

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Моделювання організаційної структури Запорізької єврейської
гімназії «ОРТ-Алеф»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0731-зокс-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Книш О.Ю.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Книш Орина Юріївна

1. Тема роботи «Модельовання організаційної структури Запорізької єврейської гімназії «ОРТ-Алеф»

керівник роботи: Макажан Є.В, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 583-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ ОСВІТИ

2. ОСВІТНЯ ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАПОРІЗЬКОЇ ЄВРЕЙСЬКОЇ ГІМНАЗІЇ

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ЄВРЕЙСЬКОЇ ГІМНАЗІЇ «ОРТ-АЛЕФ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

4 таблиці

17 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		
3	Маказан Є.В.		

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	28.05.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	01.06.22-16.06.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.22-23.06.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.22-27.06.22	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.22-25.07.22	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.22-29.08.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.22-06.09.22	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.22-14.09.22	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.22-29.10.22	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.22-02.11.22	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2022	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.22-22.11.22	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2022	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2022	

Студент

_____ (підпис)

О.Ю.Книш

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Є.В.Маказан

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. В. Довгополова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 69 с., 17 рис., 4 табл., 68 джерел.

Об'єктом дослідження є організаційна структура Запорізької єврейської гімназії «ОРТ-Алеф».

Мета кваліфікаційної роботи магістра є: моделювання організаційної структури гімназії «ОРТ-Алеф» та надання пропозицій щодо її удосконалення.

Методи дослідження: логічний, графічний, порівняльний, метод логічного узагальнення.

Актуальність теми даної роботи магістра полягає в тому, що ефективно працюючі заклади обирають таку організаційну структуру, яка б найбільшою мірою відповідала вирішенню складних і непередбачуваних проблем. Неefективно діюча структура освітнього закладу не дає можливості досягти намічених цілей. Підтримуючи стабільність та постійність, організаційна структура не може залишатись незмінною протягом тривалого періоду. Навіть релігійні організації які, здавалось, є непохитними, поступово трансформуються.

Під час виконання дипломної роботи магістра, було розглянуто теоретичні аспекти моделювання організаційної структури в закладах освіти. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано існуючу організаційну структуру гімназії, а також запропоновано шляхи удосконалення організаційній структури закладу згідно з вимогами часу. Отримані результати можуть бути використані керівництвом гімназії «ОРТ-Алеф».

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, УПРАВЛІННЯ, ЗАКЛАДИ ОСВІТИ,
ШКОЛИ НАЦІОНАЛЬНИХ МЕНШИН, МОДЕЛЮВАННЯ, ПЕДАГОГІЧНІ
ПРАЦІВНИКИ

ABSTRACT

Qualifying work of the master: 69 pages, 17 figures, 4 tables, 68 sources.

The object of the study is the organizational structure of the Zaporizhia Jewish Gymnasium "ORT-Alef".

The purpose of the master's thesis is: modeling the organizational structure of the "ORT-Alef" gymnasium and providing suggestions for its improvement.

Research methods: logical, graphic, comparative, method of logical generalization.

The relevance of the topic of this master's thesis is that effectively working institutions choose such an organizational structure that would be most suitable for solving complex and unpredictable problems. An inefficiently operating structure of an educational institution does not provide an opportunity to achieve the intended goals. While maintaining stability and permanence, the organizational structure cannot remain unchanged for a long period. Even religious organizations, which seemed to be steadfast, are gradually transformed.

During the completion of the master's thesis, the theoretical aspects of modeling the organizational structure in educational institutions were considered. On the basis of theoretical material, the existing organizational structure of the gymnasium was analyzed, as well as ways of improving the organizational structure of the institution in accordance with the requirements of the time were proposed. The obtained results can be used by the management of the "ORT-Alef" gymnasium.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE, MANAGEMENT, EDUCATIONAL INSTITUTIONS, NATIONAL MINORITY SCHOOLS, MODELING, TEACHING STAF

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

ВАК -Вища атестаційна комісія

ЄС- Європейський Союз

ЗЗСО- Заклади загальної середньої освіти

ПЗСО - Повна загальна середня освіта

ШМО – Шкільне методичне об'єднання

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
АВСТРАСТ.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ.....	10
1.1 Поняття організаційних структур управління та фактори, які впливають на їх вибір.....	10
1.2 Організаційна структура навчального закладу.....	14
1.3 Сутність та зміст моделювання управління в освіті.....	19
РОЗДІЛ 2 ОСВІТНЯ ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАПОРІЗЬКОЇ ЄВРЕЙСЬКОЇ ГІМНАЗІЇ.....	23
2.1 Школи національних меншин в Україні.....	23
2.2 Деякі історичні аспекти з заснування ОРТ.....	31
2.3 Організаційна структура Запорізької Єврейської гімназії «ОРТ- Алеф».....	37
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ЄВРЕЙСЬКОЇ ГІМНАЗІЇ «ОРТ- АЛЄФ».....	53
3.1 Проблеми управління системи середньої освіти в Україні та їх вирішення	53
3.2 Міжнародний досвід ОРТ шкіл	56
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	60
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	62

ВСТУП

Україна є однією з небагатьох країн Європи, де ведеться викладання аж вісьмома мовами національних меншин. Наша держава в цілому виконує взяті на себе зобов'язання в рамках Ради Європи, зокрема передбачені Європейською хартією регіональних мов або мов меншин і Рамковою конвенцією про захист національних меншин.

Розвиток шкіл національних меншин має велике значення для зростання грамотності та збереження культури представників різних національностей, які мешкають на території України.

Організаційна структура, як об'єкт управління й розвитку, відіграє важливу роль у функціонуванні навчального закладу та істотно впливає на ефективність управління і якість роботи педагогічного колективу. Поява різних типів і видів освітніх закладів, спеціалізованих шкіл, ліцеїв, гімназій зумовлює необхідність у вивченні, формуванні й пошуку подальших шляхів розвитку організаційної структури.

Організаційна структура — це схема за якою працює школа. Її прозорість, зрозумілість, рівномірний розподіл обов'язків, чітке визначення відповідальності невидимо впливають на ефективність роботи школи. Саме вона багато в чому дає відчуття безпеки, та довіри команді школи, що є фундаментом для підвищення мотивації та ініціативності. Окрім того, структура — це єдиний спосіб перейти від планів до дій. Без якої-небудь структури неможлива координація дій співробітників і навіть найкращі плани не можуть бути реалізовані.

Методологічну основу нашого дослідження складають численні методи, прийоми та принципи наукового пізнання. Теоретичну основу дослідження складають наукові праці, підручники та навчально-методичні посібники вітчизняних та зарубіжних фахівців з теоретичних та практичних аспектів мотивації на підприємстві.

Предметом дослідження магістратської роботи є організаційна структура Запорізької єврейської гімназії «ОРТ-Алеф».

Об'єктом дослідження роботи виступає Запорізька єврейська гімназія «ОРТ-Алеф».

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо моделювання організаційної структури гімназії «ОРТ-Алеф».

Для досягнення цієї мети в кваліфікаційній магістерській роботі поставлені такі завдання:

- проаналізувати теоретичні засади організаційних структур управління та фактори, які впливають на їх вибір;
- визначити сутність організаційна структури навчального закладу;
- дослідити сутність та зміст моделювання управління в освіті;
- проаналізувати організаційну структуру Запорізької Єврейської гімназії «ОРТ-Алеф»;
- дослідити особливості та труднощі діяльності керівників середньої ланки;
- пропонувати рекомендацій щодо моделювання організаційної структури гімназії «ОРТ-Алеф»..

Методи дослідження - історичний, обчислювальний, системний та ситуаційний аналіз, логічне узагальнення, моделювання.

Інформаційною базою дослідження стали: статистична звітність Державного комітету статистики України, навчальні посібники, монографії, періодичні українські та закордонні видання, матеріали Інтернет-ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій, які можуть бути використані у практичній діяльності учбового закладу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

1.1 Поняття організаційних структур управління та фактори, які впливають на їх вибір

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів підприємства, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків посадових осіб [1].

Організаційна структура організації – це така система, де люди і групи робітників постійно вступають у різні взаємини для розв'язання загальних задач та досягнення цілей організації. Організаційна структура управління – це важлива складова управління закладом, тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою управлінців. Організаційна структура управління є розподілом повноважень між управлінцями. Що стосується організаційної структури управління то тут вже йдеться про упорядковані елементи, що забезпечують функціонування і розвиток закладу як єдиного цілого.

Організаційна структура управління визначається також як форма поділу і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на рішення поставлених задач і досягнення намічених цілей.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами рис.1.1.

Чим більше вертикальних рівнів, тим складніше координувати діяльність організації.



Рис. 1.1 – Організаційні параметри, що характеризують організаційну структуру закладу

Ступінь складності в кожному закладі різний. Він залежить від наповненості цілей та не залежить від обсягу закладу.

Ступінь формалізації це ступінь, в якому організація покладається на правила установлені в закладі, які регламентують поведінку своїх працівників [2].

Якщо заклад встановлює багато правил та регуляторів він стає формалізованою структурою.

Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді заклад є централізованим. Кращою структурою закладу буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даного середовища [2,30].

Основні ситуаційні фактори, які впливають на організаційну структуру учбового закладу показані на рис. 1.2:

- сюди входить перш за все рівень викладання предметів бо від цього залежить рівень навчання;
- малий чи середній, чи великий заклад тобто кількість учнів ;
- оточуюче внутрішнє та зовнішнє середовище;
- стратегія управління яка веде до поставленій цілі.



Рис. 1.2 – Ситуаційні фактори, які впливають на організаційну структуру учбового закладу

Кожний із зазначених факторів впливає на формування організаційної структури не тільки прямо, але і опосередковано, тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного [3].

Освіта відіграє велику роль в житті людини. В залежності від того, що людина вивчає, чим цікавиться, складається її особистість.

У широкому розумінні слова «освіта» охоплює всі форми навмисного і ненавмисного впливу середовища на людину, які поряд із самоосвітою та самовихованням мають своїми результатами формування і розвиток її особистості [3,42].

Принципи освіти— це вихідні положення, на яких ґрунтується діяльність усієї системи освіти в Україні і її підрозділів зокрема. Принципи освіти в Україні наведені на рис. 1.3.

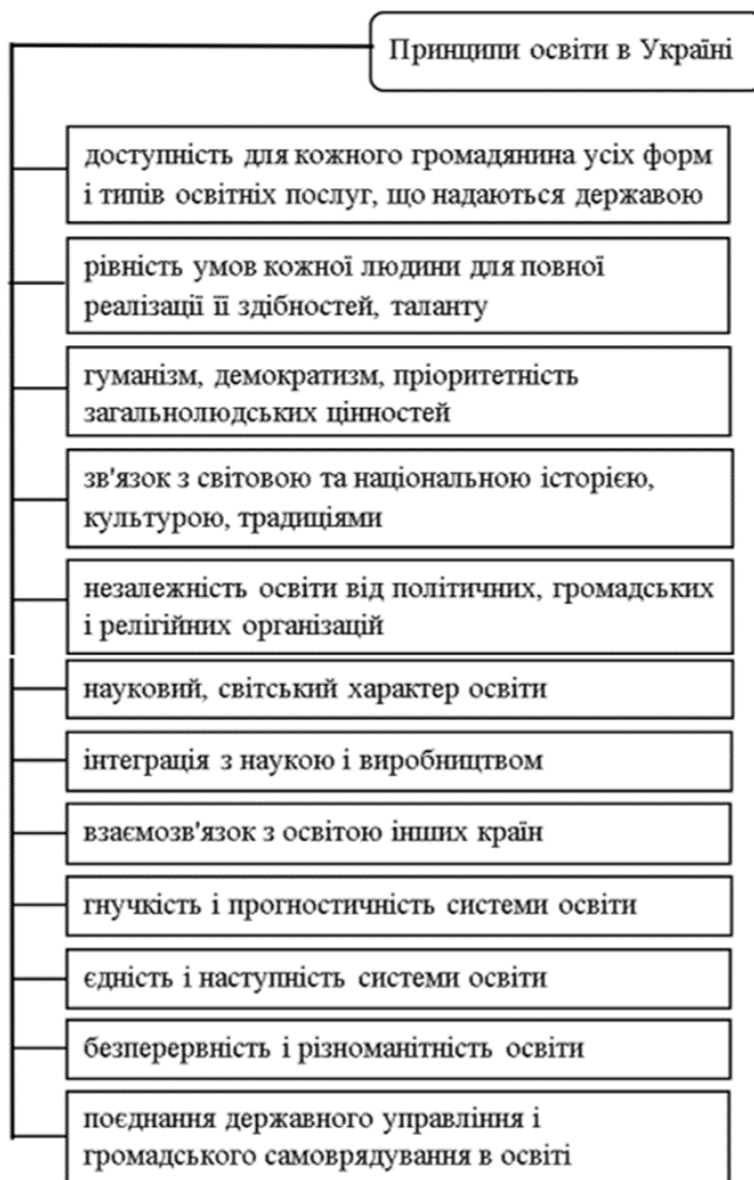


Рис. 1.3 – Основні принципи освіти в Україні

Основний зміст прав людини на освіту становлять основні принципи освіти в Україні. Ці принципи універсальні. Усі заклади системи освіти в Україні у процесі своєї діяльності мають дотримуватися цих принципів і реалізувати їх. Їхнє закріплення в міжнародних правових актах стало природним результатом розвитку різних освітніх систем у всьому світі з урахуванням специфіки кожної зокрема та єдності поставлених цілей.

1.2 Організаційна структура навчального закладу

Центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки здійснює управління системою загальноосвітніх закладів, йому підпорядковані всі навчально-виховні заклади. Державними органами управління загальною середньою освітою є: Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України; міністерства і відомства України, які мають навчально-виховні заклади; Вища атестаційна комісія (ВАК) України; відділи (управління) освіти місцевих державних адміністрацій.

Центральні органи державного управління освіти беруть участь у виробленні та втіленні в життя державної політики в галузі освіти, професійної підготовки кадрів, у визначенні перспектив та напрямів розвитку освіти, вимог до її змісту, рівня й обсягу, нормативів матеріально-технічного, фінансового забезпечення навчально-виховних закладів; здійснюють координаційні, науково методичні, контрольні функції та державне інспектування; забезпечують зв'язки з іншими державами; організовують впровадження у практику досягнень науки і передового досвіду; проводять атестацію та акредитацію навчально-виховних закладів. Місцеві органи влади фінансують навчальні заклади, визначають їх мережу, беруть під соціальний захист працівників цих закладів і дітей, ведуть облік дітей шкільного віку і здійснюють контроль щодо їх навчання до 15 років, встановлюють опіку над дітьми, які не мають батьків.

Управління закладом освіти в межах повноважень, визначених законами та установчими документами цього закладу, здійснюють засновники, керівники закладів, педагогічна рада, органи самоврядування та інші рис.1.4 [4].

