



**Оксана Максименко** – кандидат педагогічних наук, доцент, науковий співробітник відділу порівняльної педагогіки Інституту педагогіки НАПН України, м. Київ, Україна; доцент кафедри іноземних мов факультету фінансів Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна.  
**Коло наукових інтересів:** порівняльна педагогіка та міжнародна освіта, питання теорії і практики реформування управління шкільною освітою, інновації та тенденції управління шкільною освітою в європейському та північноамериканському освітньому просторах.

✉ [osmaksku@ukr.net](mailto:osmaksku@ukr.net)

id <https://orcid.org/0000-0003-3951-7923>

УДК 373.3/.5.014(481)

<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-3-37-53>

## ПРОБЛЕМА УПРАВЛІННЯ ШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ У НАУКОВОМУ ПОЛІ НОРВЕГІЇ

**Анотація.** Стаття присвячена висвітленню питання управління шкільною освітою у науковому полі Норвегії, засновуючись на прикладі досвіду наукової роботи Університету Осло. Визначаючись провідною рушійною силою змін функціонування освіти загалом та її шкільної ланки зокрема, управління покликано реалізовуватися у державі у межах шкільних спільнот задля виконання своєї суспільної, освітньої, реформативної та трансформаційної місії, вибудовуючись з урахуванням особливих реалій країни Норвегії.

Встановлено, що наукове поле дослідження проблеми управління шкільною освітою сформоване у вимір, який поєднав площини наукового простору країни, європейського та глобалізованого наукового досвіду. Практично така схема наукового пошуку працює, базуючись на поєднанні досліджень засобами різноманітних проектів, поєднуючи проекти на здобуття ступеня, та міжнародних мереж, у межах яких відбувається робота щодо напрямів вивчення та розробки проблем управління шкільною освітою.

З'ясовано, що для цілісного вивчення питання управління шкільною освітою та за багатовимірності досліджуваних контекстів використовується перелік інструментів, а саме: теоретико-методологічні підходи (історичний, соціокультурний, прогнозування, моделювання, міждисциплінарний, багаторівневий, крос-контекстний аналіз тощо) та методи (порівняльного аналізу, кейсів, аналізу інформаційних джерел та контекстів, екстраполяції тощо), що дозволяє виявити особливості досліджуваного феномену у Норвегії та зарубіжжі.

Проведений аналіз проблематики досліджень управління шкільною освітою Норвегії дозволив виявити основні напрями, які тісно взаємопов'язані та взаємовпливові: реформування шкільної освіти у напрямку демократичних змін включно, освітнє управління (підпорядкування та співробітництво), вдосконалення навчальних планів, підзвітність, лідерство.

Зроблено висновок, що управління шкільною освітою позиціонується у країні, як і у Європі, як нове державне управління через реформування та модернізацію з обов'язковою вихідною позицією – урахуванням існуючих відмінностей у національних контекстах для подальших успішних трансформацій. Враховуючи особливості внутрішніх потреб, основними напрямами нового державного управління означені: навчальні плани та освітні реформи, управління

та підзвітність, лідерство та просування знань, що розробляється у тематиці дослідницької діяльності у наковому полі країни.

**Ключові слова:** управління, шкільна освіта, міжнародний, міждисциплінарний, реформа освіти, звітність, навчальний план, лідерство.

**Постановка проблеми.** Освіта сьогодення окрім широкого переліку безпосередніх власних завдань – підготовки відповідальної та конкурентної особистості, наділена особливою місією щодо глибинної трансформації суспільства в цілому. Освітні спільноти та суспільства мають бути здатними до постійних удосконалень у конкурентній суспільній економіці, за ефективної демократичної взаємодії та комунікації в умовах рівних можливостей задля підтримки сталого розвитку власного та світового суспільства. У безпосередньому зв'язку особливої ваги набуває саме управління шкільною освітою як рушійною силою здійснення відповідних освітніх реформ та трансформацій шляхом упровадження новацій у державному секторі у нових швидко змінних умовах глобалізованого світу.

Проблема управління за Aktualizувалася та набула неабиякої вагомості з розвитком процесів демократизації, змінюючи формати відносин та функціонування суспільств Європи і світу. Питання управління шкільною освітою розглядається цілісно та комплексно у напрямі функціонування ланки державного сектору освітньої галузі, як сектору, місія якої полягає в охопленні переважної частини населення країни відповідного віку. За таких умов управління шкільною освітою вимагає вивчення та прогнозування можливостей використання новітнього міжнародного досвіду, що є безперечним пріоритетом для України.

Особлива увага та вагомість питання управління ланкою у науковому полі Норвегії пояснюється широким спектром досліджуваних складових, серед яких внутрішній та зовнішній досвід перебігу процесу демократичних змін. Зокрема специфіка факторів та складових, що потребують змін саме через реформування та трансформації в освіті, новітні міжнародні практики та моніторинг їх втілення в освітній системі з необхідним врахуванням історично-успадкованих та культурних відмінностей, державних особливостей та сучасних умов складають основне коло досліджуваних питань. Управління шкільною освітою у демократичному форматі у шкільній освіті Норвегії є надактуальним питанням для України у реаліях складних та нагальних трансформацій освіти у суспільстві в контексті вибудови нових зв'язків усіх задіяних та зацікавлених осіб за участі державних структур, їх взаємодії та взаємовпливів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження вітчизняних учених охоплюють широкий спектр проблем, які є важливими для управління шкільною освітою у світовому та європейському контекстах для подальшого переймання досвіду Україною, серед яких:

- реформування середньої освіти за впливу процесів європеїзації та глобалізації у порівняльному контексті (Lokshyna et al., 2021; Lokshyna, 2019; Локшина, 2022, 2017; Топузов, 2015; Джурило, 2014; Глушко, 2017, 2020, 2022; Шпарик, 2019);
- трансформаційні процеси шкільної освіти (Локшина, 2016; Джурило та ін., 2018; Локшина та ін., 2021);
- питання управління освітньою галуззю у міжнародному контексті (Джурило, 2015, 2017; Матусевич та Колесник, 2019).
- Науковці зарубіжжя, спільноти яких знаходяться на певному рівні демократичного розвитку, акцентують свою увагу на нагальних питаннях подальшого розвитку шкільного управління. Так, перелік важливих аспектів, які опрацьовуються вченими та дослідниками Норвегії охоплює:
- реформування шкільної освіти (Møller & Skedsmo, 2013; Hall, 2018; Gunnulfsen & Larsen, 2021; Sivesind, 2019);
- освітнє управління (традиції та новації) (Lunde & Gunnulfsen, 2021; Sivesind & Skedsmo, 2020; Baek et al., 2022; Sivesind, 2021; Gunnulfsen & Jacobsen, 2022);

- удосконалення навчальних планів (Mølstad & Hansén, 2013; Luimes & Karseth, 2018; Sundby et al., 2021; Karseth & Wahlström, 2023; Hall et al., 2023);
- питання лідерства (Møller, 2012, 2018, 2020, 2021; Abrahamsen et al., 2015; Aas, 2017; Hall, 2018; Mausethagen et al., 2019; Jensen, 2022; Gunnulfson, 2021; Lunde, 2021; Møller & Rönnerberg, 2021; Trujillo et al., 2021);
- звітність та питання урядової участі в управлінні (Hall & Sivesind, 2014; Ehren et al., 2015; Gunnulfson & Møller, 2016; Easley & Tulowitzki, 2016; Hall, 2017; Gunnulfson, 2018; Gunnulfson & Roe, 2018; Ottesen, 2018; Ottesen & Stephens, 2018; Skedsmo & Huber, 2018a; Skedsmo & Huber, 2018b; Skedsmo & Huber, 2018c; Skedsmo & Huber, 2018d).

Норвегія, пройшовши шлях демократичних змін в освіті, накопичила значний досвід з управління шкільною ланкою, вивчення якого сприятиме збагаченню потенційних можливостей та інструментів для аналізу, відпрацювання і подальшого впровадження у державному секторі шкільної освіти в Україні.

