

УДК 35.081.7

DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-4\(6\)-209-219](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-4(6)-209-219)

*Сизон Володимир Григорович, Тарасівський сільський голова, Київська область, Києво-Святошинський район, село Тарасівка, провулок Патріотів, буд. 4, тел. (04598) 31-195, e-mail: tarasivskarada-ks@ukr.net*

ORCID: 0000-0002-7265-5263

---

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

**Анотація:** У статті визначено особливості державно-громадського управління у зарубіжних країнах, зокрема проаналізовано досвід трьох європейських країн, що увійшли в першу десятку за результатами міжнародного дослідження PISA-2018: Естонії, Фінляндії та Польщі. Розглядався досвід побудови системи управління освітою на демократичних засадах, у співпраці органів влади і громади. Для цього аналізувалися повноваження органів місцевого самоврядування, основні підходи до фінансування освіти, участь громадськості в управлінні освітою на місцевому рівні.

Визначено, що освіта в досліджуваних країнах є одним із пріоритетів держави і суспільства. Виявлено наявність схожих підходів до управління та фінансування. З'ясовано характерну для всіх країн тенденцію: держава гарантує безкоштовну освіту та забезпечує рівний доступ до якісної освіти. Визначено притаманні для кожної країни механізми фінансування освіти та основні джерела фінансування. Досліджено процеси децентралізації управління освітою; залучення громадськості до управлінських процесів, зокрема участь батьків, учнів в управлінні школою.

Визначено основні підходи до управління освітою на рівні територіальної громади, які можна імплементувати в Україні, зокрема – це: участь органів місцевого самоврядування у підборі педагогічних кадрів у закладах освіти; фінансова автономія закладів освіти; поповнення шкільного бюджету через надання додаткових платних послуг; залучення аутсорсингових компаній до виконання певних повноважень; мотивування висококваліфікованих вчителів до роботи у сільських закладах освіти; створення національного реєстру, який би містив вичерпну інформацію про заклади освіти незалежно від підпорядкування; утримання громадами малокомплектних закладів освіти.

**Ключові слова:** управління у сфері освіти, територіальна громада, державно-громадське управління освітою, фінансування освіти, органи місцевого самоврядування.

---

## FOREIGN EXPERIENCE IN EDUCATION MANAGEMENT AT THE LOCAL LEVEL

**Annotation:** The article identifies the features of public-private administration in foreign countries, in particular, it has been analysed the experience of three European countries included in the top ten according to the results of the international study PISA-2018: Estonia, Finland and Poland. The experience in development of education management system on democratic principles was considered, in cooperation between public bodies and community. For this, the powers of local self-government bodies, the main approaches to education funding, and public participation in the management of education at the local level were analysed.

It was defined that education in the studied countries is one of the priorities of the state and society. The existence of similar approaches to management and financing has been revealed. A country-specific trend has been identified: the state guarantees free education and provides equal access to quality education. The mechanisms of education funding and the main sources for funding have been identified typical for each country. The decentralization processes for education management has been researched; involving the public in management processes, including the participation of parents and pupils in school management.

The main approaches to the management of education at the level of the territorial community were determined, that can be implemented in Ukraine, in particular: participation of local self-government bodies in the selection of teaching staff in educational institutions; financial autonomy of educational institutions; school budget replenishment by providing additional paid services; involvement of outsourcing companies in the exercise of certain powers; motivation of highly qualified teachers to work in rural educational institutions; creation of a national registry that would contain comprehensive information about educational institutions regardless of subordination; community maintenance of underfilled educational institutions.

**Key words:** management in the field of education, territorial community, public-private administration of education management, education funding, local self-government bodies.

**Постановка проблеми.** Сучасні реформи, які переживає наше суспільство, спрямовані на забезпечення стабільності та економічний розвиток. Серед основних реформ – децентралізація, яка сприятиме ефективному управлінню в галузі освіти органами місцевого самоврядування (далі

– ОМС), а також підвищенню якості освіти на всіх рівнях, адаптації системи освіти до сучасних вимог. Вивчення тенденцій та особливостей розбудови освіти, удосконалення системи управління освітою в інших країнах, має важливе значення для реформування освіти України, надає можли-

вості для прогнозування, визначення ймовірних ризиків, а також для ефективного управління освітою на місцевому рівні. У процесі реалізації реформ особливої актуальності набуває досвід зарубіжних країн, які успішно вирішують проблеми в освіті та управлінні нею.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням світового досвіду децентралізації управління освітою на місцевому рівні, а також забезпечення організації участі громадян у вирішенні локальних справ присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні учені: Іванова Т., Лебідь Є., Філіпова В. та ін. Проте питання управління освітою на місцевому рівні – рівні територіальної громади в зарубіжних країнах залишається недостатньо вивченим.

