

**ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА  
АКАДЕМІЯ**

**О. М. Мозолев**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ У СФЕРІ  
ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ПОЛЬЩІ:  
УПРОВАДЖЕННЯ ПЕРЕДОВОГО ДОСВІДУ В  
УКРАЇНІ**

Монографія

Хмельницький

2017

УДК 37.014.008.2:796.011.1(438)

ББК 74.04к2(4пол)+75.110(4пол)

М 74

Рекомендовано вченою радою Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії (протокол № 3 від 22 лютого 2017 року)

**Рецензенти:**

**Галус Олександр Мар'янович**, доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії;

**Гладкова Валентина Миколаївна**, доктор педагогічних наук, професор; завідувач кафедри управління Київського університету імені Бориса Грінченка;

**Торічний Олександр Володимирович**, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки та соціально-економічних дисциплін Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдан Хмельницького.

Мозолев О. М. Управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі: упровадження передового досвіду в Україні : монографія / О. М. Мозолев – Хмельницький: 2017. – 504 с.

ISBN

Монографію присвячено дослідженню проблем управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі та творчого використання її досвіду на шляху до євроінтеграції України.

Як показало дослідження, управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту є комплексною проблемою, вирішення якої залежить від цілеспрямованої та узгодженої діяльності держаних органів управління, закладів освіти та громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості. У монографії на основі діалектичного та системного підходів розкрито проблеми нормативно-правового та організаційно-змістового управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту, проаналізовано питання матеріально-технічного, фінансового, правового та інформаційного забезпечення діяльності галузі, визначено стандарти освіти з фізичного виховання в системі середньої та вищої освіти, підготовки фахівців фізичної культури і спорту.

Призначено для широкого кола науковців і фахівців у сфері управління, освіти, фізичної культури і спорту, посадових осіб органів виконавчої влади, науково-педагогічних працівників, керівників навчальних закладів, здобувачів наукових ступенів.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ПОЛЬЩІ	9
1.1 Теоретичні основи державної політики розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі	9
1.2 Нормативно-правові засади розробки державної політики розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту	27
1.3 Організаційно-змістові основи діяльності державних органів влади з проблем розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту	43
1.4 Модернізація державної політики розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту Польщі в контексті європейської інтеграції	64
Висновки до першого розділу	84
РОЗДІЛ II. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ПОЛЬЩІ	89
2.1 Методологічні основи дослідження системи управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі	89
2.2 Роль, місце і функції, мета, завдання системи управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі	103
2.3 Зміст, принципи, організаційні форми, методи, засоби управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту Польщі	123
2.4 Механізми управління якістю процесів розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі	141
2.5 Процесуальна модель управління якістю освіти у сфері фізичної культури і спорту Польщі	160
Висновки до другого розділу	176
РОЗДІЛ III. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ПОЛЬЩІ	181
3.1 Процесуальна модель управління розвитком освіти у	

сфері фізичної культури і спорту в Польщі	181
3.2 Нормативно-змістові основи державного стандарту загальної середньої освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі	202
3.3 Зміст нормативних основ державного стандарту у сфері фізичної культури і спорту в системі вищої освіти Польщі	221
3.4 Державний стандарт підготовки фахівців у сфері фізичної культури і спорту в Польщі	237
3.5 Динаміка та факторний аналіз показників розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі	256
Висновки до третього розділу	278
РОЗДІЛ ІV. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ДОСВІДУ ПОЛЬЩІ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ	282
4.1 Модель упровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту у вітчизняну практику	282
4.2 Нормативно-правові засади взаємодії органів управління в процесі розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту з громадськими організаціями	304
4.3 Компаративний аналіз механізмів управління та забезпечення розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту в Україні та Польщі	321
4.4 Перспективні шляхи вдосконалення процесу управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту в Україні	338
Висновки до четвертого розділу	348
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	352
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	360
ДОДАТКИ	423

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

**АФВ** – академія фізичного виховання  
**ВНЗ** – вищий навчальний заклад  
**ДНЗ** – дошкільний навчальний заклад  
**ЄС** – Європейський Союз  
**ЗМІ** – засоби масової інформації  
**ЗОШ** – загальноосвітня школа  
**ЗНЗ** – загальноосвітні навчальні заклади  
**СК** – спортивний клуб  
**ФВ** – фізичне виховання  
**ФК** – фізична культура  
**ФКіС** – фізична культура і спорт  
**ECTS** – Європейська кредитно-трансферна система  
**AZS** – Академічний спортивний союз  
**PZS** – Польський спортивний союз  
**SZS** – Шкільний спортивний союз  
**UKS** – учнівський спортивний клуб  
**SWFiS** – студії фізичного виховання і спорту  
**TQM** – загальне управління якістю