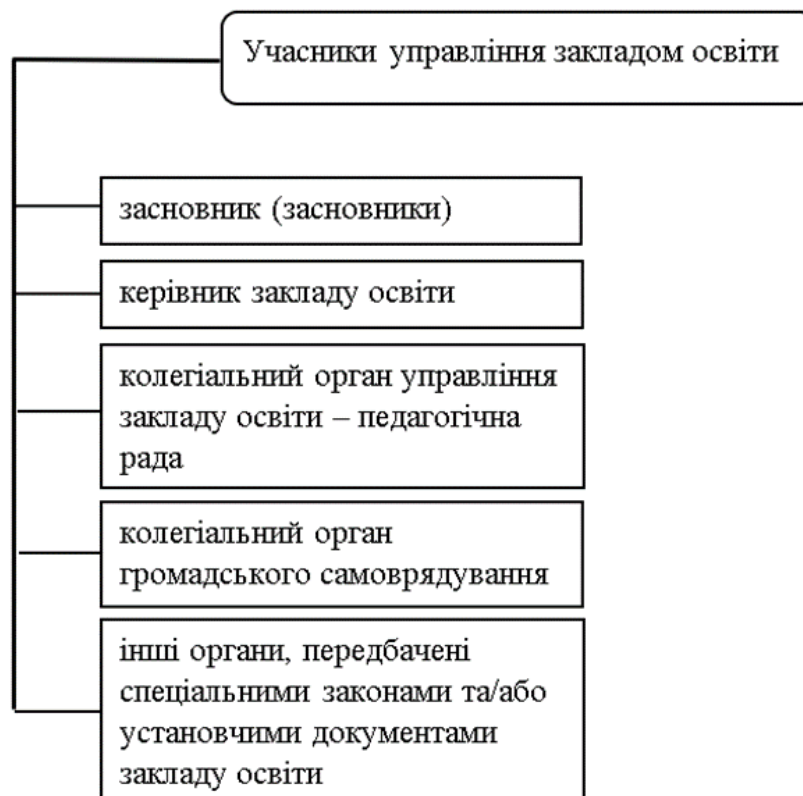


Рис 1.4 – Учасники управління закладом освіти.

Управління сучасною школою є складною системою з багатьма внутрішніми взаємозв'язками. Її ефективність багато в чому залежить від правильного розподілу обов'язків в адміністрації школи, до якої належать директор, заступники з навчальної, виховної, наукової та господарської роботи [5].

Загальноосвітня школа є бюджетною організацією, що детермінує її органічну залежність від органів державного управління освітою. У свою чергу, органи державного управління освітою керують школою за чіткими зразками, основою яких є визначення стратегічних шляхів розвитку, мети та завдань освіти, методів і засобів їх реалізації. Управління навчально-виховними закладами здійснюють на основі положень Конституції України, Закону «Про освіту», Положення про загальноосвітній навчальний заклад.

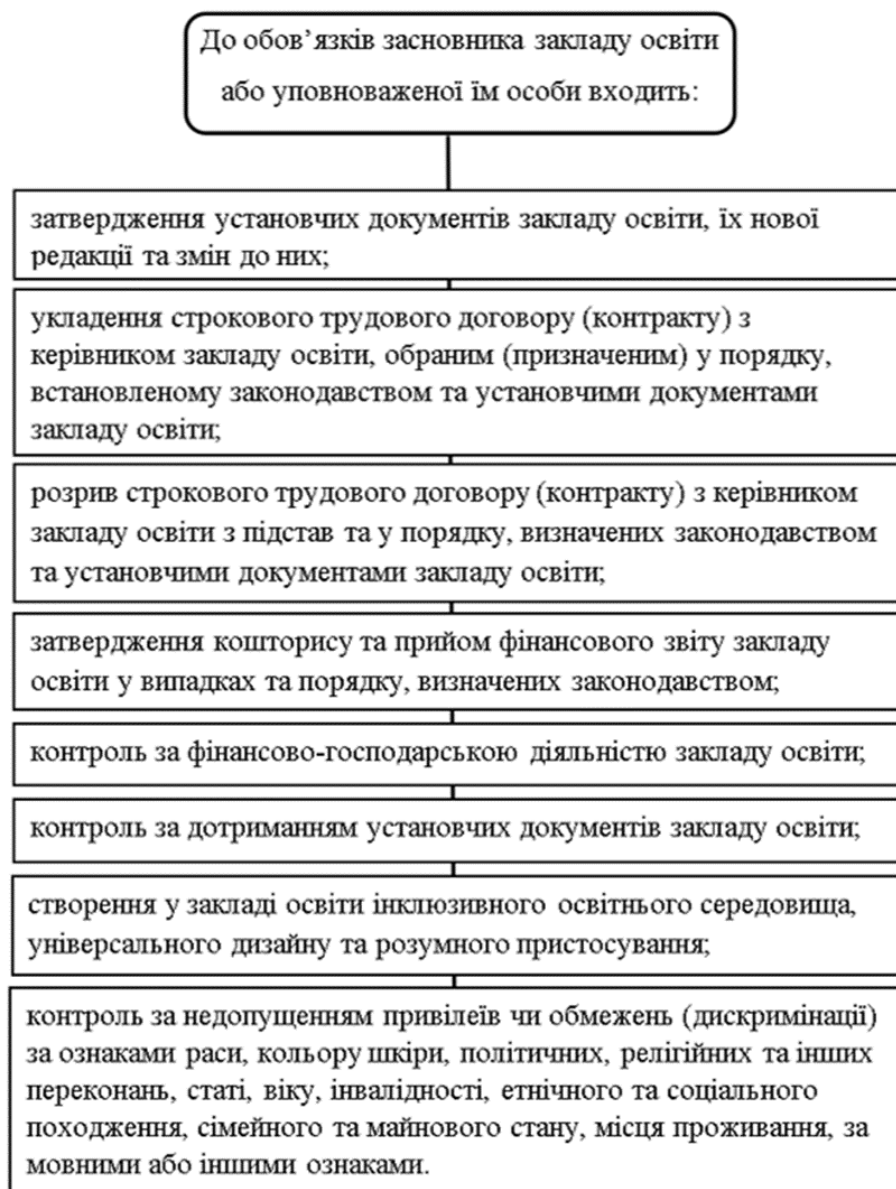


Рис. 1.5 – Обов'язки засновника закладу освіти

Повноваження засновника закладу освіти стосуються: статутної діяльності закладу, кадрової політики, фінансової політики, прав громадян рис. 1.5.

Засновник закладу освіти це: 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 [5, 20].

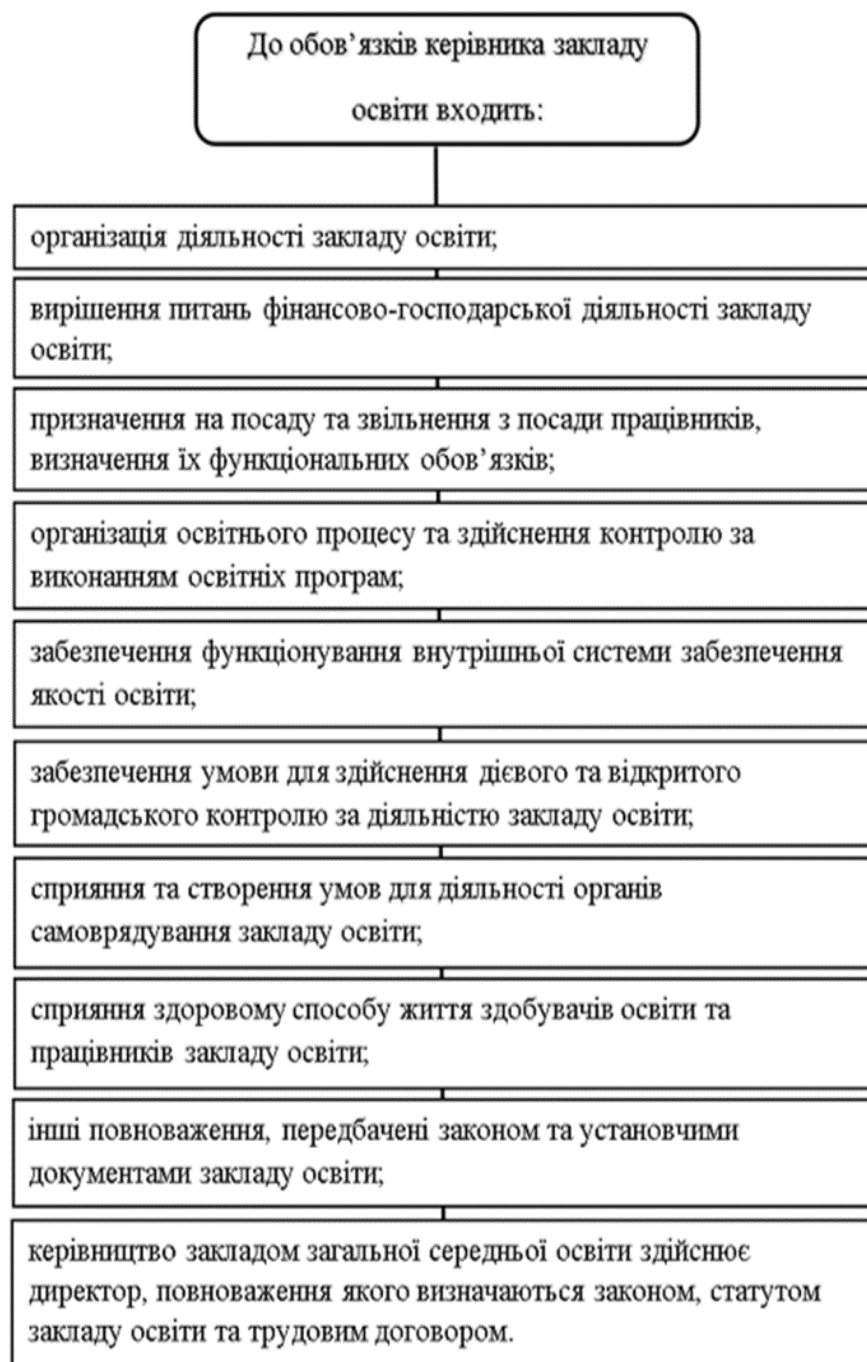


Рис. 1.6 – Обов'язки керівника закладу освіти

Так, директор школи тобто керівник здійснює загальне керівництво всіма напрямками діяльності школи у відповідності, спільно з радою школи визначає стратегію, мету і завдання розвитку школи, приймає рішення про програмне планування її роботи, керує педагогічним колективом, раціонально добирає кадри, створює необхідні умови для підвищення фахового рівня працівників, керує роботою педагогічної ради, атестаційної

комісії, організовує освітній процес, контролює виконання навчальних планів і програм, якість знань, умінь та навичок учнів, створює необхідні умови для участі учнів у позакласній та позашкільній роботі, проведення виховної роботи та інше рис.1.6 [5, 44].

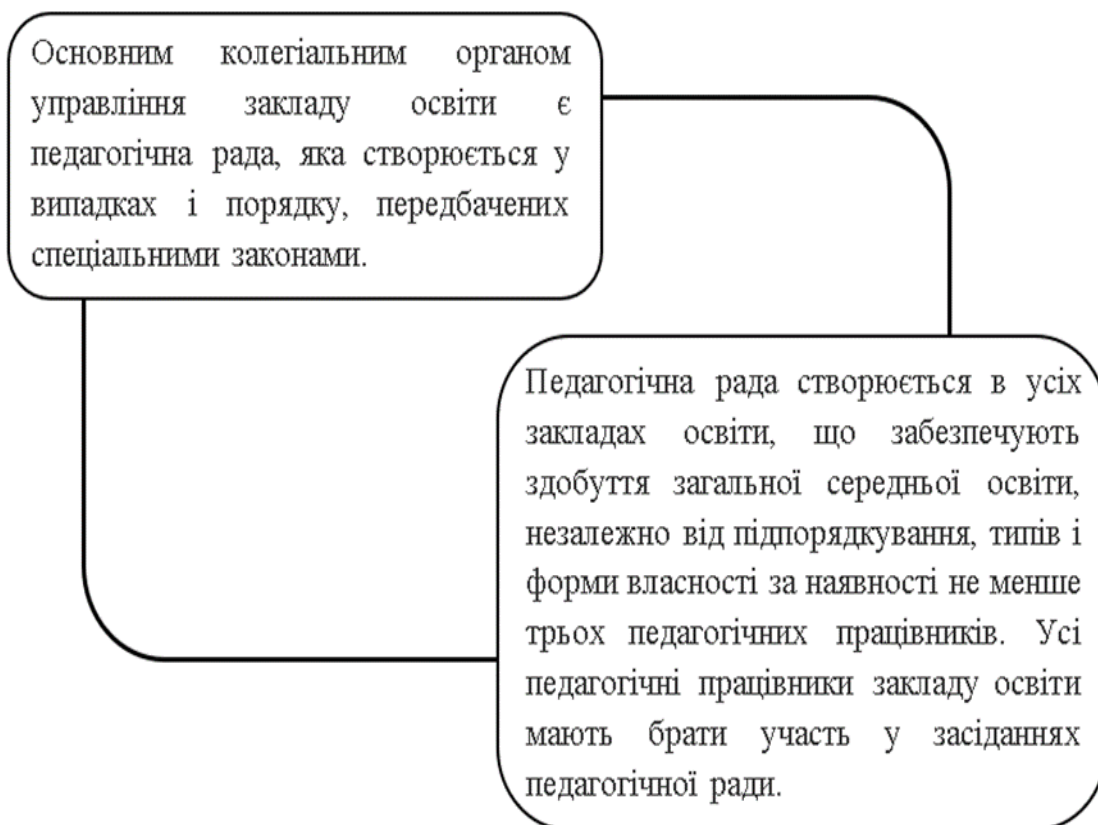


Рис. 1.7 – Колегіальні органи управління закладів освіти

Основним колегіальним органом управління закладу освіти є педагогічна рада, яка створюється у випадках і порядку, передбачених спеціальними законами. Усі педагогічні працівники закладу освіти мають брати участь у засіданнях педагогічної ради рис. 1.7 [6].

Громадське самоврядування в закладі освіти здійснюється на принципах, визначених частиною восьмою статті 70 цього Закону рис.1.8 [20].