**Метою статті є** дослідження зарубіжного досвіду управління освітою на місцевому рівні та виокремлення основних підходів, які можна імплементувати в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** У розвиненому громадянському суспільстві влада є залежною від громадян, адже громадськість має вплив на планування роботи органів влади, прийняття рішень. Разом із тим органи влади налагоджують тісну взаємодію з громадськістю, здійснюють моніторинг громадської думки, забезпечують своєчасне інформування громадськості про свою діяльність [1]. У системі управління освітою вплив громади відчувається найбільше.

За результатами міжнародного дослідження PISA-2018 у ТОП-10 країн з найкращими показниками увійшли Естонія, Фінляндія та Польща [2]. Це одні з небагатьох європейських кра-

їн, що отримали такі високі рейтинги. Естонія – країна колишнього Радянського Союзу, яка у 2004 році вступила до Європейського Союзу. Досвід Фінляндії покладено в основу реформи освіти «Нова Українська Школа». Країна, якій серед країн ОЕСР вдалося мінімізувати різницю між сільськими та міськими школами [2]. Польща – стратегічний партнер України, схожа за адміністративно-територіальним устроєм. Зупинимось на окремих аспектах управління у сфері освіти у цих країнах, зокрема, на повноваженнях ОМС у сфері освіти; основних підходах до фінансування закладів дошкільної та загальної середньої освіти; та участі громадськості в управлінні освітою на місцевому рівні.

**Естонія.** Управління освіти в Естонії децентралізоване – чітко визначено розподіл повноважень між державою, місцевою владою та школою. На місцеву владу (local government) – муніципалітет/міську територію (municipality/town) покладається основна відповідальність за доступність загальної освіти (від дошкільної до загальної середньої освіти), за обов'язкове відвідування учнями школи, утримання дошкільних закладів та шкіл. Місцева влада є засновником муніципальних шкіл, до основних повноважень якої належать [3]: планування програм розвитку освіти в межах їх адміністративної юрисдикції та їх виконання; створення, реорганізація та закриття муніципальних навчальних закладів та забезпечення їх економічної підтримки та фінансування; призначення/звільнення керівників навчальних закладів, що знаходяться під їх юрисдикцією; організація підвезення учнів та вчителів;

забезпечення медичної допомоги та харчування дітей у школі; облік осіб з особливими потребами та організація навчання для них.

Держава гарантує безкоштовну загальну середню освіту. З цією метою з державного бюджету у вигляді освітньої субвенції виділяються кошти як муніципальним так і приватним закладам освіти. Ці видатки спрямовані на заробітну плату педагогічних працівників та керівників закладу освіти, підвищення їх кваліфікації, підручники та навчальні посібники, харчування учнів. Значною мірою на розрахунок освітньої субвенції впливає наповнюваність класів. Окрім того, державою фінансуються витрати, пов'язані зі створенням у школі інтернатів. Решту витрат шкіл покриває орган управління школою (тобто, як правило, місцева влада або, з приватними школами, юридична особа приватного права). З місцевих бюджетів фінансуються муніципальні школи (комунальні послуги, прибирання в школах, робота соціальних працівників і психологів, ремонт приміщень тощо). Співвідношення видатків із державного бюджету та місцевих бюджетів на загальну середню освіту складає 42 % та 58 % відповідно [3].

Для поповнення місцевого бюджету ОМС як засновники закладів освіти, можуть надавати додаткові платні послуги (абонементи на відвідування спортзалу/басейну); а також здавати в оренду приміщення (спортивні зали, басейни тощо) в після урочний час [4]. Заклади освіти можуть отримувати благодійні внески чи матеріальну допомогу.