## ВСТУП

Політичні, соціально-економічні зміни, які відбуваються в Україні на сучасному етапі її розвитку, прагнення українців до інтеграції з європейськими країнами вимагають вивчення досвіду інших країн, які пройшли шляхом реформування і досягли позитивних змін. Польща, на наш погляд, є найбільш успішною державою, яка за останні роки досягла вагомих результатів в економіці, соціальній сфері та освіті. Бажання багатьох українців здобути загальну середню та вищу освіту в Польщі надає поштовх для вивчення нормативно-правових, організаційно-змістових, структурно-функціональних основ системи освіти Польщі.

Сфера ФКіС є одним з найважливіших складників освітньої системи Польщі, адже саме вона забезпечує повноцінне ФВ дітей і молоді, вирішує завдання, спрямовані на гармонізацію фізичного розвитку молодого покоління, підвищення рівня здоров'я, вирішує весь спектр завдань, пов'язаних із організацією активного дозвілля та рекреації населення. Інтеграція Польщі в Європейську спільноту обумовила необхідність адаптації нормативних, правових, організаційних основ освітньої діяльності до стандартів провідних європейських країн загалом і, зокрема, у сфері ФКіС. Спрямованість державної політики ЄС на підвищення рівня і якості життя населення, забезпечення гідних умов і можливостей реалізації кожним громадянином права на заняття ФКіС, формування належного рівня ФК громадян у процесі навчання та протягом життя обумовила необхідність вивчення питання управління розвитком освіти у сфері ФКіС.

Досвід Польщі в управлінні розвитком освіти у сфері ФКіС є цінним для України на її шляху до євроінтеграції. Імплементация в практику вітчизняної системи освіти передових управлінських технологій розвитку ФКіС сприятиме налагодженню взаємодії органів влади з громадськими організаціями та закладами освіти, дозволить підвищити якісний рівень змісту ФВ, розробки державних стандартів освіти у сфері ФКіС, професійної підготовки фахівців, підняти рівень ФК населення, забезпечення належного рівня соціальної і гуманітарної безпеки країни.

Аналіз системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС в

Польщі дозволяє констатувати, що вона забезпечує на нормативному рівні варіативність змісту та гнучкість процесу навчання, корегування навчальних програм та планів з предмета «Фізична культура» в системі всіх освітніх ланок, спонукає до розробки нових підходів у навчанні тощо.

Теоретико-методологічні, структурно-функціональні та організаційно-змістові основи управління освітою закладено в працях таких учених, як-от: Е. Адамчук, А. Атрашенко, В. Бакуменко, М. Білозерова, А. Бикова, О. Галус, В. Кобилінські, В. Кремень, С. Крисюк, В. Малиновський, Н. Ничкало та ін.

Польський досвід управління освітою вивчали Ф. Андрушкевич, Х. Беднарчик, А. Василюк, С. Вітек, М. Гербст, Я. Герчинський, Я. Гречка, В. Горішовські, Л. Гриневич, М. Демел, К. Денек, Т. Марешь, Е. Пелаховські, Ю. Соколович-Алтуніна, М. Шнейдер та ін. Порівняльний аналіз розвитку системи освіти в Україні та Польщі здійснили Л. Самчук, Н. Стельмах, Н. Тарасова, Л. Штома, та ін.

Актуальні проблеми управління якістю освіти розглядали Г. Аронов, К. Бухта, С. Вавак, Л. Гайда, В. Загорський, Е. Кісільницькі, О. Локшина, І. Петренко, Л. Петриченко, О. Родіонов, М. Тализін, А. Хернас, О. Чемерис та ін.

Головні напрями формування державної політики розвитку сфери ФКіС в Україні, Польщі та країнах ЄС дослідили Б. Богуш, О. Кириленко, Н. Кінг, В. Лукашук, Р. Мушкета, Дж. Хаппелет, В. Циганські та ін.

Нормативно-правові та організаційні основи регулювання освітньої діяльності у сфері ФКіС вивчали О. Богославець, О. Вацеба, В. Жолдак, І. Зиско, Т. Комаровські, А. Кухтій, А. Новаковські, О. Попростаєв, Ю. Репкіна, Е. Ружковська, А. Смолен, Н. Ярова, Л. Ячиновські. Науково-методичні та дидактично-змістові засади навчання у сфері ФКіС обґрунтовано в працях: Я. Бельського, М. Броніковського, Х. Грабовського, М. Демеля, З. Жуковської, Т. Круцевіч, Т. Мащака, В. Осінського, В. Селуянова, Б. Шияна.