**Метою статті** є розглянути питання управління шкільною освітою у науковому полі Норвегії.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження та розробка напряму управління шкільною освітою реалізується у тісній співпраці та системі зав'язків наукових установ Норвегії, за участю закордонних партнерів у межах проектів та у форматі міжнародних мереж. Так, в Університеті Осло (Норвегія) діє система дослідницьких груп, які займаються розробкою актуальних тем та напрямів у поєднанні національного і міжнародного контекстів. Наприклад, дослідницька група – Вивчення навчальних програм, лідерства та управління освітою (Curriculum Studies, Leadership and Educational Governance (CLEG) Факультету педагогічних наук Університету Осло (University of Oslo, 2010a).

Метою дослідницької роботи є вивчення досвіду та розробка ключових питань шкільної освіти на національному та міжнародному рівнях. Фундаментальні дослідження охоплюють освітню політику, державне управління та педагогіку, у межах яких центральне місце посідають дослідження освітньої реформи та лідерство в обов'язковій та старшій середній освіті. Дослідження вибудовані за трьома тематичними напрямками, які є окремими та взаємодоповнюючими водночас, а саме: навчальний план та реформа освіти, управління та підзвітність, лідерство та просування знань. (Рис. 1)



Рис. 1. Міждисциплінарна сфера досліджень (University of Oslo, 2010a).

Як бачимо, завдяки виокремленню ключових позицій та їх об'єднанню уворюється міждисциплінарний вимір досліджень. Вважається, що навчальні плани, освітня реформа та різноманітні практики управління створюють ключові передумови для лідерства і генерації знань у шкільній освіті та освіті у цілому. Водночас практика лідерства вважається першорядною за своїм значенням для розгляду того, як реформи та навчальні програми розвиваються і впроваджуються на організаційному рівні.

У цьому дослідженні складові позиціонуються та тлумачаться у площині сучасного бачення та взаємодії наведених позицій, а саме:

- навчальні плани розвиваються завдяки інтернаціоналізації та створенню мережі активних учасників, а реформа освіти реалізується через взаємодію національних традицій та трендових міжнародних реформ;
- управління та підзвітність забезпечують розуміння оцінювання якості та зовнішнього оцінювання, появу нових форм координації в освіті, де очікування використання результатів та нових технологій спрямовують подальший розвиток та впровадження політики;
- лідерство та просування знань утілюються як взаємодія та співпраця освітян, керівників шкіл задля реалізації всеосяжної суспільної місії освіти, а також зміни та інновації запроваджуються і поширюються у школах.

Актуальним питаннями подальших досліджень у трьох напрямках є такі:

- Які взаємозв'язки виникають між управлінням, лідерством та результатами навчання студентів?
- Як учасники на рівні школи співпрацюють, щоб реалізувати всеосяжну суспільну місію шкільної освіти?
- Як освітні реформи переживають процеси стабілізації та зміни у шкільних практиках?
- Що веде до влади та впливу через практику лідерства?
- Як інновації та зміни комунікуються та координуються в школах?
- Як знання та досвід використовуються в реформаторській роботі?
- Як змінюється практика управління та лідерства у школах після впровадження нових інструментів та різних форм даних для вивчення?

Разом з цими вищеперерахованими питаннями вбачається, що інституційний погляд на реформаторську роботу та зміни був і залишатиметься центральним у практиці у школах. Ця точка зору може означати зосередження уваги не лише на тому, як відбувається інституційна робота, але й на тому, хто її виконує і, нарешті, що являє собою така робота. Вважається, що точний результат реформи обов'язково залежатиме від динаміки між дискреційною роботою професіоналів та ступенем державного регулювання. Окрім того, в епоху міжнародних порівнянь використання учасниками / виконавцями різних даних та освітніх програм пропонує важливий шлях до розуміння процесів навчання та інституційної роботи, що відбувається через зміни (University of Oslo, 2010a).

У межах дослідження напряму управління освітою Норвегії Факультет педагогічних наук включно з групою Вивчення навчальних програм, лідерства та управління освітою працюють над переліком проектів (University of Oslo, 2013), серед яких:

– проєкт «Знання про політику та уроки, здобуті у шкільній реформі скандинавських країн в епоху міжнародного порівняння» / Policy Knowledge and Lesson Drawing in Nordic School Reform in an Era of International Comparison (POLNET, 1 вересня 2018–1 вересня 2023) (University of Oslo, 2018).

У цьому дослідницькому проєкті використовується порівняльний аналіз мережі, щоб вивчити, як шкільні реформи формуються, розвиваються та оновлюються шляхом опрацювання та використання політичних знань і досвіду в п'яти країнах Північної Європи (Данії, Фінляндії, Ісландії, Норвегії, Швеції).

В епоху міжнародних порівнянь очікується, що розробники політики будуть вчитися на досвіді інших країн, застосовувати міжнародні стандарти, які розроблені міжнародними організаціями, та вивчати найкращий досвід. Основні дослідницькі питання охоплюють: чи так вони роблять, що вважається доказом та експертизою, як вони використовують національний, регіональний / скандинавський та / або міжнародний досвід у проведенні шкільної реформи у своїй країні? Порівняння документації щодо визначення політики країн Північної Європи уможливить дослідження часових, фактичних та соціальних аспектів, які спонукають до відновлення реформ у певних напрямках та ланках шкільної освіти.

Цілі проєкту полягають у відпрацюванні результатів, які дають можливість дослідникам політики та експертам:

- 1) зрозуміти зміни у використанні національних, регіональних і міжнародних знань про політику у п'яти північних країнах (період 1988–2020 рр.);
- 2) визначити зміни в посиланнях на системи та знаннях про «найкращий досвід» або «міжнародні стандарти»;
- 3) простежити, як впливові транснаціональні зміни політики, пов'язані з ключовими проблемами, такими, як підзвітність і справедливість, інтерпретуються та транслюються у різних контекстах;
- 4) сприяти основним дослідженням політики щодо встановленню зв'язку між місцевою, національною та глобальною політикою;
- 5) дослідити застосування мережевого аналізу як методологічного та аналітичного інструменту для розуміння управління в епоху міжнародного порівняння.

Зворотній зв'язок результатів проєкту передбачає дослідження, чи «вчилися» політики та експерти з політики, залучені до процесів реформування, на досвіді інших країн, і як вони «перенесли» ці знання у власні країни з наміром покращити свою державну освітню систему. Поняття вивчення політики, запозичення чи рецепції, з одного боку, та перекладу, локальної адаптації чи реконтекстуалізації, з іншого, є ключовими поняттями для інтерпретаційної основи дослідження.

Дослідження поєднало текстовий аналіз соціальних мереж і семантичний (контентний) аналіз для порівняння сприйняття та перекладу міжнародних, регіональних і національних політичних знань у три періоди шкільної реформи в Норвегії (шкільні реформи 1994/97, 2006, 2020 рр.) а також у п'яти скандинавських країнах (Данії, Фінляндії, Ісландії, Норвегії, Швеції) (University of Oslo, 2018).

– проєкт «Інструменти посередництва в освіті шкільних лідерів» / Tool Mediation in the Education of School Leaders (MEDIATION, жовтень 2015 р.– грудень 2020 р., США, Норвегія) – це міжнаціональне дослідження того, як втілюється використання інструментів, напрацьовано у досвіді та легітимовано у норвезьких та американських університетських програмах.

Досліджуванім феноменом проєкту є інструментальне посередництво у навчанні керівників шкіл за програмами в університетах. Термін «інструмент» у проєкті має широке значення та охоплює матеріальні інструменти (наприклад, фільми, відео, книги) і нематеріальні інструменти (наприклад, мова, теоретичні моделі, аналітичні концепції, методології кейсів).

Мета проєкту передбачає поєднання позицій, а саме: (1) внести нове розуміння інструментів посередництва у програми шкільного лідерства в університетах; (2) створити основу для обговорення практичних, політичних і дослідницьких наслідків результатів на місцевому та міжнародному рівнях.

Дослідницькі проблеми спрямовують аналіз явища за питаннями: як використання інструментів втілюється і як набувається досвід у програмних видах діяльності; як використання інструментів набувається у досвіді у програмній діяльності та після завершення курсу; як легітимується відбір артефактів (матеріальних чи нематеріальних чинників) у розробках програм, політичних документах і видах програмної діяльності.