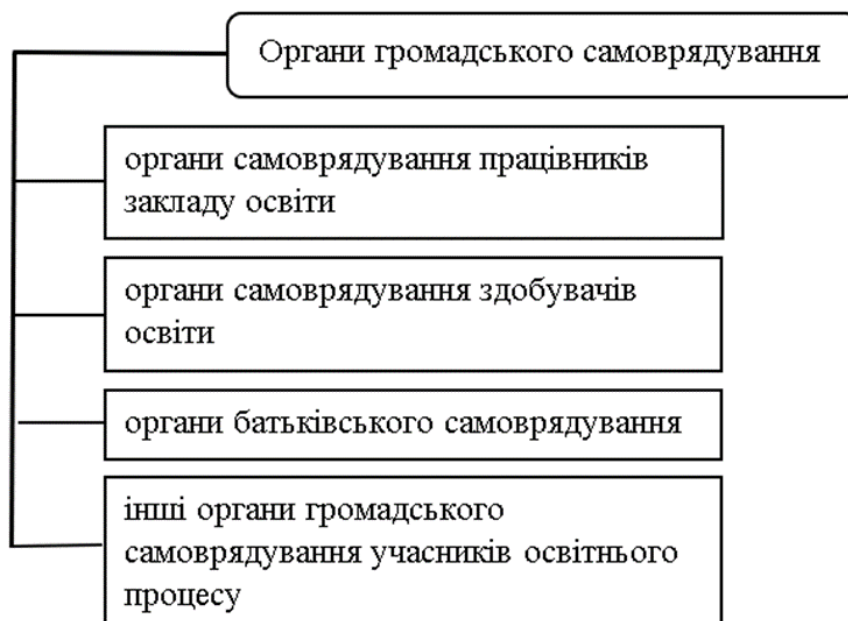


Рис. 1.8 – Органи громадського самоврядування в закладі освіти.

Громадське самоврядування в закладі освіти - це право учасників освітнього процесу як безпосередньо, так і через органи громадського самоврядування колективно вирішувати питання організації та забезпечення освітнього процесу в закладі освіти, захисту їхніх прав та інтересів, організації дозвілля та оздоровлення, брати участь у громадському нагляді (контролі) та в управлінні закладом освіти у межах повноважень, визначених законом та установчими документами закладу освіти [7, 56].

1.3 Сутність та зміст моделювання управління в освіті

Процес моделювання - це відтворення характеристик одного об'єкта на іншому, спеціально створеному для їх вивчення. Модель має декілька застосувань: по-перше, вона чітко визначає компоненти, які складають систему, по-друге, схематично подає зв'язки між компонентами, по-третє, модель генерує і породжує питання, стає інструментом для порівняльного вивчення різних галузей явища, процесу [8, 63].

Моделювання навчального закладу - це визначення мети, змісту, організації, методик, технологій, результатів діяльності системи управління закладом. Основою моделювання навчального закладу є стратегічна мета держави щодо освіти викладена в законодавчих та нормативно-правових актах. Моделі пов'язують з такими базовими поняттями, як концепція, парадигма, план. Моделювання супроводиться постановкою цілей, яких треба досягнути в розбудові освітніх структур [9].

До моделювання, як методу дослідження висувають певні вимоги такі як поєднання компонентів моделі з поставленою метою та результатом, відповідність моделей до системи оригіналу, вільною від суб'єктивного впливу тобто нейтральною, цілісністю моделі див. рис.1.9 [7].



Рис. 1.9 – Вимоги до моделювання як до методу дослідження.

З огляду на організаційну структуру навчального закладу моделювання є специфічним методом прийняття управлінських рішень, спрямованим на користування сучасними новітніми педагогічними технологіями у навчально-виховному процесі, та застосування інноваційних методів управління [8].

Організаційна модель школи. Модель найбільш імовірна у країнах, де державний лад тримається на бюрократичних структурах. Ця модель школи є достатньо апробованою і з модифікаціями може бути прийнятою для тих спільнот, які вбачають загрозу в глобалізаційних процесах. Вона також є раціональною для країн у яких і надалі зберігатиметься високий рівень

централізації в управлінні освітою що даватиме змогу узгоджувати параметри її функціонування із соціально-економічними потребами суспільства [9].

Ринкова модель школи. Якість освіти визнається головним критерієм її рентабельності. Користувачі освітніх послуг зацікавлені знати, на що витрачаються їх податки. Освітні послуги урізноманітнюються відповідно до попиту. Можливе запровадження освітніх ваучерів на отримання освітніх послуг і здобуття професійних кваліфікацій. Школи конкурують у тому, щоб тримати на високому рівні якість освіти й залучати щонайбільше учнів. Практикується залучення працівників інших інституцій як партнерів і провайдерів надання освітніх послуг. Такий сценарій моделі школи є найімовірнішим у суспільстві розвинутою ринковою економікою і децентралізованою системою освіти.

Соціально зорієнтована модель школи. Ця модель у певному сенсі є реверсною щодо розглянутої.

По-перше заперечується ідея освіти як індивідуального блага, натомість вона розглядається як надбання членів спільноти, що однаковою мірою належить усім і кожному, а відтак має справедливо розподілятися.

По-друге, на школу покладаються надії як на інституцію, здатну утверджувати принципи й цінності соціальних відносин, загальної культури й консолідації нації. Школа перебуває в центрі суспільної уваги як джерело загального процвітання і добробуту. Ця модель може виявитися плідною для згуртування спільноти, якій загрожують конфлікти на національному, релігійному ґрунті, а також політична нестабільність зумовлена соціальною незахищеністю частини населення [9].

Школа як спільнота, що постійно навчається. Така модель передбачає, що в школі навчатимуться особи різного віку. Відмінність в рівні їхньої освіченості не є перешкодою, оскільки навчальні групи формуються за інтересами. У таких школах навчальні програми не класифікують на варіативні й інваріантні. Диверсифікований зміст навчання, розмаїття послуг

- усе це робить можливим неодноразове повернення до школи бажаючих незалежно від віку, освітнього рівня й професійної кваліфікації. Розглянута модель корелює з потребами розвитку суспільства, де визнають пріоритетність знань як засіб досягнення добробуту всіх і кожного. Крім того, ця модель постає досить перспективною для спільнот з демографічними проблемами. Таку модель школи не зможуть дозволити собі незаможні країни. Адже створювати умови для навчання всіх - прогресивна, але надто дорога політика і стратегія.

Деінституціалізована школа. Цей шлях розвитку школи веде до її поступової ліквідації як організованої інституції. Коли зникне те, що називають школою, кожен самостійно визначатиме для себе формулу грамотності, спосіб її набуття, рівні компетентності необхідні для успішної життєдіяльності. Істотно посилюються роль і значення інформаційно-комунікаційних технологій, як джерел і засобів самостійного пошуку та опанування інформації. Стрімкого розвитку зазнає дистанційна освіта. Зміст навчання сягає практично необмеженої диверсифікації. Поширеною формою навчального процесу стає проект (індивідуальний, груповий), як спосіб розв'язання конкретної пізнавальної проблеми [10].

У суспільстві з деінституціалізованою школою зникає потреба в цілеспрямованій і плановій підготовці вчителів, оскільки неможливо спрогнозувати запит на їхню кількість і спеціалізацію. Змінюється характер роботи вчителя, який здійснює навчання за допомогою Інтернет-технологій. Користувачі освітніх послуг визначають зміст та спосіб навчання, а вчитель виступає помічником у реалізації того чи іншого проекту.

РОЗДІЛ 2

ОСВІТНЯ ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАПОРІЗЬКОЇ ЄВРЕЙСЬКОЇ ГІМНАЗІЇ

2.1 Школи національних меншин в Україні

Дослідження з різних сфер доводять: мова є важливою як для окремих людей, так і для цілих спільнот та народів. мова є відображенням ідентичності, невід'ємною частиною культури, а мовне різноманіття є містком до знань історії, культури, традицій цілих народів. Вона є засобом спілкування, дозволяє людині брати участь у державному та суспільному житті [11].

Крім того, мова як явище сама по собі має культурно-історичну та наукову цінність. У суспільному житті мова може виступати в ролі об'єднуючого фактору для групи людей, часто є необхідною для соціальної мобільності та доступу до певних можливостей. Забезпечення мовних прав може бути важливим фактором для об'єднання суспільства, тоді як порушення права на використання, вивчення, розвиток рідної мови може спричинити конфлікти у суспільстві та навіть на міждержавному рівні [12].

У 2017 році був прийнятий Закон України «Про освіту». Стаття 7 цього Закону встановила, що мовою освіти є державна мова, разом з тим зменшивши обсяг освіти мовами меншин, особливо на рівні середньої школи. Закон «Про освіту» розділяє мови на чотири категорії з різними правовими режимами:

- державна мова (українська);
- мови корінних народів;
- мови національних меншин, які є офіційними мовами ЄС;
- мови національних меншин, які не є офіційними мовами ЄС [13,

67].



Рис. 2.1 – Категорії мов згідно закону «Про освіту».

Стаття 7 Закону містить таке формулювання: «особам, які належать до національних меншин України, гарантується право на навчання в комунальних закладах освіти для здобуття дошкільної та початкової освіти, поряд із державною мовою, мовою відповідної національної меншини». Тобто, закон залишає право представникам національних меншин здобувати дошкільну та початкову освіту мовою відповідної національної меншини, але здобуття середньої освіти вже має відбуватися українською мовою [13,20].

Крім того, законом встановлено, що окремі предмети можуть викладатись англійською та іншими офіційними мовами ЄС (болгарською, грецькою, румунською тощо). Таке формулювання не гарантує право на отримання освіти рідною мовою, а лише залишає це питання на розсуд місцевих адміністрацій. Також, закон не передбачає можливості викладання в середній школі мовами інших національних меншин (білорусів, євреїв), а передбачає лише вивчення цих мов як навчальної дисципліни .

Таке формулювання норми закону може призвести до звуження можливостей навчатися рідною мовою для представників національних меншин, мови яких не є офіційними в ЄС у порівнянні зі становищем, які гарантувались їм до цього. Неоднакове забезпечення мовних прав в сфері

шкільної освіти представників різних національних меншин на практиці ставить у особливо вразливе становище білорусів, гагаузів, молдаван, євреїв, рома, вірмен та інших [13].

У 2020–2021 навчальному році в закладах загальної середньої освіти навчання здійснювали дев'ятьма мовами корінних народів і національних меншин.

Зокрема, це такі мови як болгарська, кримсько-татарська, іврит, молдовська, німецька, польська, російська, румунська, словацька, угорська [14].

У МОН зазначили, що, згідно з державними статистичними даними, у 2020–2021 навчальному році функціонували 874 закладів загальної середньої освіти (державні, комунальні та приватні (ЗЗСО) з класами з навчанням мовами корінних народів та національних меншин поряд із державною див. таблиця 2.1 [13, 32].

Таблиця 2.1 – Заклади загальної середньої освіти з класами з навчанням мовами корінних народів та національних меншин поряд із державною.

Області	Мови, що вивчаються поряд з державною	Кількість шкіл
Одеська	молдовська	16
Одеська	болгарська	1
Хмельницька	польська	2
Закарпатська Чернівецька	румунська	19
Закарпатська	угорська	27
Херсонська	кримськотатарська	1
Херсонська	кримськотатарська та російська	1
Закарпатська	словацька	1
19 областей та м. Київ, окрім Івано-Франківської, Рівненської, Тернопільської, Хмельницької та Чернівецької областей	російська	603 (22 приватні)

Зокрема, 622 – з класами з навчанням кількома мовами:

- 16 – з класами з навчанням українською та молдовською мовами (Одеська область);
- 2 – з українською та польською мовами (Хмельницька область);
- 603 (22 приватні) – з українською та російською мовами (у 19 областях та м. Києві – окрім Івано-Франківської, Рівненської, Тернопільської, Хмельницької та Чернівецької областей);
- 19 – з українською та румунською мовами (Закарпатська, Чернівецька області);
- 27 – з українською та угорською мовами (Закарпатська область);
- 1 – з українською і болгарською мовами (Одеська область);
- 1 – з українською і кримськотатарською мовами (Херсонська область);
- 1 – з українською, російською і кримськотатарською мовами (Херсонська область);
- 1 – з українською і словацькою мовами (Закарпатська область).

Таблиця 2.2 – Заклади освіти з класами з навчанням тільки однією мовою

Області	Мови навчання	Кількість шкіл
Одеська	молдовська	1
Львівська	польська	4
Закарпатська Чернівецька	румунська	69
Закарпатська	угорська	73 (6 приватних)
м. Київ	німецька	1
Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Одеська, Харківська, Херсонська, Чернівецька, Чернігівська, м. Київ	російська	55 (35 приватних)

Спочатку потрібно зрозуміти, які школи називають «єврейськими». Як правило, до них зараховують усі навчальні заклади, в яких викладають іврит та єврейські традиції. Серед них є як державні так і приватні.

Перші — не можуть де-юре називатися єврейськими та проводити відбір дітей до школи за релігійною чи національною ознакою. Проте в таких школах, крім загальноосвітніх предметів, є етнокультурний компонент — викладають іврит, традиції, дотримуються єврейських свят, не навчаються по суботах, а в деяких навіть надають кошерне харчування [15].

Освіта в них, як і в будь-яких інших державних школах, безкоштовна. Такі навчальні заклади найчастіше обирають світські сім'ї, яким важливо дати своїм дітям уявлення про єврейство, але майбутнє дитини, наприклад, у ешиві, вони поки що не бачать. В такі школи нерідко ходять і діти ізраїльтян, які опинилися в Україні, — це дозволяє їм не втрачати мови та зв'язку з традиціями.

Нарешті, є діти з сімей, які ніяк не пов'язані з єврейським світом: вони обирають такі школи, бо їм подобається рівень освіти, єврейські традиції або просто зручне місце розташування [16].

У приватних єврейських школах, як правило, ситуація інша: сюди в основному приходять діти з сімей, що дотримуються вивченню Тори, Мішни, Шульхан Аруха.

Особливості світських єврейських шкіл: вивчення івриту як другої іноземної мови; вивчення основ єврейської культури; не навчаються по суботах; відзначають єврейські свята; влаштовують освітні виїзди («шабатони») та додаткові позакласні заходи з дітьми та батьками.

Скупчення євреїв проходить у великих містах, основна маса євреїв, майже 80%, проживає в Києві, Одесі, Дніпро, Донецьку, Луганську, Запоріжжі. Саме там і зосереджена більша кількість єврейських шкіл [17].

На думку голови Ваад України та віце-президенти Світового єврейського конгресу, Йосипа Зісельса, їдиш як культура, як мова були

знищені Голокостом. Він зазначив, що зараз невелика кількість євреїв в Україні розмовляє мовою іврит, це переважно люди похилого віку [18].



Рис. 2.1 – Особливості світських єврейських шкіл.

Більшість євреїв за кордоном спілкуються між собою саме на івриті.

Вагомими стають саме денні школи та гімназії, оскільки діти ходять в них щодня, отримуючи той самий атестат, що й інші діти, однак при цьому вивчають мову іврит та національні єврейські традиції, а в деяких навіть і релігійні традиції [19].

Незначна частина цих шкіл – державні. Наприклад, державні школи в Чернівцях, Запоріжжі та Одесі. Інші школи є школами громади, проте вони все одно знаходяться у взаємодії з державою та міськими органами освіти.

