

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Факультет педагогічної освіти

Кафедра загальної педагогіки та педагогіки вищої школи

ВАЩИШИН АНАСТАСІЯ ОЛЕГІВНА

СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ
ЗАКЛАДАМИ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ І СЛОВАЧЧИНИ

Магістерська робота

галузь знань 01 Освіта / Педагогіка

спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки»

Науковий керівник:

д. пед. н., доц., проф. кафедри загальної

педагогіки та педагогіки вищої школи

П'ятакова Г. П.

Львів – 2022

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	3
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ І СЛОВАЧЧИНИ.....	14
1.1. Огляд наукової літератури з проблеми дослідження.....	14
1.2. Реформування освітнього процесу в закладах середньої освіти України і Словаччини.....	21
1.3. Системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини.....	27
Висновки до першого розділу	
РОЗДІЛ 2. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІДЕЙ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ СЛОВАЧЧИНИ В УКРАЇНІ	44
2.1. Досвід Словаччини: моделі управління школою.....	44
2.2. Досвід Словаччини: функції, принципи, методи управління закладами середньої освіти.....	49
2.3. Рекомендації щодо застосування елементів сучасної системи управління закладами середньої освіти Словаччини в Україні.....	52
Висновки до другого розділу	
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	76

АНОТАЦІЯ

Ващишин А. О. Магістерська робота на тему «Сучасна система управління закладами середньої освіти України і Словаччини» подана на здобуття магістерського рівня вищої освіти за спеціальністю 011 «Освітні педагогічні науки». Львівський національний університет ім. Івана Франка. Львів. 2022.

Відповідно до теми та мети дослідження проаналізовано системи управління закладами середньої освіти України і Словаччини, визначено функції, принципи, методи управління закладами середньої освіти України і Словаччини.

Об'єкт дослідження: освітній процес у закладах середньої освіти України і Словаччини.

Предмет дослідження: функції, принципи, методи управління закладами середньої освіти України і Словаччини.

У першому розділі “Особливості управління закладами середньої освіти України і Словаччини” розглянули реформування освітнього процесу в закладах середньої освіти України і Словаччини, системи управління закладами середньої освіти України і Словаччини.

Обґрунтували основні поняття дослідження: “заклад освіти”, “заклад загальної середньої освіти”, “освітній процес”, “освітня діяльність”, “освітня послуга”, “система освіти”, “управління”, “управління освітою”, “управління внутрішньошкільне”, “децентралізація”, “макроменаджмент” “мікроменаджмент”.

Другий розділ роботи “Перспективи використання ідей управління сучасною системою освіти Словаччини в Україні” присвячено аналізу функцій, принципів, методів управління, моделей управління закладами середньої освіти

Словаччини. Проаналізували недоліки у роботі системи управління ЗЗСО України, провівши емпіричне дослідження.

Наукова новизна дослідження: проаналізовано, уточнено та порівняно базові поняття, що характеризують систему управління закладами середньої освіти України та Словаччини; проаналізовано особливості роботи закладів середньої освіти України та Словаччини; вивчено та охарактеризовано досвід управління закладами середньої освіти Словаччини; вивчено та обґрунтовано основні напрямки розвитку системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини; визначено та порівняно моделі управління, як-от: “раціональна модель”, “модель людських відносин”, “модель постмодерної організації” та “інтегрована модель”; порівняно системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини; виявлено недоліки у роботі системи управління ЗЗСО України (результати проведення емпіричного дослідження); розроблено методичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ЗЗСО України, орієнтуючись на досвід управління закладами середньої освіти Словаччини.

Магістерська робота складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (76 найменувань із них 21 іноземними мовами); додатків. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, основний зміст викладено на 66 сторінках.

Ключові слова: “заклад освіти”, “заклад загальної середньої освіти”, “освітній процес”, “система освіти”, “управління”, “управління освітою”, “освітні реформи”.

Summary

A. Vashchyshyn graduate work "The modern management system of secondary education institutions of Ukraine and Slovakia" is submitted for a master`s degree in higher education in the specialty 011 «Educational, Pedagogical sciences». Ivan Franko National University. Lviv, 2022.

In accordance with the topic and purpose of the research, the management systems of secondary education institutions of Ukraine and Slovakia were analyzed, the functions, principles, and methods of management of secondary education institutions of Ukraine and Slovakia were defined.

Object of research: educational process in secondary education institutions of Ukraine and Slovakia.

Subject of research: functions, principles, methods of management of secondary education institutions of Ukraine and Slovakia.

In the first section "Peculiarities of management of secondary education institutions of Ukraine and Slovakia" examined the reform of the educational process in secondary education institutions of Ukraine and Slovakia, the management system of secondary education institutions of Ukraine and Slovakia.

The main concepts of the research were substantiated: "educational institution", "general secondary education institution", "educational process", "educational activity", "educational service", "educational system", "management", "educational management", "internal school management", "decentralization", "macromanagement", "micromanagement".

The second section of the work "Prospects of using management ideas of the modern education system of Slovakia in Ukraine" is devoted to the analysis of functions, principles, management methods, management models of secondary education institutions in Slovakia. We analyzed the shortcomings in the management

system of general secondary education institutions of Ukraine, conducting an empirical study.

The scientific novelty of the study: the basic concepts characterizing the management system of secondary education institutions in Ukraine and Slovakia were analyzed, clarified and compared; the peculiarities of the work of secondary education institutions in Ukraine and Slovakia were analyzed; the experience of managing secondary education institutions in Slovakia was studied and characterized; the main directions of the development of the management system of secondary education institutions of Ukraine and Slovakia were studied and substantiated; defined and compared management models, such as: "rational model", "human relations model", "postmodern organization model" and "integrated model"; compared management systems of secondary education institutions of Ukraine and Slovakia; deficiencies in the management system of general secondary education institutions of Ukraine were revealed (results of an empirical study); methodological recommendations were developed for improving the management system of general secondary education institutions of Ukraine, based on the experience of managing secondary education institutions in Slovakia.

The master's thesis consists of an abstract in Ukrainian and English, an introduction, two chapters, conclusions to the chapters, general conclusions, a list of sources used (76 titles, 21 of which are in foreign languages); applications. The total amount of work is 87 pages, the main content is laid out on 66 pages

Key words: “educational institution”, “general secondary education institution”, “educational process”, “educational system”, “management”, “educational management”, “educational reforms”.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Однією з найактуальніших проблем сучасної освіти в Україні залишається питання щодо реформування та модернізації вітчизняної системи управління закладами середньої освіти. У багатьох європейських країнах процес реформування системи управління освітою відбувся ще у кінці XX – на початку XXI століття.

На даний час українська освіта перебуває на етапі становлення Нової Української школи і вже можемо спостерігати за позитивними результатами реформи. Активно реформувалася й шкільна система Словацької Республіки, яка близька транскордонними, культурно-історичними та освітніми зв'язками з Україною, а її досвід є важливим для становлення української освіти. У процесі реформування системи освіти у Словаччині проведено модернізацію управління закладів середньої освіти згідно європейських стандартів. Європейська стратегія реформування системи управління закладів середньої освіти пропонує перейти до державно-громадської форми (децентралізації) управління, що побудована на засадах демократії, гуманізму, людиноцентризму, партнерських взаємовідносинах. Оскільки в Україні активно відбуваються євроінтеграційні процеси, для реформування української системи управління освітою важливо вивчити досвід європейських країн. Пропонуємо дослідити досвід Словаччини щодо управління закладами середньої освіти як альтернативу для впровадження в подальшому словацьких прогресивних ідей у шкільну освіту України.

Особливості управління закладами середньої освіти досліджували в своїх працях Л. Калініна, А. Кондратьєва, Ю. Барабаш, О. Голік, Л. Карамушка, А. Літкевич, Т. Лукіна, О. Мармаза, Н. Тарасенко, І. Іванюк, Є. Бачинська.

Проблему формування тенденцій розвитку європейського освітнього простору простежували такі вчені, як: О. Локшина, С. Сисоєва, Т. Кристопчук, О. Ярова.

Державно-громадське управління як функцію активних освітніх систем у контексті Нової Української школи висвітлюють у своїх працях Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Ткачук, М. Топузов.

Систему управління закладами середньої освіти країн ЄС досліджували С. Сисоєва, Т. Кристопчук, О. Локшина, А. Кавунець, М. Поп'юк, О. Ярова.

Важливими для даного дослідження є праці словацьких вчених:

А. Барановської (Baranovská, A.), Дж. Бруновського (Brunovský, J.), Дж. Дравецького (Dravecký, J.), Д. Кісельової (Kiselova D.), С. Лукачової (Lukasova S.), І. Пірогової (Pirohová I.), М. Лукача (Lukáč M.), Е. Лукача (Lukas E.), З. Обдержалека (Obdržálek, Z), С. Барнової (Barnová S.), С. Красної (Krásna S.).

Усі дослідження є вагомим внеском в обґрунтуванні особливостей системи управління ЗЗСО України, її вдосконалення у процесі реформування. Проте, не проведено порівняльного аналізу системи управління українськими школами та системи управління закладами середньої освіти країн ЄС, не використали прогресивні ідеї управління закладами середньої освіти ЄС, не розроблено методичні рекомендації щодо удосконалення системи управління ЗЗСО України. Дослідження з питань удосконалення системи управління закладів загальної середньої освіти України активізувалися з початком реформування шкільної освіти. Для ефективного реформування вітчизняної системи управління закладами освіти важливим буде вивчення досвіду Словацької Республіки. Становлення загальної середньої освіти Словаччини, сучасні шкільні реформи, подолання ризиків на шляху розвитку зближує словацьку освіту з вітчизняною. Україна та Словацька Республіка також пов'язані територіально та історично. Проте, вивченню та порівнянню систем управління закладами середньої освіти України та Словаччини не приділено достатньої уваги, що і спонукало до нашого дослідження.

Об'єкт дослідження – освітній процес у закладах середньої освіти України і Словаччини.

Предмет дослідження – функції, принципи, методи управління закладами середньої освіти України і Словаччини.

Мета дослідження – порівняти та обґрунтувати ефективність використання сучасної системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини з метою подальшого впровадження прогресивного словацького досвіду в систему управління закладів середньої освіти України.

Завдання дослідження:

1. Вивчити особливості сучасної системи середньої освіти України та Словаччини.

2. Проаналізувати та обґрунтувати ефективність використання сучасної системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини.

3. Провести опитування педагогічних працівників для оцінки системи управління закладів загальної середньої освіти України .

4. Розробити методичні рекомендації щодо впровадження прогресивного досвіду управління закладами середньої освіти Словаччини в шкільну освіту України.

Методи дослідження. Методологічна основа дослідження включає діалектичний підхід, який надав можливість розглядати предмет дослідження у контексті його постійного розвитку, що відповідало становленню системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини.

Застосовано системний та діяльнісний підходи й використано такі *теоретичні методи* дослідження:

– *метод базових понять*, який передбачав формування змісто-зорієнтованої понятійної бази шляхом добору із загальної сукупності понять саме тих, що стосуються системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини;

– *методи узагальнення, абстрагування, конкретизація* – для визначення методології педагогічного дослідження системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини, для ґрунтового аналізу державотворчих документів, функцій, методів, прийомів, моделей;

– *метод аналізу відносин* було задіяно для поглиблення розуміння природи системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини шляхом розкладу на компоненти та аналізу взаємозалежності між ними.

Важливими для виконання зазначених завдань були такі методи порівняльних досліджень:

– *порівняльно-історичний метод*, який дав змогу виявити особливості у розвитку системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини.

– *порівняльно-типологічний метод*, як інструмент пояснення тотожності чи відмінності процесів і явищ у системі управління закладами середньої освіти України та Словаччини на тлі схожих умов їхнього розвитку.

– *метод анкетування* для виявлення недоліків у роботі системи управління ЗЗСО України і розробки рекомендації для вдосконалення системи управління вітчизняними закладами загальної середньої освіти.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження полягає у тому, що:

– *проаналізовано, уточнено та порівняно* базові поняття, що характеризують систему управління закладами середньої освіти України та Словаччини;

– *проаналізовано* особливості роботи закладів середньої освіти України та Словаччини;

– *вивчено та охарактеризовано* досвід управління закладами середньої освіти Словаччини;

– *вивчено та обґрунтовано* основні напрямки розвитку системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини;

– *визначено та порівняно* моделі управління, як-от: “раціональна модель”, “модель людських відносин”, “модель постмодерної організації” та “інтегрована модель”;

– *порівняно* системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини;

– *виявлено* недоліки у роботі системи управління ЗЗСО України (результати проведення емпіричного дослідження);

– *розроблено методичні рекомендації* щодо вдосконалення системи управління ЗЗСО України з орієнтацією на досвід управління закладами середньої освіти Словаччини.

Практичне значення. Початкова школа України пройшла повний курс реформування. На сучасному етапі можемо спостерігати за результатами та врахувати думки експертів, педагогів, освітніх менеджерів, батьків щодо забезпечення якості освіти у початковій ланці. Реформування продовжилося у базовій школі. Отже, у п’ятих класах ЗЗСО України введено нові програми, нові інтегровані курси, підручники тощо. Реформування освіти включає не лише зміну форм, засобів та освітнього середовища, а й зміну системи управління закладами освіти. Тому спостерігаємо за роботою оновленої системи управління закладами вітчизняної середньої освіти. Реформована система управління ЗЗСО України працює, проте, зазначимо необхідність подальшого її вдосконалення, оскільки діяльність системи управління з окремих питань неефективна. Частина педагогічних працівників та батьків незадоволена роботою українських ЗЗСО. Їх турбують такі питання, як-от: облаштування освітнього середовища, організації навчального процесу, дистанційної освіти, створення комфортних умов праці та навчання, безпечного освітнього середовища, налагодження взаємовідносин у колективі, фінансування.

Для вирішення проблемних питань слід розпочинати роботу із реформування та реорганізації системи управління освітою. Вхідження України в Європейський освітній простір, євроінтеграційні процеси в освіті,

ознайомлення зі шкільними реформами у близьких до України європейських державах сприяють вивченню прогресивного досвіду щодо змін у системах управління освітою. Зі Словаччиною як країною, з якою маємо спільні кордони, нас об'єднує схожа історія, нелегкий шлях досягнення незалежності та проблеми становлення й реформування власної системи освіти. У багатьох аспектах системи управління заклади середньої освіти України та Словаччини подібні, проте у Словаччині краще організовано роботу місцевих органів самоврядування, батьківського та учнівського самоврядування, робота організацій щодо фінансування школи. Отже, Словаччина у розвитку системи управління закладами середньої освіти досягла значних успіхів, що дає змогу вітчизняній школі скористатися цим досвідом. Розглядаємо у нашому дослідженні систему управління закладами середньої освіти Словаччини та пропонуємо використати прогресивні ідеї з управління закладами середньої освіти для модернізації системи управління ЗЗСО України.

Апробація результатів дослідження

Участь у II Міжнародній науковій конференції “Теоретичні та практичні аспекти формування освітнього простору: світовий і вітчизняний вимір”, м. Львів, 28 жовтня 2021р. Опубліковано тези “Формування освітнього простору в контексті вимог НУШ”.

Участь у VII Всеукраїнській студентській науковій конференції “Сучасні погляди та актуальні проблеми педагогічної освіти”, м. Львів, 24 березня 2022р. Опубліковано тези “Особливості освітнього процесу в закладах середньої освіти Словаччини”.

Участь у XIX Всеукраїнській студентській науковій конференції “Актуальні проблеми освіти в Україні”, м. Львів, 10 травня 2022р. Опубліковано тези “Досвід Словаччини: принципи, методи, засоби, форми управління закладами середньої освіти”.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків до

розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (76 найменувань із них 21 іноземними мовами); додатків А, Б, В, Г. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, основний зміст викладено на 66 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ І СЛОВАЧЧИНИ

1.1. Стан вивчення проблеми

Упродовж останніх 30 років активно розвивається галузь з управління загальноосвітніми навчальними закладами. Проте на даний час ще немає сформованого єдиного погляду на систему управління закладами середньої освіти. У кожній європейській країні проводиться формування власної ефективної системи освіти, враховуючи менталітет, пріоритети, економічну ситуацію, плани щодо майбутнього розвитку. В окремих випадках вдалося сформувати досить ефективну та найбільш оптимальну систему управління закладами середньої освіти. Але багатьом країнам, включно з нашою, ще потрібно працювати над власною системою управління закладами середньої освіти.

Розглянемо стан дослідження проблеми сучасної системи управління закладами середньої освіти України і Словаччини у науковій літературі.

Так, М. Ткачук у монографії “Управління закладами освіти: теорія, історія, практика” описала процес становлення менеджменту як суспільно значущого явища; описала та проаналізувала управлінські революції та основні школи менеджменту; коротко описала зарубіжний досвід становлення менеджменту; провела детальний історичний екскурс формування освітнього менеджменту в Україні [52].