Враховуючи особливості проєкту в його основу було покладено теоретико-методологічні підходи, серед яких:

- соціокультурна традиція. Теорія культурно-історичної діяльності (Cultural Historical Activity Theory / CHAT) стала теоретичною рамкою, що дозволило дослідити процеси інструментального посередництва у крос-контекстах;
- інформаційні дані (аудіо та відео інформація щодо видів програмної діяльності, аудіо записів опитувань та текстових матеріалів). Інформаційні матеріали були предметом контентного та інтерактивного аналізу;
- метод кейсів, що охопив дві країни – Норвегію та США (University of Oslo, 2016);

– проєкт «Концептуалізація демократичного характеру шкіл посеред нового світового порядку» / *Conceptualizing the Democratic Character of Schools Amid a New World Order* (2016–2017 рр.) – це дослідження, у якому порівнюються досвід діяльності директорів у просуванні демократії та соціальної справедливості у двох різних політичних контекстах – США та Норвегії. Дослідження мало на меті розробити, перевірити та застосувати інструмент опитування, який надає змогу виміряти демократичний характер шкіл, а також порівняти результати цього інструменту опитування в школах, які є частиною двох різних політичних контекстів – ліберальної демократії (США) та соціал-демократії (Норвегія).

Основні питання дослідження такі:

- Якою мірою демократичні риси шкіл відрізняються залежно від політичного контексту, а саме між соціал-демократією та ліберальною демократією?
- Якою мірою шкільні структури, поведінка їхніх викладачів та їхні загальні цінності відображають різні або подібні демократичні принципи та практики в кожному середовищі?

Реалізація дослідження полягала в тому, щоб запропонувати новий інструментарій саме для цієї сфери шляхом розробки, пілотування та перевірки комплексного інструменту опитування, який вимірює громадянські характеристики та поведінку шкіл шляхом отримання відповідей від вчителів та адміністраторів державних шкіл. Дослідження завершилося застосуванням цього інструменту для вивчення двох шкільних систем (середнього розміру): однієї американської системи, відомої своєю політикою вільного ринку освіти та реформами, а іншої – норвезької системи, визнаної своєю прихильністю до більш регульованих державою освітніх послуг (University of Oslo, 2013).

– проєкт «Використання даних для управління розвитком якості освіти: місцеве управління якістю та реакція шкіл на нові політичні очікування» / *Using data to govern quality development in education: Local quality management and schools' responses to new policy expectations*.

Проєкт досліджує різні форми систем управління якістю в різних муніципалітетах як частину процесів управління місцевою школою. Це передбачає вивчення муніципальних підходів, методів і процедур для моніторингу та підтримки шкіл, а також того, як школи (наприклад, шкільні керівники та вчителі) сприймають і реагують на муніципальні підходи, методи та процедури, що використовуються. У рамках цього досліджуються можливі неочікувані результати для шкіл. Особлива увага приділяється використанню даних про освітні результати для прийняття рішень і спрямування подальшого розвитку якості на муніципальному рівні, а також на рівні школи. План наукового пошуку передбачає тематичні дослідження муніципалітетів і шкіл, опитування адміністративного персоналу на муніципальному рівні, керівників шкіл, учителів та учнів, а також використання даних успішності учнів щодо результатів національних іспитів. Моделювання структурних рівнів / Structure Equation Modeling (SEM) і багаторівневий аналіз використовуються для аналізу отриманих даних дослідження (University of Oslo, 2013).

Варто зазначити, що окремим видом проєктів з дослідження аспектів управління шкільною освітою поширені проєкти на здобуття ступеня Доктора філософії, які втілюються дослідниками та групами (University of Oslo, 2013).

Важливою практикою наукових досліджень Факультету педагогічних наук включно з групою Вивчення навчальних програм, лідерства та управління освітою та за участі Факультету освіти вчителів та досліджень школи є робота у міжнародних мережах: завершених та діючих. Попередньо завершені роботи мереж заклали підґрунтя для реалізації діючих сьогодні проєктів та мереж. Цей перелік містив:

- NordNet – це мережа, що охоплювала скандинавських та міжнародних дослідників у галузі освіти, мала за мету відпрацювати цілісне розуміння того, як скандинавські освітні системи у різний спосіб реагують на транснаціональні тенденції в освітній політиці (Комісія ЄС, ОЕСР тощо).
- Мережа ERECKS з освітніх реформ у Європі (ERECKS-network on Educational Reforms in Europe) – це європейська мережа шести дослідницьких груп Швейцарії (Женева), Шот-



ландії (Едінбург), Швеції (Упсала та Ліннеус) та Норвегії (Осло), які зосереджувалися на історичних та порівняльних дослідженнях взаємозв'язку між освітніми дослідженнями, освітніми реформами та навчальними практиками.

- Міжнародний проєкт з вивчення системи освітньої підзвітності (The International Project for the Study of Educational Accountability System) (University of Oslo, 2013).

Діючими мережами є «Міжнародний проєкт успішного директорства школи» (International Successful School Principalship Project / ISSPP) і «Провідна освіта та демократичні школи» (Leading Education and Democratic Schools / LE@DS).

Мережа «Міжнародний проєкт успішного директорства школи» (започатковано 2001 р., провідна установа Ноттінгемський університет (Великобританія), охоплює 27 країн включно з Австралією, Канадою, Китаєм, Данією, Англією, Норвегією, Швецією та Сполученими Штатами як першими учасниками). Витоки та методологія ISSPP закладені були у дослідженні англійських шкіл, що включали:

- 1) дані, зібрані у різних учасників (наприклад, директорів, заступників директорів, керівників, батьків, учнів, допоміжного персоналу та вчителів);
- 2) порівняння ефективного лідерства в різних контекстах, починаючи від маленьких початкових шкіл до великих міських середніх шкіл;
- 3) визначення особистих якостей і професійних компетенцій, притаманних ефективним керівникам школи. (University of Oslo, 2010b).

Зараз дослідження мережі охоплює три ключові напрями, а саме:

Напрямок 1: Успішні директори шкіл (директори початкових та середніх шкіл; директори шкіл, розташованих у районах з соціально-економічними проблемами; керівники, які мають зобутки та підтримують успішність шкіл).

Напрямок 2: Директори шкіл, які погано працюють (директори видимих і невидимих поганих шкіл).

Напрямок 3: Основні ідентичності (основні тотожності) (University of Oslo, 2010b; Day, 2015).

Мережу «Провідна освіта та демократичні школи» (Leading Education and Democratic Schools / LE@DS, Республіка Чехія, Англія, Франція, Угорщина, Італія, Норвегія, Іспанія) було сформовано з метою вивчення питань стану політики та управління освітою у Європі (листопад 2011 р.). Особлива увага в роботі цієї мережі була зосереджена на підходах до нового державного управління, реформування та модернізації систем освіти, формах державної служби з перспективами роботи у Європі та за її межами (University of Oslo, 2013).

Початкова робота на семінарах була сконцентована на переліку ключових питань, серед яких:

- централізація та децентралізація у відповідних ланках освітніх систем (перший семінар, Неаполь);
- нове державне управління з особливою увагою до зростання приватизації у наданні державних послуг (другий семінар, Манчестер);
- аналіз реформ нового державного управління у сфері освіти з використанням чотирьох аналітичних карт, розроблених під час роботи семінару 2012 р. у Манчестері. Вони зосереджені на обґрунтуваннях, цілях освітніх реформ; інструментах, процесах, дискурсах та матеріалах, запроваджених реформ; фактичних змінах, несподіванках та парадоксах. (третій семінар, Неаполь);
- різні точки зору на впровадження нового державного управління / НДУ у різних системах освіти на європейському рівні (четвертий семінар, Страсбург) (The University of Strasbourg and research unit SAGE (Societies, Actors and Government in Europe), the University of Oslo, the University of Manchester, n.d.).

Отже, проблема управління шкільною освітою досліджується у багатовимірному полі державних досліджень, міжнародних проєктів та мереж, зі застосуванням новітніх підходів, а також із широко розгалуженою проблематикою у чисельних кросконтекстах, яка вирішує питання розбудови демократичного простору шкільного управління.

