умови для підтримки високих стандартів освіти країни» [9].

Порівняльний аналіз цих країн допомагає виявити різноманітність підходів та вибрати найбільш ефективні стратегії для покращення систем управління освітою в інших країнах.

Таблиця 1. Система середньої освіти різних країн: градація та регулювання

	Фінляндія	Канада	Сінгапур	Україна
Регулювання системи середньої освіти	Регулюється Міністерством освіти і культури Фінляндії	Регулюється провінційними урядами Канади	Регулюється Міністерством освіти Сінгапуру	Регулюється Міністерством освіти і науки України
Доступність навчання	В державних школах безкоштовне	В державних школах безкоштовне	В державних школах безкоштовне	В державних школах безкоштовне
Градація ланок середньої освіти	Нижній ступінь: 1-6 клас Верхній ступінь: 7-9 клас	Початкова школа: 1-5 клас Середня школа: 6-8 клас Старша школа: 9-12 клас	Початкова школа: 1-6 клас Середня школа: 7-10 клас	Початкова школа: 1-4 клас Основна школа: 5-9 клас Старша школа: 10-11 клас
Навчальна програма	Навчальні програми на основі національної програми	Навчальні програми згідно з навчальним планом своєї провінції	Навчальні програми на основі національних стандартів	Навчальні програми в Україні затверджені МОН
Державне тестування	Обов'язкових іспитів немає.	Провінційні тести для оцінювання навичок учнів.	Іспити після початкової школи, середньої та для вступу до вищого навчального закладу.	Іспити для вступу до вищого навчального закладу.

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 7, 9]

Деякі з успішних практик та стратегій із систем управління освітою Фінляндії, Сінгапуру та Канади можуть бути корисними для впровадження в українському контексті. Наприклад фокус на професійному розвитку вчителів: з фінського досвіду високий статус та висока якість підготовки вчителів; сінгапурське створення можливостей для постійного їх навчання; канадська гнучка система професійного розвитку. В публічному управлінні школами територіальної громади варто звернути увагу на значну автономію у вирішенні питань, пов'язаних із навчанням та управлінням в Фінляндії та створення сприятливих умови для інновацій та адаптації до місцевих потреб в Канаді. Важливо враховувати принципи інклюзивної освіти, які впроваджені в цих країнах для забезпечення рівних можливостей для всіх учнів незалежно від їхніх потреб та особливостей. Використання найкращих практик з оцінювання та вимірювання результатів з Фінляндії, Сінгапуру та Канади може допомогти встановити ефективні механізми оцінки якості освіти в Україні, але тут важливо збалансувати стандартизоване оцінювання з оцінкою, що базується на комплексному розумінні навчання та розвитку учнів.

Поряд з позитивними моментами врахування зарубіжного досвіду в управлінні системою освіти на місцевому рівні громади можуть зіткнутися з рядом викликів та перешкод, які варто узяти до уваги. Насамперед, це різниці культур. Їх необхідно враховувати та адаптувати зарубіжний досвід до українського контексту. Також впровадження нових стратегій та практик може вимагати значних інвестицій, а наразі в умовах воєнного стану громади можуть зіткнутися з обмеженими фінансовими ресурсами, що ускладнить реалізацію деяких аспектів зарубіжного досвіду. Врахування цих викликів та перешкод під час впровадження зарубіжного досвіду в українську систему освіти допоможе зробити процес більш ефективним та успішним.

Висновки. Моделі управління загальною середньою освітою на рівні територіальної громади в Фінляндії, Канаді та Сінгапурі відрізняються за своєю організацією та принципами. У Фінляндії, система освіти характеризується високим рівнем децентралізації, де велика автономія надається місцевим управлінням. Місцеві влади, такі як муніципалітети, мають значний контроль над шкільними діяльностями та фінансами. У Канаді, система управління освітою також має велику долю децентралізації, але з важливим елементом федерального фінансування та регулювання. Кожна провінція має власні стандарти та програми, і місцеві уряди та шкільні ради беруть на себе значну відповідальність за управління освітніми закладами. У Сінгапурі, управління освітою централізоване. Держава має контроль над фінансуванням, стандартами та політикою освіти. Ця модель дозволяє державі забезпечувати рівномірний доступ до якісної освіти та контролювати реалізацію стратегічних цілей у сфері освіти. Аналіз досвіду управління освітою на рівні місцевих громад у різних країнах світу вказує на необхідність для України розглядати власний, унікальний підхід, заснований на найкращих практиках глобальної спільноти. Проте, на шляху до адаптації такого досвіду варто брати до уваги особливості нашого менталітету, історичність нашої країни та її культурні установки. Використання цього досвіду, адаптованого до українських реалій, може стати ключовим чинником у розвитку ефективної системи управління освітою на місцевому рівні. Наразі Україна може налагодити активний обмін досвідом з Фінляндією, Сінгапуром та Канадою через партнерства між освітніми установами, міжнародними організаціями та урядовими агенціями. Адаптувати досвід цих країн з врахуванням унікальних особливостей та потреб української системи освіти та культури конкретної громади. Важливо включити в усі процеси впровадження іноземного досвіду різні зацікавлені сторони, включаючи учителів, батьків, учнів, адміністраторів та громадські організації, що сприятиме покращенню якості освіти як окремої територіальної громади, так і досягненню успіху в цій галузі на рівні держави.