Значну увагу науковці приділили проблемі вдосконалення системи управління ФКіС в Україні на державному рівні. Основні результати розв'язання висвітлено в працях І. Гасюка, В. Гузаря,

В. Кононовича, О. Кузьменко, М. Дутчака, В. Мудрика, М. Олійника та ін. Низку праць присвячено проблемі покращення системи розвитку ФКіС в Україні на регіональному рівні, зокрема О. Євсєєвої, Б. Колеснікова, В. Куделко та ін. Питання поліпшення механізмів державного регулювання у сфері ФКіС розглядали Є. Імас, С. Ліщук, Ю. Мічуда, О. Прутська, П. Рожков та ін.

Закордонний досвід управління розвитком освіти у сфері ФКіС, його змістове наповнення та порівняльний аналіз з українською системою освіти здійснили С. Вавренюк, Е. Вільчковський, Б. Войнаровська, Ю. Войнар, Р. Гах, Н. Долгова, Р. Карпюк, А. Кошура, В. Пасічник, Л. Сущенко та ін.

Проведені за означеними науковими напрямами дослідження й отримані теоретичні положення щодо оптимізації механізмів управління розвитком освіти в галузі ФКіС можуть бути екстрапольовані на вирішення нагальних сучасних проблем управління освітою загалом та сфери ФКіС, зокрема. Практика свідчить, що труднощі та помилки, властиві управлінню розвитком освіти у сфері ФКіС в Україні, зумовлені відсутністю комплексних теоретичних розробок у цій сфері, які мають охоплювати і моделювати цей управлінський процес, систему управління освітою в галузі ФКіС у єдності всіх її функціональних складників та освітніх ланок. Успіх розвитку вітчизняної системи фізичної культури і спорту залежить від упровадження ефективних реформ, розробки методів, засобів та технологій управління. Вивчення досвіду роботи державних органів влади, навчальних закладів та громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості в системі управління розвитком освіти у сфері ФКіС в Польщі дозволить вибрати правильний шлях удосконалення вітчизняної системи ФВ, зменшити ймовірність помилок у процесі розбудови, наблизитись до загальноєвропейських стандартів навчання.



# РОЗДІЛ I

## ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ПОЛЬЩІ

### 1.1 Теоретичні основи державної політики розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі

У 80-х рр. ХХ ст. Польща перебувала в глибокій політично-економічній кризі, яка тривала майже десять років. Погіршення соціальних стандартів життя поляків спонукало суспільство до перегляду політичної, економічної і соціальної основ державності, вибору нового вектора розвитку, орієнтованого на загальнолюдські цінності та Європейські стандарти життя. У 90-х роках проводилася активна робота з розробки нової нормативно-правової бази устрою життя й діяльності поляків, активно перебудовувалися правові, економічні та соціальні відносини. Освітня діяльність держави визначалась одним із пріоритетних шляхів розвитку суспільства. На неї покладали завдання із виховання молоді з новими поглядами на життя та ціннісні орієнтації, яка б у перспективі стала локомотивом розвитку спільноти. Не залишилась поза увагою держави сфера ФКіС, яка мала забезпечити здоровий і всебічний фізичний розвиток молоді, емоційне і психологічне відновлення, активний відпочинок від основного виду діяльності, розвиток культури особистості. Логічним підтвердженням правильності вибраного шляху став вступ Польщі до Європейського Союзу в 2004 році, що надало польському суспільству нові економічні можливості розвитку країни, реорганізації всіх сфер суспільного життя.

Дослідження теоретичних основ державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі необхідне в контексті нашого дослідження з таких міркувань: по-перше, сфера ФКіС тісно пов'язана із функціонуванням системи освіти Польщі та є її складником, саме система освіти визначає нормативно-правовий і організаційний базис діяльності у сфері ФКіС під час навчання в навчальному закладі; по-друге, кількісні та якісні зміни, що відбуваються під час занять ФКіС, безпосередньо впливають на результати навчання й успіхи в діяльності молоді; по-третє, заняття

ФКіС закладають основу збереження здоров'я та необхідності ведення здорового способу життя, визначають здоров'я як найвищу цінність у житті людини.

Тому в межах дослідження є необхідність в уточненні і конкретизації таких понять, як «теорія», «теоретичні основи», «політика», «державна політика», «теоретичні основи державної політики», «освіта», «розвиток», «розвиток освіти», «державна політика з розвитку освіти», «сфера фізичної культури і спорту», «державна політика розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту».