Як згадувалося вище, управління у ланці шкільної освіти Європи розглядається через реформування та модернізацію, тобто через розгортання нового державного управління / НДУ (new public management / NPM) з урахуванням особливостей існуючих відмінних національних умов / контекстів. Термін з'являється наприкінці 1980-х рр. спочатку в Австралії, Новій Зеландії, Великобританії. НДУ розглядається як підхід до реформування та модернізації функціонування систем освіти державного сектору (Hall et al., 2015).

За узагальненням Hall et al. (2015) попередніх напрацювань НДУ притаманні принципіві ознаки, серед яких:

- НДУ стає провідною парадигмою задля реформування державного сектору;
- метою НДУ є контроль державних витрат та пов'язані з ними спроби здійснити управлінський контроль за державними послугами;
- НДУ набуває різноманітних втілень та трансформацій з розвитком;
- НДУ є гнучким у форматах та має множинні шляхи практичного втілення;
- ключовими позиціями НДУ є політика та пов'язані практики, які надають пріоритет маркетингу та вибору, використанню методів управління, розроблених у приватному секторі, та вимірюванню ефективності. Така політика і практика, на думку авторів, спрямовані на трансформацію надання державних послуг шляхом заміни державного управління (Hall et al., 2015).

Автори узагальнюють, що освіта проходить модернізацію, а НДУ розуміється в освітньому секторі як спроба реструктуризувати надання освіти з урахуванням ринкових та менеджерських підходів до організації функціонування освітніх систем та їх організацій таким чином, щоб відповісти освітнім викликам, які пов'язані зі стандартизацією показників навчальної продуктивності. Дослідники припускають подальші трансформації та появу нових ознак феномену, а також механізмів, але ніяк не зникнення чи повне перевтілення за нових обставин та реалій розвитку сучасного світу (Hall et al., 2015).

Нині, на думку авторів НДУ у Норвегії характеризується у такий спосіб (використаний аналіз Dale):

**Спадщина.** Спадщина добробуту. «Спільна школа для всіх», рівні можливості, без потокового поділу. Школа – це ключ до скасування класового суспільства.

**Цілі освіти.** Соціальний добробут залишається домінуючим дискурсом, але напрута виникає з останніми зрушеннями до регулювання та контролю ефективності.

**Соціально-демократичний добробут:** підготовка дітей до виконання конструктивних ролей у демократичному суспільстві, до того, щоб вони стали корисними та незалежними особами у своєму приватному житті та суспільстві, до життя на роботі, забезпечуючи учням етичне виховання та сприяючи інтелектуальній свободі та толерантності.

**Неолібералізм:** управління продуктивністю, пов'язане з технічною економічною раціональністю.

**Обґрунтування.** Кілька суперечливих обґрунтувань.

**Соціал-демократичний добробут:** освіта як суспільне благо.

**Неолібералізм:** школа та робоча сила мають бути ефективними та результативними, економічні інтереси чи вимоги ефективності дедалі більше затьмарюють професійні інтереси.

**Наративи.** У політику увійшли численні дискурсивні засоби: справедливість і солідарність, громадянство, інклюзія, участь.

Акцент на знаннях, індивідуальних досягненнях, культурній спадщині; на управління з метою вирішення проблем, конкуренції, економічності; звітність.

**Старі особливості ДУ, які залишаються.** Бюрократія, ієрархія як основний спосіб регулювання. Система державних шкіл, сильне почуття ієрархії, а також місцева автономія, управління ресурсами, наголос на професіоналізмі та відповідальності вчителя; наголос на дотриманні правил.

**Уведені нові функції ДУ. Інструменти:** управління результатами (запровадження інструментів оцінки), МВО та результати.



*Процеси:* лідерство/наслідування, оцінювання, підзвітність, моніторинг результатів студентів.  
*Дискурси:* продуктивність, ефективність, економічність, результати (Hall et al., 2015).  
 Особливості втілення НДУ у Норвегії відображає Рис. 2 (використана рамка Newman) (Hall et al., 2015).



Рис. 2. Зміни та напруга в розвитку НДУ у Норвегії (Hall et al., 2015).

Рис. 2 демонструє, що модель впливу НДУ на освіту Норвегії розглядається через функціонування її у полі співвідношення централізації – децентралізації, внутрішньої динаміки та звітності – зовнішнього пристосування та звітності. Важливими складовими моделі виокремлені: високопрофесійний, ринки, бюрократія, регульована продуктивність. Кожна складова має власні визначники з урахуванням сучасних умов.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Питання управління шкільною освітою є ключовим та позиціонується як нове державне управління у модернізованій освіті, що, безперечно, є інновацією за сучасних умов. Дослідження феномену НДУ в управлінні шкільною освітою вибудовуються у існуючій багатовимірній структурі – дослідницькі групи, міжнародні проекти (разом із проектами на здобуття ступеня доктора філософії, партнерські – з однією чи кількома країнами), міжнародні мережі з залученням багатьох країн світу.

Перелік теоретико-методологічних підходів, які використовуються у дослідженнях нового державного управління, містить історичний, соціокультурний, прогнозування, моделювання, порівняння, міждисциплінарний, багаторівневий та крос-контекстний аналіз, а також метод кейсів, аналізу інформаційних джерел та контекстів тощо, що дозволяє виявити особливості досліджуваного феномену у Норвегії та зарубіжжі.

Дослідження управління шкільною освітою спрямовано на аналіз міжнародного досвіду, деталізований аналіз та співставлення досягнень з особливою увагою до внутрішніх умов країни впровадження – Норвегії.

Коло досліджуваних питань охоплює перелік позицій, які тісно пов'язані та взаємовпливові (реформування, трансформації, управління, навчальні плани, підзвітність, лідерство) з особливою увагою до історичних, сучасних реалій та зворотній зв'язок між усіх задіяних учасників процесу.

Питання нового державного управління шкільною освітою у наковому просторі Норвегії розглядається, досліджується, аналізується, відпрацьовується за складовими і практиками, упроваджується, проходить перевірку та зазнає корекції у єдності з процесами проходження суспільством демократичного розвитку, зміною внутрішніх та зовнішніх вимог сучасності шляхом реформування та трансформацій, модернізації. Особливої уваги набуває аспект вивчення зворотнього зв'язку та механізмів сприяння впровадженню інструментів змін феномені, що буде розвиватися у подальшому як фактор успішності впровадження нового державного управління та показник ефективності отриманих результатів, причин виникнення реакцій тощо. Зпропонована розвідка не є вичерпною та передбачає подальші дослідження феномену нового державного управління у галузі шкільної освіти Норвегії з урахуванням історичних, культурних, традиційних, суспільних та політичних реалій розвитку країни у сучасному світі.