Школи зобов'язані вивчати всі предмети, які дає Міністерство освіти, окрім того додатково в навантаженні є мова іврит, єврейська історія і, якщо школою опікується релігійна громада, то ще й релігійна традиція. Як правило, ці школи знаходяться в містах, де є сильні релігійні громади – Дніпро, Одеса, Запоріжжя та інші [21].



Рис. 2.3 – Федерація єврейських громад України.

На рисунку 2.3 зображені єврейські школи "ОР-АВНЕР" які розташовані у 22 містах України [22].

Українське відділення ОРТ (Благодійна установа «Освітні ресурси і технологічний тренінг»). В Україні ОРТ координує мережу з 15 навчальних центрів, розташованих в школах, коледжах, центрах єврейської громади в 12 містах. Школи та навчальні центри ОРТу знаходяться у 12 містах див. таблиця 2.3 [23]. Сьогодні ці заклади системи ОРТ - це заклади які оснащені найсучаснішими технічними засобами, що допомагають впроваджувати в навчальний процес інноваційні програми в галузі науки і технології в поєднанні з якісною національною єврейською освітою і неформальною культурною діяльністю. ОРТ надає своїм учням ідеальні основи для успішного продовження вищої освіти та працевлаштування, що дає їм можливість постійно розвиватись і бути успішною часткою українського економічного та культурного життя.

Таблиця 2.3 – Розташування єврейських шкіл в містах України

Міста	"ОР-АВНЕР"	ОРТ
Бердичів	+	-
Вінниця	+	+
Дніпродзержинськ	+	-
Дніпро	+	+
Донецьк	+	-
Житомир	+	-
Запоріжжя	+	+
Івано-Франківськ	+	-
Київ	+	+
Кіровоград	+	-
Кременчук	+	-
Кривий Ріг	+	+
Луганськ	+	-
Луцьк	-	+
Львів	-	+
Маріуполь	+	-
Макіївка	-	+
Миколаїв	+	-
Одеса	+	+
Полтава	+	-
Харків	+	-
Херсон	+	-
Хмельницький	+	+
Черкаси	+	+
Чернівці	-	+
Чернігів	+	-

Профільні міністерства України та Ізраїлю підписали угоду у 2019 році про вивчення в українських школах івриту, а в ізраїльських – української мови [24].

2.2 Деякі історичні аспекти з заснування ОРТ

Міжнародна організація World ORT (Лондон) була заснована в 1880 році в столиці Російської імперії Санкт-Петербурзі як Товариство з поширення ремісничої та землеробської праці серед євреїв (ОРТ). Ініціатором створення ОРТ був відомий вчений Микола Бакст [25].

Він запропонував залізничному магнату Самуїлу Полякову та великому банкіру Горацію Гінцбургу заснувати фонд для заснування такого товариства. За задумом творців метою ОРТ була організація професійної освіти євреїв, допомога ремісникам в обзаведенні інструментом, матеріалами, відкритті власних майстерень, і навіть у переселенні ремісників до місць, де є попит з їхньої праці.

На початку 1880 Самуїл Поляков від імені високопоставлених петербурзьких євреїв подав прохання до Міністерства внутрішніх справ для затвердження проекту єврейського благодійного фонду на честь двадцять п'ятої річниці царювання імператора Олександра Другого [26].

Завдяки зусиллям барона Горація Гінцбурга вдалося домогтися прихильності влади, і 22 березня 1880 було отримано дозвіл на утворення Тимчасового комітету ОРТ. До його складу увійшли найпомітніші єврейські підприємці, петербурзький рабин та представники столичної єврейської інтелігенції [6].

ОРТ існував на пожертвування благодійників, творці ОРТ Самуїл Поляков та Горацій Гінцбург пожертвували на його утримання по 25 тисяч рублів [27].

Звіти тимчасового комітету ОРТ про пожертвування дозволяють судити, наскільки популярна була серед єврейського населення ідея створення такого благодійного суспільства. Ця популярність пояснюється просто: ремісничий атестат дозволяв вирватися з перенаселеної межі осілости, де існувала колосальна конкуренція серед ремісників.

Активність творців ОРТ швидко дала зримі результати. Вже через 7 років після заснування було відкрито два єврейські ремісничі училища - у Динабурзі та Сімферополі [28].

Як і раніше, поповнення капіталу забезпечувалося за рахунок надходження великих пожертв від приватних осіб, щорічних членських внесків та збору коштів серед євреїв Росії на потреби ОРТ. Щороку списки жертвувальників включали понад тисячу людей. Вже до середини 90-х років діяльність ОРТ охоплювала багато міст і містечок меж осілости [29].

ОРТ оплачував працю вчителів, які навчали ремеслу в єврейських школах, відкривав при цих школах ремісничі класи для хлопчиків і дівчаток, видавав позички ремісникам на власними майстернями. Найчастіше ОРТ виділяв кошти для приватних єврейських училищ за умови безкоштовного навчання певної кількості дітей із незаможних єврейських сімейств.

ОРТ прагнув також дати євреям Росії знання та навички в галузі сільського господарства. У 1903 році в Мінську було збудовано сільськогосподарську школу і при ній засновано зразкову ферму [30].

На початку ХХ століття спеціалізовані ремісничі класи та відділення ОРТ з'являються у великих містах, не включених до межі осілости - Ризі, Юр'єві (Тарту), Таганрозі.

1906 року був зареєстрований статут ОРТ. Суспільство набуло статусу постійно діючої організації. Для консультації у процесі розробки статуту ОРТ було запрошено юриста та громадського діяча Л.М. Брамсон. З цього моменту і до його смерті ім'я Брамсона було нерозривно пов'язане з ОРТ. З 1911 року він обіймає посаду виконавчого директора [31].

За його активної участі ОРТ освоює нові напрямки діяльності – розвиток виробничої та споживчої кооперації серед євреїв. На початку ХХ століття багато прогресивних економістів, і не тільки в Росії, пов'язували з кооперативним рухом надії на швидке зростання добробуту населення [32].

ОРТ звертає увагу також на проблему набуття професійної кваліфікації дорослими. Їх відкриваються спеціалізовані курси. ОРТ прагне дати вихованцям своїх класів та курсів найпрестижніші та затребувані на той час професії. Так, наприклад, у Вільні були відкриті електротехнічні курси, у Кременчузі – курси малювання та креслення.

З початком Першої світової війни частина єврейського населення з рис осілости була примусово евакуйована у внутрішні губернії. Цих людей, обтяжених сім'ями, необхідно було забезпечити не лише дахом над головою, а й дати їм можливість самим заробляти та забезпечувати сім'ю [33].

До роботи з влаштування біженців разом із Єврейським комітетом допомоги постраждалим від війни та погромів (ЕКОПО) розпочав і ОРТ. Було відкрито пункти та бюро трудової допомоги ОРТ та ЄКОПО, які займалися працевлаштуванням біженців та безробітних євреїв [34].

У Петрограді 1917 року з ініціативи ОРТ було відкрито дві кооперативні їдальні для біженців, а напередодні Жовтня ОРТ запропонував організувати на біржах праці національні секції. Паралельно тривала традиційна діяльність - були зібрані кошти на влаштування ще однієї зразкової майстерні [7].

У 1917 році ОРТ почав пропагувати свою діяльність серед євреїв США з метою збирання коштів для надання спеціалізованої допомоги євреям Росії. Можливо, саме тоді керівники ОРТ почали закладати основи міжнародної діяльності своєї організації.

У перші роки Радянської держави ОРТ було збережено, але взято під контроль Єврейського відділу Наркомнацу. Під тиском влади діяльність Всеросійського ОРТ переорієнтувалася на аграризацію єврейського

населення, більшість активної роботи перемістилася на Україну. Правління Всеросійського ОРТ переїхало до Москви [35].

Однак, ветерани організації вважали основним завданням ОРТ роботу з ремісниками та кустарями та їх кооперування. Вони діяли через загальноросійські виробничі об'єднання, кооперативи та артіль. У Петрограді було створено кооперативне товариство "Праця" - по суті автономний кооператив єврейських кустарів під керівництвом старих ОРТівців.

У 1929 році з призначенням комуністів на керівні посади та ліквідацією НЕПу діяльність товариства була згорнута. У Петрограді ще на початку 20-х років були відкриті дві школи ОРТ: слюсарно-механічна для хлопчиків та швейна для дівчаток. У 1923 році обидві школи були злиті [5].

Навчальні плани включали всі загальноосвітні предмети відповідно до програми Єдиної трудової школи у поєднанні з викладанням виробничого циклу. З 1926 року до єврейських профтехшкол стали направляти російських учнів. Поступово національний характер цих шкіл було втрачено. Взятий урядом курс на індустріалізацію та залучення робочої сили на великі фабрики та заводи зробило ОРТ непотрібним для влади [36].

У 1930 році було прийнято рішення про злиття ОРТ з ОЗЕТ ("Всесоюзне товариство із земельного устрою трудящих євреїв в СРСР") - єдиною легальною єврейською громадською організацією, що збереглася до кінця 30-х років. У 1938 році ОРТ був змушений припинити свою діяльність у Раді Союз.

Але вже на початку 20-х років штаб-квартира переїхала до Берліна, ОРТ набув статусу міжнародної організації і став називатися World ORT Union. Зберігши початкову аббревіатуру, ОРТ став розшифровувати свою назву як Organisation for Educational Resources and Technology Training. У Берліні керівництво World ORT Union залишалося до приходу Гітлера до влади у 1933 році, після чого переїхало до Парижа, а потім до Марселя [37].

У ці та наступні роки ОРТ розширив сферу діяльності, створюючи програми практичного навчання зі спеціалізацією у різних галузях, але

пріоритетним, як і раніше, залишається технічний та технологічний напрямок. Відділення ОРТ відкрилися в багатьох країнах Європи, Азії, Африки, Північної та Латинської Америки. Штаб-квартира організації перемістилася до Женеви, а потім до Лондона [5].

Всесвітній ОРТ – це найстаріша і найбільша в світі неурядова, неполітична, нерелігійна і некомерційна освітня організація. З моменту свого заснування в 1880 році, Всесвітній ОРТ допоміг більш ніж 3 мільйонам людей через світову мережу шкіл, коледжів, навчальних центрів та програм [38].

Всесвітній ОРТ має досвід роботи більш ніж в ста країнах на п'яти континентах. Щорічно в його школах і коледжах, інститутах та навчальних центрах навчається більш ніж 200 тисяч чоловік, а педагогічний штат складається з 16000 висококваліфікованих фахівців, які викладають більш ніж на 20 мовах світу.

За роки існування російське суспільство ремісничої та землеробської праці - ОРТ - перетворилося на всесвітню освітню організацію World ORT, яка займає провідні позиції у сфері технічної освіти і готує до кваліфікованої праці людей різного віку та рівня підготовки [39].

Головна мета та суть діяльності представництв ОРТу полягає у підвищенні рівня життя і добробуту через навчання і освіту, як єврейського народу, так і інших народів світу [36].

ОРТ здійснює власні освітні дослідження і виступає в якості консультанта з інформаційних та освітніх цілей для багатьох інших установ, у тому числі державних органів. ОРТ має консультативний статус в ЮНЕСКО, акредитований в МОП (Міжнародна організація праці), є членом Департаменту громадської інформації ООН. ОРТ є також засновником та членом МСДУ (Міжнародної ради добровільних установ).

ОРТ пишається своєю історією і корінням, а його слоган «Educating for life» (Через навчання – до свободи і гідності) вже понад 130 років не втрачає своєї актуальності [40].

Сьогодні ОРТ здійснює свою діяльність на території Східної Європи, Західної Європи, Північної Америки, Латинської Америки, Африки, Азії, а також Держави Ізраїль та країн колишнього СРСР. Центральний адміністративний офіс Всесвітнього ОРТ знаходиться в м. Лондон (Великобританія).

Українське відділення ОРТ (Благодійна установа «Освітні ресурси і технологічний тренінг») було зареєстровано в березні 2000 року. 8 серпня того ж року Генеральний директор Всесвітнього союзу ОРТ Роберт Зінгер та Перший заступник міністра освіти і науки України Ярослав Яцків підписали в Лондоні Меморандум між Всесвітнім ОРТ та Міністерством освіти і науки України про співробітництво в галузі середньої загальної та професійно-технічної освіти. Після цього один за іншим відкрилися технологічні центри ОРТ в Києві, Одесі, Дніпру, Запоріжжі, Харкові, Макіївці та ін. містах [41].

За 25 років роботи ОРТу в Україні сформувались наступні основні напрямки його діяльності:

- Підтримка формальної освіти в середній школі в галузі використання сучасних інформаційних технологій
- Підтримка національної єврейської освіти
- Неформальна освіта для талановитої молоді
- Професійна і додаткова освіта в галузі високих технологій для молоді та дорослого населення
- Проекти в галузі міжнародного співробітництва [36].

Навчальні заклади системи ОРТ сьогодні - це оснащення найсучаснішими технічними засобами, впровадження в навчальний процес інноваційних програм в галузі науки і технології в поєднанні з якісною національною єврейською освітою і неформальною культурною діяльністю. ОРТ надає своїм учням ідеальні основи для успішного продовження вищої освіти та працевлаштування, що дає їм можливість постійно розвиватись і бути успішною часткою українського економічного та культурного життя [43].

В Україні ОРТ координує мережу з 15 навчальних центрів, розташованих в школах, коледжах, центрах єврейської громади в 12 містах. Всього в 2016/2017 навчальному році 7000 студентів пройшли навчання в центрах ОРТ в Україні.

Київський офіс ОРТу координує роботу освітньої мережі в Україні, Молдові, Білорусі, Центральній Азії, країнах Балтії та Кавказу [44].

Запорізька єврейська гімназія «ОРТ-Алеф» існує з 1992 року. Її відкриття було справжнім проривом у справі відродження єврейської культури в Запоріжжі. На початку роботи в десяти класах гімназії навчався 171 учень.

У 2005 році гімназія розпочала співпрацю з Всесвітньою організацією ОРТ (Освітні Ресурси і Технологічний тренінг). У зв'язку з цим було змінено назву і Статут гімназії. Заклад освіти став іменуватися Запорізька єврейська гімназія «ОРТ-Алеф» Запорізької міської ради Запорізької області. У 2021/2022 навчальному році в гімназії отримують освіту 453 учня у 8 класах початкової школи та 14 класах середньої і старшої школи [45].

Педагогічний колектив складають досвідчені вчителі. Педагоги не тільки надають міцні знання дітям, а й підтримують у гімназії атмосферу творчості, свободи, взаєморозуміння, тепла та любові.

Поряд із загальноосвітніми дисциплінами вивчаються предмети єврейського національного циклу: іврит, ідиш, історія єврейського народу, традиції єврейського народу, єврейська література і географія Ізраїлю, гуртки єврейської пісні і єврейського танцю [36].