Теорія (від грецької *theoria* – спостереження, розгляд, дослідження) – найбільш розвинена форма організації наукового знання, що дає цілісне уявлення про закономірності і суттєві зв'язки в певній галузі дійсності. Вона є сукупністю узагальнених положень, що утворюють науку або її розділ. Теорія виступає формою синтетичного знання, у межах якого окремі поняття, гіпотези і закони втрачають колишню автономність і стають елементами цілісної системи. У теорії одні судження виводять з інших суджень на основі певних правил логічного висновку. Найважливішим елементом теоретичної побудови є здатність прогнозувати наслідки діяльності.

Теорія – це система основних ідей у тій або іншій галузі знання; форма наукового знання, що надає цілісне уявлення про закономірності та істотні зв'язки дійсності. Критерієм істинності та основою розвитку теорії є практика [208, с. 1333].

Польські науковці формулюють поняття «теорія» як систему концепцій, визначень, аксіом і теорем, відповідного відношення між цими поняттями, що складають цілісну концептуальну систему, яка описує певну сферу абстрактної або фізичної діяльності людини [626].

Під поняттям «теорія» розуміємо логічно обґрунтовану, перевірену на практиці систему знань про певні явища і процеси, про їхню сутність і дію законів буття. Вона формується в результаті ґрунтовних досліджень загальних законів природи і суспільства, наукового відкриття, що розкривають сутність досліджуваних явищ і процесів. Теорія є найвищою формою наукового знання. Теорія – це система знань про внутрішню природу явищ. Вона не просто

фіксує явища і їхні ознаки, а також пізнає, якими вони повинні бути відповідно до своєї сутності. Невід'ємним компонентом теорії є вихідна теоретична основа. Під поняттям «теоретичні основи» розуміють сукупність постулатів, аксіом, законів, які у взаємодії становлять загальне уявлення про об'єкт дослідження, створюють ідеальну модель об'єкта.

Центральне місце в теорії належить науковим ідеям, тобто знанням фундаментальних закономірностей, що діють усередині об'єктів, які в ній відображені, є її предметом дослідження. Наукова ідея об'єднує закони, принципи, поняття, що утворюють певну теорію в цілісну, логічно структуровану систему [433]. У процесі формування та застосування теорія спирається на наявну систему принципів, законів і категорій, у процесі розвитку відкриває нові.

Під політикою розуміють соціальну діяльність у політичній сфері суспільства, спрямовану головним чином на досягнення, утримання, зміцнення та реалізацію влади [151]. Під визначенням «політика» польські науковці розуміють базове політологічне поняття, що означає коло відносин між людьми, громадами, співтовариствами і країнами між собою, це поняття також може означати теоретичні роздуми та практичні дії щодо боротьби за завоювання й утримання влади. [617, с. 305].

Політика в загальному розумінні означає свідому діяльність у сфері відносин між державою та суспільством щодо розподілу владних повноважень з метою досягнення певних цілей і вирішення соціально-політичних завдань. Основним інструментом є держава, хоча не меншу роль відіграє громадянське суспільство і ринкові механізми [235].

О. Кілієвич характеризує політику як план, курс дій або «напрямок дій, що прийнятий і якого дотримується влада, керівник, політична партія та інші учасники політичного процесу»; певний курс дій, обраний заради вигідності, зручності тощо [72, с. 262]. Саме в такому контексті розуміють термін «державна політика» загалом чи її відповідний напрям.

Е. Зелінські відзначає, що державна політика має закріплюватися державно-правовими структурами, бути відомою і зрозумілою суспільству. При формуванні державної політики важливим елементом є визначення загального інтересу та волі

більшості громадян [637]. Т. Клементевич підкреслює, що метою державної політики є досягнення максимально можливого добробуту суспільства шляхом усебічного розвитку соціально-економічної системи та забезпечення соціальної і політичної стабільності. У широкому розумінні під державною політикою розуміють принципи, норми та діяльність зі здійснення державної влади [369].

Визначення поняття «державна політика» має багато трактувань, які характеризують різні аспекти цього явища.

Державна політика – сукупність цілей, завдань, пріоритетів, принципів, стратегічних програм і планових заходів, які розробляються і реалізуються органами державної влади із залученням інститутів громадянського суспільства. Це цілеспрямована діяльність органів державної влади щодо вирішення суспільних проблем, досягнення і реалізації загальнозначущих цілей розвитку всього суспільства або його окремих сфер. Вона є засобом, який дає змогу державі досягти визначених цілей у конкретній галузі, використовуючи правові, економічні, адміністративні та інші методи і засоби впливу, спираючись на ресурси, наявні в його розпорядженні [170].