### Використані джерела

- Глушко, О. (2017). Європейський вектор освітніх реформ в Україні. *Український педагогічний журнал*, 4, 5–11. <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/559/489>
- Глушко, О. (2020). Сучасна система освіти Республіки Польща: актуальні питання реформування. *СумДПУ імені А. С. Макаренка. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 7 (101), 228–240. <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2020.07/228-240>
- Глушко, О. (2022). Стратегічний та законодавчий рівні реформування змісту шкільної освіти на компетентнісних засадах у країнах ЄС. *Український Педагогічний журнал*, 4, 45–58. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-45-58>
- Джурило, А.П. (2014). До питання «реформування» як однієї з ключових дефініцій у галузі освіти. *Нові технології навчання: наук.-метод. зб./Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України* (с. 81–87).
- Джурило, А. П. (2015). Актуальні проблеми управління освітніми системами у зарубіжжі: централізація і децентралізація. *Український педагогічний журнал*, 4, 170–178. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrj\\_2015\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrj_2015_4_22)
- Джурило, А. П. (2017). Оптимізація управління шкільною освітою: досвід Польщі. *Педагогіка і психологія*, 3 (96), 32–38.
- Джурило, А.П., Глушко, О.З., Локшина, О.І., Маріуц, І.О., Тименко, М.М., Шпарик, О.М. (2018). *Трансформаційні процеси у шкільній освіті країн Європейського Союзу та США*. ТОВ «КОНВІ ПРИНТ». <https://lib.iitta.gov.ua/713168/1/18-01.pdf>
- Локшина, О. (2016, 6 червня). Трансформація як парадигма розвитку освіти Педагогічна компаративістика – 2016: освітні реформи та інновації у глобалізованому світі, Київ, Україна.
- Локшина, О. (2017, 11 лютого). Європеїзація освіти в Україні. Емпіричні дослідження для реформування освіти в Україні, Київ, Україна.
- Локшина, О.І., Глушко, О.З., Джурило, А.П., Кравченко, С.М., Нікольська, Н.В., Тименко, М.М., Шпарик, О.М. (2021). Тенденції розвитку шкільної освіти в країнах ЄС, США та Китаї: монографія Дослідження за темою. КОНВІ ПРИНТ. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730544>
- Локшина, О. (2022). Стратегія європейського співробітництва у галузі освіти і навчання у 2021–2030 рр. як євроінтеграційний орієнтир для української освіти. *Український педагогічний журнал*, 4, 5–17. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-5-17>
- Магусевич, Т., Колесник, Л. (2019). Демократія в освіті: ідеальне буття чи педагогічна реальність? *Філософія освіти. Philosophy of Education*, 1 (24), 115–127. <https://doi.org/10.31874/2309-1606-2019-24-1-115-127>
- Топузов, О. (2015). Забезпечення якості загальної середньої освіти: на шляху до європейських стандартів. *Український педагогічний журнал*, 1, 16–27. <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/36>

- Шпарик, О. (2019). Поняття «освітній розвиток» та «реформування освіти» у сучасному науковому дискурсі України та Китаю. *Український педагогічний журнал*, 3, 38–49. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2019-3-38-49>
- Aas, M. (2017). Understanding leadership and change in schools: expansive learning and tensions. *International Journal of Leadership in Education*, 20(3), 278–296. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1082630>
- Abrahamsen, H. N., Aas, M. & Hellekjær, G. O. (2015). How do principals make sense of school leadership in Norwegian reorganised leadership teams?. *School Leadership and Management*, 35(1), 62–78. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.992775>
- Baek, C., Tiplic, D., Santos, Í. (2022). Evidence-Based Policymaking in Nordic Countries: Different Settings, Different Practices?. In B. Karseth, K. Sivesind & G. Steiner-Khamsi (Eds.), *Evidence and Expertise in Nordic Education Policy. A comparative Network Analysis*. (pp. 253–279). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-91959-7\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-91959-7_9)
- Day, C. (2015). *International Successful School Principals Project (ISSPP): Multi-Perspective Research on School Principals*. [Brochure]. The University of Nottingham. <https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/brochure/isspp1709-brochure-final.pdf>
- Easley II, J., & Tulowitzki, P. (Eds.). (2016). *Educational Accountability: International perspectives on challenges and possibilities for school leadership* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315772356>
- Ehren, M.C.M., Gustafsson, J.E., Altrichter, H., Skedsmo, G., Kemethofer, D., Huber, S.G. (2015): Comparing effects and side effects of different School inspection systems across Europe. *Comparative Education*, 51(3), 1–26. <https://doi.org/10.1080/03050068.2015.1045769>
- Gunnulfson, A.-E. (2018). *Micro Policy Making in Schools. Use of national Test Results in a Norwegian Context*. [PhD-thesis, Faculty of Educational Sciences, University of Oslo]. CurateND. <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/61908/1/PhD-Gunnulfson-2018.pdf>
- Gunnulfson, A. E. & Roe, A. (2018). Investigating teachers' and school principals' enactments of national testing policies: A Norwegian study. *Journal of Educational Administration*, 56 (3), 332–349. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2017-0035>
- Gunnulfson, A. E. (2021). School leadership and micro-policymaking in schools: Time use and the collective care for the self. *International Journal of Leadership in Education*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1854867>
- Gunnulfson, A. E., & Jacobsen, H. M. (2022). School–University Partnership for School Development: Risks and Realities of a National Policy Initiative. In *Partnerships in Education* (pp. 173–194). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-98453-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-98453-3_8)
- Gunnulfson, A. E., & Larsen, E. (2021, August 31). The Norwegian case of school reform, external quality control, and the call for democratic practice. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.1680>
- Gunnulfson, A. E., & Møller, J. (2016). National Testing: Gains or Strains? School Leaders' Responses to Policy Demands. *Leadership and Policy in Schools*, 16(3), 1–20. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1205200>
- Hall, J. B. (2018). Processes of reforming: The case of the Norwegian state school inspection policy frameworks. *Education Inquiry*, 9(4), 397–414. <http://dx.doi.org/10.1080/20004508.2017.1416247>
- Hall, J. B. (2018). The performative shift: middle leadership 'in the line of fire'. *Journal of Educational Administration and History*, 50(4), 364–378. <http://dx.doi.org/10.1080/00220620.2018.1518317>
- Hall, J. B. (2017). «Governing by templates» through new modes of school inspection in Norway. *Journal of Educational Change*, 18(2), 161–182. <http://dx.doi.org/10.1007/s10833-017-9295-y>
- Hall, D., Grimaldi, E., M Gunter, H., Møller, J., Serpieri, R., Skedsmo, G. (2015). Educational reform and modernisation in Europe: The role of national contexts in mediating the new public management. *European Education Research Journal*, 14(6), 487–507. <https://doi.org/10.1177/1474904115615357>
- Hall, J. B., Gunnulfson, A. E. & Jensen, R. (2023). Organisational Arrangements, Resources and Tensions in the Enactment of a Renewed State Curriculum: The Entrepreneurial Role of Principals and Superintendents. *Journal of Educational Administration and History*. <https://doi.org/10.1080/00220620.2023.2175801>
- Hall, J. B. & Sivesind, K. (2014). State School Inspection Policy in Norway and Sweden (2002–2012): a reconfiguration of governing modes? *Journal of Education Policy*, 30(3), 429–458. <https://doi.org/10.1080/02680939.2014.945488>

