

УДК 378.14;37.0:371.11

Товканець Оксана Сергіївна – кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри психології та педагогіки, ВНЗ «Східно-європейський
слов'янський університет», м. Ужгород

E-mail: tovkanecoksana@rambler.ru

МІЖНАРОДНІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПІДГОТОВКУ ФАХІВЦІВ З ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЄВРОПЕЙСЬКІЙ ВИЩІЙ ШКОЛІ

Анотація. В статті розглядається проблема нормативно-правового забезпечення європейської освіти. Зосереджено увагу на документах Ради Європи, ЮНЕСКО стосовно регулювання освітньої діяльності та врахування їх вимог у підготовці фахівців з освітнього менеджменту. Обґрунтовано вплив нормативних актів на формування змісту підготовки фахівців з менеджменту освіти в європейських країнах. Визначені перспективи розвитку автономності освітніх установ, що полягають в розробці управлінських концепцій, виявлення

можливості їх реалізації. Зазначено, що роль керівництва полягає у забезпеченні балансу в поділі повноважень всередині установи і в першу чергу відповідальності за всю діяльність освітньої установи.

Ключові слова: нормативно-правові документи, підготовка фахівців з освітнього менеджменту, європейська вища школа.

Tovkanets Oksana - Ph.D., Assistant Professor of the Psychology and Pedagogy Department at the East-European Slavic University, Uzhgorod.
E-mail: tovkanecoksana@rambler.ru

INTERNATIONAL LEGISLATIVE ACTS AND THEIR EFFECT ON TRAINING THE EDUCATIONAL MANAGEMENT SPECIALISTS IN EUROPEAN HIGHER SCHOOL

Annotation. *The article is devoted to the problems of European education legal and regulatory issues. The emphasis has been made on the documents of the Council of Europe, UNESCO which deal with the regulation of educational activities and consider the standards of the educational management training. The given article has grounded the impact of legal acts on shaping the educational management training content in European countries. The perspectives of educational institutions' autonomy and the development of concept management have been identified, along with the opportunities of its implementation. It has been noted that the role of the board is to ensure the balance during the division of duties in the institution and it holds prime responsibility for all its activities.*

Key words: *legal documents, legal acts, educational management training, European higher education.*

Вступ. Стратегічною метою державної політики у сфері освіти на початку ХХІ століття в Україні стало встановлення та введення європейських соціальних, економічних і демократичних стандартів взаємовідносин людини, суспільства і держави. Тому важливими стають проблеми цілеспрямованого впливу на умови й передумови реалізації норм права, фокусування переваг модернізаційних освітніх заходів у період трансформації, удосконалення всієї системи освіти та механізму реалізації конституційного права на освіту. У контексті цього проблема наукового розуміння ролі європейської освітньої політики в процесі модернізації української освіти, зокрема управлінського аспекту, має як теоретичне, так і практичне значення.

До проблем законодавчого забезпечення розвитку освітньої галузі зверталися вітчизняні і зарубіжні дослідники, розглядаючи його з різних аспектів: педагогічного (Н.Авшенюк, Г. Єльнікова, В.Кремь, В.Луговий, Лук (A Luke), Л.Лук'янова, О.Матвієнко, Н.Ничкало, Т.Поясок, Я.Пруха (J. Pruha), Л.Пуховська, А.Сайті (A.Saiti)), юридичного

(М. Монастирська, Л. Наливайко, І. Фрумін), філософського (Л. Белл (L. Bell) і Зязюн, Г. Стівенсон (H. Stevenson) М. Яцейко), державного управління (Т. Боголіб, В. Крижко, О. Куклін, В. Огаренко, І. Приходько, Л. Пшенична, С. Шевченко) та інших. Проте, на нашу думку, проблематика міжнародного нормативного забезпечення підготовки фахівців з менеджменту освіти досліджена недостатньо.

Мета статті: здійснити аналіз нормативно-правового забезпечення змісту підготовки фахівців з менеджменту освіти в європейській освіті.