Для економії коштів, питання підвезення, прибирання та харчування

більшість муніципалітетів вирішили шляхом залучення аутсорсингових компаній: наприклад, ОМС укладає договір на підвезення учнів до закладу освіти з місцевою компанією, що займається перевезенням пасажирів – у визначений час автобуси їдуть по визначеному маршруту. Таким чином перед ОМС не стоїть питання утримання автобусу, найму на роботу водіїв та оплати їх праці [4].

У школах Естонії є діють педагогічні ради вчителів, які уповноважені вирішувати питання щодо навчання та виховання у школі. Постійним органом, який надає підтримку у діяльності закладу освіти, та надає пропозиції ОМС щодо вирішення питань, пов'язаних із дошкільним закладом чи школою, є опікунська рада закладу освіти. До складу цієї ради входять представники адміністрації закладу освіти, педагогічної ради, учнівської ради, батьки, випускники закладу освіти. Керівник закладу освіти підзвітний опікунській раді. Діяльність опікунської ради визначається статутом закладу освіти [3].

У школах діють органи учнівського самоврядування – учнівські ради, які мають право самостійно вирішувати та організовувати питання шкільного життя [5]. Представник учнівської ради бере участь у діяльності педагогічної ради.

Опікунська рада, учнівська рада, педагогічна рада, запрошені експерти спільно з керівництвом школи розробляють та затверджують план розвитку школи (мінімум на 3 роки), де визначені цілі та рекомендації щодо розвитку школи [5].

Особливістю естонської освітньої системи можна вважати веб-націо-

нальний реєстр EHIS (Естонська інформаційна система освіти), де зібрані дані про естонську освітню систему [6]. EHIS містить інформацію про навчальні заклади, учнів, викладачів (їх заробітну плату також), навчальні програми, права на навчання та документи, що засвідчують здобуття освіти. Крім того, база візуальних навчальних статистичних даних Haridussilm дозволяє порівнювати школи на основі ряду показників [7]. Такий підхід забезпечує принцип прозорості та відкритості у діяльності закладів освіти, що у свою чергу дозволяє громаді контролювати діяльність закладів освіти та органів управління освітою.

**Фінляндія.** На муніципальному рівні, основним завданням органів влади (муніципалітетів або спільних муніципальних органів влади) є забезпечення можливості вчитися відповідно до своїх здібностей усіх дітей дошкільного та шкільного віку, в тому числі дітей з особливими потребами. Обов'язковою є дошкільна освіта (рік до школи) та базова освіта (9 років навчання). Муніципалітети уповноважені: розподіляти фінансування на освіту; формувати зміст навчання через місцеві навчальні програми (в рамках національної основної навчальної програми); підбирати персонал; забезпечувати практичні умови навчання, ефективність та якість освіти; забезпечувати підвезення учнів; управляти закладами освіти; забезпечувати умовами навчання на двох мовах (за необхідності: шведською); організація та проведення конкурсного відбору керівників закладів освіти. Муніципалітети відповідають за організацію освітньої підтримки та освіти

дітей з особливими потребами відповідно до їх конкретної ситуації [8].

Окрім організації навчання, кожен місцевий орган влади, як правило, відповідає за послуги соціального забезпечення учнів, до яких належать: безкоштовне шкільне харчування; безкоштовна охорона здоров'я в школі; безкоштовна стоматологічна допомога; безкоштовні послуги працівників соціальних служб та шкільних психологів. Місцеві органи влади не мають законодавчих зобов'язань організовувати загальну середню освіту та професійну освіту та навчання, але вони зобов'язані сприяти їх фінансуванню.

Частина повноважень фінські муніципалітети можуть делегувати закладам освіти, зокрема, підбір персоналу та розпорядження шкільним бюджетом; визначення методів викладання, навчальних матеріалів та підручників [9]. Фінансова автономія шкіл варіюється від муніципалітету до муніципалітету. Відділ освіти в муніципалітеті вирішує рівень самостійності шкіл, які можуть мати бюджет.

У Фінляндії кожен муніципалітет зобов'язаний надавати основні послуги: медичні та соціальні, освітні (дошкільна та базова освіта). Фінансування основних послуг розподіляється між державою та муніципалітетами. Частка фінансування поділяється приблизно таким чином: муніципалітет – 75 %, держава – 25 % [10].