І. Петренко дає комплексне визначення поняття «державна політика». Він наголошує, що «державна політика – це діяльність органів державної влади з управління та керівництва суспільством на основі єдиних цілей, принципів і методів, яка передбачає розробку, законодавче закріплення та впровадження державних цільових програм у різних сферах суспільного життя з метою розв'язання нагальних проблем чи задоволення потреб суспільства» [166].

Т. Бодіо встановлює, що державна політика – це ціла система наукових концепцій, теорій, понять та методик, що дозволяють провести аналіз процесів і явищ, зрозуміти причини цих суспільних явищ, передбачити можливі сценарії розвитку подій у майбутньому на основі узагальнення і зроблених наукових висновків, виробити стратегію розвитку суспільства щодо вирішення актуальних проблем і запропонувати робочу програму дій [259]. Найбільш глибоке розуміння терміну «державна політика», на нашу думку, розкривають Е. Янг і Л. Куїнн [226, с. 5–

б)], які визначають державну політику як:

– дії, що реалізує владний орган, який має законодавчі, політичні та фінансові повноваження;

– реакцію держави на реальні життєві потреби чи проблеми, тобто така політика намагається реагувати на конкретні потреби або проблеми суспільства чи суспільних груп;

– здійснення одним або декількома суб'єктами виконавчих органів влади, тобто політику може реалізовувати один представник влади чи владний орган або в поєднанні з іншими;

– зорієнтовану на досягнення мети, тобто намагається досягти кількох визначених цілей у спробі розв'язати або розглянути певні проблеми чи потреби в конкретному суспільстві;

– курс дій, тобто не одне певне рішення, дію чи реакцію, а ретельно розроблений підхід або стратегію;

– рішення щось робити або рішення нічого не робити, що означає: визначена політика може привести до дій у спробі розв'язати проблему або базуватися на переконанні, що проблему буде розв'язано в рамках поточної політики, тобто не привести до жодних дій;

– обґрунтування дій, тобто пояснення логіки, на якій вона базується;

– рішення, що вже ухвалене, а не намір чи обіцянку.

Вагоме місце в державній політиці належить структуруванню інтересів різних груп населення та пошуку компромісу між ними, адже остаточне рішення має максимально наближати суспільне порозуміння. Загалом державна політика в будь-якій сфері є відповіддю на практичні проблеми осмислення та контролювання характеру розвитку суспільства.

Під теоретичними основами політики польські науковці розуміють розділ політичних наук, що пояснює механізми, які розкривають політику в її різних аспектах, і насамперед визначають певні закономірності, на основі яких можна було б створити якусь абстрактну схему і перекласти її на сучасну дійсність. Вони мають універсальний характер, незалежно від часу і місця застосування [617, с. 403].

Таким чином, теоретичні основи державної політики – це сукупність універсальних постулатів, аксіом, законів, принципів, які застосовуються в діяльності органів державної влади з цілеспрямованого управління розвитком суспільства з метою розв’язання нагальних проблем, задоволення потреб спільноти або окремих його груп [109].

Державна політика розробляється з урахуванням багатьох обставин та умов найвищими органами державної влади за участю інших суб’єктів політики – партій, громадських організацій, університетів і дослідницьких центрів, впливових діячів бізнесу, культури і науки. Суттю державної політики є цілеспрямована діяльність органів державної влади з розв’язання суспільних проблем, досягнення і реалізації суспільно значущих цілей розвитку суспільства чи його окремих сфер [45, с. 7].

Державні структури створюють для виконання певних завдань, які так чи інакше пов’язані з розробкою і реалізацією державної політики. Можна сказати, що сенс існування державного апарату полягає в здійсненні намірів і волі політиків, втілених у зрозумілу державну політику в різних сферах суспільного життя [170]. На основі комплексного аналізу проблем, з урахуванням їхньої специфіки та чинників, що впливають на проблеми, визначають цілі і задачі політики, що дозволяє вибрати основні напрямки та розробити сукупність заходів для вирішення тієї чи іншої проблеми. Одночасно формується механізм реалізації державної політики, що забезпечує виконання поставлених цілей і завдань [141].

У науковій літературі [20; 141; 170; 494] основну увагу приділяють таким аспектам: процес розробки політики; зміст політики у визначеній сфері; результати та наслідки політики; методи обґрунтування політики; аналітичні дослідження та ін. Складність і масштабність процесу розвитку державної політики обумовлюють участь багатьох організацій і окремих осіб, але найбільш важливу роль відіграють: законодавчі (представницькі) органи влади; виконавчі органи влади; групи інтересів та групи тиску.