Результати дослідження. У межах розроблюваної проблеми вважаємо за необхідне виокремити напрями змістової підготовки фахівців з менеджменту освіти та здійснити аналіз правової бази щодо даної проблематики. На підставі аналізу наукових і документальних джерел [1; 3; 6; 10; 11; 14] нами запропоновано напрями, на яких необхідно акцентувати увагу у процесі підготовки фахівців з менеджменту освіти в європейській освіті: спрямування на методологічне забезпечення діяльності в рамках європейської освіти: стандартизація змісту освіти, ліцензування, атестація та акредитація навчальних закладів, визнання кваліфікацій, що відносяться до вищої освіти; удосконалення системи управління освітою, децентралізація і диверсифікація в освіті.

Кожен із цих напрямів базується на певних правових засадах, аналіз яких здійснимо надалі.

1. Спрямування на методологічне забезпечення діяльності в рамках європейської освіти. До цієї групи відносимо такі основні документи ЮНЕСКО, як «Конвенція про боротьбу з дискримінацією в галузі освіти», «Рекомендації про розвиток освіти дорослих» (1976), «Всесвітня декларація про вищу освіту для XXI століття» та інші. Всі документи ЮНЕСКО ґрунтуються на принципах і нормах, закріплених Статутом ООН, Загальною декларацією прав людини, іншими документами ООН і містять конкретні нормативні положення, які регулюють освітні відносини будь-якої окремої, відносно самостійної сфери освіти, а також закріплюють дієві механізми, покликані забезпечити реалізацію цих положень в конкретних відносинах.

«Конвенція про боротьбу з дискримінацією в галузі освіти» (1960) [4], дає розгорнуте визначення поняття «дискримінація» в галузі освіти і визначає ряд конкретних заходів, які повинні реалізувати держави – прихильники цієї Конвенції – для здійснення дійсної рівноправності учасників освітніх відносин. Конвенція виступає найважливішим правовим засобом проти будь-яких дій держави та її органів, здійснюваних в таких цілях, як: обмеження освіти для будь-якої групи осіб з нижчим рівнем освіти або закриття для конкретної особи чи певної соціальної групи доступу до освіти будь-якого ступеня або типу.

Декларація принципів толерантності (1995) [2]. Згідно декларації толерантність розглядається як: повага, прийняття і правильне розуміння багатства різноманітності культур нашого світу, наших форм самовираження і способів проявів людської індивідуальності. Їй сприяють знання, відкритість, спілкування і свобода думки, совість і переконання; гармонія в багатоманітності, моральний обов'язок та сформована політична і правова потреба; добродійність, яка робить можливим досягнення миру і сприяє заміні культури війни культурою миру; активне ставлення, що формується на базі визнання універсальних прав і основних свобод людини; обов'язок сприяти утвердженню прав людини, плюралізму (в тому числі культурного і освітнього), демократії і правопорядку; відмова від догматизму, від абсолютизації істини. Впровадження толерантності означає: кожна людина вільна дотримуватися своїх переконань і визнає таке ж право за іншими; погляди однієї людини не можуть бути нав'язані іншим. Толерантність є не тільки найважливішим принципом, а й необхідною умовою миру і соціально-економічного розвитку усіх народів.

«Типовий національний закон про розвиток толерантності» (2012) – документ, що підготовлений групою експертів Європейської ради з толерантності і примирення (ЕСТП) та юридично регламентує правові відносини у сфері толерантності в країнах Європи [7]. Закон має на меті розвиток толерантності в суспільстві без ослаблення зв'язків, які формують суспільство як єдине ціле, виховання толерантності між різними общинами і групами, викорінення злочинності на основі ненависті, осуд будь-яких проявів нетерпимості, заснованих на упередженнях, фанатизмі або забобонах, прийняття конкретних заходів для боротьби з нетерпимістю з метою викорінення расизму. Закон прописує основні принципи і поняття толерантності, принципи взаємовідносин між різними соціальними групами, в тому числі між мігрантами і корінним населенням, гарантує ряд демократичних свобод, перераховує обов'язки, необхідні для виконання урядами європейських країн, включаючи обов'язки в галузі освіти.

Практичний інтерес представляє *«Всесвітня декларація про вищу освіту для XXI століття: підходи і практичні заходи»* (1998 р.) [1]. Цей документ позитивно оцінює процес розвитку освіти в другій половині XX ст. і визначає основні заходи, покликані зберегти і примножити успіхи освіти у новому столітті. В документі наголошено, що слід здійснити перехід від навчання, орієнтованого на когнітивне освоєння дисциплін, до навчання, спрямованого на розвиток навичок і здібностей, пов'язаних з комунікацією, творчим і критичним аналізом, незалежним мисленням і колективною працею в багатокультурному контексті. У той же час, підкреслюється в Декларації, фахівець з вищою

освітою повинен не тільки бути професіоналом своєї справи, а й мати почуття соціальної відповідальності, бути активним членом сучасного громадянського суспільства і сприяти утвердженню в ньому принципів рівноправності й справедливості.