У монографії “Управління закладами освіти: теорія, історія, практика” М. Гагарін описав особливості управління розвитком виховної системи закладу загальної середньої освіти [52].

Так, О. Бялик у монографії “Управління закладами освіти: теорія, історія, практика” розглядає питання про особливості управління профільним закладом загальної середньої освіти, детально описує процес управління внутрішнім та зовнішнім середовищем профільних ЗЗСО [52].

Дослідники М. Кудла і Н. Дудник у розділі “Організаційні, методичні та практичні засади управління закладами освіти” описують шляхи вдосконалення управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, а також виокремили функції та завдання керівника ЗЗСО, що впливають на управлінську діяльність [52].

У монографії “Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми” Л. Паращенко аналізує реконструкцію ЗСО як об’єкта державного управління на засадах методологій Дж. Форрестера, Г. Щедровицького, а також П. Чекланда [44].

Так, Л. Паращенко розглядає ЗСО як “динамічну багатомільярдну сукупність відношень «учень-учитель», яка породжується реальним порядком передачі соціального досвіду новим поколінням, що інтегрує традиції, інтереси, потреби суспільства” [44, с. 131]. Погоджуємося з дослідником, що “системне пізнання такого унікального феномена, як управління, вимагає використання багатьох системних підходів” [44, с. 132].

У монографії “Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми” дослідниками Л. Калініною, В. Мелешко, І. Осадчим, Л. Паращенко, М. Топузовим виокремлено методологічні та теоретичні основи державно-громадського управління як наукового феномена та об’єкта дослідження в теорії та методиці управління освітою [51].

Безумовно, “стратегічними завданнями реформування управління освітою є модернізація існуючої системи управління та перехід від адміністративної до державно-громадської форми управління на довірчо-партнерських засадах і засадах людиноцентризму, в якій органічно поєднуються, узгоджуються і

координуються сфери діяльності, права особи, суспільства і держави, обов'язки і відповідальність суб'єктів державного управління, освітнього процесу, самоуправління і громадськості у межах визначених повноважень, трансформаційні процеси та процеси нелінійності особистісного соціокультурного розвитку” [51, с. 8].

У книзі О. Мармази “Менеджмент освітньої організації” висвітлено теоретичні підходи до менеджменту та управління навчальним закладом. Дослідниця описала еволюцію управління у галузі освіти; розкрила особливості менеджменту навчального закладу; детально описала та проаналізувала основні функції управління закладом освіти (аналізування, планування, організування, контролювання, регулювання); проаналізувала проблеми що виникають в освітньому менеджменті [36].

Дослідник А. Кавунець проаналізував особливості проведення децентралізації в освіті Словаччини; систему освіти у Словацькій Республіці; фінансування закладів освіти та представив кращі місцеві практики управління школами у Словацької Республіки [17].

У книзі Є. Хрикова “Управління навчальним закладом” розкрито теоретичні засади управління закладом освіти, розглянуто зміст, форми і методи управління закладами освіти, приділено увагу функціям управління, плануванню та контролю для забезпечення якісної роботи навчального закладу [53].

У роботі Т. Лукіної “Управління якістю загальної середньої освіти” описано історичні аспекти формування галузі управління освіти; виділено сучасні наукові підходи та методичні рекомендації щодо вимірювання та управління якістю загальної середньої освіти на національному, регіональному рівнях, а також на рівні закладу освіти. Дослідниця також проаналізувала структуру та повноваження суб'єктів системи управління якістю загальної середньої освіти в Україні [33].

Основні теоретичні засади управління вітчизняними закладами освіти розглянув С. Немченко у книзі “Управління закладом освіти”. Вчений приділив

увагу особливостям управлінської діяльності, сучасним парадигмам управління, керівництву, плануванню та контролю навчальним закладом, роботі з педагогічним колективом, впровадженню інновацій [38].

У дисертації О. Локшиної “Тенденції розвитку змісту шкільної освіти в країнах Європейського Союзу” досліджено системи шкільної освіти у країнах Європейського Союзу, простежено зміни, що відбуваються у змісті шкільної освіти в державах-членах ЄС у контексті соціальних, політичних та педагогічних трансформацій. Дослідниця приділила увагу і школі Словаччини [31].

У статті І. Засторожнікової “Принципи децентралізації в управлінні освітою” розглянуто теоретичні аспекти процесу децентралізації, проаналізовано ефективність переходу до державно-громадської форми управління навчальними закладами, описано особливості децентралізації в освіті [16].

У роботі Л. Калініної “Управління Новою українською школою” детально проаналізовані зміни, які вже відбулися у вітчизняній школі, зазначені перспективи розвитку української школи, що відносяться і до проблем системи управління закладами освіти України [22].

Аналізу сучасного стану освіти в Україні, тенденціям управління загальноосвітніми навчальними закладами присвячена також стаття М. Корбут “Сучасні тенденції управління навчальним закладом” [28].

У книзі З. Обдзалека (Obdržálek, Z) “Управління школою за напрямками навчання та підготовки керівних педагогічних кадрів” (“Školská manažment pre študijné odbory učiteľstva a prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov”) виокремлено історичні, теоретичні та методичні аспекти формування сучасної системи управління закладами освіти Словаччини, розкрито особливості управлінської діяльності у закладах освіти Словацької Республіки [72].

Дослідниці С. Барнова (Barnová S.) і С. Красна (Krásna S.) у роботі “Менеджмент і організація у школі” (“Manazment a organizacia skol”) розглянули особливості системи управління у закладах середньої освіти Словаччини,

виділили управлінські органи та визначили функції, обов'язки та права усіх органів, що здійснюють управління закладами середньої освіти, проаналізували функції, методи, принципи управління, виокремили моделі управління [73].

Історіографічний аналіз розвитку освіти Словаччини з виокремленням її певних особливостей зробили й С. Лукачова (S. Lukacova), І. Пірогова (Pirohová I), М. Лукач (M. Lukáč), Е. Лукач (E. Lukas) у статті “Поточна ситуація в “освіті другого” шансу в Словаччині” (“The current situation in ‘second chance’ education in Slovakia”) [64].

Аналізує структуру загальної середньої освіти у Словаччині та її особливості також і Д. Кісельова (Kiselova D) у статті “Система освіти у Словаччині” (“System of education in Slovakia”) [63].

Отже, проблемі реформування, становлення сучасної системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини дослідники приділяли достатню увагу. Проте дане питання потребує подальшого вивчення, виокремлення спільних та індивідуальних особливостей з перспективою використання прогресивних ідей словацького досвіду управління закладами середньої освіти в українських ЗЗСО.

У дослідженні використовуємо поняття “заклад освіти”, що визначене на законодавчому рівні: “заклад освіти – юридична особа публічного чи приватного права, основним видом діяльності якої є освітня діяльність”; “заклад загальної середньої освіти – юридична особа, основним видом діяльності якої є освітня діяльність, що провадиться на певному рівні (рівнях) повної загальної середньої освіти” [14].

Важливо розрізняти терміни “освітній процес”, “освітня діяльність” та “освітня послуга”, що є значущими у системі управління ЗЗСО України. У Законі України “Про освіту” зазначено: “освітній процес – система науково-методичних і педагогічних заходів, спрямованих на розвиток особистості шляхом формування та застосування її компетентностей” [13].

“Освітню діяльність” визначають як діяльність суб’єкта освітньої діяльності, яка спрямована на організацію, забезпечення та реалізацію освітнього процесу у формальній та/або неформальній освіті”. Для нашого дослідження важливим є і поняття “освітня послуга”. “Освітню послугу” у Законі розглядають як комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб’єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання” [13].

У дослідженні використовуємо поняття “система освіти”, що визначено у Законі України “Про освіту”: “система освіти – сукупність складників освіти, рівнів і ступенів освіти, кваліфікацій, освітніх програм, стандартів освіти, ліцензійних умов, закладів освіти та інших суб’єктів освітньої діяльності, учасників освітнього процесу, органів управління у сфері освіти, а також нормативно-правових актів, що регулюють відносини між ними” [13].

У роботі розглядаємо систему управління закладом середньої освіти.

За визначенням Є. Хрикова, “управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формулювання і досягнення мети організації” [53, с. 32].

У словнику знаходимо визначення поняття “управління освітою”. Так, “управління освітою” розглядають як функцію системи освіти. У такому випадку забезпечується збереження структури, підтримка певного стану або переведення в інший стан відповідно до основних тенденцій розвитку освітньої галузі або ланки, утримується в певних межах відхилення окремих частин й системи загалом від поставлених цілей. “Сучасна система управління освітою розвивається як державно-громадська. Вона покликана враховувати регіональні особливості, тенденції збільшення автономії освітніх закладів, конкурентоспроможності освітніх послуг. Першочерговими завданнями системи управління освітою є: налагодження високопрофесійного наукового,

аналітичного, інформаційного супроводу управлінських рішень, подолання розрізненості адміністративних даних” [50, с. 181].

У словнику дано визначення й поняттю “управління внутрішньо шкільне” як системи планування та організації діяльністю школи”. “Управління внутрішньо шкільне розглядають як найбільш важливе й значуще, ніж система зовнішнього контролю, адже керівник робить найбільший внесок у загальне управління закладом, за який повністю відповідає” [50, с. 181]. Зазначають, що таке управління потрібно розглядати як самоврядування, оскільки сучасна школа, є насамперед автономною і самоврядною. Учительське самоврядування і учнівське самоврядування потрібно вважати лише складовою частиною системи внутрішнього управління школою.

Зазначимо, що у дослідженні використовуємо поняття “децентралізація”, яке І. Засторожнікова пояснює як процес, що передбачає передачу повноважень вирішувати місцеві проблеми на найближчий для людей рівень – від центральних державних структур органам місцевого самоврядування, а також забезпечити їх власними фінансовими ресурсами, які зроблять їх спроможними ці проблеми вирішувати” [16, с. 61].

Управління в освіті, як і в більшості галузей, здійснюється на рівнях мікроменеджменту та макроменеджменту. Розглянемо дані поняття, оскільки вони важливі для нашого дослідження Так, “макроменеджмент – це адміністрування та управління освітою органами державного управління та самоврядування, через які забезпечуються інтереси суспільства в цілому та якісна діяльність шкільної системи”. “Мікроменеджмент – це внутрішнє управління школою, орієнтоване на виконання шкільної програми, освітньої програма, створення освітнього середовища, позитивного шкільного клімату, кадрові питання, вирішення економічних та фінансових питань” [73, с. 25].

Окреслені поняття: “заклад освіти”, “заклад загальної середньої освіти”, “освітній процес”, “освітня діяльність”, “освітня послуга”, “система освіти”, “управління”, “управління освітою”, “децентралізація”, “макроменеджмент”,

“мікроменеджмент” дають можливість повніше осмислити особливості роботи закладів освіти і детально дослідити систему управління закладами середньої освіти України і Словаччини.

1.2. Особливості освітнього процесу в закладах середньої освіти України і Словаччини

Українська освіта перебуває на стадії реформування. На сучасному етапі спостерігаємо процеси становлення Нової української школи. Реформування вітчизняної шкільної системи – це вимога часу, економічного розвитку суспільства. Час глобальних змін, модернізації та нелегких випробувань, у який ми живемо, вимагає нових підходів та засобів навчання. Освітню галузь України сьогодні слід удосконалювати за європейським зразком, оскільки маємо намір потрапити до Європейського Союзу. Для цього варто скористатися досвідом наших західних сусідів, які мають позитивні результати розвитку економіки, активно впроваджують соціальні реформи. Пропонуємо врахувати прогресивний досвід реформування шкільної освіти Словацької Республіки. Доцільно розглянути особливості сучасного освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти України та Словаччини.

Заклади загальної середньої освіти в Україні підпорядковуються міністерству освіти і науки України. Становленню загальної середньої освіти України сприяли законодавчі документи: Конституція України, Закони України: “Про освіту” [13], “Про повну загальну середню освіту” [14], “Про місцеве самоврядування в Україні” [15]; “Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи” [39].

У Законі України “Про повну загальну середню освіту” визначено, що система загальної середньої освіти складається із змісту повної загальної середньої освіти на кожному її рівні, мережі закладів освіти, учасників освітнього процесу, кадрового, фінансового, науково-методичного, ресурсного

та нормативно-правового забезпечення освітньої та управлінської діяльності у сфері загальної середньої освіти [14].

Навчання у закладах загальної середньої освіти України здійснюється державною – українською мовою. Навчання у ЗЗСО України є обов'язковим. У державних ЗЗСО в Україні навчання є безкоштовним. Здобувачі освіти можуть обрати і приватний заклад освіти, проте навчання у ньому буде платним.

Повна загальна середня освіта в Україні функціонує на трьох рівнях: початкова освіта (тривалість навчання чотири роки, 1–4 класи), базова середня освіта (тривалість навчання п'ять років, 5–9 класи), профільна середня освіта (тривалість навчання 3 роки, 10–12 класи). Відповідно до рівнів заклади загальної середньої освіти в Україні поділяються на: початкові школи (заклад освіти I ступеня), гімназії (заклад середньої освіти II ступеня), ліцеї (заклад середньої освіти III ступеня) [14].

Навчання у ЗЗСО України організовано за циклами. Навчання у початковій школі складається з двох циклів: I цикл початкової освіти – адаптаційно-ігровий (1 – 2 роки навчання), II цикл початкової освіти – основний (3 – 4 роки навчання). Здобуття базової середньої освіти містить два цикли: I цикл – адаптаційний (5 – 6 роки навчання), II цикл – базове предметне навчання (7 – 9 роки навчання). Здобуття профільної середньої освіти теж здійснюється у два цикли: I цикл – профільно-адаптаційний (10 рік навчання), II цикл (11 – 12 роки навчання).

Проте, тривалість навчання в закладах загальної середньої освіти може змінюватись залежно від форми здобуття освіти, успішності учнів та індивідуальної освітньої траєкторії учнів. Також після 9 класу учні можуть продовжити навчання у ліцеї (10 – 12 класи), або обрати навчання у коледжі чи училищі, де отримають атестат про здобуття профільної середньої освіти, а в подальшому середню професійну освіту.

На завершення здобуття початкової, базової середньої та профільної середньої освіти проводиться державна підсумкова атестація. Учні повинні скласти іспит з державної мови, математики та інших предметів. Державна

підсумкова атестація показує рівень засвоєних знань та сформованих умінь, навичок, оволодіння компетентностями. Проте, у 2020–2022 рр. державна підсумкова атестація для випускників початкової та базової середньої школи не проводилась. Після завершення навчання у 4, 9 та 12 класах (завершення рівнів повної загальної середньої освіти) на підставі результатів річного оцінювання і державної підсумкової атестації учні отримують такі документи про освіту: свідоцтво про початкову освіту; свідоцтво про базову середню освіту; свідоцтво про повну загальну середню освіту [14].

Учні закладів загальної середньої освіти України можуть навчатися за такими формами: очною (денною), дистанційною, змішаною, мережевою, екстернатною, сімейною (домашньою) формами навчання чи формою педагогічного патронажу, а також за очною (вечірньою), заочною формами (на рівнях базової та профільної середньої освіти) [14].

Навчальний рік у закладах загальної середньої освіти України розпочинається 1 вересня, та триває не менше 175 навчальних днів і закінчується не пізніше 1 липня наступного року. У випадку, якщо 1 вересня – вихідний день (субота, неділя), то навчальний рік розпочинається у понеділок. Канікули у ЗЗСО України поділяються на літні (найдовші), осінні, зимові та весняні, також є святкові дні впродовж навчального року. Тривалість канікул впродовж навчального року може змінюватися, проте не може становити менше 30 календарних днів [14].

На відміну від Української системи середньої освіти Словацька система має дещо складнішу структуру та певні відмінності в організації роботи навчальних закладів. Словацька освітня система сформована під впливом австро-угорської та чехословацької освітніх систем. Шкільна система Словаччини побудована з врахуванням основних ідей Я. А. Коменського. У освітній галузі Словаччини провели низку реформ, за допомогою яких система освіти досягла європейського рівня. Слід зазначити, що сучасна словацька

освітня система успішно справляється із забезпеченням якості освіти та відповідає усім європейським вимогам [5].

Заклади середньої освіти Словаччини підпорядковуються Міністерству освіти, молоді та спорту. Управління закладами загальної середньої освіти у Словаччині регулюється законом №245/2008 “Про виховання та освіту”.

У збірнику законів “Про виховання та освіту” наголошено на праві громадян на безкоштовну освіту в державних початкових та середніх навчальних закладах та обов’язковому вивченні словацької мови та літератури в початковій та середній школах.

До закладів загальної середньої освіти Словаччини відносять дитячий садочок, початкову школу, гімназію, середню професійну школу, спеціалізовану середню школу, консерваторію, школи для дітей з спеціальними виховними й освітніми потребами, початкову школу мистецтв, школу іноземних мов.