2.3 Організаційна структура Запорізької Єврейської гімназії «ОРТ-Алеф»

Діяльність гімназії регламентується «Інструкцією про організацію та діяльність гімназії» (1995). Головними завданнями гімназії є: розвиток творчого мислення, здібностей та обдарувань, потреб і вміння

вдосконалюватися, природних позитивних нахилів; виховання фізично здорового та морально стійкого покоління; створення умов для отримання освіти не нижче загальної середньої, яка викладається у звичайних школах; виховання почуття гідності; вміння нести відповідальність за свої дії; формування громадянської позиції; готовність до трудової діяльності; створення умов для самовираження учнями у різних видах їх діяльності, повноцінний психічний, фізичний та моральний розвиток; можливість для реалізації у творчому плані; пошук здібних і обдарованих дітей; розробка нових форм навчання; апробація та використання передових технологій виховання [46].

В структурі управління гімназії виділяються 4 рівні управління, де перший рівень – директор учбового закладу.

На верхівці структури управління школою ОРТ-АЛЄФ знаходиться директор гімназії – Шальміна Доліна Михайлівна, за сумісністю вчитель англійської мови [47].

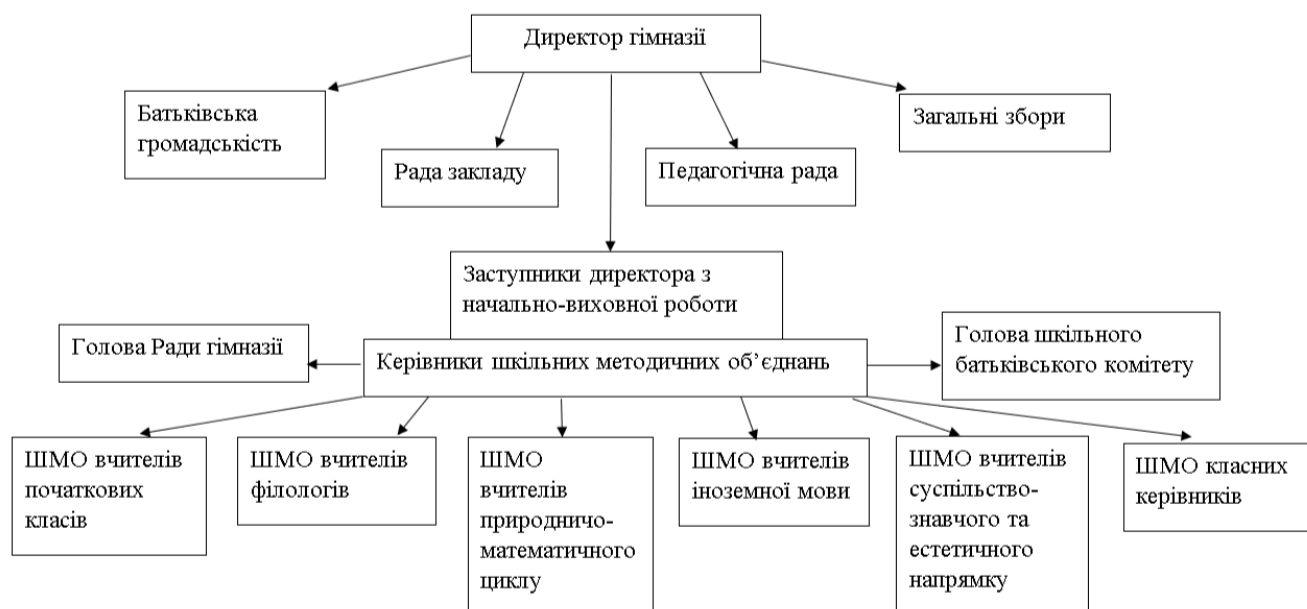


Рис. 2.4 – Організаційна структура Запорізької Єврейської гімназії «ОРТ-Алеф»

Основними обов'язками директора середньої школи вважаються загальне керівництво освітнім закладом та забезпечення конкретних умов організації щоденної педагогічної діяльності.

За затвердженою посадовою інструкцією до уповноважень та обов'язків директора відносяться керівництво середньою школою та Педагогічною радою, координація навчальних та виховних робочих процесів в освітньому закладі, затвердження учбових планів та календарних графіків на рік, контроль виконання вчителями різних освітніх програм, відбір та працевлаштування нових працівників, оперативне вирішення адміністративних, кадрових, фінансових та інших поточних питань, делегування певних повноважень завучу школи та інше [48].

На цьому рівні моделі знаходяться вищі органи колегіального та громадського управління, які мають той чи інший правовий статус: Рада закладу, Батьківська громадськість, Педагогічна рада та Загальні збори. Суб'єкти управління цього рівня забезпечують єдність керуючої системи загалом, визначають стратегічний напрямок розвитку освітнього закладу, всіх його підрозділів [49].

Відповідно до Положення про загальноосвітній навчальний заклад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів від 27.08.2010 №778 Примірного положення про раду загальноосвітнього навчального закладу, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 27.03.2001 №159 у закладі освіти створюється рада [14].

Рада закладу – це колегіальний орган шкільного самоврядування, що має повноваження, визначені статутом школи, щодо вирішення питань функціонування та розвитку установи [50].

Основними завданнями ради є підвищення ефективності освітнього процесу у взаємодії з сім'єю, громадськістю, державними та приватними інститутами, визначення стратегічних завдань, пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти та сприяння організаційно-педагогічному забезпеченню освітнього процесу, створення належного педагогічного

клімату в закладі освіти, підтримка громадських ініціатив щодо вдосконалення навчання та виховання учнів, творчих пошуків і дослідно-експериментальної роботи педагогів, стимулювання морального та матеріального заохочення учнів, сприяння пошуку, підтримки обдарованих дітей та інше [51].

До ради закладу освіти обираються пропорційно представники:

- від педагогічного колективу;
- учнів II-III ступенів навчання;
- батьків і громадськості [52].

Представники в раді і загальна її чисельність визначаються загальними зборами закладу освіти. Рішення про дострокове припинення роботи члена ради з будь-яких причин приймається включно загальними зборами [53].

Під терміном «батьківська громадськість» розуміється орган батьківського самоврядування, який бере активну участь в управлінні організації виховно-освітнього процесу у загальноосвітній установі.

Представниками батьківської громадськості і загальноосвітніх установах є такі органи самоврядування, як батьківські комітети класів, батьківський комітет школи, рада школи, Керівна рада.

Представники громадськості мають право обирати і бути обраними до громадського самоврядування в навчальному закладі, керувати учнівськими об'єднаннями за інтересами, гуртками, секціями, сприяти покращенню матеріально-технічної бази, фінансовому забезпеченню навчального закладу, брати участь в організації навчально-виховного процесу та інше [54].

Батьківський комітет школи – це колегіальний виконавчий орган загальношкільної батьківської громадськості, що є об'єднання батьків, діяльність яких спрямована на всіляке сприяння педагогічному колективу вчителів, які працюють у класі, класному керівнику в організації співробітництва сім'ї та школи на благо школярів класу. До нього входять представники батьківської громадськості [55].

Діяльність батьківського комітету спрямована на координацію взаємодії учнів, сім'ї та педагогічної складу, участь в організації превентивних заходів, спрямованих на попередження асоціальної поведінки та правопорушень, проведення заходів щодо пропаганди здорового способу життя, організація дозвілля [56].

Робота комітетів здійснюється у формі засідань, періодичність яких не менше одного разу на півроку, також розробляється план роботи на учбовий рік. Діяльність батьківського загалу задокументовано, використовуються протоколи батьківських зборів та засідань батьківських комітетів класів, що підписуються уповноваженими представниками. Протягом року робота здійснюється в відповідно до затвердженого плану, крім цього вирішуються поточні питання, індивідуальні ситуації.

Керівна рада - суб'єкт для переговорів, офіційно наділений повноваженнями представляти цікаві для загальноосвітнього установи, зокрема батьків. Орган, що узгоджується організаційних питань та виступає посередником між батьківською громадськістю, керівництвом загальноосвітньої установи, муніципальною владою [57].

Другий рівень – заступники директора з навчально-виховної роботи.

Основними напрямками діяльності заступника директора школи з навчально-виховної роботи є організація навчально-виховного процесу в школі, управління ним і контроль за розвитком цього процесу, методичне керівництво педагогічним колективом, забезпечення дотримання норм і правил техніки безпеки в навчальному процесі та інше [44].

Заступниками директора з навчально-виховної роботи в ЗЄК «ОРТ-АЛЄФ» є Барташева Тетяна Олександрівна, вчитель математики, Лисач Вікторія Олександрівна, вчитель історії, Пятковська Вікторія Іонівна, вчитель початкових класів та Тютюнник Олена Вікторівна, психолог. Кожен член адміністрації інтегрує певний напрямок чи підрозділ навчально-виховної системи відповідно до свого адміністративної ролі. Головна

функція цього рівня – узгодження діяльності всіх учасників процесу відповідно до заданих цілей, програми та очікуваних результатів [58].

Основними посадовими обов'язками заступника директора школи з навчально-виховної роботи є організація поточного планування діяльності педагогічного колективу, координація роботи вчителів та інших педагогічних працівників з виконання навчальних планів та програм, систематичний контроль за якістю навчального та виховного процесів і об'єктивністю оцінювання результатів освітньої підготовки учнів, організація підготовки й проведення державної підсумкової атестації, контроль за навчальним навантаженням учнів, складання розкладу навчальних занять і забезпечення якісної та своєчасної заміни уроків тимчасово відсутніх вчителів та інше [44].

Третій рівень – шкільні методичні об'єднання. Шкільне методичне об'єднання - це професійне об'єднання педагогів, створене для їхньої спільної діяльності та спілкування. Основна функція методичного об'єднання – підвищення професійної компетентності вчителів.

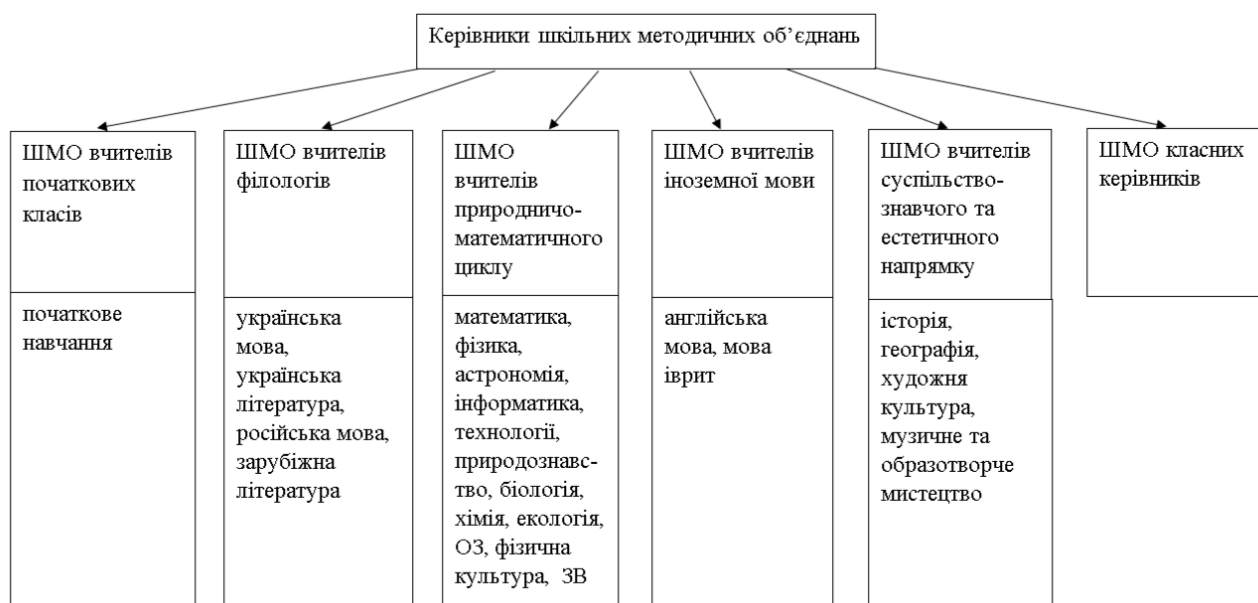


Рис. 2.5 – Керівники шкільних методичних об'єднань Запорізької Єврейської гімназії «ОРТ-Алеф»

Метою діяльності ШМО є створення умов для творчої роботи, забезпечення єдиного виховно-освітнього середовища формування та розвитку особистості учнів, практичного вирішення проблем міжпредметних зв'язків, здійснення наступності між ступенями навчання.

Взаємодія суб'єктів управління цього рівня здійснюється через спеціалізацію функцій за її одночасної інтеграції. Керівництво на цьому рівні засноване переважно на особистих контактах, здійснюється з урахуванням індивідуальних особливостей та не формалізовано.

ШМО очолює керівник (голова) з числа вчителів, які мають високу професійну категорію (перша та вища) та високі результати професійної діяльності. Також керівник повинен користуватися повагою вчителів та адміністрації школи, мати високу комунікативну культуру та лідерські навички [59].

У роботі методичних об'єднань через різні види діяльності передбачається вирішення таких завдань як забезпечення професійного, культурного, творчого зростання освітян, освоєння нових технологій та методів педагогічної діяльності, вивчення та аналіз стану викладання навчального предмета або групи предметів певної освітньої галузі, узагальнення прогресивного педагогічного досвіду, його впровадження у практику роботи школи та інше.

Всього в ЗЄГ «ОРТ-АЛЄФ» 6 шкільних методичних об'єднань:

- ШМО вчителів початкових класів (початкове навчання);
- ШМО вчителів-філологів (українська мова, українська література, російська мова, зарубіжна література);
- ШМО вчителів природничо-математичного циклу (математика, фізика, астрономія, інформатика, технології, природознавство, біологія, хімія, екологія, ОЗ, фізична культура, ЗВ);
- ШМО вчителів іноземної мови (англійська мова, мова іврит);
- ШМО вчителів суспільствознавчого та естетичного напрямку (історія, географія, художня культура, музичне та образотворче мистецтво);

– ШМО класних керівників.

Кадровий склад ШМО гімназії:

ШМО вчителів початкових класів – Назаренко Ліна Моїсеївна, вчитель початкових класів, спеціаліст першої категорії, Ленько Юлія Вадимівна, вчитель початкових класів, спеціаліст вищої категорії, Крамаренко Ірина Володимирівна, вчитель початкових класів, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист, Джгаркава Лідія Григорівна, вчитель початкових класів, спеціаліст вищої категорії, старший учитель, Фомочкіна Аліна Іванівна, вчитель початкових класів, спеціаліст вищої категорії, старший учитель, Скирда Ірина Володимирівна, вчитель початкових класів, спеціаліст вищої категорії, старший учитель [38].