Власне зміст Всесвітньої декларації про вищу освіту для XXI століття вказує на те, що вона повинна стати основоположним документом для кожного працівника сфери освіти, який бере участь в управлінні нею, прогнозуванні та визначенні стратегії розвитку. Жоден нормативний та інший документ органів управління освітою або освітніх установ не повинен прийматися без урахування положень і вимог цієї Декларації, яка визначає логіку розвитку освітніх процесів в сучасному світі.

2. Стандартизація змісту освіти, ліцензування, атестація та акредитація навчальних закладів визнання кваліфікацій, що відносяться до вищої освіти. Пропозиція щодо розробки єдиної, спільної конвенції щодо удосконалення європейських конвенцій про вищу освіту, а також Конвенції ЮНЕСКО про визнання навчальних курсів, дипломів про вищу освіту і вчених ступенів у державах регіону Європи, було представлено на 16-й сесії Постійної конференції з університетських проблем та схвалено двадцять сьомою сесією Генеральної конференції ЮНЕСКО.

Прийнята в Лісабоні *Конвенція про визнання кваліфікацій з вищої освіти в Європейському регіоні* (1997) [5], є основоположним документом правової бази міжнародного освітнього співробітництва більш, ніж 50-ти країн світу. Конвенція об'єднує найрізноманітніші документи про освіту, які названі в ній «кваліфікаціями», – шкільні атестати і дипломи про початкову професійну освіту, всі дипломи про повну загальну середню, вищу і післявузівську професійну освіту, включаючи дипломи доктора наук; академічні довідки про проходження періодів навчання. На основі Конвенції визнаються ті закордонні кваліфікації, які не мають суттєвої різниці з відповідними кваліфікаціями в країні, що приймає. В рамках дії Конвенції органи управління встановлюють перелік іноземних дипломів, університетських ступенів і звань зарубіжних країн, які визнаються еквівалентними національним документам про освіту, або таке визнання здійснюється безпосередньо ВНЗ, які встановлюють власні критерії, причому, дана процедура відбувається в умовах укладеної двосторонньої або багатосторонньої угоди на рівні урядів або окремих вузів. Двома найважливішими інструментами в процедурі взаємного визнання документів про освіту, згаданими в Конвенції, є Європейська система переведення кредитів (ECTS), що дозволяє встановити єдину міжнародну систему кредитів, і Додаток до диплому, в якому подається детальний опис кваліфікації, перелік навчальних дисциплін, отримані оцінки та кредити.

Концепція нової моделі європейської освіти міститься у висновках Лісабонського саміту щодо політики освіти ЄС, зображених в *«Меморандумі безперервної освіти Європейського Союзу»* [6]. У Меморандумі зазначається, що успішний перехід до економіки і суспільства, заснованого на знаннях, повинен супроводжуватися процесом безперервної освіти (навчання впродовж життя). Крім формальної освіти, що завершується видачею загальнонавчального диплома або атестата, навколо якого і формується освітня політика будь-якої держави, в концепцію безперервної освіти включені ще два види освітньої діяльності, а саме: неформальна освіта (як правило, не супроводжується видачею документа, здобувається в освітніх установах або громадських організаціях, клубах і гуртках, а також під час індивідуальних занять з репетитором або тренером) й інформальна освіта (індивідуальна пізнавальна діяльність, що супроводжує повсякденне життя і необов'язково носить цілеспрямований характер). В рамках даної концепції неформальний та інформальний види освіти включаються в загальний процес навчання.

В основу забезпечення безперервної освіти покладено 6 принципів: нові базові знання та навички для всіх, що передбачає забезпечення загального безперервного доступу до освіти з метою отримання і оновлення навичок, необхідних для включеності в інформаційне суспільство (комп'ютерна грамотність, іноземні мови, технологічна культура, підприємництво і соціальні навички – впевненість в собі, відповідальність тощо); збільшення інвестицій в людські ресурси; інноваційні методи викладання та навчання; нова система оцінки здобутої освіти з врахуванням всіх видів освіти: формальної, неформальної та інформальної; розвиток наставництва і консультування. У Меморандумі зазначено, що «якщо зараз освіта відіграє головну роль при входженні людини в професійне середовище, то в майбутньому воно буде вирішальним для її «включеності» в суспільство (social inclusion)» [6]. Освіта може перетворитися з права кожного громадянина ЄС в його обов'язок.