Існують різні моделі розробки державної політики. Залежно від того, хто відіграє головну роль у висуненні цілей і завдань,

розробці заходів і програм, можна виділити такі моделі:

1. Модель «зверху – вниз», коли рішення приймають на вищих рівнях управління, а потім доводять до нижніх рівнів і конкретних виконавців, які виконують пасивну роль і є простими виконавцями.

2. Модель «знизу – вгору», при якій формування політики починається з нижніх структур державного управління, активно залучають громадські групи і організації, що беруть участь у розробці і здійсненні різних програм і проектів. На підставі їхніх пропозицій та з урахуванням думок розробляється цілісна державна політика.

3. «Змішана» модель об'єднує ці два підходи, коли існують механізми залучення до розробки політики громадян та державних службовців при сильному централізованому управлінні.

4. «Демократична модель» передбачає, що при збереженні централізованого управління держава створює умови для активізації діяльності громадян, використовуючи механізми залучення до розробки державної політики громадян і громадських об'єднань [101].

Ні одна з основних моделей розробки державної політики не зустрічається в ідеальному вигляді. На практиці для вирішення різних за масштабом і характером проблем застосовують різні підходи до рішення проблем, інакші стилі формування державної політики. Однак при будь-яких моделях і типах державної політики її результативність багато в чому залежить від того, як органи державного управління дотримуються основних принципів державної політики, до яких належать: надійність, прозорість, підзвітність, адаптивність, ефективність.

Серед факторів, які визначають політику, польські науковці К. Войташик та В. Якубовські називають: ідеологію, економіку, право, мораль та культуру, традиції та звичаї, де ідеологія – це комплекс ідей, висловлювань, думок, які надають матеріальну форму дії людини; економіка – вагомий важіль, що значною мірою вирішує політику, впливає на політику, визначає можливості прийняття рішень; право захищає державу, забезпечує підтримання порядку в державі; мораль – це комплекс норм вищого гатунку, які класифікуються людиною в поняття, що добре, а що погано; традиції і звичаї – це історично обумовлені, утворені в процесі

розвитку відносини в суспільстві. Політика – це постійне продовження вибору між цими поняттями [622].

Державна політика в Польщі має декілька складників і містить: соціальну політику, зовнішню політику, політику з питань оборони держави, економічну політику, культурну політику тощо [407; 357]. Соціальна політика – складник державної політики, спрямований на забезпечення потреб людини. У ній відображаються проблеми праці й відпочинку населення, освіти й охорони здоров'я, соціальної забезпеченості й умов проживання, безпеки й охорони навколишнього середовища. Вона безпосередньо впливає на інші категорії державної політики. Державна політика покликана узгоджувати інтереси, знаходити консенсус, потрібний для стабільності. Кожна соціальна група має свої інтереси, які не обов'язково збігаються в головному з інтересами суспільства, це ускладнює проведення державою соціальної політики [25].

Державна політика в галузі освіти – це складова частина соціальної політики держави, підсистема загальнодержавної політики. Вона охоплює сукупність системи цілей, завдань, принципів, програм та основних напрямів діяльності органів державної влади з питань управління освітою, спрямованих на організацію науково-методичного та впроваджувального супроводу стратегій розвитку системи освіти [141].

Державна політика в галузі освіти Польщі визначається вищим законодавчим органом – сеймом Республіки Польща й здійснюється органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування на основі затвердженої органами влади й схваленої громадською думкою концепції розвитку освіти. Під «концепцією» розуміють трактування процесів або явищ; систему доказів певного положення, сукупність поглядів на окремий предмет дослідження, доктрину, теоретичний напрям або підхід, провідну ідею; форму провідного ідейного задуму під час формування державної політики або розробленого й затвердженого в установленому порядку документа [60]. Згідно з польським тлумачним словником «концепція» – це свідомо прийнятий спосіб розуміння чого-небудь, спрямований на розв'язання проблеми або досягнення цілей [594, с. 503]

Державна політика в галузі освіти Польщі ґрунтується на:



стратегічних документах розвитку освіти; конституційних нормах, міжнародних, міждержавних договорах, ратифікованих вищим законодавчим органом; законодавчих актах; розпорядженнях міністра центрального органу виконавчої влади в галузі освіти і науки, інших центральних органів виконавчої влади, яким підпорядковано заклади освіти; розпорядженнях регіональних (місцевих) органів виконавчої влади, прийнятих у межах їхньої компетенції [455].