На відміну від української системи освіти до словацької належать дошкільні заклади освіти. Так, дошкільне виховання у Словацькій республіці забезпечують ясла та дитячі садки. Діти віком до трьох років можуть відвідувати ясла, але це не є обов’язковим. Ясла в Словаччині – це приватні заклади, тому вони платні. Діти віком від 3 до 6 років відвідують дитячі садки. Лише з 5 до 6 років відвідування дошкільного закладу є обов’язковим, водити дитину у садочок з трьох років необов’язково. У Словаччині працюють державні, приватні, спеціалізовані та церковні дитячі садки. Найдоступнішими є державні дошкільні заклади. Садки церковного типу актуальні для тих, хто прагне виховувати дітей відповідно до свого віросповідання. Приватні дошкільні заклади є дорожчими, проте надають ширший спектр послуг. Спеціалізовані дитсадки працюють за індивідуальною методикою, або працюють з дітьми, які мають певні проблеми з зором, слухом тощо. Робота дитсадків спрямована на загальний розвиток дитини, її соціалізацію, підготовку до школи [49; 63].

Навчання дітей у початковій школі Словаччини розпочинається, як і в Україні, з шести років. Якщо дитина у шість років ще не готова до початкової

школи, то навчання можна розпочати з нульового класу, або можна ще залишити дитину у дитячому садку. На відміну від української початкової школи, у словацькій початковій школі освіту учні здобувають впродовж дев'яти років: з 6 до 10 – початкова школа I ступеня; з 10 до 15 – початкова школа II ступеня, або середня освіта в гімназіях [49; 63].

У Словаччині, як і в Україні, функціонують державні і приватні школи, школи з поглибленим вивченням мов, художнім та спортивним нахилом. Як і в українських школах, у словацьких державних школах навчання безкоштовне, в інших – платне. У словацьких школах так само, як і в українських, з 1 по 4 клас навчання проводить один вчитель, а з 5 по 9 клас – кожен вчитель веде певний предмет.

У Словацькій Республіці після закінчення навчання у початковій школі I ступеня учні можуть продовжити навчання у початковій школі II ступеня, або розпочати навчання у гімназії. В кінці кожного навчального року словацьким учням видається сертифікат з переліком навчальних предметів та досягненнями. Учні НУШ, як і словацькі школярі отримують сертифікат з переліком навчальних предметів та досягнень [49].

У 9 класі навчання закінчується підсумковою атестацією “Монітор”. Як і в Україні, атестація учнів у Словаччині показує рівень засвоєних знань та сформованих умінь, навичок, а також показує можливість поступити в гімназію, або середню школу [49].

В середній школі можна отримати середню професійну освіту, повну середню освіту, повну середню професійну освіту. Середня школа готує здобувачів освіти до подальшої трудової діяльності або до навчання у вищих навчальних закладах. У Словаччині до середніх шкіл відносять гімназії, середні професійні школи та спеціалізовані середні школи (училища).

Згідно Концепції НУШ, в Україні планують оновити рівень профільної середньої освіти, її здобуватимуть у ліцеях або закладах професійної освіти.

У гімназіях Словаччини учні отримують повну середню освіту. На навчання у гімназію приймають учнів після складання вступного іспиту, або на основі середнього балу свідоцтва. Навчання у гімназії триває чотири роки. Робота гімназій спрямована, в основному, на підготовку до навчання у вищих навчальних закладах. Деякі гімназії пропонують здобувачам освіти програми з поглибленим вивченням мов, математики, інформатики. Навчання у гімназії закінчується іспитами. Навчання у гімназії, зазвичай, обирають учні, які планують продовжити навчання у закладах вищої освіти.

Середні професійні школи (коледжі) займаються підготовкою фахівців за відповідними спеціальностями. Навчання у цих закладах триває від 2 до 5 років. Випускники складають іспити й отримують посвідчення про “середню професійну освіту”. По закінченні навчання у середній професійній школі здобувачі освіти можуть навчатися у вищих закладах освіти. Навчання у середній професійній школі обирають молоді люди, що вже визначилися із напрямком майбутньої трудової діяльності та планують в подальшому навчатися у закладах вищої школи.

Спеціалізовані середні школи (училища) надають випускникам робочу спеціальність та можливість працевлаштування. Навчання у цих закладах триває 2–3 роки. Випускники училища здають іспити та отримують свідоцтва про “професійну освіту”. Проте випускники не можуть одразу продовжити навчання у вищій школі. Лише після додаткового навчання та успішного складання іспитів можна поступити у заклади вищої освіти.

У системі освіти Словаччини спостерігаємо, що середню освіту учні здобувають у гімназіях, або середній професійній школі, спеціалізованій середній школі. Згідно Концепції НУШ в Україні теж профільну середню освіту можна здобувати у ліцях, академічних ліцях, професійних ліцях, професійних коледжах, технікумах. Проте, українська система освіти лише на півшляху до повного реформування. А в Словаччині можемо спостерігати за повною реформацією відповідно європейського зразка.

Навчальний рік в Словаччині розпочинається 2 вересня і завершується 30 червня. Тому літні канікули тривають всього 2 місяці, проте є ще канікули впродовж року: осінні, різдвяні, піврічні, весняні, великодні [74].

У системі освіти України та Словаччини є багато схожого, проте є і ряд відмінностей, що стосуються структури системи освіти. Звертаємо увагу на те, що у Словацькій Республіці проведено реформацію та модернізацію освітньої галузі за європейським зразком. Натомість, українська система освіти лише на півшляху реформування, тому словацький досвід має важливе значення для розвитку та модернізації освітньої галузі в Україні.

1.3. Системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини

Шкільна освіта країн Європейського Союзу формувалася з середини ХХ і до ХХІ століть. Сучасна шкільна освіта в країнах Європи є результатом довготривалого історичного розвитку, який відбувався під впливом економічних, соціальних, політичних, релігійних, культурних та інших чинників, формуючи упродовж століть освітній простір європейського континенту. Поштовхом до перебудови європейської системи освіти були геополітичні трансформації після закінчення Другої світової війни [31].

“Західна Європа, господарський комплекс якої зазнав великих втрат під час війни, потребувала ефективної стратегії відбудови. Результатом стало запровадження концепту, що пропагував ідеї ліберальної економіки з наголосом на визначальній ролі підвищення продуктивності праці та інтенсифікації ринкових відносин” [31,с.17]. Отже в регіоні повинні були розвивати демократію, підвищувати рівень життя населення та соціальну захищеність громадян. Така стратегія соціального розвитку сприяла змінам і в освітній галузі.

Зауважимо, що сучасна шкільна освіта України знаходиться у процесі євроінтеграції. У Законі України “Про освіту” визначили мету повної загальної

середньої освіти, яка відповідає європейським цінностям: “різнобічний розвиток, виховання і соціалізації особистості, яка усвідомлює себе громадянином України, здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, трудової діяльності та громадянської активності” [13]. Тому, для реформування української системи управління освітою важливо вивчити досвід європейських країн. Розглянемо систему управління закладами середньої освіти України та Словацької Республіки (Див.: Табл.1).

<i>Управління закладами середньої освіти України</i>	<i>Управління закладами середньої освіти Словаччини</i>
<i>Вищий рівень:</i> Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів.	<i>Макроменеджмент:</i> Міністерство освіти, науки, досліджень та спорту Словацької Республіки, Державна шкільна інспекція.
<i>Центральний рівень:</i> Міністерство освіти і науки України, Державна служба якості освіти України.	
<i>Місцевий рівень:</i> виконавчі органи місцевих і районних рад, засновник, керівник, педагогічна рада, піклувальна рада закладу, учнівське самоврядування, батьківське самоврядування, громадське самоврядування.	<i>Мікроменеджмент:</i> директор закладу освіти; органи територіального самоврядування, педагогічна рада, методичні організації, консультативна рада, учнівське самоврядування, асоціація батьків.

Табл. 1. Органи управління закладами середньої освіти України та Словаччини

В Україні виділяють три рівні управління закладами загальної середньої освіти, натомість у Словаччині управління закладами шкільної освіти здійснюється на двох рівнях. Однак управління на рівні макроменеджменту у

Словаччині прирівнюємо до вищого та центрального рівнів управління в Україні (Додаток В; Додаток Г).

В Україні на вищому рівні органи державного управління формують засади державної освітньої політики, приймають закони, визначають економічні, соціальні, юридичні гарантії їх реалізації, контролюють їх дотримання, затверджують загальнодержавні програми розвитку, обсяг фінансування [14].

На центральному рівні органи управління займаються формуванням державної освітньої політики, розробляють концепції, прогнози, проєкти цільових державних програм розвитку, пропозицій і доповнень до законодавчих актів, здійснюють контроль за дотриманням законодавства у сфері освіти, забезпечують доступність освіти та працюють над підвищенням якості освіти у навчальних закладах [14].

У Словаччині на рівні макромеджменту органи державного управління займаються забезпеченням інтересів суспільства в цілому та забезпечують якісну діяльність шкільної системи. Органи управління закладами середньої освіти України вищого та центрального рівнів виконують такі ж завдання, як і органи управління шкільною освітою Словаччини на рівні макромеджменту.

В Україні органи управління ЗЗСО на місцевому рівні прирівнюємо до органів управління Словаччини на рівні мікромеджменту, адже вони займаються вирішенням подібних завдань: відповідають за реалізацію державної освітньої політики у громаді, вносять на розгляд відповідної ради проєкти бюджетних витрат на освіту, здійснюють керівництво закладами освіти, координують роботу інших структур влади щодо реалізації державних, регіональних програм розвитку освіти, забезпечують створення освітнього середовища та позитивного шкільного клімату, вирішують кадрові питання [14; 75].

На місцевому рівні і в Словаччині, і в Україні управлінням закладами освіти займаються органи місцевого самоврядування (органи територіального самоврядування). Розглянемо та порівняємо головні завдання, які виконують

органи місцевого (територіального) самоврядування України та Словаччини.
(Див.: Табл. 2).

Завдання органів місцевого (територіального) самоврядування	
Україна	Словаччина
<ul style="list-style-type: none"> - здійснюють керівництво навчальними закладами, визначають потребу у їх кількості, подають пропозиції щодо удосконалення їх мережі; - засновують або закривають навчальні заклади; - займаються забезпеченням комфортних та безпечних умов навчання; - опрацьовують та надають інформацію у сфері освіти та навчання в межах своєї компетенції органам державного управління та громадськості; - виконують завдання у сфері фінансування шкіл та шкільних закладів; - забезпечують харчування учнів освітніх закладів; - співпрацюють з директорами у забезпеченні кадрового забезпечення шкіл та шкільних приміщень; - сприяють зміцненню матеріальної бази навчальних закладів, їх навчально-методичному, фінансовому і кадровому забезпеченню; - організують проведення змагань, беруть участь в організації дозвілля учнів; - контролюють дотримання загальнообов'язкових законодавчих норм у сфері освіти, виховання та шкільного харчування своєї територіальної сфери; - здійснюють методичне керівництво шкільними відділами в межах своєї територіальної юрисдикції за місцезнаходженням школи; - здійснюють фінансовий контроль; 	
<ul style="list-style-type: none"> - контролюють виконання вимог щодо залучення всіх дітей шкільного віку до навчання у загальноосвітніх навчальних закладах, створення в них фонду всеобучу; - інспектують та проводять атестацію навчальних закладів, контролюють дотримання ними державних вимог щодо змісту, рівня і обсягу освітніх послуг; - організують роботу щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, проводить їх атестацію; 	<ul style="list-style-type: none"> - оприлюднюють списки вільних місць у загальноосвітніх навчальних закладах, що належать до його компетенції, за окремими датами. порядку прийому у відповідний навчальний рік; - забезпечують інвестиційне будівництво шкіл та шкільних приміщень; - розглядають скарги та петиції громадян та законних представників дітей та учнів шкіл;

<ul style="list-style-type: none"> - організовують навчання обдарованих дітей; - забезпечують утворення психологічної служби в навчальних закладах; 	<ul style="list-style-type: none"> - надають юридичні консультації; - створюють умови для забезпечення соціального піклування про працівників шкіл та закладів освіти - погоджують пропозиції щодо оренди шкільних будівель і шкільних приміщень та прилеглих до них приміщень;
---	--

Табл. 2. Завдання органів місцевого (територіального) самоврядування

Порівнявши завдання, над якими працюють органи місцевого самоврядування в галузі освіти України та Словаччини, зазначимо що в Україні та в Словаччині вони виконують загалом тотожні завдання. Підкреслимо, що на відміну від українських органів місцевого самоврядування, у Словацькій Республіці органи територіального самоврядування: оприлюднюють списки вільних місць у загальноосвітніх навчальних закладах, що належать до його компетенції, за окремими датами. порядку прийому у відповідний навчальний рік; забезпечують інвестиційне будівництво шкіл та шкільних приміщень; розглядають скарги та петиції громадян та законних представників дітей та учнів шкіл; надають юридичні консультації; створюють умови для забезпечення соціального піклування про працівників шкіл та закладів освіти погоджують пропозиції щодо оренди шкільних будівель і шкільних приміщень та прилеглих до них приміщень.

Головними управлінцями у ЗЗСО України є: засновник (засновники) або уповноважений ним орган; директор (керівник закладу освіти); педагогічна рада; вищий колегіальний орган громадського самоврядування закладу освіти. У Словаччині у ролі основного управлінця закладу середньої освіти виступає директор (керівник закладу освіти).

Окрім головних управлінських органів у закладах середньої освіти України та Словаччини є інші учасники, що беруть участь в управлінні закладом

середньої освіти. В українських ЗЗСО до них належать: органи самоврядування працівників закладу освіти; органи учнівського самоврядування; піклувальна рада, органи громадського самоврядування, органи батьківського самоврядування. У закладах середньої освіти Словаччини це: педагогічна рада, методичні організації, консультативна рада, учнівське самоврядування, асоціація батьків.

Розглянемо права, обов'язки та завдання керівника закладу середньої освіти України та Словаччини. (Див.: Табл.3).

№	Україна	Словаччина
Права керівника навчального закладу		
1	Право діяти від імені закладу без довіреності та представляти заклад у відносинах з іншими особами.	Право діяти від імені закладу.
2	Підписувати документи з питань освітньої, фінансово-господарської та іншої діяльності закладу.	Підписувати документи з питань освітньої, фінансової та громадської діяльності.
3	Приймати рішення щодо діяльності закладу в межах повноважень, визначених законодавством та строковим трудовим договором, у тому числі розпоряджатися в установленому порядку майном закладу та його коштами.	Звертатися до органів територіального самоврядування з петиціями та пропозиціями щодо удосконалення роботи закладу освіти.
4	Призначати на посаду, переводити на іншу посаду та звільняти з посади працівників закладу освіти, визначати їхні посадові обов'язки, заохочувати та притягати до дисциплінарної відповідальності, а також вирішувати інші питання, пов'язані з трудовими відносинами, відповідно до вимог законодавства.	Приймати рішення з різних питань щодо діяльності закладу освіти.
5	Визначати режим роботи закладу.	

6	Ініціювати перед засновником або уповноваженим ним органом питання щодо створення або ліквідації структурних підрозділів.	
7	Видавати відповідно до своєї компетенції накази і контролювати їх виконання; укладати угоди (договори, контракти) з фізичними та/або юридичними особами відповідно до своєї компетенції.	
8	Звертатися до центрального органу виконавчої влади із забезпечення якості освіти із заявою щодо проведення позапланового інституційного аудиту, зовнішнього моніторингу якості освіти та/або громадської акредитації закладу	
9	Приймати рішення з інших питань діяльності закладу освіти.	
Обов'язки керівника навчального закладу		
1	Планувати та організовувати діяльність закладу загальної середньої освіти.	Планувати та організовувати діяльність закладу загальної середньої освіти.
2	Розробляти проект кошторису та подавати його засновнику або уповноваженому ним органу на затвердження.	Розробляти шкільну освітню програму та виховну програму.
3	Надавати щороку засновнику пропозиції щодо обсягу коштів, необхідних для підвищення кваліфікації педагогічних працівників.	Розробляти річний план подальшої педагогічної освіти.
4	Організовувати фінансово-господарську діяльність закладу загальної середньої освіти в межах затвердженого кошторису.	Розробляти бюджет, фінансування та ефективне використання коштів, призначених для забезпечення роботи школи або шкільного закладу.
5	Забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку	Контролювати відповідність державних освітніх програм.