Для можливості оцінки отриманих знань і порівняння їх результатів в листопаді 2007 р. Рада міністрів з питань освіти, молоді та культури підтримала пропозицію Комісії ЄС щодо заснування Європейської кваліфікаційної рамки (ЄКР) щодо навчання впродовж усього життя, що передбачає впровадження Європейської кваліфікаційної рамки у формі порівняльної моделі, що складається з восьми рівнів рекомендацій щодо вимірювання результатів освіти, які описують знання, вміння і навички учня. Дані механізми повинні уможливити, з одного боку, дати найбільш точну оцінку фахівця на ринку праці, з іншого боку, надати можливість, а в певних випадках, необхідність постійного вдосконалення своїх навичок та вмінь.

3. Удосконалення системи управління освітою, децентралізація і диверсифікація в освіті. В цьому контексті розглянемо насамперед доповідь «Автономія шкіл в Європі: політика та реалізація заходів», що оголошена Я.Фігелем, комісаром з питань освіти, професійної підготовки, культури і молоді Європейської комісії з питань освіти і культури у 2008 р., де визначено поняття та зміст шкільної автономії, повноваження органів, які приймають рішення, сфери компетенції повноважних осіб, роль і склад керівних органів управління в школі, моделі відповідальності за прийняті рішення тощо. В доповіді зазначено, що поняття шкільної автономії – це насамперед незалежність від загальної політики держави і поновлення децентралізації / деконцентрації адміністративних повноважень в галузі освіти. Шкільна автономія повинна стати об'єктивним або навіть основним принципом управління школою і освітньої політики в тому сенсі, що освітні установи повинні бути автономними, щоб забезпечити свободу викладання з метою поліпшення якості освіти. В доповіді визначені перспективи розвитку автономності освітніх установ, що полягає в розробці концепцій, їх впровадження і особливо ступеня політичної волі, пов'язаної з ними, що є результатом взаємодії між різними системними чинниками та обставинами – історія, географія та політичні структури (централізована держава, або навпаки федеративна система) – і, крім того, політичні можливості, які спонукали уряди проводити політику змін в школах [8, с. 46 – 47].

У 2009 р. Генеральним директором з питань освіти і культури Європейської комісії оприлюднено документ «Адміністрування і управління у вищій освіті: принципи, структура, фінансування і академічні працівники», в якому визначені стратегічні пріоритети у фінансуванні, кадровій політиці щодо академічних працівників, структура управління у сфері вищої освіти, моделі державного фінансування освіти, питання щодо автономії у використанні доходів від плати за навчання, проблеми соціального партнерства в освіті. Об'єднання та асоціації університетів по всій Європі в контексті реформування управління в освіті повинні вирішити цю проблему через організації програм підвищення кваліфікації персоналу, академічних та інших співробітників, пропонуючи навчання, курси і семінари з питань управління університетами.

З реформою інституційної структури управління також змінилася роль керівництва. Його завдання полягає в тому, щоб забезпечити баланс в поділі повноважень всередині установи і, в першу чергу, відповідальність за всю діяльність освітньої установи. Наукові навички, як і раніше, є основною вимогою кваліфікації для займання посади керівника університету. В доповіді зазначається, що для отримання додаткових навичок кваліфікаційних, щоб зайняти посаду керівника освітньої установи, тепер необхідні знання щодо кадрової політики і управлінської

майстерності, оскільки наукова і педагогічна компетентність працівника не гарантує, що це є лідер, дипломат і стратег [13, с. 105 – 106].