Реалізація державної політики в галузі освіти в Республіці Польща покладено на спеціально уповноважені центральні органи державної виконавчої влади в галузі освіти і науки, до яких належать: Міністерство народової освіти (дошкільні і шкільні навчальні заклади); Міністерство науки та вищої освіти (вищі навчальні заклади); інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковано відомчі заклади освіти (Міністерство оборони, Міністерство внутрішніх справ); місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування.

Найважливішим компонентом соціального й духовного життя людини є система освіти, пов'язана з реалізацією процесу поширення знань. Вона охоплює діяльність навчальних закладів освіти, які здійснюють підготовку молоді до життя на основі отриманих знань у дошкільних, середніх, професійно-технічних і вищих навчальних закладах.

Освіта – це результат засвоєння та систематизації знань, умінь і навичок людини, необхідна умова підготовки особистості до життя й трудової діяльності. Основний шлях отримання освіти – це навчання в навчальних закладах і самоосвіта [208, с. 921].

Освіту як основне поняття в педагогіці визначає В. Сліверські. Він вказує, що «освіта – це цілеспрямований процес багатовимірних дій, спрямованих на виховання й навчання окремих осіб або певних соціальних груп населення» [563, с. 905], а також зазначає, що освіта здійснює вплив на всі сфери життя й діяльності суспільства, на прогрес і розвиток людської цивілізації. У подальших дослідженнях В. Сліверські акцентує увагу на тому, що освіта має особисту цінність для кожної людини, вона дозволяє розвинути власні здібності особистості, набути нові знання, реалізувати бажання й можливості, досягнути певного соціального

статусу [564, с. 219–221].

У педагогіці фізичної культури Польщі визначають два напрями освіти: «фізична освіта» і «олімпійська освіта». Фізична освіта – цілеспрямована передача знань та інтелектуальних цінностей від покоління до покоління з метою збереження здоров'я, покращення функціональних можливостей організму та розвитку фізичних здібностей. Я. Бельські зауважує, що фізична освіта була названа «фізичним вихованням», хоча й не повністю відповідала предмету вивчення. Вона відображала два головних процеси: корекція фігури за допомогою фізичного вдосконалення й турботливого ставлення до свого тіла. Таким чином, фізична освіта об'єднує два процеси: фізичне навчання і фізичне виховання [249, с. 28]. Е. Новочень звертає увагу на те, що фізична освіта в традиційному розумінні виконує функції фізичного виховання. Вона розглядає питання мотивації, компенсації, адаптації й корекції у фізичному вихованні, яке на сучасному етапі приймає більш широке розуміння. [471, с. 19].

У вивченні проблематики олімпійської освіти, відзначає Е. Ліпец, можна визначити два напрями навчання: перший стосується використання олімпійського спорту та його правил для розвитку й виховання сучасної людини, другий напрям – застосування цінностей олімпійського руху в різноманітних його формах і якостях до свідомого використання й навчання на різних етапах отримання освіти спортсменами, тренерами, лікарями, організаторами, журналістами, уболівальниками. Олімпійська освіта згодом буде мати важливе місце в європейській інтеграції як частина культури різних народів і національностей [454]. Через уміння використовувати універсальні цінності спорту та їхнє позитивне перенесення на інші сфери життя, можливий вплив на покращення процесів європейської інтеграції, надання можливості життя в спокої й толерантності, повазі до вільного вибору людини [410].

З. Кравчук відзначив, що «наука про ФК в Польщі трактується, з одного боку, як частина науки про людину, її природу і культуру, з іншого, як особливий вид науки про фізичну активність, що розглядається у глобальному розумінні» [392, с. 22]. Він характеризує ФК як комплексно-інтегровану систему

збереження у сфері фізичного розвитку, рухової активності й здоров'я людини, яка відповідає колективним поглядам, а також є результатом поведінки [391, с. 211].

Е. Ліпец пише: «Наука про ФК створює сьогодні досить велику групу завдань, що містять широку фізичну освіту, різноманітні дослідження цілісного уявлення про фізичну активність людини, спорт, рекреацію і туризм, а також фізіотерапевтичні завдання і суміжні завдання фізичної реабілітації» [409, с. 299].

Освіта у сфері ФК інтегрує позитивний зв'язок фізичних вправ зі здоров'ям і фізичною працездатністю. Науково доведено вплив фізичних вправ на самопочуття й здоров'я людини. Спираючись на оздоровчі функції ФК, сучасні науковці розширюють розуміння впливу ФК на такі види діяльності людини, як різноманітні забави, ігри, танці, рекреаційні заходи та туризм. Важливе місце в освіті у сфері ФК займає рухова терапія для осіб з обмеженими фізичними можливостями та тих, що мають відхилення в стані здоров'я. В. Осінські визначає: «Освіта у фізичній культурі – це концентрація своїх інтересів на різних аспектах й умовах фізичної активності, здійснення своїх намірів з догляду за здоров'ям в інтересах фізичного розвитку, естетичної краси тіла, удосконалення рухових якостей, а також спрямування на участь у спортивних змаганнях, активних видах відпочинку та різних забавах» [483, с. 37].