Список використаних джерел

1. Бурховецька Г. В. Децентралізація управління шкільною освітою. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: Державне управління.* 2014. Т. 15, Вип. 291. С. 287-297
2. Гаєвська Л. А., Шульга Н. Д. Досвід Європейського Союзу щодо формування й реалізації освітньої політики як головного важеля соціально-економічного розвитку країн. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Управління та адміністрування.* 2017. Вип. 4–5. С. 9–22.
3. Дехтярьова І. О. Децентралізація та демократизація управління вищою освітою у Чеській Республіці. *Актуальні проблеми державного управління.* 2015. № 2. С. 184-192.
4. Джурило А. П. Актуальні проблеми управління освітніми системами у зарубіжжі: централізація і децентралізація. *Український педагогічний журнал.* 2015. № 4. С. 170-178
5. Лопушинський І. П., Ковнір О. І. Європейський та світовий досвід реформування освіти в процесі децентралізації влади. *Педагогічний альманах.* 2017. Вип. 33. С. 230–237
6. Лопушинський І. П., Ковнір О. І. Стан та перспективи реформування освіти в умовах децентралізації влади в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електронне наукове фахове видання Херсонського національного технічного університету.* 2017. № 1 URL: <http://el-zbirn-du.at.ua/>. (дата звернення 15.04.2024)
7. Особливості системи освіти Фінляндії. URL: <https://pon.org.ua/novyny/5682-osoblivost-sistemi-osviti-fnlyandyi.html> (дата звернення 15.04.2024)
8. Результати PISA 2022. URL: <https://www.oecd.org/publication/pisa-2022-results/> (дата звернення 15.04.2024)
9. Система освіти Сінгапуру рік у рік посідає перші місця у світових рейтингах. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/1308-systema-osvity-sinhapuru-rik-u-rik-posidaie-pershi-mistsia-u-svitovykh-reitynhakh-u-chomu-zh-sekret-tsiiei-shkoly> (дата звернення 15.04.2024)
10. Шиян Р. Децентралізація освіти у Польщі: досвід для України. URL: <http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/2016-02-16-Poland.pdf>. (дата звернення 15.04.2024)

References

1. Burkhovetska, H. V. (2014) Detsentralizatsiia upravlinnia shkilnoiu osvitoiu [Decentralization of school education management]. *Zbirnyk naukovykh prats Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia. Serii: Derzhavne upravlinnia.* Vol. 15, 291, 287-297 [in Ukrainian].
2. Haievska, L. A. Shulha, N. D. (2017). Dosvid Yevropeiskoho Soiuzu shchodo formuvannia y realizatsii osvitnoi polityky yak holovnoho vazhelia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krain [The experience of the European Union in the formation and implementation of educational policy as the main lever of socio-economic development of countries]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Serii: Upravlinnia ta administruvannia.* 4–5, 9–22. [in Ukrainian].
3. Dekhtiarova, I. O. (2015). Detsentralizatsiia ta demokratyzatsiia upravlinnia vyshchoiu osvitoiu u Cheskii Respublitsi [Decentralization and democratization of higher education management in the Czech Republic]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia.* 2, 184-192. [in Ukrainian].
4. Dzhurylo A. P. (2015). Aktualni problemy upravlinnia osvitnimy systemamy u zarubizhzi: tsentralizatsiia i detsentralizatsiia [Actual problems of management of educational systems abroad: centralization and decentralization]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal.* 4, 170-178. [in Ukrainian].
5. Lopushynskiy, I. P. Kovnir, O. I. (2017). Yevropeyskyi ta svitovy dosvid reformuvannia osvity v protsesi detsentralizatsii vlady [European and world experience of reforming education in the process of decentralization of power]. *Pedahohichnyi almanakh.* 33, 230–237, [in Ukrainian].
6. Lopushynskiy I. P., Kovnir O. I. (2017) Stan ta perspektyvy reformuvannia osvity v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [State and prospects of reforming education in the conditions of decentralization of power in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia: elektronne nauкове fakhove vydannia Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu.* 2017. 1 URL: <http://el-zbirn-du.at.ua/>. (accessed:15.04.2024), [in Ukrainian].

7. Osoblyvosti systemy osvity Finliandii [Features of the Finnish education system]. URL: <https://pon.org.ua/novyny/5682-osoblivost-sistemi-osvti-fnlyandyi.html> (accessed: 15.04.2024), [in Ukrainian].
8. Rezultaty PISA 2022 [PISA 2022 results]. URL: <https://www.oecd.org/publication/pisa-2022-results/> (accessed: 15.04.2024), [in Ukrainian].
9. Systema osvity Sinhapuru rik u rik posidaie pershi mistisia u svitovykh reitynhakh [Singapore's education system ranks first in world rankings year after year]. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/1308-systema-osvity-sinhapuru-rik-u-rik-posidaie-pershi-mistsia-u-svitovykh-reitynhakh-u-chomu-zh-sekret-tsiiei-shkoly> (accessed: 15.04.2024), [in Ukrainian].
10. Shyian, R. Detsentralizatsiia osvity u Polshchi: dosvid dlia Ukrainy [Decentralization of education in Poland: experience for Ukraine]. URL: <http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/2016-02-16-Poland.pdf>. (accessed: 15.04.2024), [in Ukrainian].