У березні 2010 р. схвалена «*Нова європейська стратегія «Європа-2020»*», як стратегія розумного, стійкого і всеосяжного зростання ЄС, що містить План з розвитку нових здібностей і збільшення кількості робочих місць [3]. Метою Плану є створення необхідних умов для вдосконалення ринку праці для збільшення зайнятості та гарантії стабільності суспільства. Наділяючи європейців новими можливостями за допомогою здобуття ними нових знань і набуття навичок, ЄС націлює майбутню робочу силу на адаптацію до мінливих умов ринку праці, що приведе до зменшення безробіття і зростання продуктивності діяльності працівників. На рівні ЄС стратегічними завданнями визначені напрями: створення ринку праці, побудованого на гнучкості в динамічній економіці й безпеці для робітників; створення і адаптація законодавства, яке буде відповідати принципам розумного регулювання, включаючи інструменти трудового законодавства (робочий час, час відпочинку, призначення на посаду, доведення інформації до працівників), а також новим ризикам, що виникають щодо заподіяння шкоди здоров'ю та отримання травм на роботі; підтримка внутрішньої європейської мобільності працівників за допомогою необхідних інвестицій, особливо з Європейського соціального фонду; підтримка посилення кооперації між інститутами трудового ринку, в тому числі з державними установами зайнятості держав-членів ЄС; посилення ступеня соціального партнерства, підключення всіх можливих служб до розв'язання проблем у сфері зайнятості; спрямування до розв'язання проблем кооперації у сфері освіти та навчання.

Завдання держави-члени ЄС на національному рівні має реалізовуватися: впровадженням національних шляхів досягнення гнучкості й безпеки на ринку праці; переглядом і регулярним відстеженням ефективності податкових та пільгових систем; підтримкою нових форм балансу роботи і повсякденного життя, проведенням активної політики стосовно проблем старіння нації та гендерної рівності; підтримкою й відстеженням ефективності впровадження заходів соціального партнерства; розробкою та впровадженням європейського рамкового рішення про кваліфікації за допомогою встановлення національних стандартів кваліфікацій працівників; налагодженням партнерства між сферами освіти/навчання і зайнятості, зокрема, шляхом залучення соціального партнерства у плануванні освітніх заходів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Міжнародні та європейські нормативно-правові акти як частина національного законодавства, а також резолюції, конвенції, які мають статус рекомендаційних документів, значною мірою впливають на формування змісту підготовки фахівців з менеджменту освіти в європейських країнах: визначаються методологічні орієнтири щодо

формування базових уявлень управління в освіті, забезпечуються правові основи фундаментальних, гуманітарних та професійно орієнтованих дисциплін, сприяють проектуванню і моделюванню стратегій розвитку освітньої галузі та професійної підготовки з урахуванням соціально-економічних, політичних, технологічних змін задля духовного й культурного розвитку суспільства. Для української освіти важливими мають бути дотримання демократичних принципів у сфері управління, усебічне забезпечення прав і свобод суб'єктів освітнього процесу, врахування культурних особливостей усіх народів та особливостей підготовки людини до життя у відкритому мультикультурному суспільстві, інтеграція загальнонаціональної ідеї із загальноцивілізаційними духовними орієнтаціями.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробці проблеми становлення системи підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах у ХХ столітті, висвітленні еволюція змісту і методів професійної підготовки управлінців освітньої галузі.

Література

1. Высшее образование в XXI в.: подходы и практические меры / От анализа к мобилизующим принципам [начало публикации реферата Рабочего документа Всемирной конференции ЮНЕСКО «Высшее образование в XXI в.: подходы и практические меры» (Париж, 5-9 октября 1998 г.)] // Альма Матер (Вестник высшей школы). – 1998. – № 11. – С. 3-9.
2. Декларація принципів толерантності [Електронний ресурс]. – URL: <<http://zakon3.rada.gov.ua/>>. – Загол. з екрану. – Мова укр.
3. Europe 2020. Strategy for smart, sustainable and inclusive growth [Електронний ресурс]. – URL: <http://ec.europa.eu/>. – Мова англ.
4. Конвенція про боротьбу з дискримінацією в галузі освіти [Електронний ресурс]. – URL: <<http://zakon3.rada.gov.ua/>>. – Загол. з екрану. – Мова укр.
5. Конвенція про визнання кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні. Ліссабон, 11 квітня 1997 р. [Електронний ресурс]. – URL: <<http://zakon4.rada.gov.ua/>>. – Загол. з екрану. – Мова укр.
6. Меморандум неперервного образования Европейского Союза [Електронний ресурс]. – URL : <www.znanie.org/docs/memorandum.html>. – Загол. з екрану. – Мова рос.
7. Типовий національний закон про розвиток толерантності [Електронний ресурс]. – URL: <<http://moscow.pink>>. – Загол. з екрану. – Мова укр.
8. Autonomie škol v Evropě: politická a realizační opatření Eurydice. – Brusel: Eurydice, 2008. – 64 p. – Мова чеська.
9. Bell L. Education Policy. Process, Themes and Impact / L. Bell, H. Stevenson. – London: Routledge, 2006. – 192 p.
10. Luke A. Redesigning what counts as evidence in educational policy: The Singapore model / A. Luke, D. Hogan// Chapter n J. Ozga, T. Popkewitz & T. Seddon, Eds., World Handbook of Education. 2006. – London: Routledge, 2006. – P. 170-184.