ШМО вчителів-філологів – Воєводіна Наталія Вадимівна, вчитель української мови та літератури, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист, Добріна Тетяна Аркадіївна, вчитель російської мови та літератури, спеціаліст вищої категорії, старший учитель, Добровольська Тамара Вікторівна, вчитель російської мови та літератури, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист, Колосовська Оксана Петрівна, вчитель української мови та літератури, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист, Лукашенко Ірина Олегівна, вчитель української мови та літератури, спеціаліст другої категорії, Марченко Лариса Миколаївна, вчитель української мови та літератури, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист.

ШМО вчителів природничо-математичного циклу – Гурєєва Світлана Володимирівна, вчитель інформатики та технологій, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист, Васильченко Світлана Володимирівна, вчитель інформатики та технологій, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист, Барташева Тетяна Олександрівна, вчитель математики, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист, Бахірева Людмила Анатоліївна, вчитель хімії та біології, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист, Барбарицька Тетяна Петрівна, вчитель математики, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист, Ганенко Вікторія Леонідівна, вчитель математики, спеціаліст другої

категорії, Фролова Олена Вікторівна, вчитель біології, спеціаліст другої категорії, Булищенко Ірина Іванівна, вчитель фізики, спеціаліст вищої категорії, старший учитель.

ШМО вчителів іноземної мови – Таранцова Алла Михайлівна, вчитель англійської мови, спеціаліст першої категорії, Краповницька Яніна Анатоліївна, вчитель мови іврит, спеціаліст першої категорії, старший учитель, Сніжко Марина Віталіївна, вчитель англійської мови, спеціаліст першої категорії, Нетес Олена Семенівна, вчитель англійської мови, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист [37].

ШМО вчителів суспільствознавчого та естетичного напрямку – Полтавська Інна Вікторівна, вчитель історії та правознавства, історії єврейського народу, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист, Горпиненко Олена Анатоліївна, вчитель географії, економіки, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист, Сидоренко Олександр Анатолійович, вчитель фізичної культури, спеціаліст, Артемов Борис Вікторович, вчитель історії та традицій єврейського народу, спеціаліст вищої категорії, учитель-методист [39].

Четвертий рівень – вчителі, керівники гуртків, вихователі, учнівський колектив та органи самоврядування.

Вчитель — людина, яка навчає інших людей (своїх учнів), передає їм певні знання про життя. У вузькому розумінні — спеціаліст, що проводить навчальну та виховну роботу з учнями в загальноосвітніх школах різних типів [41].

Вихователь — особа, що займається викладацькою чи виховною роботою і має необхідну підготовку в цій царині. Зміст педагогічної професії — у вихованні молодого покоління.

Права та обов'язки педагогічних працівників у закладах загальної середньої освіти визначають:

- Кодекс законів про працю України
- Закон України «Про освіту»

- Закон України «Про загальну середню освіту»
- інші нормативно-правові акти [52].

Посадові обов'язки педагога - це насамперед виховання, соціалізація та навчання учнів. Вчитель організовує освітню діяльність, здійснює контроль за поведінкою учнів, відповідає за їхнє життя та здоров'я.

Педагогічні працівники зобов'язані постійно підвищувати свій професійний і загальнокультурний рівні та педагогічну майстерність, дотримуватися академічної доброчесності та забезпечувати її дотримання учнями в освітньому процесі, поважати гідність, права, свободи і законні інтереси всіх учасників освітнього процесу, дотримуватися установчих документів закладу освіти та правил внутрішнього розпорядку та виконувати посадові обов'язки [51].

Стосовно учнів педагоги зобов'язані сприяти розвитку здібностей учнів, дбати про фізичне та психологічне здоров'я учнів, виховувати в учнів повагу до державної мови і державних символів, цінностей України, навколишнього середовища, захищати учнів під час освітнього процесу від будь-яких форм фізичного та психологічного насильства, запобігати вживанню учнями та іншими особами на території закладу освіти алкогольних напоїв та наркотичних речовин, запобігати іншим шкідливим звичкам та інше [20].

Учнівське самоврядування створює сприятливі умови для організації різноманітної діяльності молоді гімназії, простір для соціальної активності, навчає школярів жити в складних умовах соціуму.

Метою діяльності шкільного учнівського самоврядування є реалізація права учнів на участь у управлінні освітньою установою, формування активної життєвої позиції школярів.

Учнівське самоврядування – передусім входження людини у світ спілкування з іншими людьми, формування системи цінностей.



Рис. 2.6 – Структура учнівського самоврядування Запорізької Єврейської гімназії «ОРТ-Алеф»

Роботу учнівського самоврядування координує та контролює адміністрація школи, яка займає верхівку схеми рис. 2.6. Органи учнівського самоврядування повинні взаємодіяти з адміністрацією на основі принципів автономії та співробітництва. Представники адміністрації навчального закладу можуть бути присутні на засіданнях органів учнівського самоврядування, а також представники органів учнівського самоврядування на нарадах адміністрації [60].

Орган учнівського самоврядування, взаємодіючи з органами управління освітньою установою, можуть проводити роботу, спрямовану на підвищення свідомості учнів та їх вимогливості до рівня здобутих знань та навичок, виховувати патріотичне ставлення до Вітчизни, історії та кращих традицій, почуття причетності до сучасних процесів, що відбуваються у місті та учнівському середовищі, виробляти та реалізовувати спільно з

Адміністрацією пропозиції щодо підвищення якості навчального процесу, вирішувати питання, що персонально торкаються інтересів учнів, у тому числі питання харчування, охорони здоров'я, культури, спорту, фінансів, що виділяються на організацію діяльності органів учнівського самоврядування.

Президент гімназії є особою шкільного самоврядування у школі, покликаний активно сприяти становленню згуртованого колективу як дієвого засобу ідейно-морального виховання особистості, формуванню у всіх учнів школи свідомого та відповідального ставлення до своїх прав та обов'язків.

Президент гімназії – вища виборна особа шкільного самоврядування у школі, представник інтересів та захисник прав школярів. На навчальному занятті Президент гімназії є таким самим учнем, як усі учні [61].

Рішення Президента гімназії, що стосуються життя школи, є обов'язковими для виконання всіма учнями школи. Скасувати рішення Президента може лише адміністрація закладу.

Президент гімназії компетентний приймати рішення щодо проведення шкільних акцій та заходів учнів школи, щодо суспільної діяльності учнів, їх участі в життєдіяльності школи та щодо діяльності Шкільного парламенту й створених комісій.

Психолог та педагог-організатор безпосередньо координують діяльність Президента гімназії.

До функцій шкільного психолога входить психологічна діагностика, корекційна робота, консультування батьків та вчителів, психологічна освіта, участь у педрадах та батьківських зборах, участь у наборі першокласників та психологічна профілактика [62].

Також психолог відіграє роль медіатора – посередника у конфлікті, що допомагає сторонам досягти згоди. Він повинен виявити та загасити його на самому початку, тим самим забезпечити психологічний комфорт під час навчання. Окрім цього, Психолог сприяє збереженню психічного здоров'я, тому має навчати школярів справлятися зі стресом та напругою.

Педагог-організатор відповідає за планування та проведення дозвільних заходів для дітей та підлітків в освітніх закладах. Він організовує свята, фестивалі, походи, екскурсії, конкурси, виступи творчих колективів. Спеціаліст керує роботою гуртків, секцій, клубів, співпрацює з музеями, цирками, бібліотеками, театрами, надає методичну підтримку вчителям та класним керівникам.

Основними напрямками діяльності педагога-організатора є розвиток особистості, талантів та здібностей учнів формування загальної культури учнів, організація дозвілля учнів, педагогізації соціальної сфери, організація позаурочної діяльності у рамках виховної системи та інше [63].

В Комітет входять тьютори, класні керівники та вчителі-предметники.

Тьютор - це фахівець, який вивчає інтереси дитини та створює середовище для її розвитку. Основна роль тьютора і в сімейній освіті, і в школі — допомогти дитині визначитися з вектором розвитку на найближче майбутнє.

Основними обов'язками тьютора є аналіз особистості та інтересів школяра, оцінка ресурсів дитини та допомога у формулюванні мети, складання індивідуального плану навчання, допомога у профорієнтації, аналіз діяльності та результату роботи дитини, коригування навчального плану, мотивування на участь у проектній та науково-дослідній діяльності, допомога у поєднанні навчання з іншими інтересами та інше.

Класний керівник – основний організатор навчально-педагогічного процесу у школі, посадова особа, яку призначає директор школи для того, щоб організувати виховну роботу з учнями.

До обов'язків класного керівника відносяться:

- організація різноманітних видів діяльності у класі, що сприяють всебічному розвитку учнів, становленню їхньої особистості, гармонійному існуванню дитячого колективу;
- координація, спрямована на позитивну взаємодію всіх учасників навчально-педагогічного процесу (педагогами, учнями, батьками);

- управління, що сприяє контролю динаміки розвитку особистості учнів та учнівського колективу;
- проведення виховної роботи з учнями класу в різних напрямках та за допомогою різних методів;
- сприяння розгляду адміністрацією школи пропозицій, погоджених у класі;
- організація виховних заходів, які будуть оптимальними для розвитку особистостей учнів;
- проведення індивідуальної роботи з учнями та їх батьками [64].

Вчитель-предметник проводить навчання учнів шкіл та професійних навчальних закладів із загальноосвітніх предметів (вчитель фізики, математики, хімії, української мови та літератури, іноземної мови, біології, тощо).

В його обов'язки вчителя-предметника входить планування навчальної програми та забезпечення її виконання, участь у методичній роботі, використання найефективніших форм, методів та засобів навчання, аналіз успішності учнів, забезпечення дотримання навчальної дисципліни, стимулювання пізнавальної активності та навчальної мотивації, проведення додаткових факультативних занять, керування предметними гуртками та інше.

Прем'єр-міністр належить до категорії керівників Шкільного самоврядування. Це учень гімназії, що зайняв друге місце на виборах Президенту гімназії.

Прем'єр-міністр керує роботою Кабінету Міністрів та займається підбором кандидатур Міністрів і представляє їх на затвердження Президенту гімназії, а також вирішує інші кадрові питання, узгоджуючи свої дії із Президентом. Прем'єр-міністр допомагає сам або організує потрібну допомогу Міністрам Шкільного самоврядування, а також працівникам міністерств.

До посадових обов'язків прем'єр-міністра входить пропонування Президенту кандидатури Міністрів, проведення засідання Кабінету Міністрів 1 раз на місяць та робочої наради 1 раз на тиждень, визначення та прогнозування основних показників діяльності Кабінету міністрів, організація стратегічного планування роботи Кабінету міністрів, контроль діяльності Міністрів і Міністерств, аналіз їх діяльності та оцінка ефективності обраних способів досягнення мети, організація роботи з узгодження діяльності міністерств з адміністрацією закладу, методичними об'єднаннями та іншими органами, що існують у гімназії, щомісячне звітування про роботу Кабінету Міністрів Президенту Шкільного самоврядування та інше.

Палата міністерств – уряд, який складається з міністерств: освіти та спорту, дисципліни та порядку, національних традицій та порядку, реклами та інформації, шкільного порозуміння та медіації. Міністерства організовують роботу самоврядування у відповідних напрямках [65].

Міністри учнівського самоврядування очолюють відповідні міністерства, організовують роботу міністерств за відповідними напрямками, виконують доручення Президента та Прем'єр-міністра, вносять в межах своєї компетенції пропозиції Президенту та Прем'єр-міністру з питань удосконалення діяльності учнівського самоврядування, освітнього процесу [54].

В Міністерство освіти та спорту входять Хвостенко Софія, учениця 6-А класу та Шаблій Арина, учениця 6-Б класу. До їх зобов'язань відносяться формування в учнів зацікавленості до навчання шляхом шкільних заходів, організація конкурсів та олімпіад, підбиття підсумків за результатами успішності триместрів у класах, профілактика шкідливих звичок та пропаганда здорового способу життя, організація та контроль за правильним використанням спортивних споруд, інвентарю, їх безпекою.

До Міністерства дисципліни та порядку належать учні 6-Б класу Кулібанов Богдан та Нехай Іван, вони повинні стежити за порядком у школі,

виявляти порушників дисципліни, надавати допомогу вчителям у наведенні порядку.

Міністерством національних традицій та порядку керують учні 7-А класу Сагань Марк та Володська Анастасія. В їх обов'язки входить організація та проведення традиційних заходів та розробка сценаріїв загальношкільних свят та заходів.

В Міністерство реклами та інформації входять Бардачева Вікторія, учениця 8-Б класу та Овсяннікова Марія, учениця 8-А класу, в їх зобов'язання входить збір інформації, її узагальнення та доведення до учнів, вчителів та батьків через шкільну газету, радіолінії та міські газети, робота шкільної газети та шкільного радіо та співпраця з громадськими організаціями.

До Міністерства шкільного порозуміння та медіації належать Полякова Яна, учениця 7-Б класу та Маслова Софія, учениця 9-А класу. В їх обов'язки входить організація процесу переговорів, аналіз конфлікту, виявлення інтересів та потреб сторін та генерація ідей задля вирішення конфлікту, пошук компромісу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ЄВРЕЙСЬКОЇ ГІМНАЗІЇ «ОРТ-АЛЄФ»

3.1 Проблеми управління системи середньої освіти в Україні та їх вирішення

Система середньої освіти України проходить період трансформації та становлення, метою якого є адаптація її до світових освітніх процесів, формування механізму, який зрештою дозволить у кінці здобуття вищої освіти на основі середньої бути затребуваними і конкурентоспроможними в Європі і світі, створюючи базу для соціального ліфта. В цілому ж підвищення якості освіти має забезпечити підвищення конкурентоспроможності України та добробут її регіонів.

Ситуація в системі середньої освіти України характеризується такими проблемними факторами: кошти, що виділяються державою, витрачаються неефективно; неефективна система управління і контролю якості освіти; необхідність кадрового «перезавантаження» системи середньої освіти.

Основними проблемами в середній освіті є: застарілий науковий матеріал (підручники, методичні рекомендації), який є неактуальним та не відповідає сучасним вимогам і якості в освітній програмі; низька заробітна плата працівників педагогічної галузі та їх соціальна незахищеність, що в свою чергу призводить до низької мотивації, погіршення якості викладання, відсутності перспективи для підвищення своєї кваліфікації; інтелектуальний потенціал освітніх програм вимагає більше інвестицій; наявні ресурси використовуються неефективно; в освіті задіяно багато суб'єктів, які найчастіше переслідують свої корисні цілі, а не орієнтуються на загальний позитивний результат [66].

Недосконала система управління призводить до браку коштів чи нераціонального їх використання. Освіта досі оцінюється за внутрішніми критеріями. При цьому конкретних правил чи оцінок, необхідних для визнання ролі загальної середньої освіти для успішного життя людей та економіки, не існує, і вони не використовуються ні органами управління освітою, ні суспільством. Основні проблеми управління сучасною школою були представлені в табл. 3.1. [49]

Розглянемо таблицю 3.1.