Держава покриває витрати на шкільне харчування та проїзд учнів, медичні послуги. Муніципалітети отримують частину коштів від держави, але найбільшим джерелом доходів є податкові надходження, оскільки муніципалітети мають право стягувати

податки. Державне фінансування не виділяється цілеспрямовано. Тому муніципалітети мають повну автономію у вирішенні питання про розподіл коштів між різними основними послугами – такими, як медичні, соціальні та освітні. Розрахунок необхідних видатків на базову освіту у Фінляндії здійснюється за формулою, яка включає основні показники: вартість навчання одного учня; кількість жителів муніципалітету у віці від 6 до 15 років. Також враховується віддаленість розташування муніципалітету, демографічні фактори (щільність населення, віковий діапазон, захворюваність населення у кожному районі). Фінансування приватної освіти визначається за тими ж критеріями, що і державна освіта [10].

Програма Уряду Фінляндії «Право на навчання – рівний початок навчальних шляхів на 2020-2022 роки» охоплює дошкільну та базову освіту, яка включає проекти, що покращують якість освіти та рівність у доступі до освіти. Програма спрямована на зменшення відмінностей у результатах навчання, пов'язаних із соціально-економічним походженням дітей, статтю та імміграцією [9].

**Польща.** Найнижчий рівень адміністративного поділу є гміни. До власних повноважень гмін належать: створення та управління дитячими садками громади, початковими школами; утримання будівель закладів дошкільної та початкової освіти; організація підвезення учнів; призначення на посаду керівника закладу освіти, що знаходиться у юрисдикції місцевого органу влади [11]. Варто зазначити, що початкова школа у Польщі – це 8 річна школа, що поділяється

на два етапи: перший етап – навчання у 1-3 класах, другий етап – навчання у 4-8 класах. Педагогічний нагляд за цими закладами освіти є обов'язком їх керівників. Гміна, подібно до повіту, в межах повноважень, може створювати та керувати громадськими центрами підготовки вчителів, інститутами підготовки вчителів та центрами освітніх ресурсів [12]. Повіт несе відповідальність за останні три роки навчання у рамках середньої школи, професійної та спеціальної шкіл.

У польській системі освіти відповідальність за керівництво школою чи установою покладається на одну особу – на керівника (закладу) школи.

Загальна середня освіта фінансується в основному (91 %) за рахунок державного бюджету [13]. Кошти на освіту, що надходять у гміни, складаються з декількох джерел: освітня субвенція, цільові дотації органам місцевого самоврядування, власні прибутки гмін, а також через фонди ЄС. Найбільша частина з цієї суми – освітня субвенція, яка не має прямого цільового призначення. При цьому враховується кількість учнів у польських школах і використовується так званий «Стандарт А» – розмір витрат на навчання одного учня у великому місті. Однак на загальний розподіл субвенції впливає близько 40 показників – сільська школа чи міська, навчаються там представники нацменшин чи ні, чи є там діти з особливими потребами чи ні, рівень кваліфікації вчителів (якщо у закладі освіти більше вчителів мають високу кваліфікацію, передбачається, що ОМС здійснюють більше витрат на винагороди вчителям [13]). Відповідно, гроші на навчання одного учня у Польщі різняться. Кожна гміна отри-

мує цю суму у перерахунку на кожного учня, тому школи змагаються за кожного учня. Держава фінансує приватні школи через освітню субвенцію, яку гміна передає приватному навчальному закладу і контролює витрати [11].

Цільові дотації спрямовуються на дошкільну освіту, придбання підручників та навчальних матеріалів, на матеріальну соціальну допомогу, на організацію догляду за дітьми до 3 років.

Кошти від регіональних фондів ЄС витрачаються на забезпечення рівного доступу до якісної освіти усім школярам. Тому в бідніші гміни направляється більше грошей. Але, фонди ЄС направляють кошти не в бюджет гміни напряму, а на певні проекти. Їх на конкурсній основі відбирає керівництво воеводства. При цьому, часто ці проекти ведуть різні громадські організації та неприбуткові організації [12].

Оскільки сума освітньої субвенції на кожную гміну вираховується з розрахунку на 1 учня, це змушує їх оптимізувати свої видатки – об'єднуються школи, класи. Якщо ж гміни цього не роблять, то просто матимуть додаткові витрати [11]. Кожна гміна утримує будівлі навчальних закладів із місцевих бюджетів та самостійно визначає яку частку річного бюджету виділити на освіту. Держава встановлює мінімальну заробітну плату вчителів, гарантовану «Карткою вчителя». Окрім того, є доплати, які здійснюють територіальні громади.