	закладу загальної середньої освіти.	
6	Затверджувати правила внутрішнього розпорядку закладу.	Здійснювати контроль за дотриманням норм Закону.
7	Затверджувати посадові інструкції працівників закладу загальної середньої освіти.	Забезпечити рівень виховної роботи школи або навчального закладу.
8	Організовувати освітній процес та видачу документів про освіту.	Дозволяє виконувати комісійне випробування, складання іспиту з окремих предметів.
9	Затверджувати освітню (освітні) програму (програми) закладу загальної середньої освіти відповідно до цього Закону.	Здійснювати належне управління майном, що перебуває у школі.
10	Створювати умови для реалізації прав та обов'язків усіх учасників освітнього процесу, в тому числі реалізації академічних свобод педагогічних працівників, індивідуальної освітньої траєкторії та/або індивідуальної програми розвитку учнів, формування у разі потреби індивідуального навчального плану.	Визначати внесок законного представника учня на часткову оплату витрат на догляд надається учневі в школі та в шкільних приміщеннях
11	Затверджувати положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти, забезпечити її створення та функціонування.	Контролювати індивідуальне навчання учнів за кордоном.
12	Забезпечувати розроблення, затвердження, виконання та моніторинг виконання індивідуальної програми розвитку учня.	Організовувати документообіг, бухгалтерський облік та звітність відповідно до законодавства.
13	Контролювати виконання педагогічними працівниками та учнями (учнем) освітньої програми, індивідуальної програми розвитку, індивідуального навчального плану.	Контролювати виконання педагогічними працівниками та учнями (учнем) освітньої програми, індивідуальної програми розвитку, індивідуального навчального плану.

14	Створювати необхідні умови для здобуття освіти особами з особливими освітніми потребами.	Здійснювати зарахування, переведення, відрахування учнів, а також їх заохочення (відзначення) та притягнення до відповідальності відповідно до вимог законодавства.
15	Сприяти проходженню атестації та сертифікації педагогічними працівниками.	Здійснювати щорічне оцінювання педагогічного та професійного складу
16	Створювати умови для здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду (контролю) за діяльністю закладу загальної середньої освіти.	Здійснювати пошук спонсорів, залучати спонсорську допомогу для розвитку закладу освіти.
17	Сприяти та створювати умови для діяльності органів громадського самоврядування в закладі загальної середньої освіти.	
18	Формувати засади, створювати умови, сприяти формуванню культури здорового способу життя учнів та працівників закладу загальної середньої освіти.	
19	Створювати в закладі загальної середньої освіти безпечне освітнє середовище, забезпечувати дотримання вимог щодо охорони дитинства, охорони праці, вимог техніки безпеки.	
20	Організовувати харчування та сприяти медичному обслуговуванню учнів відповідно до законодавства.	
21	Забезпечувати відкритість і прозорість діяльності закладу загальної середньої освіти, зокрема шляхом оприлюднення публічної інформації відповідно до вимог законів України.	
22	Здійснювати зарахування, переведення, відрахування учнів, а також їх заохочення (відзначення) та притягнення до	

	відповідальності відповідно до вимог законодавства.	
23	Організовувати документообіг, бухгалтерський облік та звітність відповідно до законодавства.	
24	Звітувати щороку на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.	
25	Виконувати інші обов'язки, покладені на нього законодавством, засновником, установчими документами закладу загальної середньої освіти, колективним договором, строковим трудовим договором.	

Табл. 3. Особливості діяльності керівників закладу середньої освіти

Виокремлення та порівняння управлінської діяльності керівника закладу середньої освіти України та Словаччини дає підстави побачити багато спільного. Проте варто зазначити, що у Словаччині керівник школи наділений більшою автономією ніж директор ЗЗСО України. Відповідно, ми відмітили, що керівник українського ЗЗСО наділений більшою кількістю обов'язків.

В системі освіти України педагогічна рада є основним постійно діючим колегіальним органом управління закладу загальної середньої освіти. У закладах середньої освіти Словаччини педагогічна рада виступає дорадчим органом директора школи. Педагогічна рада у закладах освіти Словацької Республіки, як і в Українських ЗЗСО обговорює питання щодо: цілей шкільного виховання і навчання, пріоритетів школи та оцінює їх рівень виконання. У засіданнях педагогічної ради зобов'язані брати участь усі педагогічні працівники. Керівник закладу освіти є керівником педагогічної ради як в українських, так і в словацьких закладах середньої освіти. У Словаччині рішення педагогічної ради має рекомендаційний характер і не є обов'язковим для виконання [14; 73].

Розглянемо обов'язки членів педагогічної ради в українських та словацьких закладах середньої освіти. (Див.: Табл. 4)

Обов'язки педагогічної ради	
Україна	Словаччина
Схвалює стратегію розвитку закладу освіти та річний план роботи	Інформує весь педагогічний колектив з актуальних питань і проблеми.
Схвалює освітню (освітні) програму (програми), зміни до неї (них) та оцінює результати її (їх) виконання	Відповідає за обмін досвідом, знаннями, прикладами передового досвіду, рекомендаціями співробітників у викладацькому складі
Схвалює правила внутрішнього розпорядку, положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти;	Контролює діяльність закладу освіти.
Приймає рішення щодо вдосконалення і методичного забезпечення освітнього процесу	Оцінює роботу закладу середньої освіти.
Приймає рішення щодо переведення учнів на наступний рік навчання, їх відрахування, притягнення до відповідальності за невиконання обов'язків, а також щодо відзначення, морального та матеріального заохочення учнів та інших учасників освітнього процесу	Вносить пропозиції щодо підготовки та видання шкільної навчальної програми та виховної програми.
Розглядає питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, професійної майстерності, визначає заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, формує та затверджує річний план підвищення кваліфікації педагогічних працівників	Вносить пропозиції щодо оцінювання та класифікація учнів.
Приймає рішення щодо визнання результатів підвищення кваліфікації педагогічного працівника, отриманих ним поза закладами освіти, що мають	Вносить пропозиції щодо прану розвитку закладу освіти,- профілювання та спрямованість школи, організаційного забезпечення

ліцензію на підвищення кваліфікації або провадять освітню діяльність за акредитованою освітньою програмою	виховання та навчання, внутрішній розпорядок школи.
Приймає рішення щодо впровадження в освітній процес педагогічного досвіду та інновацій, участі в дослідницькій, експериментальній, інноваційній діяльності, співпраці з іншими закладами освіти, науковими установами, фізичними та юридичними особами, які сприяють розвитку освіти	Вносить пропозиції щодо призначення класних керівників, розподіл обов'язків і розклад, створення та склад комісій та призначення їх президентів.
Може ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту, громадської акредитації, зовнішнього моніторингу якості освіти та/або освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти	Вносить пропозиції щодо критеріїв оцінювання педагогічних працівників та програма підготовки педагогічних кадрів.
Розглядає інші питання, віднесені законом та/або статутом закладу освіти до її повноважень	Вносить пропозиції щодо прийняття учнів на навчання, відрахування учнів від навчання, переривання навчання.

Табл. 4. Педагогічна рада Закладів середньої освіти України та Словаччини.

Виокремлення та порівняння завдань, які виконує педагогічна рада закладів середньої освіти України та Словаччини, дає змогу стверджувати, що діяльність педагогічних рад подібна. Проте можна побачити і вагому відмінність у цій діяльності. Рішення словацької педагогічної ради має рекомендаційний характер, отже, питання, над якими працює рада, подаються як пропозиції і не є обов'язковими для виконання.

На відміну від словацької системи управління закладами середньої освіти в українській системі управління ЗЗСО виділяють піклувальну раду. Піклувальна рада може бути створена за рішенням засновника закладу освіти на невизначений строк. Знаходимо визначення головних особливостей та функцій, які виконує цей орган у Законі України “Про повну загальну середню освіту”. Так, зазначено, що “піклувальна рада сприяє виконанню перспективних завдань розвитку

закладу, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійсненню контролю за їх використанням” [14]. Рада сприяє також ефективній взаємодії закладу (закладів) з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, а також з громадськістю, громадськими об’єднаннями, юридичними та фізичними особами [14].

До завдань піклувальної ради закладу загальної середньої освіти України відносять такі: аналіз та оцінка діяльності закладу загальної середньої освіти і його керівника; розроблення плану розвитку закладу освіти; залучення спонсорів; проведення моніторингу розподілу кошторису; взаємодія з центральним органом виконавчої влади із забезпечення якості освіти щодо проведення позапланового інституційного аудиту закладу освіти. Її завданням є також подання засновнику закладу освіти пропозицій щодо заохочення керівника закладу освіти, притягнення його до дисциплінарної відповідальності з підстав, визначених законом [14].

На відміну від українських ЗЗСО у школах Словаччини методичні органи виступають дорадчими органами директора школи, які допомагають йому в професійному керівництві та контролі навчально-виховного процесу, що здійснюється в школі. Методичні органи у закладах середньої освіти Словаччини виконують управлінсько-організаційну, контрольню-оцінювальну та виховну функції [69].

У словацьких та українських закладах середньої освіти до управління навчальним закладом залучене учнівське самоврядування. Розглянемо права учнівського самоврядування у закладах освіти України та Словаччини. (Див.: Табл. 5).

Учнівське самоврядування у закладах середньої освіти України та Словаччини має рівні права. Діяльність учнівського самоврядування у закладах середньої освіти спрямована на: обговорення питань щодо забезпечення комфортного навчального середовища; розробку проєктів, петицій та пропозицій

щодо вдосконалення роботи навчального закладу; організацію дозвілля, спортивних та культурних заходів.

Україна	Словаччина
Права учнівського самоврядування	
Брати участь в обговоренні питань удосконалення освітнього процесу.	Коментувати суттєві питання, пропозиції та заходи школи у сфері освіти і навчання.
Брати участь науково-дослідній роботі.	Брати участь у створенні та забезпеченні дотримання шкільного порядку.
Організовувати дозвілля, оздоровлення, побуту та харчування	Представляти учнів по відношенню до дирекції школи.
Проводити за погодженням з керівником закладу освіти просвітницькі, наукові, спортивні, оздоровчі та інші заходи та/або ініціювати їх проведення перед керівництвом закладу освіти.	Обирати та звільняти представника учнівської ради школи.
Брати участь у заходах (процесах) із забезпечення якості освіти відповідно до процедур внутрішньої системи забезпечення якості освіти.	Вносити пропозиції щодо удосконалення роботи закладу освіти.
Захищати права та інтереси учнів, які здобувають освіту у цьому закладі освіти.	
Вносити пропозиції та брати участь у розробленні та обговоренні плану роботи закладу освіти, змісту освітніх і навчальних програм.	

Табл. 5. Права учнівського самоврядування у закладах освіти України та Словаччини.

У ЗЗСО України може діяти батьківське самоврядування, що займається захистом прав та інтересів учнів, організацією їх дозвілля та оздоровлення, громадським наглядом (контроль). Проте, в українських закладах середньої освіти батьки не беруть активної участі в управлінських процесах.

У словацьких закладах середньої освіти функціонує батьківська рада або батьківська асоціація, що є добровільним громадським об'єднанням батьків, або законних представників учнів школи або шкільного закладу, який керується його власним статутом. Батьківська рада, зазвичай, виступає соціальним партнером школи і співпрацює з нею у вирішенні проблем виховання та навчання, при організації діяльності за інтересами, забезпечення участі у культурних чи спортивних заходах. У Словаччині батьківська рада має право забезпечувати школу матеріалами, організаційно-кадровою допомогою, але не повинна втручатися у педагогічний процес [56; 73].

Порівняння діяльності батьківського самоврядування в Україні та батьківської ради у Словаччині дає змогу стверджувати, що у словацьких закладах освіти батьки більш активно задіяні в управлінській діяльності. В українських ЗЗСО батьківська рада залучається до управління закладом освіти лише для вирішення проблемних питань. У словацьких закладах середньої освіти навпаки, батьківська рада задіяна у процесі управління закладом освіти на постійній основі.

Аналіз та порівняння систем управління закладами середньої освіти України та Словаччини надали змоги знайти у них багато спільного. Аналіз об'ємного матеріалу, який вивчили на різних рівнях, дав змогу виділити схожість систем управління закладами середньої освіти в досліджуваних країнах.

Однак є і певні відмінності. Вивчення відмінностей в управлінні закладами середньої освіти дає можливість виділити їх рівні. Так, в системі управління ЗЗСО України виділяємо три рівні, у словацькій системі управління закладами середньої освіти – два. Варто зазначити, що в українських ЗЗСО керівник закладу освіти у більшості питань підпорядковується органам місцевого самоврядування. А в закладах середньої освіти Словаччини директор наділений більшою автономією і працює на рівних умовах з органами територіального самоврядування. Виділимо також, що батьківська асоціація у Словацькій

Республіці бере активну участь у взаємодії з закладом освіти і виконує управлінську функцію. У ЗЗСО України батьківська рада долучається лише для вирішення окремих питань, тому немає такої тісної взаємодії між школою і батьками.

Висновки до першого розділу

1. Аналіз методологічної, педагогічної та методичної літератури дозволяє визначити, що управління освітою у країнах Європейського Союзу та в Україні здійснюється у формі державно–громадського управління. Це допомогло визначити, що у країнах Європи та в Україні діють спільні ідеї управління закладами освіти. Зазначимо, що управління сучасними закладами середньої освіти спрямоване на забезпечення доступності та підвищення якості освіти.
2. Уточнили понятійний апарат дослідження: “заклад освіти”, “заклад загальної середньої освіти”, “освітній процес”, “освітня діяльність”, “освітня послуга”, “система освіти”, “управління”, “управління освітою”, “управління внутрішньо шкільне”, “децентралізація”, “макроменаджмент” “мікроменаджмент”.
3. Зауважили, що реформа в системі освіти України спрямована і на реформування системи управління закладами загальної середньої освіти відповідно до Європейського стандарту. Реформування початкової освіти розпочалося у 2018 році, з 2022 року запущено процес реформування базової середньої освіти, у 2027 році заплановано реформування профільної школи, а в 2029 розпочне навчання за новою програмою 12 клас.
4. Виявили особливості сучасної системи освіти України та Словаччини, виокремили спільне та відмінне у системах освіти. У Словаччині до закладів середньої освіти окрім шкіл та гімназій відносять ще дитячі садочки, середню професійну школу, спеціалізовану середню школу,

консерваторію, школи для дітей з спеціальними виховними й освітніми потребами, початкову школу мистецтв, школу іноземних мов.

5. Розглянуто особливості системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини. Виявлено відмінності у структурі системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини. Зауважили, що у словацьких та українських системах управління освітою схожі права та обов'язки керівника закладу освіти; органи місцевого (громадського) самоврядування виконують ідентичні завдання. Виділено відмінності в системах управління, як-от: права учнівського та батьківського самоврядування, завдання педагогічної ради, обов'язки керівника школи.

РОЗДІЛ 2.

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІДЕЙ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ СЛОВАЧЧИНИ В УКРАЇНІ

2.1. Досвід Словаччини: моделі управління школою

Словацька Республіка має довгий шлях розвитку шкільної освіти. Реформування шкільної освіти розпочинається ще в період Чехословаччини, продовжується після розподілу та виокремлення у 1993 році, активізується у період підготовки до вступу Словаччини до ЄС. Зазначимо, що до 1989 року управління освітою було строго бюрократичним.

25 листопада 1992 року Федеральні збори Чеської і Словацької Федеративної Республіки прийняли закон про розділення з 1 січня 1993 року держави на дві окремі країни – Чехію і Словаччину. Словацька Республіка пройшла певну процедуру, що дозволило їй приєднатися до Європейського Союзу 1 травня 2004 року.

Зазначимо, що вже після 1993 року відбулась демократизація словацької освіти і як наслідок з'явилися різні моделі управління освітою. Від того, яку модель управління закладом освіти обирає дирекція школи, відбувався подальший розвиток закладу середньої освіти.

У Словацькій Республіці виділяли чотири базові моделі управління закладами середньої освіти, проте зустрічаються й авторські моделі. Розглянемо базові моделі управління школою, що зустрічалися у Словаччині: “раціональна модель”, “модель людських відносин”, “модель постмодерної організації” та “інтегрована модель” [68].

Раціональна модель управління школою акцентувала увагу на авторитеті особистості, взаєморозумінні між учасниками навчального процесу, чіткому дотриманню правил. Усі учасники освітнього процесу відповідно до цієї моделі дотримувалися зазначених правил та зосереджувалися на виконанні поставлених завдань. Використання даної моделі мотивувало учасників освітнього процесу мислити раціонально, проте не дозволяло виходити “за рамки”. Одним з позитивних наслідків використання такої моделі вважали об’єктивність і критику в прийнятті рішень, контроль учнів та працівників. Але слід зазначити, що надмірне дотримання правил може стати перешкодою в розвитку закладу, оскільки не дає простору для творчості та креативності. Ще одним недоліком раціональної моделі є те, що вона не враховує особливостей учнів, класів, шкіл, потреб учнів та вчителів. Обираючи раціональну модель управління, заклад освіти наперед повинен врахувати, що від вчителів та учнів вимагається мислити і діяти раціонально, беззаперечно дотримуватись правил, тобто слід зважати на специфіку закладу освіти [68; 73]. Раціональна модель управління закладами середньої освіти досі популярна у багатьох демократичних державах. Однак, згідно Концепції НУШ, потрібно розвивати творчу, мислячу, креативну, особистість, яка зможе швидко адаптуватися до нестандартних умов, сформувати ключові компетентності, тому раціональна модель управління недоречна для використання у сучасній українській школі.