- Jensen, R. (2022). Professional development of school leadership as boundary work: patterns of initiatives and interactions based on a Norwegian case. *International Journal of Leadership in Education*, 25(4), 515–532. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1716998>
- Karseth, B., Wahlström, N. (2023). Contemporary trends in curriculum research. In Tierney, R. J., Rizvi, F., Ercikan, K. (Eds.), *International Encyclopedia of Education*, 7 (pp.74–84). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-818630-5.03011-6>
- Lokshyna, O., Dzhurylo, A., Hlushko, O., Shparyk, O. (2021). Secondary education reform priorities under globalisation: the case of Ukraine in comparison with China, Germany and Poland. *SHS Web of Conferences*, 104, 1–11. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110401004>
- Lokshyna, O. (2019). The Secondary Education Reform in Ukraine: Moving to the EU Standards. *Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska. Sectio J paedagogia-psychologia*, 32, 99–110. <https://doi.org/10.17951/j.2019.32.1.99-110>
- Luimes, M. & Karseth, B. (2018). Pre-vocational education in the curriculum: the case of Norwegian lower secondary education, *Journal of Curriculum Studies*, 51(2), 245–261. <https://doi.org/10.1080/00220272.2018.1528301>
- Lunde, I. M. (2021). Emergent school leader subjectivities in digitized practices: the case of VSware. *International Journal of Leadership in Education*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2000034>
- Lunde, I. & Gunnulfson, A. E. (2021). Governance Through Digital Formations – The Case of ‘What Works’ in a Norwegian Education Context. In John Benedicto Krejler & Leif Moos (Eds.), *What Works in Nordic School Policies?* (pp.195–212). Springer.
- Mausethagen, S., Prøitz, T. S. & Skedsmo, G. (2019). School leadership in data use practices: collegial and consensus-oriented. *Educational Research*, 61(1), 70–86. <https://doi.org/10.1080/00131881.2018.1561201>
- Møller, J. (2012). The Construction of a Public Face as a School Principal. *The International Journal of Educational Management*, 26(5), 452–460.
- Møller, J. (2018). Creating Cultures of Equity and High Expectations in a Low-Performing School. Interplay Between District and School Leadership. *Nordic Journal of Comparative and International Education (NJCIE)*, 2 (2–3), 86–102. <https://doi.org/10.7577/njcie.2802>
- Møller, J. (2021). Images of Norwegian educational leadership – historical and current distinctions. In: Normand, R. et al. (Eds), *The Cultural and Social Foundations of Educational Leadership* (pp. 67–82). Springer.
- Møller, J. (2020). Management, Leadership and Governance in Secondary Education (Norway). In I. Menter, M. T. Tatto & K. Hognestad (Eds.), *Bloomsbury Education and Childhood Studies* (pp. 7–14). Bloomsbury Academic.
- Møller, J. & Rönnerberg, L. (2021). Critical perspectives in and approaches to educational leadership in two Nordic countries. In S. J. Courtney, H. M. Gunter, R. Niesche & T. Trujillo (Eds), *Understanding educational leadership: Critical perspectives and approaches* (pp. 105–119). Bloomsbury.
- Møller, J. & Skedsmo, G. (2013). Norway: Centralisation and Decentralisation as Twin Reform Strategies. In L. Moos (Ed.), *Transnational Influences on Values and Practices in Nordic Educational Leadership. Is there a Nordic Model?* (pp. 61–72). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6226-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6226-8_5)
- Mølsted, Ch. E., & Hansén, S. E. (2013). Curriculum as a governing instrument – A comparative study of Finland and Norway. *Education Inquiry*, 4(4), 735–753. <https://doi.org/10.3402/edui.v4i4.23219>
- Ottesen, E. (2018). Committing to School Development: Social and Material Entanglements. *Nordic Journal of Comparative and International Education (NJCIE)*, 2(2–3), 181–195. <https://doi.org/10.7577/njcie.2774>
- Ottesen, E., & Stephens, F. (Eds.). (2018). *School Evaluation with a Purpose – Challenges and Alternatives*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780815376484>
- Sivesind, K. (2019). Nordic Reference Societies in School Reforms in Norway: An Examination of Finland and the Use of International Large-Scale Assessments. In F. Waldow & G. Steiner-Khamsi (Eds.), *Understanding PISA’s Attractiveness. Critical Analyses in Comparative Policy Studies* (pp. 89–107). Bloomsbury Academic. <https://doi.org/10.5040/9781350057319.ch-005>
- Sivesind, K. (2021). Historical Trajectories of the Contract-School Model in Norway. In Tröhler, Daniel & Zhao, Weili (Eds.), *Asian-European Encounters on 21st-century Competence-based Curriculum Reforms. Cultural Views on Globalization and Localization*. (pp. 57–84). Springer.

- Sivesind, K. & Skedsmo, G. (2020). Educational Governance, Gap-Management Strategies, and Reorganizational Processes of the State Authorities in Norway. In H. Årlestig & O. Johansson (Eds.), *Educational Authorities and the Schools* (pp. 75–92). Springer.
- Skedsmo, G. & Huber, S.G. (2018a). Assessment and evaluation: incentives, sanctions and power relations. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 30(3), 207–210. <https://doi.org/10.1007/s11092-018-9284-6>
- Skedsmo, G. & Huber, S.G. (2018b). Key actors' involvement in implementing assessment reforms and using quality improvement measures. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 30(2), 93–95. <https://doi.org/10.1007/s11092-018-9279-3>
- Skedsmo, G. & Huber, S.G. (2018c). Reliability, validity and fairness – key issues in assessing the quality of teaching, instructional leadership and school practice. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 30(4), 343–346. <https://doi.org/10.1007/s11092-018-9290-8>
- Skedsmo, G. & Huber, S.G. (2018d). Teacher evaluation: the need for valid measures and increased teacher involvement. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 30(1), 1–5. <https://doi.org/10.1007/s11092-018-9273-9>
- Sundby, A. Hotvedt & Karseth, B. (2021). `The knowledge question` in the Norwegian curriculum. *Curriculum Journa*, 33(3), 427–442. <https://doi.org/10.1002/curj.139>.
- Trujillo, T., Møller, J., Jensen, R., Kissel, R., & Larsen, E. (2021). Images of educational leadership: How principals make sense of democracy and social justice in two distinct policy contexts. *Educational Administration Quarterly*, 57(4), 536–569. <https://doi.org/10.1177/0013161X20981148>
- University of Oslo. (2010a). *Curriculum Studies, Leadership and Educational Governance (CLEG)*. Retrieved July 12, 2023, from <https://www.uv.uio.no/english/research/groups/cleg/>
- University of Oslo. (2010b). International Successful School Principalship Project (ISSPP). Retrieved July 1, 2023, from <https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/index.html>
- University of Oslo. (2013). *Research projects and networks*. Retrieved July 10, 2023, from <https://www.uv.uio.no/english/research/groups/cleg/Research-projects/>
- University of Oslo. (2018). *Policy Knowledge and Lesson Drawing in Nordic School Reform in an Era of International Comparison (POLNET)*. Retrieved July 10, 2023, from <https://www.uv.uio.no/iped/english/research/projects/sivesind-policy-knowing-and-lesson-drawing/index.html>
- University of Oslo. (2016). *Tool Mediation in the Education of School Leaders (MEDIATION)*. Retrieved July 10, 2023, from <https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/school-leadership-development/index.html>
- The University of Strasbourg and research unit SAGE (Societies, Actors and Government in Europe), the University of Oslo, the University of Manchester. (n.d.). *Leading Education and Democratic Schools*. 4 Th Seminar, France. [https://triangle.ens-lyon.fr/IMG/pdf/se\\_minairenmpstrasbourgfrance16-18june2014.pdf](https://triangle.ens-lyon.fr/IMG/pdf/se_minairenmpstrasbourgfrance16-18june2014.pdf)

## References

- Hlushko, O. (2017). Yevropeyskiy vektor osvity reform v Ukraini. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, 4, 5–11. <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/559/489> (in Ukrainian).
- Hlushko, O. (2020). Suchasna systema osvity Respubliki Polshcha: aktualni pyttannia reformuvannia. *SumDPU imeni A. S. Makarenka. Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnologii*, 7 (101), 228–240. <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2020.07/228-240> (in Ukrainian).
- Hlushko, O. (2022). Stratehichniy ta zakonodavchyyi rivni reformuvannia zmistu shkilnoi osvity na kompetentnisnykh zasadakh u krainakh Ye S. *Ukrainskyi Pedahohichnyi zhurnal*, 4, 45–58. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-45-58> (in Ukrainian).
- Dzhurylo, A.P. (2014). Do pyttannia «reformuvannia» yak odniiei z kliuchovykh defynitsii u haluzi osvity. *Novi tekhnologii navchannia: nauk.-metod. zb./Instytut innovatsiinykh tekhnologii i zmistu osvity MON Ukrainy* (s.81–87). (in Ukrainian).
- Dzhurylo, A. P. (2015). Aktualni problemy upravlinnia osvitymy systemamy u zarubizhzi: tsentralizatsiia i detsentralizatsiia. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, 4, 170–178. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj\\_2015\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj_2015_4_22) (in Ukrainian).