Для підтримки сімей учнів, що потребують допомоги, запроваджено державні програми, серед них «Шкільний набір», «Добрий старт», «Їжа в школі та вдома» [12].

Для підтримки статутної діяльності школи чи установи (купівля спор-

тивної форми для учнів школи, допомога дітям із малозабезпечених сімей, дозвілля та додаткові гуртки) рада школи, батьківська рада можуть збирати кошти за рахунок добровільних внесків та інших джерел. Заклади освіти можуть надавати в оренду свої приміщення за погодженням із засновником [12].

Педагогічна рада є колегіальним органом польської школи з широкою компетенцією прийняття рішень та консультацій. Також є органи, що повністю або частково складаються з учасників освітнього процесу: шкільна рада, батьківська рада та рада учнів [13].

Педагогічна рада складається з директора школи чи установи, як голови та всіх вчителів, зайнятих у школі чи установі. У засіданнях педагогічної ради можуть також брати участь особи, запрошені її головою дорадчим голосом або за згодою педагогічної ради, включаючи представників асоціацій та інших організацій, зокрема скаутських організацій, установчими документами яких передбачено діяльність у сфері освіти. До компетенції педагогічної ради належать питання організації освітнього процесу, успішності учнів, професійного розвитку педагогічних працівників, мотивація вчителів та учнів, розподіл педагогічного навантаження, кадрові питання (зокрема внесення клопотання перед засновником щодо звільнення керівника закладу освіти), підготовка чи внесення змін до статуту закладу освіти [11].

Батьківська рада може звернутися до керівника закладу освіти, керівного органу та органу, що здійснює педагогічний нагляд, з висновками та думками з усіх питань школи чи установи.

До компетенції батьківської ради належать питання щодо освітньої програми, ефективності навчання, фінансові питання [14]. Батьки мають право бути у комісіях, які обирають директора закладу. Якщо батьківська громада проти закриття малої школи (менше ніж 70 учнів) у селах, вона бере на себе управління та утримання закладу. Такі школи можуть передаватися в управління «місцевих товариств» без попередньої ліквідації та наступного створення. У таких школах вчителі отримують нижчу заробітну плату, відповідно до Трудового кодексу Польщі, батьки утримують заклад, оплачують комунальні платежі [12].

Учнівська рада – орган самоврядування учнів, який представляє всіх учнів школи та уповноважений звертатися до керівництва закладу, ради школи, педагогічної ради з усіх питань закладу освіти, зокрема щодо реалізації основних прав учнів. Крім того, в закладі освіти можуть діяти асоціації та інші організації, зокрема скаутські організації, статутними цілями яких є навчальна діяльність або розширення та збагачення дидактичної, навчальної та піклувальної діяльності школи чи установи, крім політичних партій та організацій [13].

Прослідковується певна схожість повноважень у сфері освіти на рівні територіальної громади як у Естонії, Фінляндії так і Польщі. Усі органи місцевого самоврядування зобов'язані забезпечити дошкільну, початкову та базову освіту; організувати підвищення, харчування учнів; вести облік дітей дошкільного та шкільного віку; утримувати будівлі закладів освіти, забезпечувати матеріальні та технічні ресурси; засновувати, ліквідувати

чи реорганізувати заклади освіти; призначати керівників закладів освіти, що пройшли конкурсний відбір.

У Естонії ОМС зобов'язані вести моніторинг відвідування дітей в закладах освіти. У Фінляндії ОМС займаються кадровим забезпеченням закладів освіти (а можуть делегувати повноваження керівнику закладу), формують зміст навчання, а також забезпечують в закладах освіти медичне обслуговування та стоматологічну допомогу.

Значна кількість країн-учасниць PISA реалізує спеціальні заходи для підтримання закладів освіти із несприятливими передумовами для навчання. Так, поширеною є практика додаткового фінансування таких закладів або мотивування учителів / викладачів із найвищим рівнем кваліфікації працювати в таких закладах [15].