Модель людських відносин фокусувалася на позитивних міжособистісних стосунках у закладі освіти, тому правила та стандарти відходять на задній план. Основою моделі є: поради, взаємодопомога, підтримка, розуміння, співпереживання, співпраця навіть у стосунках начальник–підлеглий. Якщо порівнювати з раціональною моделлю управління закладом освіти, то модель людських відносин забезпечує комфортніші умови для навчання та праці. Ця модель надає учасникам освітнього процесу більше прав та можливостей вільно приймати рішення, проявити свої можливості, розвиватися [68; 73]. Тому, у

сучасних закладах середньої освіти України та Словаччини модель людських відносин буде популярнішою ніж раціональна модель.

Модель постмодерної організації та управління школою базується на припущенні, що організаційні та управлінські явища дуже складні й водночас гнучкі. У процесі організації та управління закладами освіти трапляються непередбачувані ситуації, які перешкоджають чіткій організації освітнього процесу та виконанню поставлених завдань. Тому застосування постмодерної моделі управління ґрунтується на свободі, незалежності та самостійності вчителя у прийнятті рішень, під час роботи з саморефлексією, з включенням внутрішнього менеджменту, самоорганізації та тайм-менеджменту [68; 73]. Модель постмодерної організації залишається популярною у сучасній системі управління закладами середньої освіти Словаччини і буде актуальною для використання в Україні.

Інтегрована модель управління побудована на припущенні, що окремі моделі можна поєднувати одна з одною й одночасно використовувати їх позитивні сторони. Кожна модель управління має свою провідну ідею, а інтегрована модель звертає увагу на те, що якісь процеси можуть бути передбаченими і керованими, а якісь ні. Тому інтегрована модель базується на гармонійному та вдалому використанні елементів раціональності, людських відносин та самоорганізації. Зазначимо, що інтегрована модель буде найефективнішою і найпопулярнішою серед перелічених, адже буде доречною для застосування у будь якій ситуації [68; 73]. Ця модель не втрачає своєї популярності у Словаччині і можемо помітити що саме її використовують в ЗЗСО України з впровадженням НУШ.

Авторські моделі управління закладами освіти не набули широкого застосування у країні, проте варті уваги, оскільки мали значний вплив на формування сучасної системи управління закладами середньої освіти Словаччини.

Так, у моделі управління школою Бенна Сандера (1989) використовують системний підхід до управління. Автор пояснює, що до управління закладом освіти ставлять чотири вимоги: ефективність (економічний вимір), націленість на результат (педагогічний вимір), застосування відповідальності (політичний вимір) та націленість на ціннісну орієнтацію (культурний вимір). Дана модель схожа до інтегрованої моделі, адже розкриває процес управління у різних аспектах. Досвід використання моделі управління Б. Сандера буде корисним для системи управління ЗЗСО України [68; 73].

Модель управління школою Клея Шермана (1987) визначає три можливі підходи до управління: жорсткий, м'який, креативний. За словами К. Шермана з точки зору успіху такі фактори є ключовими для управління школою. З-поміж інших факторів К. Шерман виділяє такі: чіткість мети та завдань в управлінні, стан людських ресурсів, чіткість ролей і обов'язків окремих працівників, фінансування та матеріальні ресурси, розробка стратегій і методів управління, пропорція часу, визначена для завдань, розуміння діяльності закладу як множника здібностей і мотивації. Ця модель за ідеєю теж дуже близька до інтегрованої моделі управління, адже жорсткий підхід можемо розглядати як раціональну модель, м'який підхід – модель людських відносин, креативний – постмодерну модель, а в поєднанні як раціональну. Тому досвід використання даної моделі буде не менш корисним для ЗЗСО України [68; 73].

Для нашого дослідження представляє інтерес і *модель управління школою Джеймса Мерфі (1989)* (модель кооперативного управління). Ця модель орієнтована на застосування кооперації в межах управління конкретною школою. Для застосування даної моделі необхідні дві основні умови. По-перше, повинен бути власний простір для роботи, тобто внутрішнє управління переважає над зовнішнім. По-друге, керівництво школи залучає до процесу управління вчителів, учнів, батьків учнів, представників громадськості.

Так, Дж. Мерфі визначив ступінь співпраці між керівником закладу освіти та іншими учасниками освітнього процесу. Таким чином рішення під час вирішення проблеми приймає колектив, а не сам керівник. Ця позиція або збільшує рівень довіри до керівника і управління проводиться ефективно, або ж навпаки. Модель Дж. Мерфі відрізняється від інших моделей своїм підґрунтям, адже за основою виступає керівник та підлеглі, а не цінності, принципи та орієнтири. Ця модель ефективно працюватиме у демократичних державах. Звісно, що досвід застосування даної моделі буде цікавим в українських школах [68; 73].

Модель управління школою Вілфріда Шеллі (1983) – системно-реляційна модель управління. Модель управління школою В. Шеллі заснована на ідеї інноваційного управління закладом середньої освіти, з врахуванням поточної соціальної ситуацію. Так, В. Шеллі рекомендує посилити відкрите навчання, індивідуальне навчання, щоб мотивація відбувалася через посилення відповідальності та самостійності учнів. За цією моделлю директору рекомендували зосередитися на характеристиці учнів, складі педагогічного колективу та специфіці муніципалітету. Потрібно було формувати імідж школи, активно співпрацювати з методичними органами та шкільною інспекцією, впроваджувати позакласні заходів, створювати робочі групи, орієнтовані на окремі напрями діяльності школи, залучати шкільного психолога. Під час використання моделі В. Шеллі враховується поточна соціальна ситуація, що є актуально в наш час, тому використання цієї моделі дало б позитивний результат [68; 73].

Ще одна *модель управління школою Дж. Р. Гіба (1972)* спрямована на використанні творчості у діяльності закладу. Творчий підхід використовується як засіб налагодження комунікації. Ця модель реалізувалася через застосування відповідних методик в управлінській діяльності: режисерське спілкування, творчий стиль “управління-вимогливість”, креативний підхід, відкритість інформації, спілкування в колективі. Модель управління школою Дж. Р. Гіба

спрямована на розвиток взаємовідносин, творчості, креативності, самостійності, створення комфортного середовища. Елементи використання даної моделі можна ефективно застосовувати у НУШ [68; 73].

Дослідивши та порівнявши моделі управління закладами середньої освіти Словаччини, зазначимо, що вони побудовані на принципах управління, загальнолюдських цінностях і з врахуванням специфіки процесу управління. У сучасній шкільній освіті Словаччини зустрічаються схожі моделі управління, або моделі які включають у себе ідеї та елементи інших моделей. В системі управління ЗЗСО України можемо побачити елементи моделей управління, відомих у Словаччині. Однак, досвіду застосування авторських моделей управління, що були ефективними у Словаччині в Україні немає.

2.2. Досвід Словаччини: функції, принципи, методи управління зкладами середньої освіти

Процес управління закладами середньої освіти наближений до управління в інших суспільних організаціях, проте має і ряд відмінностей. Це, насамперед, пов'язано зі специфікою колективу, його середовища, обов'язками та завданнями, які поставлені перед управлінськими органами закладів середньої освіти. Освітнє середовище є особливим, тому має певну специфіку щодо функцій, принципів, методів управління.

Розглянемо головні функції управлінської діяльності в закладах середньої освіти Словацької Республіки. У Словаччині управлінські функції поділяють на такі: *передбачення* (полягає у визначенні майбутніх цілей і процедур їх досягнення); *організаційна* (забезпечити матеріальними та кадровими ресурсами); *керівництво* (розподілити завдання і вказівки між учасниками освітнього процесу); *координація* (полягає в узгодженні діяльності працівників);

контроль (перевірка відповідності плану дійсності, прийняття висновків) [62; 72; 73].

Так, менеджер визначає не тільки мету, але й шлях, який повинен привести учасників навчального процесу до її досягнення. Саме визначення мети – є головною функцією освітнього менеджера. Менеджер також контролює запровадження інновацій як цілеспрямованого процесу, що веде до модернізації та вдосконалення роботи школи на основі нових знань з метою підвищення якості й результативності освітнього процесу.

Менеджер освітнього закладу працює над вдосконаленням роботи школи, тому складає план розвитку закладу освіти. Зазначимо, що функція планування є однією з основних в діяльності менеджера. Так, менеджер займається прийняттям рішень: аналізує, оцінює, порівнює, підбирає методи та засоби управлінської діяльності. Менеджер займається організацією роботи школи, налагодженням міжособистісних стосунків у колективі, підвищує продуктивність та ефективність роботи, створює оптимальні умови для навчального процесу. Тому організаторська функція теж належить до основних функцій.

Моделі управління закладами середньої освіти, які досліджено у роботі, базується на певних принципах управління. Проаналізуємо принципи управління як головні ідеї та правила, які застосовують в процесі управління у словацьких закладах середньої освіти.

Гуманізація управління – головний принцип, який впроваджують у процес управління. Основою принципу є усвідомлення людини як найвищої цінності. Цей принцип є передумовою для створення гуманних стосунків, оптимальних умов для повноцінної життєдіяльності дитячого і педагогічного колективів. Тому керівник закладу освіти повинен пам'ятати, що у своїй управлінській діяльності взаємодіє і співпрацює з особами, які мають власні переконання та ідеї, є творчими і вільними.

Принцип демократизації управління передбачає зорієнтованість на суб'єкті управління, на розвиток кожної особистості, соціалізацію та свободу в освіті, автономію школи та вчителя [73].

Потрібно враховувати також і *принцип ефективності* управління, що розглядають, як цілеспрямоване керівництво школою директором, залучення представників, участь вчителів в управлінні, позитивний робочий клімат, максимальне спілкування між вчителями та учнями, інтенсивну співпрацю з батьками [73].

Зауважимо, що *принцип оптимізації* управління відповідає за збалансованість у результативній спрямованості та всебічному розвитку учнів, що сприяє їхній успішності [73].

Під час різних видів діяльності, для досягнення мети органи управління застосовують інструмент для досягнення поставлених цілей. Такими інструментами є різні методи, які розглядають як систематизовану сукупність кроків. Під час управлінської діяльності в закладах освіти теж використовують низку методів та прийомів, що ведуть до досягнення мети.

Для управління у закладах середньої освіти Словаччини використовують такі інструменти контролю, як от: методи та прийоми планування; методи та прийоми організації; методи і прийоми відбору; методи і прийоми управління людьми; методи і прийоми моніторингу. Також варто згадати аналітичні методи та техніки, методи та прийоми прийняття рішень, методи реалізації [73].

У процесі управління закладами середньої освіти менеджери виконують різні ролі. Тому слід з-поміж методів, які впроваджують менеджери у словацьких закладах освіти, виокремити методи, що характеризують відношення до управлінських ролей. Так, для виконання *міжособистісної ролі* використовують методи управління людьми; *для інформаційної ролі* – методи і прийоми спілкування; *для виконавської ролі* – методи і прийоми, які використовують безпосередньо для прийняття рішень [69; 73].

Методи управління можна поділити і відповідно до їхнього застосування в конкретних процесах управління. Так, виокремлюють методи *стратегічного управління*; методи та прийоми, що застосовують в процесах *управління якістю*, методи та техніки *управління змінами*; методи і прийоми, що застосовують в процесах *управління ризиками* [73].

Дослідивши досвід Словаччини щодо управління закладами середньої освіти, можемо виділити особливості та прогресивні ідеї управління словацькими закладами освіти. На основі дослідження розробимо рекомендації для управління закладами загальної середньої освіти України.

2.3. Рекомендації щодо застосування елементів сучасної системи управління закладами середньої освіти Словаччини в Україні

Аналіз, порівняння систем управління закладами середньої освіти України та Словаччини дозволив помітити багато схожого. Проте, зауважимо, що сучасна словацька система управління середніми закладами працює ефективніше. Для виявлення недоліків у роботі системи управління ЗЗСО України було проведено емпіричне дослідження (Додаток Б).

В опитуванні взяли участь педагогічні працівники закладів середньої освіти України. Опитали педагогів зі шкіл Львова та Львівської області, Кам'янця-Подільського, Тернополя, Херсона, Івано-Франківська. Загалом було опитано 25 респондентів, з-поміж них директори шкіл, заступники директора з навчальної роботи, кандидат педагогічних наук, начальник відділу освіти, спеціалісти відділу освіти, молоді та спорту, вчителі з 15 шкіл України. Найбільшу кількість відповідей отримали від педагогів Львівщини.

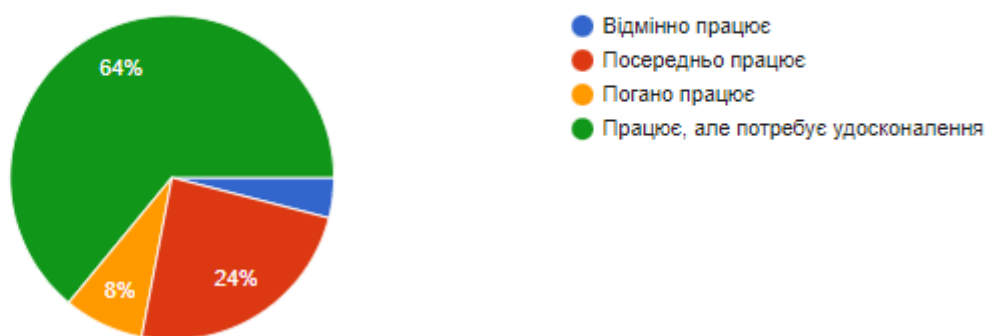
Мета опитування: виявити плюси та мінуси у системі управління закладами середньої освіти України та розробити рекомендації щодо удосконалення української системи управління, застосовуючи елементи сучасної системи управління закладами середньої освіти Словаччини.

Педагогічний стаж респондентів у закладах загальної середньої освіти: від 20 до 30 років (52%), від 3 до 5 років (20 %), від 5 до 10 років (16%), від 10 до 20 років (12 %), тобто більшість опитаних мають значний досвід роботи школі.

Частина респондентів мають дітей – школярів, тому знайомі з проблемами роботи закладів середньої освіти України зсередини, як батьки учнів (48%).

Більше половини педагогів вказали, що система управління закладами загальної середньої освіти України працює, проте потребує удосконалення (64%); (24 %) зазначили, що система управління посередньо працює; (8 %) опитаних незадоволені роботою системи управління; лише незначна частина задоволені роботою системою управління ЗЗСО України (4 %). Результати опитування дозволяють стверджувати, що виникає потреба в терміновому удосконаленні системи управління закладами загальної середньої освіти в Україні.

Як Ви оцінюєте сучасну систему управління ЗСО України?

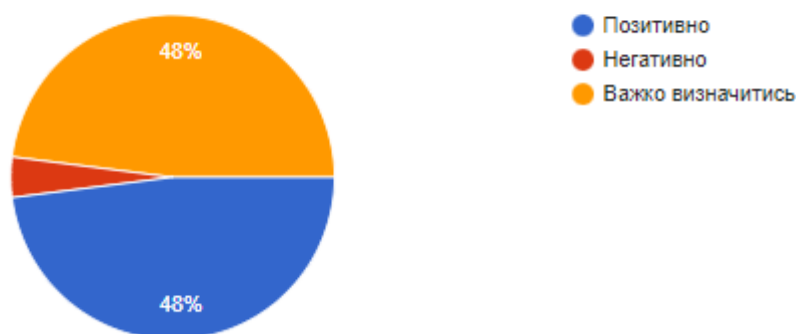


На запитання – із системою управління закладами середньої освіти яких країн ви знайомі? – більшість респондентів відповіли, що знайомі з системою управління закладами середньої освіти Польщі (64%). Частина респондентів знайомі з системою управління Фінляндії (28%), п'ята частина – Великої Британії. Невелика кількість опитаних обрали словацьку систему управління (16%), така ж кількість педагогів відповіли, що не знайомі з жодною зарубіжною системою управління закладами середньої освіти. Незначна кількість обрали

системи управління Німеччини та США (12 %), і лише (4%) опитаних обрали Японію.

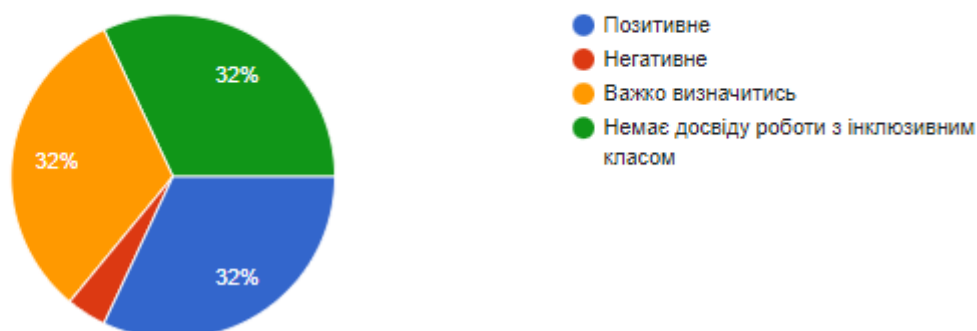
Частина респондентів зазначили, що позитивно ставляться до процесу децентралізації в управлінні закладами загальної середньої освіти (48%). Така ж частина опитаних зазначила, що на даний час важко оцінити усі позитивні та негативні сторони процесу децентралізації, проте, лише один респондент негативно поставився до процесу децентралізації.