Не сформованість єдиного колективу однодумців. Основою спільної діяльності є:

- ідеали та моральні цінності;
- мета закладу;
- учень як учасник педагогічного процесу;
- роль вчителя у процесі навчання;
- стосунки між вчителем та учнем;
- структура та форма уроку спрямованого на розвиток особистості учня;
- уміння, навички та якість знань учнів;
- виховання школярів тощо.

Демократизація управління на всіх рівнях дає більш вагомую свободу учням та вчителям.

Гуманізація в школі повинна проявлятися у доброзичливості, добропорядності, доступності, розкриття здібностей учнів, приділяти більше уваги на спільній творчій діяльності педагогів та учнів.

Щоб активізувати творчу активність педагогів необхідно:

- створити умови для педагогічної творчості;
- створити творчі ініціативні групи;
- розробити систему стимулювання творчо працюючим вчителям.

Таблиця 3.1 – Проблеми управління та засоби їх вирішення

№ проблеми	Сутність проблеми	Управлінська мета
1	Не сформованість педагогічних колективів як колективів однодумців.	Сформувати цілісний педагогічний колектив однодумців.
2	Модернізації шкільного управління та формуванню колективу однодумців протидіє відсутність демократичних начал в навчальному закладі та управлінні ним.	Демократизувати на усіх рівнях шкільне життя та управління ним.
3	Демократизація шкільного життя та управління неможлива без гуманізації стосунків, їх діалогічної основи.	Гуманізувати стосунки на усіх рівнях системи.
4	Переходу школи в режим розвитку протидіє відсутність творчої активності педагогів.	Створити атмосферу творчої активності.
5	Рішення більшості задач школи гальмуються недостатньо високим рівнем теоретичної підготовки вчителів.	Організувати систематичне навчання та підготовку усіх членів педагогічного колективу до рішення проблем розвитку школи.
6	Переходу школи в режим розвитку та формування особистості школяра заважає відсутність в закладах цілісного формування та розвитку загальних навчальних умінь та навичок учнів.	Створити цілісну систему формування та розвитку загальних навчальних умінь та навичок.
7	Подальший розвиток школи гальмує відсутність цілеспрямованої системи щодо створення та засвоєння нових педагогічних технологій.	Здійснити переведення навчально-виховного процесу на нові технології, які б відповідали задачам оновлення школи.
8	Подальшому удосконаленню управління заважають застарілий зміст управлінських функцій та форми і методи їх реалізації.	Привести функції управління у відповідність до нових задач управління.
9	Відсутність фокусування управління на питання якості.	Розробити комплексну програму управління якістю.
10	Вище означені проблеми не будуть розв'язані без формування внутрішшкільної культури.	Спрямувати управлінську діяльність на формування та всебічний розвиток культури організації.

Ще однією проблемою середньої школи - недостатній рівень теоретичної підготовки вчителів. Управлінці повинні заохочувати членів педагогічного колективу до підйому та розвитку особистості вчителя.

Для розвитку та формування особистості школяра потрібно розробити цілісну систему формування та розвитку загальних навчальних умінь та навичок [67].

Великою проблемою школи сьогодні є відсутність системи щодо створення та засвоєння нових педагогічних технологій. Система інститутів удосконалення вчителів сьогодні себе вичерпала тому потрібен міжнародний досвід праці вчителів.

Ще однією проблемою є застарілий зміст управлінських функцій і методів керування. Відірватися от застарілій системи управління – ціль сучасного менеджера.

Головна проблема сьогодення у системи середньої освіти - це відсутність стандартів якості навчання. Нажаль школа сама вирішує якість навчання.

Настав час вирішувати вище означені проблеми.

3.2 Міжнародний досвід ОРТ шкіл

Всесвітній ОРТ – це найстаріша і найбільша в світі неурядова, неполітична, нерелігійна і некомерційна освітня організація.

З моменту свого заснування в 1880 році, Всесвітній ОРТ допоміг більш ніж 3 мільйонам людей через світову мережу шкіл, коледжів, навчальних центрів та програм.

Всесвітній ОРТ має досвід роботи більш, ніж в ста країнах на п'яти континентах. Щорічно в його школах і коледжах, інститутах та навчальних центрах навчається 200 тисяч чоловік, а педагогічний штат складається з 16000 висококваліфікованих фахівців, які викладають більш, ніж на 20 мовах світу.

ОРТ здійснює власні освітні дослідження і виступає в якості консультанта з інформаційних та освітніх цілей для багатьох інших установ, у тому числі державних органів. ОРТ має консультативний статус в ЮНЕСКО, акредитований в МОП (Міжнародна організація праці), є членом Департаменту громадської інформації ООН. ОРТ є також засновником та членом МСДУ (Міжнародної ради добровільних установ).

Сьогодні ОРТ здійснює свою діяльність на території Східної Європи, Західної Європи, Північної Америки, Латинської Америки, Африки, Азії, а також Держави Ізраїль та країн колишнього СРСР. Центральний адміністративний офіс Всесвітнього ОРТ знаходиться у м. Лондон (Великобританія) [68].

Протягом 25 років ОРТ успішно реалізує освітні проекти в єврейських школах та навчальних центрах у 37 великих, середніх і малих містах в Росії, Україні, Білорусі, Молдові, Латвії, Литві, Естонії, Киргизії, Грузії та Вірменії. У поточному навчальному році більше 37000 дітей і дорослих отримують освіту в цьому регіоні.

Завдяки практичним заняттям у класі, сімейним заходам і віртуальним зустрічам навіть наймолодші студенти ОРТУ отримують розуміння свого глибокого єврейського коріння. Учні шкіл ОРТ, які не є євреями, також отримують вигоду від того, що вони розуміють єврейські практики та цінності, створюючи атмосферу для майбутнього розуміння та толерантності.

Лідери, освітяни та прихильники ОРТ добре усвідомлюють як обов'язки, так і можливості об'єднати молодих єврейських людей світу — один з одним і зі своєю спадщиною.

ОРТ створив своє професійне навчання для працевлаштування, щоб запропонувати повну технологічну освіту для тисяч молодих людей в Ізраїлі, колишньому Радянському Союзі та в усьому світі для бідних та неблагополучних сімей.

ОРТ постійно працює над оновленням і вдосконаленням освітнього досвіду, розвиває навички викладачів і виховує потенційних лідерів у всій мережі.

Студенти ОРТ мають можливість досягти успіху в проектах, включаючи соціально відповідальне підприємництво, інновації та розробку продуктів, які доповнюють міцну основу в STEM — науці, технологіях, інженерії та математиці. Програми готують їх до кар'єри в галузях, що розвиваються.

ОРТ пишається своєю історією і корінням, а його слоган «Educating for life» (Через навчання – до свободи і гідності) вже понад 130 років не втрачає своєї актуальності.

Мета ОРТ полягає в тому, щоб подолати розрив між здібностями та можливостями, задовольняти потреби учнів, що швидко змінюються, надаючи життєво важливі ресурси та досвід.

У системі ОРТ шкіл є унікальна можливість міжнародної діяльності серед вчителів, дітей та підлітків. Міжнародні стосунки дають змогу розвивати учнів у всіх напрямках. Тому ми вважаємо доцільно ввести у структуру управління гімназії ОРТ «Алеф» «відділ міжнародних зв'язків» див. рис 3.1.

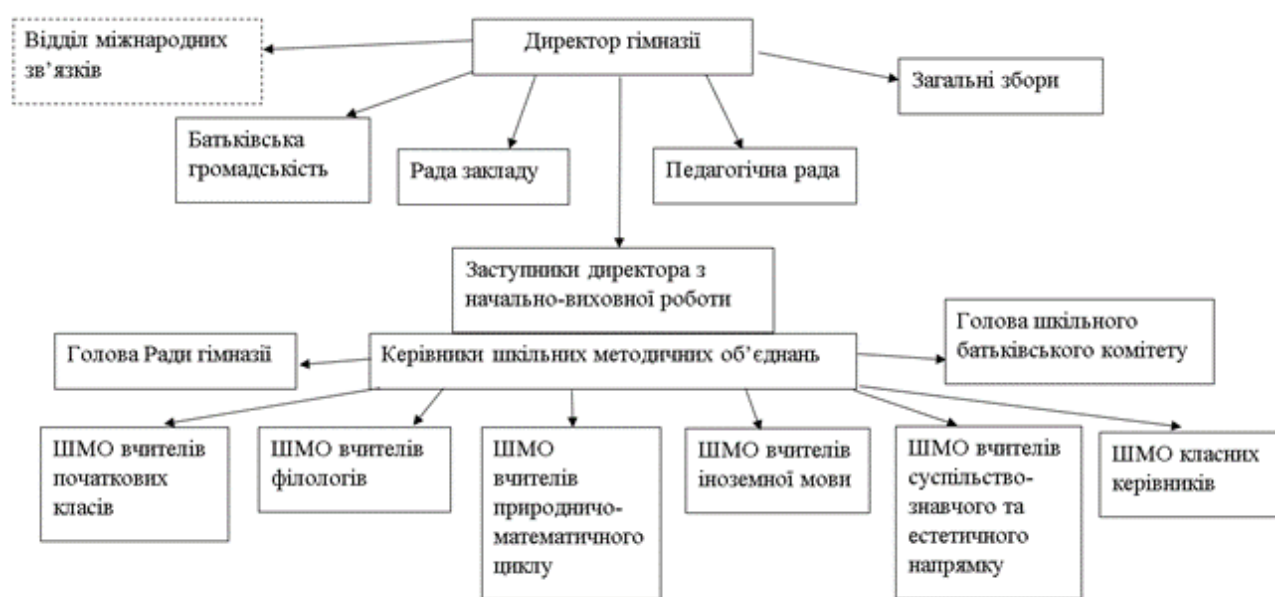


Рис. 3.1 – Оновлена структура управління гімназії ОРТ «Алеф»

Відділ міжнародних зв'язків повинен бути зорієнтований на діяльність, яка обумовлює розвиток, розширення та зміцнення міжнародних зв'язків в світовому співтоваристві. Діяльність відділу пропонуємо за такими основними напрямками:

- організація мовної практики учнів за кордоном;
- обробка, збір даних про міжнародні програми, фонди, донорські організації;
- прийом закордонних делегацій та спеціалістів;
- участь вчителів у міжнародних форумах, конференціях, семінарах;
- участь у міжнародних програмах та проектах учнів.

Доцільно до відділу міжнародних зв'язків долучити ШМО вчителів іноземної мови див. рис. 3.2.

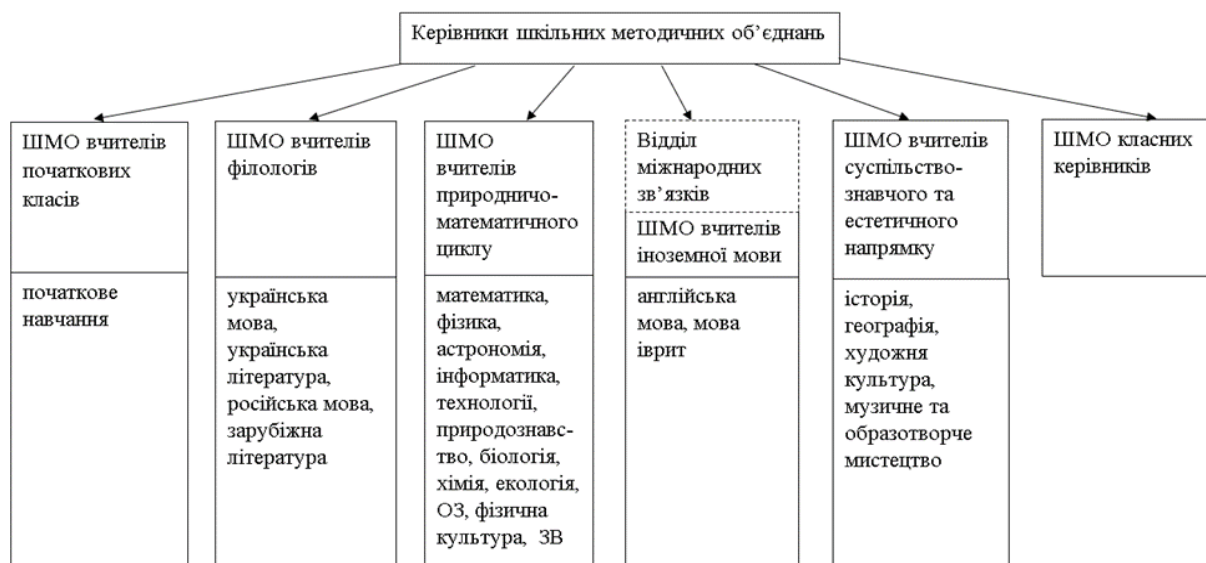


Рис. 3.2 – Оновлена структура керівництва шкільних методичних об'єднань

Оновлена структура керівництва шкільних методичних об'єднань дає змогу до співпраці з міжнародними представниками та культурними центрами, співпраці зі школами-партнерами міст Європи, США, Канади, обміном кращими практиками культурних цінностей.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Сьогодні в Україні тільки у школах вивчається 31 мова, і в тому числі 19 мов національних меншин. Сьогодні багато робиться для інтеграції представників меншин в українське суспільство так, щоб кожна дитина, незалежно від її національності, почувала себе повноправним громадянином України.

Моделювання організаційної структури ЗНЗ – цілеспрямований суспільно значущий процес створення ефективної програми функціонування навчального закладу; формування відповідного соціально-психологічного клімату в педагогічному, учнівському, батьківському колективах; розвитку системи ціннісних орієнтацій та мотивації до навчання учнів, реалізації професійної компетентності вчителів.

Використання ресурсів організаційної структури дозволить керівнику здійснювати управління школою, спираючись на провідні мотиви й гармонію інтересів всіх учасників навчально-виховного процесу. Отже, стає очевидною необхідність розробки певного інструментарію, який дозволить проводити аналіз рівня розвитку організаційної структури, що склалася у школі, надасть необхідні знання про її складові та можливість врахувати її особливості для ефективної управлінської діяльності й діяльності закладу загалом.

Зазначена модель організаційної структури гімназії «ОРТ-Алеф» є особистісно орієнтованою. Залучення працівників та школярів до роботи дозволяє відчувати причетність до управління. Тому що управлінська діяльність стає більш гнучкою, посилюється розподільна відповідальність та розмежування колегіального та адміністративного управління.

Запровадження організаційної моделі навчального закладу довело, що саме вона є оптимальною для цього навчального закладу.

Успішне вирішення управлінських завдань можливо тільки при узгодженості роботи всіх ланок організаційної моделі.