У багатьох країнах ОЕСР сільські заклади освіти, тобто школи, які розташовані в малонаселених регіонах, мають менше класів і нижче співвідношення числа учнів і вчителів, оскільки є певна обов'язкова потреба в певній кількості вчителів, навіть якщо кількість учнів є невеликою [16]. Це говорить про те, що уряди цих країн зацікавлені у вирівнюванні можливостей дітей на якісну освіту.

У підходах до фінансування також є схожість. Освіта фінансується як з державного так і місцевого бюджетів, дотримується принцип «гроші ходять за дитиною», що створює конкурентне середовище серед закладів освіти. Різниця полягає у співвідношенні та розмірах видатків на освіту, компетенції ОМС та закладів освіти щодо розподілення коштів на освіту. Видатки на освіту з державного бюджету мають



різні види: освітня субвенція (Естонія, Польща) та цільові субсидії, трансферти, дотації. В Естонії та Польщі оплата праці вчителів здійснюється з освітньої субвенції. Розрахунки видатків на освіту, зокрема освітньої субвенції обов'язково включають наповнюваність у класі. Окрім того є коефіцієнти вирівнювання, які спрямовані на те щоб незалежно від місця проживання, соціального походження, фінансової спроможності батьків тощо, діти мали рівний доступ до якісної освіти. Приватні заклади освіти також отримують державне фінансування.

Із метою економії коштів на місцевому рівні укладаються договори з аутсорсинговими компаніями щодо виконання певних повноважень (перевезення, прибирання, харчування). Вартий уваги підхід громад Польщі до утримання малих шкіл та надання додаткових платних послуг як в Естонії, Польщі.

До управління освітою активно долучається громадськість. З метою залучення молоді до управління, формування їх активної громадянської позиції законодавством визначені права учнів на створення органів учнівського самоврядування, окреслено основні положення їх діяльності. Притаманними для всіх країн є діяльність шкільних та педагогічних рад, опікунських рад, батьківських рад. Позитивним прикладом є активність батьків у зарубіжних країнах, які не байдужі до життєдіяльності школи та готові долучатися до вирішення різноманітних проблем на місцевому рівні. Варто відзначити, що ОМС зобов'язані співпрацювати з громадськістю у питаннях управління освітою. За формальними показниками в Україні схожі підходи

до управління освітою на місцевому рівні: повноваження ОМС суттєво не відрізняються від повноважень місцевих органів влади Естонії, Фінляндії та Польщі – ОМС на рівні територіальної громади опікуються дошкільною, початковою та базовою освітою.

**Висновки.** Проаналізовано досвід країн Європейського Союзу, які в міжнародному дослідженні PISA-2018 увійшли в ТОП-10 країн з найкращими показниками (Естонія, Польща, Фінляндія) щодо управління освітою на місцевому рівні за такими показниками: управління, фінансування, залучення громадськості до процесу управління освітою. Такий підхід дав можливість виявити основні підходи до управління освітою на місцевому рівні, які можна імплементувати в Україні, а саме: залученість ОМС до підбору педагогічних кадрів; фінансова автономія закладів освіти; поповнення шкільного бюджету через надання додаткових платних послуг; зменшення видатків на освіту шляхом залучення аутсорсингових компаній; мотивування висококваліфікованих вчителів до роботи у сільських закладах освіти; створення національного реєстру, який би містив вичерпну інформацію про заклади освіти; утримання громадами малокомплектних закладів освіти.