Ваше ставлення до процесу децентралізації щодо ЗЗСО?



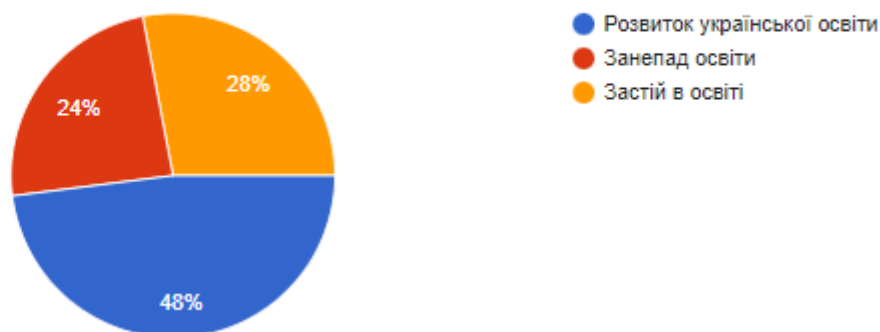
Щодо роботи інклюзивних класів: 32% респондентів – позитивно ставляться до інклюзії; 32% – не визначились; 32% – не мають досвіду роботи з інклюзивним класом; 4% – негативно ставляться.

Ваше ставлення до роботи інклюзивних класів?



Менша половина опитаних (48%) відповіли, що з впровадженням НУШ спостерігають розвиток освіти України. А от більша частина опитаних негативно оцінили результати реформування (52%): 28 % – застій в освіті, 24% – занепад освіти.

Які зміни Ви спостерігаєте з впровадженням НУШ?

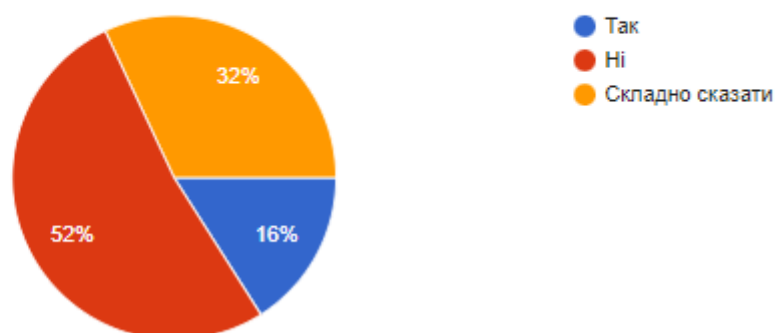


На запитання – чи помітили ви на практиці, що директорам закладів загальної середньої освіти надали права більшої автономії після реформування? – більшість відповіли, що не помітили (52%), але близько половини – помітили, що директорам надали більше автономії (48%).

Так, 100% педагогів відповіли, що підтримують ідею залучення спонсорської допомоги для створення комфортного та безпечного освітнього середовища.

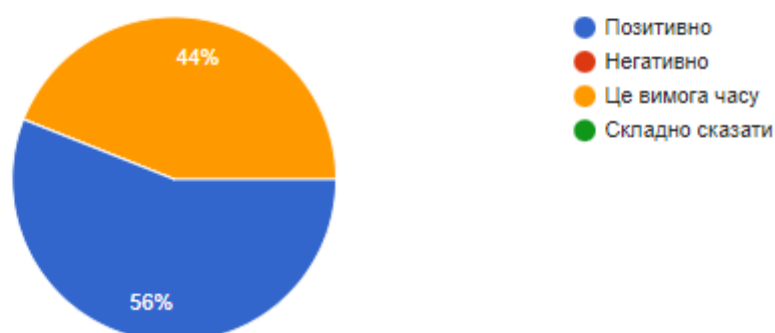
Більша частина респондентів не задоволені якістю дистанційної освіти в закладах загальної середньої освіти України (52%); близько третини педагогів не визначились щодо якості дистанційної освіти (32%); лише незначна частина опитаних задоволені якістю дистанційної освіти у вітчизняних ЗЗСО (16%).

Чи ви задоволені якістю дистанційного навчання у ЗЗСО України?



Щодо використання ІКТ під час освітнього процесу, більшість педагогів позитивно оцінюють використання ІКТ в закладах освіти (56%), інша частина розуміє, що це вимога часу (44%).

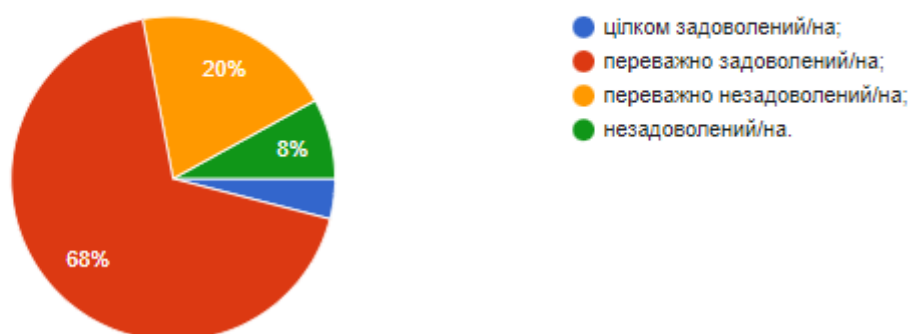
Як Ви ставитесь до використання ІКТ під час освітнього процесу?



Так, більшість респондентів погоджується, що педагогам потрібні курси для опанування комп'ютерного забезпечення і веб-ресурсів (64%). Близько третини опитаних стверджують, що самостійно вивчають те що їх цікавить (32%), один респондент не визначився з відповіддю.

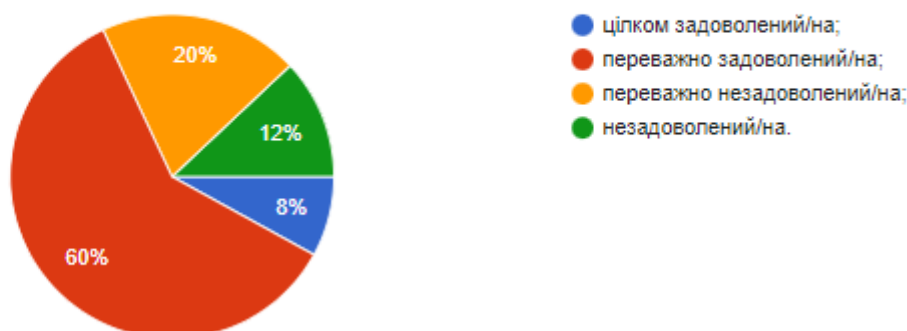
Значна частина педагогів переважно задоволені освітнім середовищем українських ЗЗСО (68 %), п'ята частина – переважно незадоволені (20%), незначна частина – незадоволені (8%), лише один учасник опитування абсолютно задоволений освітнім середовищем.

Ви задоволені освітнім середовищем в українських ЗЗСО?



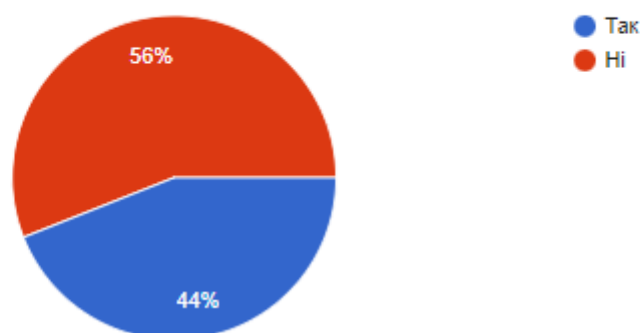
Так, 60% педагогів – переважно задоволені умовами праці у закладах середньої освіти України, 20% респондентів – переважно незадоволені, 12% опитаних – незадоволені умовами праці, лише 8% педагогів – задоволені умовами праці в українських ЗЗСО.

Ви задоволені умовами праці в українських ЗЗСО?



В анкеті педагоги мали проаналізувати своє відношення до державної підсумкової атестації у 4 класі. Більшість респондентів проти проведення ДПА після завершення початкової школи (56%), проте частина – дала ствердну відповідь (44%).

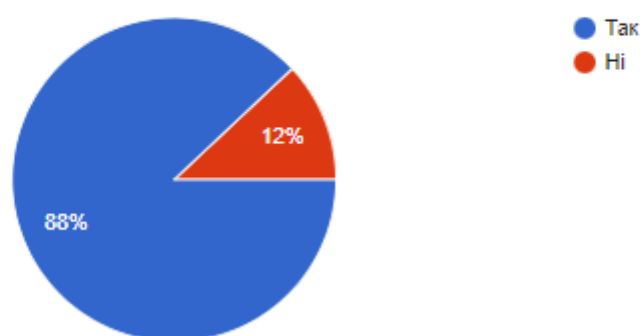
Чи необхідна, на Вашу думку, державна підсумкова атестація у 4 класі?



Проведення державної підсумкової атестації у 9 класі підтримала більшість респондентів (84%), (16%) опитаних визначилося проти.

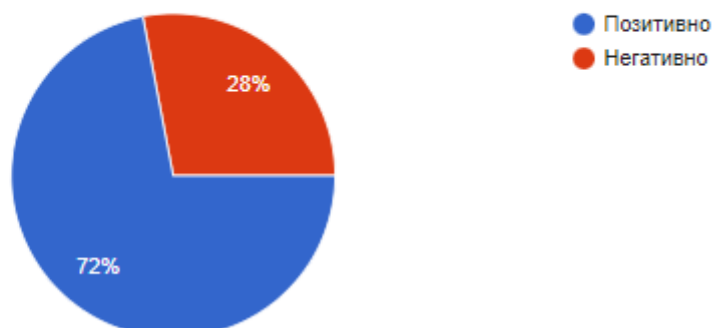
Також, за проведення державної підсумкової атестації в 11 класі підтримали майже усі респонденти (88%), (12 %) не погодилися проводити підсумкову атестацію.

Чи необхідна, на Вашу думку, державна підсумкова атестація в 11 класі?



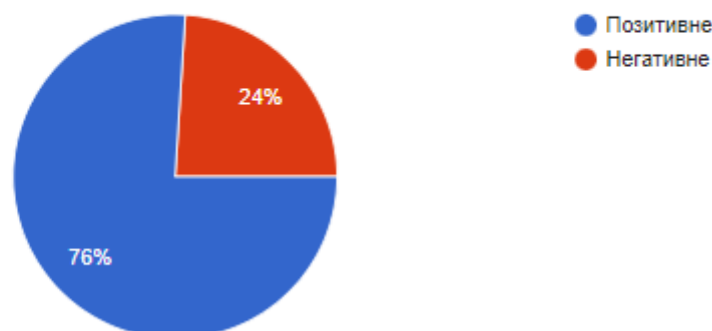
Більше половини респондентів відповіли, що позитивно ставляться до періодичного внутрішнього та зовнішнього моніторингу забезпечення якості освіти в українських ЗЗСО (72%). Проте, частина опитаних проявили негативне ставлення (28%).

Як ви ставитесь до періодичного внутрішнього та зовнішнього моніторингу забезпечення якості освіти у ЗЗСО?



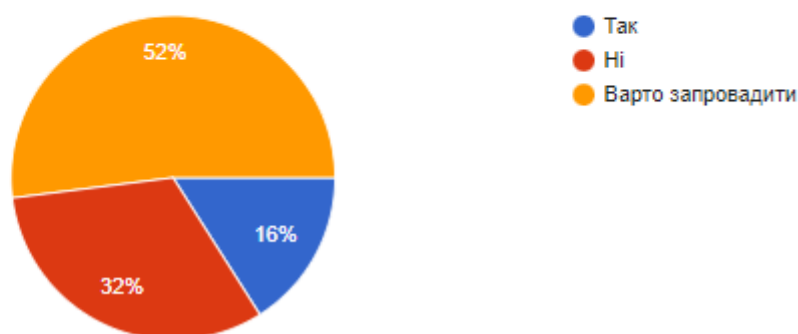
Так, 76% респондентів позитивно ставляться до сертифікації педпрацівників, а 24% – проявили негативне ставлення. Також, 84% опитаних погоджуються з тим, що сертифікація зможе замінити атестацію, а 16% респондентів у цьому не впевнені.

Ваше ставлення до сертифікації педпрацівників?



Більшість респондентів підтримують ідею взаємодії громадськості та ЗЗСО (52%); третина опитаних не спостерігають практики взаємодії ЗЗСО і громадських об'єднань; не спостерігають практики взаємодії менше чверті педагогів (16%).

У Словаччини громадські організації тісно взаємодіють з закладами середньої освіти з метою створення якісного освітнього простору, чи спостерігаєте Ви таку практику в Україні?



Так, 52% респондентів не підтримують створення батьківських рад для допомоги в управлінні ЗЗСО України, а 48% – підтримують створення батьківських рад.

На питання щодо вибору тематики курсів 64% опитаних обрали б “медіаграмотність вчителя”; 60% – “використання освітніх технологій”; 56% – “емоційна підтримка”, “оцінювання, виклики та потреби сучасності”; 52% – “організація дистанційної освіти”, “творчий підхід до організації навчального процесу”, “правова та економічна грамотність вчителя”; 48% – “досвід провідних шкіл світу”, “професіограма сучасного вчителя”; 40% – “досвід провідних українських педагогів”; 32% – “досвід зарубіжних педагогів”.

Емпіричне дослідження дозволило виявити плюси та мінуси у системі управління закладами середньої освіти України. Зазначимо, до основних недоліків роботи системи управління ЗЗСО України належать такі, як-от: спад якості освіти (2020–2022 роки через вплив зовнішніх факторів, захворювання COVID-19, повномасштабну війну в країні); низький рівень автономії директорів ЗЗСО; низький рівень дистанційної освіти, а отже матеріального забезпечення закладів освіти; освітнє середовище і умови праці не на найкращому рівні,

педагогічні працівники не достатньо знайомі з досвідом управління закладами середньої освіти країн ЄС.

Порівняння системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини та дослідження моделей, функцій, принципів та методів управління закладами середньої освіти Словаччини та опитування працівників, що мають відношення до системи управління ЗЗСО України, дають змогу розробити методичні рекомендації щодо впровадження прогресивного досвіду Словаччини управління закладами середньої освіти в Україні.

1. Вважаємо, що потрібно змінити модель управління закладами загальної середньої освіти України. Враховуючи моделі управління системою освіти Словаччини, переваги яких проаналізовано у дослідженні, пропонуємо використовувати: “інтегровану модель”, “модель управління школою Бенна Сандера”, або “модель управління школою Вілфріда Шеллі”.
2. До принципів управління системою ЗЗСО України варто додати “принцип ефективності”, що є одним з основних у системі управління закладами середньої освіти Словаччини. Принцип ефективності сприятиме налагодженню комфортних умов праці, згуртуватиме керівника закладу освіти, учнівський колектив, батьківське та учнівське самоврядування, стимулюватиме до активної взаємодії та ефективної співпраці.
3. Пропонуємо скористатися словацьким досвідом, для управління ЗЗСО України і залучити до застосування такі інструменти: методи, що характеризують відношення до управлінських ролей (методи управління людьми; методи і прийоми спілкування; методи і прийоми прийняття рішень); методи відповідно до їхнього застосування в процесах управління (методи стратегічного управління, методи управління якістю, методи управління змінами; методи управління ризиками).
4. У системі управління освітніми закладами Словаччини значна роль відведена директорові закладу. Керівник закладу освіти у Словацькій Республіці багато питань може вирішувати одноосібно, враховуючи

особливості закладу середньої освіти. Вважаємо, що слід підвищити рівень автономії директора закладу загальної середньої освіти України.

5. До управління закладами середньої освіти доцільно залучити громадське, батьківське та учнівське самоврядування, щоб покращити освітнє середовище, налагодити комунікацію, створити партнерські стосунки. У Словацькій Республіці батьків та учнів залучають до управління школою, шляхом участі у проєктах, змаганнях, конкурсах, до підписання петицій, до створення комфортного освітнього простору.
6. Залучати українських педагогів до участі в конференціях, стажуваннях у країнах Європейського Союзу, які присвячені проблемам дистанційної освіти та менеджменту, з метою запозичення ефективного зарубіжного досвіду.
7. Пропонуємо залучати спонсорську допомогу для ЗЗСО України за зразком Словацької Республіки. У школах Словаччини одним з обов'язків директора є пошук та залучення допомоги спонсорів з метою забезпечення комфортного та безпечного освітнього простору. Така підтримка необхідна і українським закладам середньої освіти, які ще реформуються.