11. Petrova D. European Policies and Strategies 2020 – administration, industry, education in Bulgaria / Desislava Petrova, Marina Panko // Науковий вісник Мукачівського державного університету, Серія Економіка. – 2015. – Вип. 2 (4). Частина 1. – С. 189-192.

12. Recommendation on the Development of Adult Education (Paris, 1976) [Електронний ресурс]. – URL: <<http://portal.unesco.org/>>. – Загол. з екрану. – Мова англ.

13. Správa a řízení vysokého školství v Evropě, Principy, struktury, financování a akademičtí pracovníci Ústav pro informace ve vzdělávání, 2009. – 140 с. [Електронний ресурс]. – URL: <<http://ec.europa.eu/about/>>. – Загол. з екрану. – Мова чеська.

14. Saiti A. Evidence from Greek secondary education / A. Saiti // Management in Education. – 2003. – № 17 (2). – P. 8 – 34.

Bibliography

1. Higher education in the XXI century : approaches and practical measures / From analysis for mobilizing principles [beginning of report publications of Working document of World UNESCO Conference «Higher Education in the XXI century: approaches and practical measures» (Paris, 5-9 October 1998)] // Al'ma Mater. – 1998. – № 11. – S. 3 – 9 (in Russian).

2. Declaration of Principles on Tolerance [Electronic resource]. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/> (in Ukrainian)

3. Europe 2020. Strategy for smart, sustainable and inclusive growth [Electronic resource]. – URL: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/> (in English)

4. Convention against Discrimination in Education [Electronic resource]. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/> (in Ukrainian)

5. Convention on the Recognition of Qualifications concerning Higher Education in the European region. Lisbon, April 11, 1997 [Electronic resource] – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/> (in Ukrainian)

6. Memorandum of Continuous Education of European Union [Electronic resource]. – Rezhim dostupa : w w w .znanie.org/docs/ memorandum.html (in Russian)

7. Model National Law on Promoting tolerance [Electronic resource]. – URL: <http://moscow.pink> (in Ukrainian)

8. Autonomie škol v Evropě: politická a realizační opatření Eurydice. – Brusel: Eurydice, 2008. – 64 p. (in Czech)

9. Bell L. Education Policy. Process, Themes and Impact (Leadership for Learning Series) / L. Bell, H. Stevenson. – London: Routledge, 2006. – 192 p. (in English)

10. Luke A. Redesigning what counts as evidence in educational policy: The Singapore model / A. Luke, D. Hogan // Chapter n J. Ozga, T. Popkewitz & T. Seddon, Eds., World Handbook of Education. 2006. – London: Routledge, 2006. – P. 170 – 184 (in Ukrainian)

11. Petrova D. European Policies and Strategies 2020 – administration, industry, education in Bulgaria / Desislava Petrova, Marina Panko // Naukovyj visnyk Mukachiv's'kogo derzhavnogo universy'tetu, Seriya Ekonomika. – 2015. – Vy'p. 2 (4). Chasty'na 1. – S. 189 – 192. (in English)

12. Recommendation on the Development of Adult Education (Paris, 1976) [Електронний ресурс]. – URL: <http://portal.unesco.org/> (in English)

13. Správa a řízení vysokého školství v Evropě, Principy, struktury, financování a akademičtí pracovníci Ústav pro informace ve vzdělávání, 2009. – 140 с. [Електронний ресурс]. – URL: <http://ec.europa.eu/about/> (in Czech)

14. Saiti A. Evidence from Greek secondary education / A. Saiti // Management in Education. – 2003. – № 17 (2). – P. 8 – 34 (in English)