Перспективними напрямками подальших розвідок є вивчення досвіду управління освітою на місцевому рівні країн Азії, що очолюють усі рейтинги у міжнародних дослідженнях якості освіти.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні : монографія / В.В. Кравченко, А.О. Янчук, В.О. Антоненко та ін. ; за ред. В.В. Кравченка, М.О. Баймуратова, О.В. Баганова. К., 2007. 864 с.
2. PISA Insights and Interpretations 2018 Andreas Schleicher : [Electronic recourses]. URL : <https://www.oecd.org/pisa/PISA%202018%20Insights%20and%20Interpretations%20FINAL%20PDF.pdf>
3. Estonia Overview: Key features of the Education System : [Electronic recourses]. URL : [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/estonia\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/estonia_en)
4. Титиш Г. Як це у них. Естонський досвід реформи середньої освіти : [Електронний ресурс]. URL : <https://life.pravda.com.ua/society/2016/06/13/213508/>
5. Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus Vastu võetud 09.06.2010 : [Electronic recourses]. URL : <https://www.riigiteataja.ee/akt/115032014037?leiaKehtiv>.
6. Eesti Hariduse Infosüsteem : [Electronic recourses]. URL : <https://koolikaart.hm.ee/>
7. Haridussilm : [Electronic recourses]. URL : <https://www.haridussilm.ee/>
8. Kuntalaki 10/04/2015 / 410 : [Electronic recourses]. URL : <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>
9. Opetus- ja kulttuuriministeriö : [Electronic recourses]. URL : <https://minedu.fi/en/basic-education>.
10. Finland Overview: Key features of the Education System : [Electronic recourses]. URL : [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/finland\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/finland_en)
11. Prawo oświatowe: USTAWA z dnia 14 grudnia 2016 r. : [Electronic recourses]. URL : <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20170000059>
12. Титиш Г. Як це у них. Польський досвід реформи середньої освіти : [Електронний ресурс]. URL : <http://life.pravda.com.ua/society/2015/10/25/202280/>.
13. Poland Overview: Key features of the Education System : [Electronic recourses]. URL : [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/poland\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/poland_en).
14. Fazlagić Amir jan. Marketingowe zarządzanie szkołą. Warszawa : Wydawnictwa CODN, 2003. 160 с.
15. OECD. (2018). Effective Teacher Policies: Insights from PISA. In PISA. OECD Publishing, Paris. Doi : [Electronic recourses]. URL : <https://dx.doi.org/10.1787/9789264301603-en>.
16. Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA-2018 : [Електронний ресурс]. URL : [http://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/PISA\\_2018\\_Report\\_UKR.pdf](http://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/PISA_2018_Report_UKR.pdf)

## **REFERENCES:**

1. Kravchenko V.V., Yanchuk A.O., Antonenko V.O. (2007). Aktualni problemy stanovlennia ta rozvytku mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini. Kyiv.[In Ukrainian].
2. PISA Insights and Interpretations 2018 Andreas Schleicher. Retrieved from: <https://www.oecd.org/pisa/PISA%202018%20Insights%20and%20Interpretations%20FINAL%20PDF.pdf>
3. Estonia Overview: Key features of the Education System. Retrieved from: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/estonia\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/estonia_en)
4. Tytysh H. (2016). Yak tse u nykh. Estonskyi dosvid reformy serednoi osvity :. Retrieved from : <https://life.pravda.com.ua/society/2016/06/13/213508/>[In Ukrainian]
5. Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus Vastu võetud 09.06.2010. Retrieved from: <https://www.riigiteataja.ee/akt/115032014037?leiaKehtiv>. [In Estonian].
6. Eesti Hariduse Infosüsteem. Retrieved from: <https://koolikaart.hm.ee/>. [In Estonian].
7. Haridussilm. Retrieved from: <https://www.haridussilm.ee/>. [In Estonian].

8. Kuntalaki 10/04/2015 / 410. Retrieved from: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>. [In Finnish].
9. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Retrieved from: <https://minedu.fi/en/basic-education>. [In Finnish].
10. Finland Overview: Key features of the Education System. Retrieved from: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/finland\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/finland_en)
11. Prawo oświatowe: USTAWA z dnia 14 grudnia 2016 r. Retrieved from: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=W-DU20170000059>. [In Polish].
12. Tytysh H. (2015). Yak tse u nykh. Polskyi dosvid reformy serednoi osvity : Retrieved from : <http://life.pravda.com.ua/society/2015/10/25/202280/>. [In Ukrainian].
13. Poland Overview: Key features of the Education System : Retrieved from: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/poland\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/poland_en).
14. Fazlagić Amir jan. Marketingowe zarządzanie szkołą. Warszawa : Wydawnictwa CODN, 2003. 160 s. [In Polish].
15. OECD. (2018). Effective Teacher Policies: Insights from PISA. In PISA. OECD Publishing, Paris. Doi : Retrieved from: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264301603-en>.
16. Natsionalnyi zvit za rezultaty mizhnarodnoho doslidzhennia yakosti osvity PISA-2018 (2019). Retrieved from: [http://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/PISA\\_2018\\_Report\\_UKR.pdf/](http://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/PISA_2018_Report_UKR.pdf/) [In Ukrainian].