- Dzhurylo, A. P. (2017). Optymizatsiia upravlinnia shkilnoiu osvitoiu: dosvid Polshchi. *Pedahohika i psykholohiia*, 3 (96), 32–38. (in Ukrainian).
- Dzhurylo, A.P., Hlushko, O.Z., Lokshyna, O.I, Mariuts, I.O., Tymenko, M.M., Shparyk, O.M. (2018). Transformatsiini protsesy u shkilnii osviti krain Yevropeiskoho Soiuzu ta SSHa. TOV «KONVI PRINT». <https://lib.iitta.gov.ua/713168/1/18-01.pdf> (in Ukrainian).
- Lokshyna, O. (2016, 6 chervnia). Transformatsiia yak paradyhma rozvytku osvity Pedahohichna komparatyvistyka – 2016: osvichni reformy ta innovatsii u hlobalizovanomu sviti, Kyiv, Ukraina. (in Ukrainian).
- Lokshyna, O. (2017, 11 liutoho). Yevropeizatsiia osvity v Ukraini. Empirychni doslidzhennia dla reformuvannia osvity v Ukraini, Kyiv, Ukraina. (in Ukrainian).
- Lokshyna, O.I., Hlushko, O.Z., Dzhurylo, A.P., Kravchenko, S.M., Nikolska, N.V., Tymenko, M.M., Shparyk, O.M. (2021). Tendentsii rozvytku shkilnoi osvity v krainakh YeS, SSHa ta Kytai: monohrafiia Doslidzhennia za temoiu. KONVI PRINT. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730544> (in Ukrainian).
- Lokshyna, O. (2022). Stratehiia yevropeiskoho spivrobotnytstva u haluzi osvity i navchannia u 2021–2030 rr. yak yevrointehratsiinyi oriientyr dla ukrainskoi osvity. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, 4, 5–17. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-5-17> (in Ukrainian).
- Matushevych, T., Kolesnyk, L. (2019). Demokratiiia v osviti: idealne buttia chy pedahohichna realnist? *Filosofia osvity. Philosophy of Education*, 1 (24), 115–127. <https://doi.org/10.31874/2309-1606-2019-24-1-115-127> (in Ukrainian).
- Topuzov, O. (2015). Zabezpechennia yakosti zahalnoi serednoi osvity: na shliakhu do yevropeyskykh standartiv. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, 1, 16–27. <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/36> (in Ukrainian).
- Shparyk, O. (2019). Poniattia «osvitnii rozvytok» ta «reformuvannia osvity» u suchasnomu naukovomu dyskursi Ukrainy ta Kytaiu. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, 3, 38–49. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2019-3-38-49> (in Ukrainian).
- Aas, M. (2017). Understanding leadership and change in schools: expansive learning and tensions. *International Journal of Leadership in Education*, 20(3), 278–296. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1082630> (in English).
- Abrahamsen, H. N., Aas, M. & Hellekjær, G. O. (2015). How do principals make sense of school leadership in Norwegian reorganised leadership teams?. *School Leadership and Management*, 35(1), 62–78. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.992775> (in English).
- Baek, C., Tiplic, D., Santos, Í. (2022). Evidence-Based Policymaking in Nordic Countries: Different Settings, Different Practices?. In B. Karseth, K. Sivesind & G. Steiner-Khamsi (Eds.), *Evidence and Expertise in Nordic Education Policy. A comparative Network Analysis*. (pp. 253–279). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-91959-7\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-91959-7_9) (in English).
- Day, C. (2015). *International Successful School Principals Project (ISSPP): Multi-Perspective Research on School Principals*. [Brochure]. The University of Nottingham. <https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/brochure/isspp1709-brochure-final.pdf> (in English).
- Easley II, J., & Tulowitzki, P. (Eds.). (2016). *Educational Accountability: International perspectives on challenges and possibilities for school leadership* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315772356> (in English).
- Ehren, M.C.M., Gustafsson, J.E., Altrichter, H., Skedsmo, G., Kemethofer, D., Huber, S.G. (2015): Comparing effects and side effects of different School inspection systems across Europe. *Comparative Education*, 51(3), 1–26. <https://doi.org/10.1080/03050068.2015.1045769> (in English).
- Gunnulfsen, A.-E. (2018). *Micro Policy Making in Schools. Use of national Test Results in a Norwegian Context*. [PhD-thesis, Faculty of Educational Sciences, University of Oslo]. CurateND. <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/61908/1/PhD-Gunnulfsen-2018.pdf> (in English).
- Gunnulfsen, A. E. & Roe, A. (2018). Investigating teachers' and school principals' enactments of national testing policies: A Norwegian study. *Journal of Educational Administration*, 56 (3), 332–349. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2017-0035> (in English).
- Gunnulfsen, A. E. (2021). School leadership and micro-policymaking in schools: Time use and the collective care for the self. *International Journal of Leadership in Education*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1854867> (in English).

- Gunnulfson, A. E., & Jacobsen, H. M. (2022). School–University Partnership for School Development: Risks and Realities of a National Policy Initiative. In *Partnerships in Education* (pp. 173–194). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-98453-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-98453-3_8) (in English).
- Gunnulfson, A. E., & Larsen, E. (2021, August 31). The Norwegian case of school reform, external quality control, and the call for democratic practice. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.1680> (in English).
- Gunnulfson, A. E., & Møller, J. (2016). National Testing: Gains or Strains? School Leaders' Responses to Policy Demands. *Leadership and Policy in Schools*, 16(3), 1–20. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1205200> (in English).
- Hall, J. B. (2018). Processes of reforming: The case of the Norwegian state school inspection policy frameworks. *Education Inquiry*, 9(4), 397–414. <http://dx.doi.org/10.1080/20004508.2017.1416247> (in English).
- Hall, J. B. (2018). The performative shift: middle leadership 'in the line of fire'. *Journal of Educational Administration and History*, 50(4), 364–378. <http://dx.doi.org/10.1080/00220620.2018.1518317> (in English).
- Hall, J. B. (2017). «Governing by templates» through new modes of school inspection in Norway. *Journal of Educational Change*, 18(2), 161–182. <http://dx.doi.org/10.1007/s10833-017-9295-y> (in English).
- Hall, D., Grimaldi, E., M Gunter, H., Møller, J., Serpieri, R., Skedsmo, G. (2015). Educational reform and modernisation in Europe: The role of national contexts in mediating the new public management. *European Education Research Journal*, 14(6), 487–507. <https://doi.org/10.1177/1474904115615357> (in English).
- Hall, J. B., Gunnulfson, A. E. & Jensen, R. (2023). Organisational Arrangements, Resources and Tensions in the Enactment of a Renewed State Curriculum: The Entrepreneurial Role of Principals and Superintendents. *Journal of Educational Administration and History*. <https://doi.org/10.1080/00220620.2023.2175801> (in English).
- Hall, J. B. & Sivesind, K. (2014). State School Inspection Policy in Norway and Sweden (2002–2012): a reconfiguration of governing modes? *Journal of Education Policy*, 30(3), 429–458. <https://doi.org/10.1080/02680939.2014.945488> (in English).
- Jensen, R. (2022). Professional development of school leadership as boundary work: patterns of initiatives and interactions based on a Norwegian case. *International Journal of Leadership in Education*, 25(4), 515–532. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1716998> (in English).
- Karseth, B., Wahlström, N. (2023). Contemporary trends in curriculum research. In Tierney, R. J., Rizvi, F., Ercikan, K. (Eds.), *International Encyclopedia of Education*, 7 (pp.74–84). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-818630-5.03011-6> (in English).
- Lokshyna, O., Dzhurylo, A., Hlushko, O., Shparyk, O. (2021). Secondary education reform priorities under globalisation: the case of Ukraine in comparison with China, Germany and Poland. *SHS Web of Conferences*, 104, 1–11. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110401004> (in English).
- Lokshyna, O. (2019). The Secondary Education Reform in Ukraine: Moving to the EU Standards. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J paedagogia-psychologia*, 32, 99–110. <https://doi.org/10.17951/j.2019.32.1.99-110> (in English).
- Luimes, M. & Karseth, B. (2018). Pre-vocational education in the curriculum: the case of Norwegian lower secondary education, *Journal of Curriculum Studies*, 51(2), 245–261. <https://doi.org/10.1080/00220272.2018.1528301> (in English).
- Lunde, I. M. (2021). Emergent school leader subjectivities in digitized practices: the case of VSware. *International Journal of Leadership in Education*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2000034> (in English).
- Lunde, I. & Gunnulfson, A. E. (2021). Governance Through Digital Formations – The Case of 'What Works' in a Norwegian Education Context. In John Benedicto Krejsler & Leif Moos (Eds.), *What Works in Nordic School Policies?* (pp.195–212). Springer. (in English).
- Mausethagen, S., Prøitz, T. S. & Skedsmo, G. (2019). School leadership in data use practices: collegial and consensus-oriented. *Educational Research*, 61(1), 70–86. <https://doi.org/10.1080/00131881.2018.1561201>
- Møller, J. (2012). The Construction of a Public Face as a School Principal. *The International Journal of Educational Management*, 26(5), 452–460. (in English).