Оргструктура має бути зрозуміла і зручна усім співробітникам, не варто примушувати ні себе, ні команду до того чи іншого виду структури, якщо вона не відповідає реальності або створена "для галочки". Окрім цього, як показує практика, тип організаційної структури ніколи не буває в чистому вигляді. Немає правильної чи ідеальної організаційної структури. Є структура вашої команди, яка є інструментом досягнення цілей вашої школи, вона може змінюватись відповідно до стратегії. Але щоб розуміти плюси та мінуси організаційних структур, ми хочемо розглянути особливості кожного типу окремо.

Сучасний заклад загальної середньої освіти стає все більш складною соціальною системою, яка діє в суспільстві, що знаходиться у стадії трансформації та соціальної турбулентності. Суспільні та соціальні зміни змушують швидко реагувати, проводити якісні зміни не тільки в освітньому процесі, а й у системі управління. Усе це ускладнює завдання процесу управління, потребує подальшого розвитку теорії та практики управління соціально-педагогічними системами в контексті завдань, які ставлять перед освітою Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про вищу освіту», Національна доктрина розвитку освіти, концепція «Нова українська школа».

Не можна не відзначити, що в середовищі єврейських громад досить ефективним є застосування принципу єдності педагогічних вимог школи, сім'ї та громадськості у вихованні особистості дитини.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. 2015 Joint Report of the Council and the Commission on the implementation of the strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020) — New priorities for European cooperation in education and training. Brussels: C 417. Official Journal of the European Union. 2015, December 15. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52015XG1215\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52015XG1215(02)) (дата звернення 17.09.2022 р.)
2. Del Carpio X., Kupets O., Muller N., Olefir A. Skills for a Modern Ukraine. Directions in Development — Human Development. Washington, DC: World Bank, 2017. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25741> (дата звернення 11.09.2022 р.)
3. Functional illiteracy and developmental dyslexia: looking for common roots. A systematic review / R. Vgylgyi et. al. Journal of Cultural Cognitive Science. 2021. P. 1—22. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41809-021-00074-9>
4. Global Report on Adult Learning and Education — GRALE. UNESCO Institute for Lifelong Learning. URL: <https://uil.unesco.org/adult-education/global-report> (дата звернення 12.10.2022 р.)
5. ORT-STEM Сторінки історії – частина 15 URL: <http://stem.ort.org/2021/06/17/history-part15-ukr/> (дата звернення: 23.09.2022)
6. ORT-STEM Сторінки історії – частина 2 URL: <http://stem.ort.org/2021/06/17/history-part2-ukr/> (дата звернення: 28.09.2022)
7. ORT-STEM Сторінки історії – частина 9 URL: <http://stem.ort.org/2021/06/17/history-part9-ukr/> (дата звернення: 16.09.2022)
8. Silver H. Managing to Innovate in Higher Education British Journal of Educational Studies. 1999. Vol. 47. P. 145–156.

9. Андреева Д. Є. Місце правового регулювання суспільних відносин у галузі освіти в сучасній системі права України. *Вісник Запорізького нац. ун-ту*. 2016. № 1. С. 11–15.
10. Бердичівський міський ліцей №15 СТАТУТ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ URL: <http://www.brdlyceum15.org.ua/2017/08/30/statut-zakladu-osviti/> (дата звернення: 16.09.2022)
11. БЕРЕСТЯНСЬКА ГІМНАЗІЯ ІМЕНІ ІВАНА СНІГУРСЬКОГО Витяг зі Статуту школи IV. Управління навчальним закладом URL: http://berestiany-zosh.lviv.sch.in.ua/prozorstj_ta_informacijna_vidkritistj/struktura_ta_organu_upravlinnya_zakladu_osviti (дата звернення: 16.09.2022)
12. Вище професійне училище №11 м. Червонограда Структура закладу URL: <https://vpu11.lviv.ua/struktura-zakladu/> (дата звернення: 21.09.2022)
13. ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ ТА НАУКИ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ Законодавство URL: <https://osvita.if.ua/page/zakonodavstvo> (дата звернення: 22.09.2022)
14. ДОТРИМАННЯ ПРАВ ОСВІТИ URL: <https://eo.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/Annual-report-of-the-Education-Ombudsman-of-Ukraine-2020-1.pdf> (дата звернення: 28.09.2022)
15. Єсімов С. С. Використання інформаційних технологій як предмет адміністративно-правового регулювання *Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”*. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. № 827. С. 24–30.
16. Загальна середня та професійна (професійно-технічна) освіта в Україні у 2020 році. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 23.09.2022 р.)
17. Заклади загальної середньої освіти (1990-2020). Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 11.10.2022 р.)

18. ЗАКОН УКРАЇНСЬКОЇ РАДЯНСЬКОЇ СОЦІАЛІСТИЧНОЇ РЕСПУБЛІКИ «Про освіту» (Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, N 34, ст.451) URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/155510_599910 (дата звернення: 21.09.2022)

19. Закон України «Про загальну середню освіту» від 13 травня 1999 року № 651-XIV . URL: <http://www.rada.gov.ua/>. (дата звернення 15.09.2022 р.)

20. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про освіту» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380) URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/377525_480370 (дата звернення: 21.09.2022)

21. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII URL: <http://www.rada.gov.ua/>. (дата звернення 15.09.2022 р.)

22. Зеленська, Л.І. Практикум із туристично-краєзнавчої роботи з географії [Текст]/ Л.І. Зеленська, О.В. Троценко. – Д.: РВВ ДНУ, 2012 – 80 с. URL: http://repository.dnu.dp.ua:1100/upload/a72b71be973bb0d854d83353ac0bbde7Trotsenko_Zelenskaya_Metodichka_0.pdf (дата звернення: 10.10.2022)

23. Зміст, принципи, структура та стратегія розвитку загальної і професійної освіти України URL: <https://buklib.net/books/31180> (дата звернення: 05.10.2022)

24. ІЛЬНИЦЬКИЙ ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І-ІІІ СТУПЕНІВ, ІРШАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ, ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ СТАТУТ URL: <http://www.ilnytska-zosh.uz.sch.in.ua/communication/statut> (дата звернення: 20.09.2022)

25. Калініна Л. Методичне забезпечення навчального модулю «стратегічне управління освітньою організацією» для керівників шкіл. Проблеми сучасного підручника. Київ: 2012. Вип. 9. С. 26–29.

26. Конвенція ООН про права дитини, 1989 р. : ратифіковано Постановою Верховної Ради України від 27 лют. 1991 р. № 789-XII.

Законодавство України : офіц. вебпортал / Верхов. Рада України. Київ, 1991.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021 (дата звернення 11.09.2022 р.)

27. Кремень В. Г., Ляшенко О. І., Локшина О. І. Загальна середня освіта України в кон тексті освіти країн Європи: тривалість і структура : наук.-аналіт. доп. / НАПН України, Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка, 2020. 55 с. DOI: <https://doi.org/10.32405/978-966-644-555-4-2020-49>

28. Лекції з педагогіки вищої школи : навчальний посібник / Ред. В. І. Лозова. Харків : Освіта. Виховання. Спорт, 2016. 495 с.

29. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник / В. Е. Лунячек. 2-е вид., випр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.

30. Методи творчого пошуку альтернатив URL: https://studopedia.com.ua/1_284869_metodi-tvorchogo-poshuku-alternativ.html (дата звернення: 05.10.2022)

31. МЕТОДИЧНІ ОБ'ЄДНАННЯ ВЧИТЕЛІВ URL: <https://zpliancey34.school.social/педагогічний-колектив/методичні-об'єднання-вчител/> (дата звернення: 17.09.2022)

32. МОН підрахувало, скільки шкіл навчають мовами національних меншин URL: <https://nus.org.ua/news/mon-pidrahuvalo-skilky-shkil-navchayut-movamy-natsionalnyh-menshyn/> (дата звернення: 20.09.2022)

33. Операйло С. Підходи до забезпечення менеджменту освітнім процесом Педагогіка вищої та середньої школи : наук.-метод. зб. Кривий Ріг, 2016. Вип.15. С. 93–106.

34. Організаційна структура та її види URL: https://studopedia.com.ua/1_127433_organizatsiy-na-struktura-ta-ii-vidi.html (дата звернення: 26.09.2022)

35. Організація безпечного освітнього середовища закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану URL:

<https://sqe.gov.ua/organizaciya-bezpechnogo-osvitnogo-s/> (дата звернення: 05.10.2022)

36. ОПТ в Україні URL: <http://www.ort.org.ua> (дата звернення: 17.09.2022)

37. ОПТ-Алеф | Запорізька єврейська гімназія ШМО вчителів іноземної мови URL: <https://ort.zp.ua/шмо-вчителів-іноземної-мови/> (дата звернення: 18.09.2022)

38. ОПТ-Алеф | Запорізька єврейська гімназія ШМО вчителів початкових класів URL: <https://ort.zp.ua/шмо-вчителів-початкових-класів/> (дата звернення: 02.10.2022)

39. ОПТ-Алеф | Запорізька єврейська гімназія ШМО вчителів суспільствознавчого та естетичного напрямку URL: <https://ort.zp.ua/шмо-вчителів-суспільствознавчого-та/> (дата звернення: 18.09.2022)

40. Ортинський В. Новітні методи дослідження адміністративно-правових явищ Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. 2014. № 782. С. 5–9.

41. Освітній процес: права та обов’язки педагогічних працівників URL: <https://rafzosh1.e-schools.info/pages/nformatsjna-vdkritst> (дата звернення: 20.09.2022)

42. Павлюх О. А. Право на освіту: міжнародний та національний вимір (в контексті аналізу міжнародних договорів та національних нормативно-правових актів) Наук. вісник Ужгородського нац. ун-ту. 2014. Вип. 24. Том 4. С. 178–181.

43. ПОЛОЖЕННЯ про батьківську раду закладу дошкільної освіти № 423 URL: http://dnz423.edu.kh.ua/batjkivsijkij_komitet (дата звернення: 22.09.2022)

44. Посадова інструкція заступника директора з навчально-виховної роботи URL: <https://znvk67.zp.ua/posadova-instrukciya-zastupnika-direktora-z-navchalno-vihovnoї-roboti> (дата звернення: 27.09.2022)

45. Примірне положення про раду загальноосвітнього навчального закладу МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАКАЗ N 159 від 27.03.2001 URL: http://osvita-mvk.if.ua/content&content_id=752 (дата звернення: 20.09.2022)

46. Про затвердження Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні : проект розпорядження Кабінету Міністрів України. Міністерство розвитку громад та територій України : офіц. вебпортал. Київ, 2021. URL: <https://www.minregion.gov.ua/base-law/grom-convers/elektronni-konsultatsiyi-z-gromadskistyuproekt> (дата звернення 11.10.2022 р.)

47. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 черв. 2013 р. № 344/2013. Законодавство України : офіц. вебпортал / Верхов. Рада України. Київ, 2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення 19.09.2022 р.)

48. Продовольча безпека URL: https://studopedia.com.ua/1_47922_prodovolcha-bezpeka.html (дата звернення: 07.10.2022)

49. Протиріччя в управлінні закладом освіти URL: <https://thelib.info/pedagogika/700073-protirichchya-v-upravlinni-zakladom-osviti/> (дата звернення: 19.09.2022)

50. Рішення Виконавчого комітету Одеської міської ради № 315 від 24.11.2022 Про внесення на розгляд Одеській міській раді проекту рішення «Про зміну найменування Одеського ліцею «Олімпієць» спортивного напрямку Одеської міської ради Одеської області та затвердження статуту закладу у новій редакції» URL: https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI_2022/ISPOLKOM/24-11/315_.rtf (дата звернення: 01.10.2022)

51. СТАТУТ ЗАКЛАДУ URL: <https://star-gym.km.ua/informacija/normativno-pravovi-ta-informatsijno-analitichni->

[dokumenti-shcho-reglamentuyut-diyalnist-zakladu/statut-zakladu](#) (дата звернення: 18.09.2022)

52. СТАТУТ закладу загальної середньої освіти НАЗВА _____ № _____ імені _____ «Органу місцевого самоврядування» Львівської області (нова редакція) /зразок для ЗЗСО Львівщини / URL: https://osvita.loda.gov.ua/files/blog/283/zrazok_statutu_ZZSO.pdf (дата звернення: 02.10.2022)

53. СТАТУТ спеціалізованої школи №47 ім. А. С. Макаренка з поглибленим вивченням іноземних мов URL: <https://www.school47.kiev.ua/навчальний-процес> (дата звернення: 02.10.2022)

54. СТАТУТ учнівського самоврядування Черкаської спеціалізованої школи I-III ступенів №3 URL: <http://school3.ck.ua/uchnivskij-parlament/> (дата звернення: 10.09.2022)

55. СТРУКТУРА ТА ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ URL: <https://viktoria-p.klasna.com/uk/site/management.html> (дата звернення: 20.09.2022)

56. Структура та органи управління закладу освіти URL: https://brznkzzso.blogspot.com/2021/12/blog-post_24.html (дата звернення: 21.09.2022)

57. Тема 13. Система освіти в Україні URL: <http://studentam.net.ua/content/view/2313/85/> (дата звернення: 19.09.2022)

58. ТЕХНОЛОГІЇ ПРОФЕСІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/42970988.pdf> (дата звернення: 15.09.2022)

59. УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ URL: http://school35.kiev.ua/show/2998_Structura-ta-organi-upravlinnya (дата звернення: 21.09.2022)

60. УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ URL: <https://fpo-ua.blogspot.com/p/6.html> (дата звернення: 19.09.2022)

61. Управління. Функції, методи та принципи управління освітою
URL: <http://ukped.com/statti/shkoloznavstvo/56.html> (дата звернення:
20.09.2022)
62. Харламов И. Ф. Педагогика. Киев: Высшая школа, 2014. – 120 с.
63. Шаповал Р. В. Конституційне право людини і громадянина на освіту в Україні Право і безпека. 2015. № 1 (38). С. 29–35.
64. Шевченко Л. С. Типологізація інноваційної діяльності та інновацій в освітній сфері URL: <http://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/01/Shevchenko.pdf> (дата звернення 11.09.2022 р.)
65. Шевченко Н. Моніторинг як засіб підвищення ефективності управління навчально-виховним процесом у загальноосвітньому навчальному закладі Вісник тестування і моніторинг в освіті. 2017. № 10 – 11. С. 25–30.
66. Щербань П. Основи управління закладами освіти. Практична педагогіка Київ: 2015. С. 141–163.[
67. ЯКОЮ МОВОЮ ВЧИТИ В ШКОЛІ? URL: http://www.ier.com.ua/files/Public_events/2019/RFR_Osvita/Osvita_mova_pp_2019.pdf (дата звернення: 21.09.2022)
68. Яфонкіна І. П. Проблеми оцінювання якості освіти в Україні в контексті державної політики .Порівняльно-аналітичне право. 2013. № 3–2. С. 239–241.