Висновки до другого розділу

1. Описано основні та авторські моделі управління закладами освіти у Словацькій Республіці.
2. Визначено основні функції системи управління закладами середньої освіти Словаччини, що є аналогічні українським.
3. Розглянуто принципи управління словацькими закладами освіти, з-поміж яких є подібні для української системи управління ЗЗСО (принцип демократизму, принцип гуманізму, принцип оптимізації). Проаналізовано принцип ефективності, який не залучено у систему управління ЗЗСО, проте важливий для впровадження в Україні.

4. Визначено методи та прийоми управління закладами освіти Словаччини, що є інструментами для вирішення управлінських завдань.
5. За результатами опитування педагогів закладів середньої освіти України виявлено недоліки в системі управління ЗЗСО України, над вирішенням яких потрібно працювати з метою покращення освітнього менеджменту.
6. Розроблено методичні рекомендації щодо покращення вітчизняної системи управління закладами загальної середньої освіти України. Визначено, що доцільно ввести такі зміни: впровадити нову модель управління; модернізувати принципи управління; використовувати нові методи та прийоми управління як інструменти змін; переглянути права та обов'язки керівника закладу освіти; активніше залучати батьківське, учнівське та громадське самоврядування до життя освітнього закладу; залучати спонсорську допомогу для створення безпечного та комфортного освітнього середовища.

ВИСНОВКИ

Вивчення джерельної бази та історіографії стали підставою для систематизації прогресивного словацького досвіду управління закладами середньої освіти. Простежили, що у системі управління закладами середньої освіти України та Словаччини є багато спільного, як-от: структура, функції управління, завдання, над якими працюють органи місцевого (територіального) самоврядування. Головні засади управління закладами середньої освіти Словацької Республіки також знаходять відгомін у реформуванні системи управління закладами загальної середньої освіти України, сприяють розвитку та удосконаленню освітнього менеджменту, підтвердженням чого є впровадження концепції “НУШ”. Проведене дослідження дало підстави для таких **висновків**:

1. Аналіз методологічної, педагогічної, психологічної, історичної та методичної літератури засвідчив, що в країнах ЄС у зв'язку з євроінтеграційними процесами проведено реформування системи освіти, що включає удосконалення системи управління закладами середньої освіти, як складової системи освіти. У Словацькій Республіці ефективно проведено реформування системи управління закладами середньої освіти, що зорієнтоване на забезпечення доступності освіти та якості освіти, на створення безпечних та комфортних умов усіх учасників освітнього процесу.
2. Проаналізовано історію розвитку системи освіти Словаччини, та становлення словацької системи управління закладами середньої освіти, як такої, що відповідала економічним, політичним та суспільним запитам держави в період з кінця ХХ століття і дотепер. Потужним стимулом для реформування системи управління закладами середньої освіти Словаччини став перехід до державно-громадської форми управління, що працює на принципах людиноцентризму, гуманізму, демократизації.
3. Вивчено та проаналізовано особливості сучасної системи середньої освіти України та Словаччини. Серед яких виділили відмінності у структурі

системи вітчизняної освіти та Словацької Республіки. Дослідження сприяло також виявленню схожості в організації освітнього процесу та структурі навчального року у закладах країн, які аналізували.

4. Проаналізовано та обґрунтовано ефективність використання сучасної системи управління закладами середньої освіти України та Словаччини. Розглянуто структуру системи управління закладами середньої освіти в Україні та Словаччині, виділено їх відмінності. Охарактеризовано спільні та відмінні риси діяльності органів місцевого (територіального) самоврядування, керівників навчальних закладів, педагогічної ради, батьківського та учнівського самоврядування у системах управління закладами середньої освіти України та Словаччини. Зазначили, що обов'язки органів місцевого (територіального) самоврядування у системі управління закладами середньої освіти України та Словаччини збігаються; керівник закладу освіти у Словаччині наділений більшою автономією; педагогічна рада у словацьких закладах освіти є дорадчим органом управління для директора; органи учнівського та батьківського самоврядування у словацьких закладах освіти більш залучені до процесу управління.
5. Визначено та порівняно класичні моделі управління закладами освіти Словаччини, як-от: “раціональна модель”, “модель людських відносин”, “модель постмодерної організації” та “інтегрована модель”. Проаналізовано такі авторські моделі, як-от: модель “управління школою Бенна Сандера”, “модель управління школою Клея Шермана”, “модель управління школою Джеймса Мерфі”, “модель управління школою Вілфріда Шеллі”, “модель управління школою Дж. Р. Гіба”. Зазначимо, що для використання у сучасних закладах освіти найефективнішою буде “інтегральна модель”, адже враховує вплив різних умов на процес управління і дозволяє пристосовуватись до них.

6. Вивчено та проаналізовано функції, принципи, методи та прийоми управління закладами середньої освіти Словаччини. Визначили, які з принципів та методів управління є важливими для застосування у вітчизняній системі управління.
7. У результаті проведення емпіричного дослідження, виявлено основні недоліки у роботі системи управління закладами середньої освіти України, серед яких: неефективна модель управління, недосконалий розподіл обов'язків, проблеми з забезпечення комфортних та безпечних умов навчання та праці, низька якість дистанційної освіти.
8. Окреслено перспективи впровадження прогресивного словацького досвіду у систему управління закладами загальної середньої освіти України, з-поміж яких виокремили такі: зміна моделі управління; застосування принципу ефективності; застосування методів що характеризують відношення до управлінських ролей та методів відповідно до їхнього застосування в процесах управління; автономія керівника закладу освіти; залучення до управління закладом освіти батьківського, учнівського та громадського самоврядування; залучення українських педагогів до курсів та конференцій з проблем якості дистанційної освіти та менеджменту; залучення спонсорської допомоги для ЗЗСО України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алфімов В. М. Модернізація на основі нових методів управління. Підручник для директора: Журнал управлінської компетентності. 2008. № 3. С. 63–65.
2. Барабаш Ю.Г. Основи внутрішкільного управління / Ю.Г. Барабаш. – Луцьк : РВВ Волинський національний університет імені Лесі Українки “Вежа”, 2009. – 440 с
3. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. – Київ, Державна служба якості освіти, 2019. – 240 с.
4. Ващишин А.О. Формування освітнього простору в контексті вимог НУШ. Матеріали II Міжнародної наукової конференції “Теоретичні та практичні аспекти формування освітнього простору: світовий і вітчизняний вимір”, Львів, 2021.
5. Ващишин А.О. Особливості освітнього процесу в закладах середньої освіти Словаччини. Збірник студентських наукових праць “Освітній альманах” [вступ. слово, упоряд., заг. редак. Наталії Мачинської]. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, 2022. С.22.
6. Ващишин А. О. Досвід Словаччини: принципи, методи, засоби, форми управління закладами середньої освіти. Матеріали XIX Всеукраїнської студентської наукової конференції “Актуальні проблеми освіти в Україні”, Львів, 2022. С. 35–38.
7. Возний І. В. Оновлення управління освітнім закладом. Управління школою. 2009. № 4(232). С. 35–38.
8. Гадецький М. В. Організація навчального процесу в сучасній школі : навчально-методичний посібник / М. Гадецький [для вчителів, керівників навчальних закладів, слухачів ІПО]. – Харків : Веста, 2004. С. 19–23.

9. Голік О. Б. Управління інноваційною діяльністю в умовах загальноосвітнього навчального закладу. Молодь і ринок. № 5 (112). Травень 2014. С. 58–61.
10. Даниленко Л., Карамушка Л. Освітній менеджмент. Київ.,: Шкільний світ, 2003. – 319 с
11. Державна національна програма “Освіта: Україна XXI ст.”. – Київ., 1994.
12. Довбня В. Нова українська школа: спроба філософсько-антропологічного осмислення. Філософія освіти. 2018. № 1. С. 240–258.
13. Закон України: “Про освіту” (від 27.10.2022.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 02.11.2022).
14. Закон України: “Про повну загальну середню освіту” (від 01.07.2022) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>. (дата звернення: 05.09.2022).
15. Закон України: “Про місцеве самоврядування в Україні” (від 10.10.2022) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.11.2022).
16. Засторожнікова І. В. Принципи децентралізації в управлінні освітою. Науковий вісник: Державне управління №2, 2019. URL: <https://doi.org/10.32689/2618-0065-2019-2/1-59-65> (дата звернення: 05.07.2022).
17. Збірник: Управління системою освіти територіальних громад: досвід країн Вишеградської четвірки для України: методичний посібник із збіркою кращих практик/ А. Кавунець, А. Ланова, О. Гуменна, О. Черній, Р. Шарля, Л. Грегуркова, Л. Одор, Л. Лакатош, Ш. Кьолеш, Е. Бураш. – Вінниця: ТОВ “Твори”, 2018. – 120 с
18. Іванюк І. Система управління загальною середньою освітою: якість, прозорість, взаємодія / І. Іванюк, Л. Паращенко, А. Терещенко / Управління освітою. – 2014. – Вересень (№ 18). С. 4–33.

19. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / за редакцією В.О. Василенко. Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с
20. Інформаційно-аналітичний збірник. Освіта в Україні: виклики та перспективи. МОН. Київ, 2020.
21. Інформаційно-аналітичний збірник. Освіта в незалежній Україні: Розвиток та конкурентоспроможність. МОН. Київ, 2021.
22. Калініна Л. Управління новою українською школою. Директор школи. 2017. № 1–2. С. 12–21.
23. Калініна Л.М. Технологія інформаційного управління закладом освіти : методичні матеріали. Харків: Вид. група “Основа”, 2005. – 160 с.
24. Карамушка Л.М. Управління закладами середньої освіти /Психологічний довідник вчителя. В 4 книгах Книга 4 / Упоряд.: В. Андрієвська, наук. ред. С. Максименко. Київ: Главник, 2005. С. 34–36.
25. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу / О. М. Касьянова. Харків: Вид. група “Основа”, 2014.
26. Кондратьєва А. В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах Нової української школи. Теорія і методика управління освітою. Випуск 12. Т. 2. 2019.
27. Концептуальні засади реформування середньої школи. Нова українська школа. Київ, 2016. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 05.06.2022).
28. Корбут Л. М. Сучасні тенденції управлінням навчальним закладом. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17455/1/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B1%D1%83%D1%82.pdf> (дата звернення: 05.07.2022).
29. Кристопчук Т. Є. Система педагогічної освіти в країнах Європейського союзу: спільні та відмінні риси. Наукові праці. Педагогіка. Випуск 197. Том 209.

- 30.Літкевич А. М. Моделювання управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти. Електронний фаховий журнал “Теорія та методика управління освітою” том 1 (22) (2019) URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_22/%D0%9B%D1%82%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf (дата звернення: 05.07.2022).
- 31.Локшина О. І. Зміст шкільної освіти в країнах Європейського Союзу : теорія і практика (друга половина XX — початок XXI ст.) : монографія. Київ : Богданова А. М., 2009. 404 с.
32. Локшина О. І. Тенденції розвитку змісту шкільної освіти в країнах Європейського Союзу. URL: https://lib.iitta.gov.ua/7121/3/11LOIKES-1-%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82_%D0%90%D0%B2%D1%82.pdf (дата звернення: 03.06.2022).
33. Лукіна Т.О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально методичний посібник. Київ.: Педагогічна думка, 2020. – 230.
34. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня картка керівника. Харків.: Видав. група “Основа”, 2007.
- 35.Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ “Щедра садиба”, 2017. – 126 с
36. Мармаза О. І. Управління освітнім закладом [Текст]: навч.-метод. посібник. У двох частинах. Ч. 2: Ключ до професійного успіху / О.І. Мармаза, О. М. Касьянова, В.В. Григораш та ін. Харків: Веста: Ранок, 2003.
- 37.Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми освітніми закладами: навчальний посібник. Тернопіль, Астон, 2007.
- 38.Немченко С. Г., Крижко І. Ф., Шумілова О. М., Старокошко О. М. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, І.

- Ф. Шумілова, О. М. Старокожко, О. Б. Голік. 2-е вид.перероб.і допов.
Бердянськ: БДПУ, 2020. – 603 с.
39. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. Київ : МОН України, 2016. – 34 с.
40. Нова школа у нових громадах : посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах. / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. –Київ, 2017. – 128 с.
41. Осадчий І. Г. Оцінювання стану та організаційного розвитку освітніх систем і принципи невизначеності. URL:
https://pi.iod.gov.ua/images/pdf/2015_1/2.pdf (дата звернення: 15.06.2022).
42. Осадчий І. Г. Проектно-цільове управління: каскадна програма розвитку навчального закладу. Директор школи, ліцею, гімназії.– № 4.– 2005. С. 95–99.
43. Осадчий І. Г. Синергетика в управлінні освітою: основи теорії БМ-систем. Завуч.– 2001.– № 17/18.– С. 3–7.
44. Парашенко Л. І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: монографія. Київ: Майстер книг, 2011. С. 146. – 536 с
45. Пікельна В. С. Управління школою: У двох частинах. Ч. 1 / В. С. Пікельна. – Харків : Основа, 2004. – 112 с.
46. Поп'юк М. В. Реформування початкової освіти в державах Вишеградської четвірки.- Дисертація канд. пед. наук: 13.00.01, Терноп. нац. пед. ун-т ім. Володимира Гнатюка. Т., 2013. 180 с.
47. Про затвердження концепції розвитку педагогічної освіти. МОН. Київ, 2018. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti> (дата звернення: 10.06.2022).
48. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013.

- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (дата звернення: 15.06.2022).
49. Сисоєва С.О., Кристопчук Т.Є. Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика : навчальний. Київський університет імені Бориса Грінченка. Рівне : Овід, 2012. – 352 с.
50. Словник термінів і понять сучасної освіти / уклад. : Л. М. Михайлова, О. В. Пагава. Луганський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, 2020. О. В. Проніна. За заг. ред. Л. М. Михайлової. Сєверодонецьк, 2020. – 194 с.
51. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія /Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов / За наук. ред. Л. Калініної. Київ: Педагогічна думка, 2018. – 224 с.
52. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. – 290 с.
53. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. – Київ: Знання, 2006.– 365 с.
54. Шеломовська М. О. Реформування державного управління вищою освітою в Україні на основі європейського досвіду. Публічне адміністрування: теорія та практика. Дніпропетровськ, 2014.
55. Ярова О. Б. Тенденції розвитку початкової освіти в країнах Європейського Союзу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Київ, 2018.
URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/06/Dysertatsiia_YArova-O.B..pdf (дата звернення: 10.06.2022).
56. Baranovská, A. (2016). Tvorivost' v manažovaní školy. In Manažment školy. Poradca riaditeľa pri úspešnom riadení školy. Bratislava: RAABE. ISBN 978-80-8140-174-9

57. Blaško, M. (2013). Kvalita v systéme modernej výučby. Dostupné na <http://web.tuke.sk/kip/main.php?om=1300&res=low&menu=1310>
58. Brunovský, J. (1999). Riadenie škôl a školských zariadení na základnom stupni riadenia. In Z. Obdržálek et al., Riadenie školstva v Slovenskej republike. Bratislava, ŠPÚ
59. Dravecký, J. (2011). Školská manažment. Ružomberok: Katolícka univerzita v Ružomberku.
60. Hanzelková, A. et al. (2009). Strategický marketing. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
61. Informácia o priebehu a výsledkoch verejnej diskusie k materiálu Správa o stave školstva na Slovensku na verejnú diskusiu. Bratislava, 2013. URL: <https://www.minedu.sk/data/att/5256.pdf>. (дата звернення: 14.06.2022).
62. Kosova B. Porubsky S. Educational transformation in Slovakia: the ongoing search for a solution. URL: https://karolinum.cz/data/clanek/5314/OS_1_2_0109.pdf (дата звернення: 14.06.2022).
63. Kiselova D. System of education in Slovakia. URL: https://www.jfmed.uniba.sk/fileadmin/jlf/Pracoviska/ustav-cudzich-jazykov/EDUCATIONAL_SYSTEM_IN_SLOVAKIA.pdf (дата звернення: 10.07.2022).
64. Lukacova S., Pirohová I., Lukáč M., Lukac E. The current situation in 'second chance' education in Slovakia. Journal of interdisciplinary research. 2020.
65. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. (n.d.). Regionálne školstvo. URL: <https://www.minedu.sk/regionalne-skolstvo/?page=1> (дата звернення: 10.06.2022).
66. Obdržálek Z. (2001). Náš súčasný školský manažment a jeho problémy. Pedagogická revue, 53(4), 304-319.
67. Obdržálek Z. (1996). Škola, školský systém, ich organizácia a riadenie. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava. ISBN 80-223-1035-2.