- Moller, J. (2018). Creating Cultures of Equity and High Expectations in a Low-Performing School. Interplay Between District and School Leadership. *Nordic Journal of Comparative and International Education (NJCIE)*, 2 (2–3), 86–102. <https://doi.org/10.7577/njcie.2802> (in English).
- Moller, J. (2021). Images of Norwegian educational leadership – historical and current distinctions. In: Normand, R. et al. (Eds), *The Cultural and Social Foundations of Educational Leadership* (pp. 67–82). Springer. (in English).
- Moller, J. (2020). Management, Leadership and Governance in Secondary Education (Norway). In I. Menter, M.T. Tatto & K. Hognestad (Eds.), *Bloomsbury Education and Childhood Studies* (pp. 7–14). Bloomsbury Academic.
- Møller, J. & Rönberg, L. (2021). Critical perspectives in and approaches to educational leadership in two Nordic countries. In S.J. Courtney, H.M. Gunter, R. Niesche & T. Trujillo (Eds), *Understanding educational leadership: Critical perspectives and approaches* (pp. 105–119). Bloomsbury. (in English).
- Moller, J. & Skedsmo, G. (2013). Norway: Centralisation and Decentralisation as Twin Reform Strategies. In L. Moos (Ed.), *Transnational Influences on Values and Practices in Nordic Educational Leadership. Is there a Nordic Model?* (pp. 61–72). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6226-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6226-8_5) (in English).
- Molstad, Ch. E., & Hansén, S. E. (2013). Curriculum as a governing instrument – A comparative study of Finland and Norway. *Education Inquiry*, 4(4), 735–753. <https://doi.org/10.3402/edui.v4i4.23219> (in English).
- Ottesen, E. (2018). Committing to School Development: Social and Material Entanglements. *Nordic Journal of Comparative and International Education (NJCIE)*, 2(2–3), 181–195. <https://doi.org/10.7577/njcie.2774> (in English).
- Ottesen, E., & Stephens, F. (Eds.). (2018). *School Evaluation with a Purpose – Challenges and Alternatives*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780815376484> (in English).
- Sivesind, K. (2019). Nordic Reference Societies in School Reforms in Norway: An Examination of Finland and the Use of International Large-Scale Assessments. In F. Waldow & G. Steiner-Khamsi (Eds.), *Understanding PISA's Attractiveness. Critical Analyses in Comparative Policy Studies* (pp. 89–107). Bloomsbury Academic. <https://doi.org/10.5040/9781350057319.ch-005> (in English).
- Sivesind, K. (2021). Historical Trajectories of the Contract-School Model in Norway. In Tröhler, Daniel & Zhao, Weili (Eds.), *Asian-European Encounters on 21st-century Competence-based Curriculum Reforms. Cultural Views on Globalization and Localization*. (pp. 57–84). Springer. (in English).
- Sivesind, K. & Skedsmo, G. (2020). Educational Governance, Gap-Management Strategies, and Reorganizational Processes of the State Authorities in Norway. In H. Årlestig & O. Johansson (Eds.), *Educational Authorities and the Schools* (pp. 75–92). Springer. (in English).
- Skedsmo, G. & Huber, S.G. (2018a): Assessment and evaluation: incentives, sanctions and power relations. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 30(3), 207–210. <https://doi.org/10.1007/s11092-018-9284-6> (in English).
- Skedsmo, G. & Huber, S.G. (2018b): Key actors' involvement in implementing assessment reforms and using quality improvement measures. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 30(2), 93–95. <https://doi.org/10.1007/s11092-018-9279-3> (in English).
- Skedsmo, G. & Huber, S.G. (2018c): Reliability, validity and fairness – key issues in assessing the quality of teaching, instructional leadership and school practice. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 30(4), 343–346. <https://doi.org/10.1007/s11092-018-9290-8> (in English).
- Skedsmo, G. & Huber, S.G. (2018d): Teacher evaluation: the need for valid measures and increased teacher involvement. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 30(1), 1–5. <https://doi.org/10.1007/s11092-018-9273-9> (in English).
- Sundby, A. Hotvedt & Karseth, B. (2021). `The knowledge question` in the Norwegian curriculum. *Curriculum Journa*, 33(3), 427–442. <https://doi.org/10.1002/curj.139>. (in English).
- Trujillo, T., Møller, J., Jensen, R., Kissel, R., & Larsen, E. (2021). Images of educational leadership: How principals make sense of democracy and social justice in two distinct policy contexts. *Educational Administration Quarterly*, 57(4), 536–569. <https://doi.org/10.1177/0013161X20981148> (in English).
- University of Oslo. (2010a). *Curriculum Studies, Leadership and Educational Governance (CLEG)*. Retrieved July 12, 2023, from <https://www.uv.uio.no/english/research/groups/cleg/> (in English).

- University of Oslo. (2010b). International Successful School Principalship Project (ISSPP). Retrieved July 1, 2023, from <https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/index.html> (in English).
- University of Oslo. (2013). *Research projects and networks*. Retrieved July 10, 2023, from <https://www.uv.uio.no/english/research/groups/cleg/Research-projects/> (in English).
- University of Oslo. (2018). *Policy Knowledge and Lesson Drawing in Nordic School Reform in an Era of International Comparison (POLNET)*. Retrieved July 10, 2023, from <https://www.uv.uio.no/iped/english/research/projects/sivesind-policy-knowing-and-lesson-drawing/index.html> (in English).
- University of Oslo. (2016). *Tool Mediation in the Education of School Leaders (MEDIATION)*. Retrieved July 10, 2023, from <https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/school-leadership-development/index.html> (in English).
- The University of Strasbourg and research unit SAGE (Societies, Actors and Government in Europe), the University of Oslo, the University of Manchester. (n.d.). *Leading Education and Democratic Schools*. 4 Th Seminar, France. [https://triangle.ens-lyon.fr/IMG/pdf/se\\_minairenpmstrasbourgfrance16-18june2014.pdf](https://triangle.ens-lyon.fr/IMG/pdf/se_minairenpmstrasbourgfrance16-18june2014.pdf) (in English).

**Oksana Maksymenko**, Candidate of Pedagogical Sciences (PhD), Research Fellow at the Comparative Education Department of the Institute of Pedagogy of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

**Research interests:** theory and practice of reforming school education management; innovations and trends of the general secondary education management in the countries of Europe and North America.

## THE PROBLEM OF MANAGEMENT OF SCHOOL EDUCATION IN THE SCIENTIFIC FIELD OF NORWAY

**Abstract.** The article is devoted to highlighting the issue of managing school education in the scientific field of Norway, based on the example of the experience of scientific work at the University of Oslo, Faculty of Educational Sciences. Determined as the main driving force of changes in the functioning of education in general and its school sector, in particular, the management is to be realized in the state within school communities for the realization of its own social, educational, reformative and transformational mission, built on the basis of taking into account the special realities of the country of Norway.

It is established that the scientific field of research on the problem of school education management was formed in the dimension that combined the planes of the scientific space of the country, European and globalized scientific experience. Practically, such a scheme of scientific research works, based on the combined means of research of various projects, including projects for obtaining a degree, and an international network, within which work is carried out on the areas of study and development of problems of school education management.

It was determined that for purposeful study of the topic of school education management and the multidimensionality of the studied contexts, a list of tools is used, namely: theoretical and methodological approaches (historical, sociocultural, forecasting, modeling, interdisciplinary, multilevel and cross-contextual analysis) and methods (comparative analysis, cases, analysis of information sources and contexts, extrapolation, etc.), which allows to reveal the peculiarities of the studied phenomenon in Norway and abroad.

The analysis of the subject of research on the management of school education in Norway made it possible to identify the main areas that are closely related and mutually influential: reforming school education in the direction of democratic changes, educational management (governance and cooperation), improvement of curricula, accountability, leadership.

It was concluded that the management of school education is positioned in the country, as well as in Europe, as a new public management through reformation and modernization with a mandatory starting point – taking into consideration the existing differences in national contexts for the further successful transformations. Taking into account the peculiarities of internal needs, the main directions of the new public management are defined as curricular and educational reforms, governance and accountability, leadership and promotion of knowledge, which is explored in the topics of scientific research.

**Keywords:** management, school education, international, interdisciplinary, education reform, accountability, curriculum, leadership.