68. Obdržálek Z. (2002). Škola a jej manažment. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava. ISBN 80-223-1690-3
69. Obdržálek Z., Horváthová K. et al. (2004). Organizácia a manažment školstva. Terminologický a výkladový slovník. Bratislava, Slovenské pedagogické nakladateľstvo. ISBN 80-10-00022-1.
70. Obdržálek Z., & Polák J. (2009). Aktuálne otázky školského manažmentu a vzdelávania školských manažérov. In M. Pisoňová, & D. Lančarič (Eds.), Školský manažment 2009: aktuálne otázky organizácie a riadenia školstva v Slovenskej republike a v zahraničí. Zborník z konferencie s medzinárodnou účasťou (pp. 189-207). Nitra: UKF. ISBN 978-80-8094-540-4.
71. Olexová, C. (2007). Strategické riadenie ľudských zdrojov. Dostupné na URL: <https://www.epi.sk/cely/odborny-clanok/Strategicke-riadenie-ludskych-zdrojov.htm> (дата звернення: 12.07.2022).
72. Pisoňová, M. et al. (2014). Školská manažment pre študijné odbory učiteľstva a prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
73. Silvia Barnová, Slávka Krásna. Manazment a organizacia skol, vysokoskolskoe ucebne texty. Dubnica Nad Vahom, 2020. URL: <https://www.dti.sk/data/files/file-1599551241-5f573709f291a.pdf> (дата звернення: 16.07.2022).
74. Zákon o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov: Zákon Slovenskej republiky №245/2008 Z. z., dátum schválenia 22.05.2008. URL: <https://www.slovlex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2008/245/20180901> (дата звернення: 13.07.2022).
75. Zákon o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov: Zákon Slovenskej republiky №596/2003 Z. z., dátum schválenia 05.11.2003. URL: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2003/596/20180901> (дата звернення: 13.07.2022).

76. Zákon o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov: Zákon Slovenskej republiky №317/2009 Z. z., dátum schválenia 24.06.2009. URL: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2009/317/20180101> (дата звернення: 18.07.2022).

ГЛОСАРІЙ

1. **Атестація** (з фр. attestation, лат. attestatio – свідоцтво, підтвердження) –1) здійснюється фахівцями щодо визначення кваліфікації, рівня знань і вмінь працівника або учня; 2) відгук про здатності, знання, ділові та інші якості будь-кого (характеристика); 3) державно-громадський контроль за освітньою діяльністю, встановлює відповідність змісту, рівня і якості підготовки випускників школи вимогам державних освітніх стандартів.
2. **Гімназія** – заклад середньої освіти II ступеня (або структурний підрозділ іншого закладу освіти), що забезпечує базову середню освіту.
3. **Громада територіальна** – жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр. Основними її ознаками є: спільна територія існування, наявність спільних інтересів місцевого значення, соціальна взаємодія членів громади щодо їх забезпечення, психологічна самоідентифікація кожного члена з громадою, спільна комунальна власність, сплата членами громади комунальних податків.
4. **Гуманістичний підхід до управління** – відповідно до нього людина розглядається не як фактор, а як кінцева мета, заради якої здійснюється управлінська діяльність, і водночас як важливий засіб, від котрого залежить кінцевий результат.
5. **Демократія в управлінні** – колективізм у виробленні, прийнятті та реалізації рішень, сприяння командному духу; співробітництву вільних і зацікавлених людей.
6. **Децентралізація** – процес перерозподілу функцій, повноважень, людей або речей між центральною владою та місцевими органами управління. Децентралізація влади включає як політичну, так й адміністративну

сторони. Децентралізація може бути територіальною – переміщення влади від центрального міста на інші території та функціональною – передання повноважень на ухвалення рішень від головного органу будь-якої галузі до чиновників нижчих рівнів

7. **Діяльність** – активна взаємодія людини з середовищем, у процесі якої вона досягає свідомо поставленої мети, що виникає на основі існуючої конкретної потреби.
8. **Діяльність** – складний полісферний процес, що складається з безлічі видів і типів діяльності, цілей, функцій, способів і засобів; вона виступає єдиним загальним принципом і метазасобом їх кооперації.
9. **Заклад загальної середньої освіти** – заклад освіти, основним видом діяльності якого є освітня діяльність у сфері загальної середньої освіти.
10. **Заклад освіти** – юридична особа публічного чи приватного права, основним видом діяльності якої є освітня діяльність.
11. **Закон** – необхідний, стійкий, істотний, взаємозв’язок, що повторюється між явищами в природі, суспільстві, у мислені.
12. **Засновник закладу освіти** – орган державної влади від імені держави, відповідна рада від імені територіальної громади (громад), фізична та/або юридична особа, рішенням та за рахунок майна яких засновано заклад освіти або які в інший спосіб відповідно до законодавства набули прав та обов’язків засновника.
13. **Інтегративність** – якість, що характеризує міру взаємопов’язаності окремих елементів освітньої системи.
14. **Інтеграція** – рівень співпраці між частинами організації задля досягнення загальних цілей; система стосунків і співпраці.
15. **Керівництво** – частина управлінської діяльності, за допомогою якої формуються такі стосунки між членами колективу і така організаційна поведінка, які максимальною мірою сприяють досягненню цілей закладу освіти .

16. **Макроменеджмент** – це адміністрування та управління освітою органами державного управління та самоврядування, через які забезпечуються інтереси суспільства в цілому та якісна діяльність шкільної системи.
17. **Мета** – бажаний стан об'єкта в майбутньому; інформація про суб'єктивну цінність, якої людина має намір досягти; проект дії, що визначає характер і системну впорядкованість різних актів і операцій; образ майбутнього результату, котрий за формою віддзеркалення може бути представлений або у вигляді перцептивних образів і моделей, або у вигляді вербалізованих понять, думок та висновків.
18. **Мікроменеджмент** – це внутрішнє управління школою, орієнтоване на виконання шкільної програми, освітньої програма, створення освітнього середовища, позитивного шкільного клімату, кадрові питання, вирішення економічних та фінансових питань.
19. **Нова українська школа** – концепція розвитку повної загальної середньої освіти, запропонована Міністерством освіти і науки України у 2016 році. У Концепції йдеться про формування нової школи, побудованої на принципах демократизму, дитиноцентризму, гуманізму, відповідальності, компетентнісному та аксіологічному підходах, поваги до кожного учасника освітнього процесу
20. **Професійна діяльність керівника закладу освіти** – складне інтегроване поєднання його педагогічної та управлінської діяльності.
21. **Об'єднана територіальна громада (ОТГ)** – адміністративно–територіальна одиниця в Україні, утворена відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад».
22. **Освітній простір** – усі елементи соціокультурного середовища, задіяні в освіті.
23. **Процес управління** – неперервна послідовність керівних дій, що здійснює суб'єкт управління, в результаті яких формується та змінюється об'єкт управління, встановлюються мета спільної діяльності, визначаються

способи її досягнення, відбувається розподіл обов'язків між її учасниками й інтеграція їх зусиль.

24. **Розвиток закладу освіти** – це здійснення якісних, планових та цільових змін, що спрямовані та скеровані на підвищення якості освіти.
25. **Самоврядування у сфері освіти громадське** – право учасників освітнього процесу та громадських об'єднань, інших інститутів громадянського суспільства, установчими документами яких передбачена діяльність у сфері освіти та/або соціального захисту осіб з особливими освітніми потребами, вирішувати питання у сфері освіти як безпосередньо, так і через органи громадського самоврядування, брати участь в управлінні закладом освіти, місцевими й державними справами у сфері освіти з питань, що належать до їхніх компетенцій
26. **Система** – певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок до характеристик цілого.
27. **Середовище освітнє** – сукупність умов, способів і засобів їх реалізації для спільного навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти.
28. **Система освіти** – сукупність складників освіти, рівнів і ступенів освіти, кваліфікацій, освітніх програм, стандартів освіти, ліцензійних умов, закладів освіти та інших суб'єктів освітньої діяльності, учасників освітнього процесу, органів управління у сфері освіти, а також нормативно-правових актів, що регулюють відносини між ними.
29. **Управління** – складне і багатогранна сфера діяльності керівника закладу освіти, що характеризується організаційними, педагогічними, соціальними, психологічними та технічними аспектами. Це дає можливість розглядати освітній заклад як соціально-педагогічну систему, структура якої складається з освітнього процесу, виховного процесу, роботи з педагогічними кадрами, громадськістю, роботи з охорони праці та фінансово-господарської діяльності.

30. **Управління** – це не просто процес вироблення рішень, а вироблення рішень, спрямованих на забезпечення ефективної спільної праці багатьох людей.
31. **Управління внутрішньошкільне** – система планування та організації діяльністю школи. У. в. можна розглядати як самоврядування. Так, сучасна школа, безумовно, є насамперед автономною і самоврядною. Водночас учительське самоврядування і самоврядування учнівське є лише складовою частиною системи внутрішнього управління школою. У. в. розглядається як найбільш важливе й значуще, ніж система зовнішнього контролю, адже керівник робить найбільший внесок у загальне управління закладом, за який повністю відповідає.
32. **Управління освітою** – функція системи освіти, яка забезпечує збереження структури, підтримку певного стану або переведення в інший стан відповідно до основних тенденцій розвитку освітньої галузі або ланки, утримує в певних межах відхилення окремі частини й системи загалом від поставлених цілей. Сучасна система управління освітою розвивається як державно–громадська. Вона покликана враховувати регіональні особливості, тенденції збільшення автономії освітніх закладів, конкурентоспроможності освітніх послуг. Першочерговими завданнями системи управління освітою є: налагодження високопрофесійного наукового, аналітичного, інформаційного супроводу управлінських рішень, подолання розрізненості адміністративних даних.
33. **Управління освітнім закладом** – особлива діяльність з вирішення управлінських завдань, за допомогою якої керівник забезпечує організацію спільної діяльності всіх членів колективу закладу освіти, спрямовану на досягнення освітніх цілей і подальший розвиток закладу освіти.
34. **Управління у сфері освіти державно-громадське** – це взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування з громадськими об'єднаннями, іншими інститутами громадянського суспільства з метою

ухвалення ефективних управлінських рішень та задоволення суспільних інтересів у сфері освіти

35. **Управлінська діяльність** – цілеспрямована взаємодія суб'єктів і об'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію й оптимальне функціонування та обов'язковий розвиток закладу освіти .
36. **Управлінська система** – сукупність людських, матеріальних, технічних, інформаційних нормативно-правових та інших компонентів, пов'язаних між собою так, що завдяки цьому здійснюється процес управління, реалізуються управлінські функції.
37. **Функції управління** – відношення між керівною, керованою системою та керованим об'єктом, що потребують від керуючої системи виконання певної дії для забезпечення цілеспрямованості та організованості процесів, якими керують.
38. **Цикл освітнього процесу** – складник рівня початкової чи базової середньої освіти, що враховує спільні вікові особливості розвитку учнів в організації їхньої навчальної діяльності (освітнього процесу) та під час формування змісту освіти.
39. **Якість повної загальної середньої освіти** – відповідність результатів навчання, здобутих учнем на відповідних рівнях повної загальної середньої освіти, державним стандартам.
40. **Якість освіти** – визначений рівень знань, умінь, навичок загального розвитку, якого досягають ті, кого навчають, на певному етапі відповідно до цілей та освітніх стандартів.

АНКЕТУВАННЯ

Шановний колего!

Це опитування проводиться у рамках магістерського дослідження “СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ І СЛОВАЧЧИНИ”.

Ваша участь в опитуванні є добровільною, що надасть можливість дослідникам зробити висновки, враховуючи Вашу думку.

Анкета є анонімною, тобто не потрібно вказувати своє ім'я чи прізвище. Результати анкетування будуть представлені у статистичному вигляді.

Важливо, щоб на кожне запитання Ви відповідали відверто і були уважними.

Посада / звання: _____

1. Вказати ваш педагогічний стаж роботи у ЗЗСО?

- 1) Від 3 до 5 рр.
- 2) Від 5 до 10 рр.
- 3) Від 10 до 20 рр.
- 4) Від 20 до 30 рр.

2. Чи є у Вас діти шкільного віку?

- 1) Так
- 2) Ні

3. Як Ви оцінюєте сучасну систему управління ЗЗСО України?

- 1) відмінно працює;
- 2) посередньо працює;
- 3) погано працює;
- 4) працює, але потребує удосконалення.

4. Із системою управління закладами середньої освіти яких країн Ви знайомі?

- 1) Польща
- 2) Фінляндія
- 3) Словаччина
- 4) Німеччина
- 5) США
- 6) Англія

- 7) Швейцарія
 - 8) Інший варіант
5. Як Ви ставитесь до процесу децентралізації щодо ЗЗСО України?
- 1) Позитивно
 - 2) Негативно
 - 3) Важко визначитись
6. Ваше ставлення до роботи інклюзивних класів?
- 1) Позитивне
 - 2) Негативне
 - 3) Важко визначитись
 - 4) Немає досвіду роботи з інклюзивним класом.
7. Які зміни в освіті Ви спостерігаєте із впровадженням НУШ?
- 1) Розвиток української освіти.
 - 2) Занепад освіти
 - 3) Застій в освіті
8. Чи помітили Ви на практиці, що директорам ЗЗСО надали права більшої автономії?
- 1) Так
 - 2) Ні
9. У закладах середньої освіти Словаччини для створення комфортного та безпечного освітнього середовища залучають спонсорську допомогу, ваше ставлення до даної практики?
- 1) Варто спробувати
 - 2) Не підтримую
10. Чи задоволені Ви якістю дистанційної освіти у ЗЗСО України?
- 1) Так
 - 2) Ні
 - 3) Складно сказати
11. Як Ви ставитесь до використання ІКТ під час освітнього процесу?
- 1) Позитивно
 - 2) Негативно
 - 3) Це вимога часу
 - 4) Складно сказати
12. Чи потрібні курси підвищення кваліфікації педагогічним працівникам для роботи у системі GOOGL?
- 1) Так, необхідні
 - 2) Ні, вчителі самі можуть засвоїти необхідні для роботи технології

- 3) Не можу визначитись
13. Ви задоволені освітнім середовищем в українських ЗЗСО?
- 1) цілком задоволений/на;
 - 2) переважно задоволений/на;
 - 3) переважно незадоволений/на;
 - 4) незадоволений/на.
14. Ви задоволені умовами праці в українських ЗЗСО?
- 1) цілком задоволений/на;
 - 2) переважно задоволений/на;
 - 3) переважно незадоволений/на;
 - 4) незадоволений/на.
15. Чи необхідна, на Вашу думку, державна підсумкова атестація у 4 класі?
- 1) Так
 - 2) Ні
16. Чи необхідно проводити державну підсумкову атестацію у 9 класі?
- 3) Так
 - 4) Ні
17. Чи необхідна, на Вашу думку, державна підсумкова атестація в 11 класі?
- 5) Так
 - 6) Ні
18. Як ви ставитесь до періодичного внутрішнього та зовнішнього моніторингу забезпечення якості освіти у ЗЗСО України?
- 1) Позитивно
 - 2) Негативно
19. Ваше ставлення до сертифікації педпрацівників?
- 1) Позитивне
 - 2) Негативне
20. Погоджуєтесь, що сертифікація зможе замінити атестацію педагогічних працівників?
- 1) Так
 - 2) Ні
21. У Словаччині громадські організації тісно взаємодіють з закладами середньої освіти з метою створення якісного освітнього простору, чи спостерігаєте Ви таку практику в Україні?
- 1) Так
 - 2) Ні

3) Ні, варто запровадити

22. Чи потрібно, на Ваш розсуд, створювати батьківські ради, які б втручалися в управління ЗЗСО?

1) Так

2) Ні

23. Оберіть основні потреби вчителів, з яких потрібно організовувати курси підвищення кваліфікації?

1) Досвід провідних шкіл світу.

2) Використання освітніх технологій.

3) Організація дистанційної освіти.

4) Творчий підхід до організації навчального процесу.

5) Правова та економічна грамотність вчителя.

6) Медіаграмотність вчителя.

7) Оцінювання, формувальне оцінювання.

8) Виклики та потреби сучасності (формування ключових компетентностей, навчання у період війни: психотравми, організація дітей у бомбосховищі...).

9) Лідерство та управління.

10) Досвід провідних українських педагогів.

11) Досвід зарубіжних педагогів.

12) Професіограма сучасного педагога (образ, вимоги, функції, обов'язки, компетентності).

ДОДАТОК В

Схема “Система управління закладом середньої освіти України”



Схема “Система управління закладом середньої освіти Словаччини”



ДОДАТОК Г

Схема “Органи управління закладами середньої освіти України та Словаччини”

<i>Управління закладами середньої освіти України</i>	<i>Управління закладами середньої освіти Словаччини</i>
<i>Вищий рівень:</i> Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів.	<i>Макроменеджмент:</i> Міністерство освіти, науки, досліджень та спорту Словацької Республіки, Державна шкільна інспекція.
<i>Центральний рівень:</i> Міністерство освіти і науки України, Державна служба якості освіти України.	
<i>Місцевий рівень:</i> виконавчі органи місцевих і районних рад, засновник, керівник, педагогічна рада, піклувальна рада закладу, учнівське самоврядування, батьківське самоврядування, громадське самоврядування.	<i>Мікроменеджмент:</i> директор закладу освіти; органи територіального самоврядування, педагогічна рада, методичні організації, консультативна рада, учнівське самоврядування, асоціація батьків.

Органи управління закладами середньої освіти України та Словаччини