Заняття в закладах освіти безпосередньо пов'язують з розвитком особистості в процесі навчання. Водночас поняття «розвиток» має значно ширше розуміння й переноситься на суспільне життя людини, глобальні процеси, що відбуваються у світі, а також у всесвіті.

Зміст поняття «розвиток» у загальному вигляді відображає дію трьох універсальних законів діалектики. Закон єдності і боротьби протилежностей визначає, що служить джерелом розвитку і за рахунок чого відбувається процес розвитку. Закон взаємного переходу кількісних і якісних змін визначає механізм утворення нового, появи іншої, більш вагомості якості в процесі розвитку. Закон заперечення заперечення відображає спрямованість процесу розвитку, його органічний зв'язок старого і нового етапів

розвитку [19]. Розвиток – філософська категорія, що виражає процес руху, це невідворотна, спрямована, закономірна зміна матерії і свідомості, їхня універсальна властивість. Результатом розвитку є виникнення нової якості в стані об'єкта, його складі або структурі [208, с. 1108]. Розвиток характеризує якісні зміни об'єктів, появу нових форм буття, упровадження інновацій та нововведень, безпосередньо пов'язаних з перетворенням їхніх внутрішніх і зовнішніх зв'язків [386].

Польські науковці П. Штопка, Е. Внук-Ліпінські [586; 620] у дослідженнях поділяють поняття «розвиток» на такі складники: біологічний розвиток; розвиток людини; економічний розвиток; розвиток особистості; соціальний розвиток; технологічний розвиток.

Для нашого дослідження найбільш вагомим є поняття «соціальний розвиток», яке розуміють як «орієнтований соціальний прогрес, що є результатом неперервного росту чинних відносин у суспільстві» [586].

Польські дослідники Е. Внук-Ліпінські, К. Вента [616; 620] пов'язують поняття розвитку в освіті з поняттям розвитку особистості й відзначають, що на сучасному етапі розвитку суспільства освіта має бути спрямована насамперед на виховання й розвиток особистості, задоволення її потреб, бажань і прагнень, розкриття потенційних можливостей, уміння реалізувати себе в житті та професійній діяльності. Освіта спрямована на особистість, якщо вона вирішує такі завдання:

- стимулює інтелектуальний розвиток людини, сприяє розвитку її творчих здібностей, особистих бажань і прагнень;

- дозволяє здійснити пізнання себе як неповторної особистості, формує навички налагодження стосунків з людьми, визначення свого місця й ролі в суспільстві;

- стимулює розвиток культури особистості, її поведінки, звичок та стилю життя;

- здійснює навчання людини сучасним технологіям отримання й застосування необхідної інформації, сприяє постійному самовихованню й самовдосконаленню людини;

- передбачає навчання людини життю в гармонійному

поєднанні з навколишнім середовищем, любові до природи, естетичним сприйняттям її краси та неповторності [314].

В. Кашмарек розглядає значення політики в житті спільноти. Він визначає головні напрями роботи державних органів влади з розвитку освіти в Польщі [358], якими є:

- дотримання національних інтересів і традицій;
- надання рівних можливостей громадянам країни для отримання освіти;
- формування та розвиток у молоді загальнолюдських цінностей і культури;
- поглиблення інтеграції до загальноєвропейських і світових процесів навчання і виховання молоді;
- спрямованість навчання на всебічний розвиток особистості, надання можливості реалізації своїх здібностей;
- постійне підвищення якості освіти, удосконалення її змісту, розробка державних стандартів навчання відповідно до потреб держави та ринку праці;
- упровадження сучасних інноваційних технологій навчання, розвиток комп'ютерної мережі й доступу до різноманітних джерел інформації;
- дотримання принципів демократизму й гуманізму в розвитку освіти;
- підтримка престижності роботи вчителів та вихователів, підвищення їхнього соціального статусу;
- належне фінансування державних освітніх закладів відповідно до потреб та встановлених завдань;
- організація постійного навчання з розвитку професіоналізму викладачів та вихователів.

ФКіС як соціально-культурне явище становить окрему сферу діяльності людей і суспільства. З розвитком соціально-економічних відносин вона набуває все більш вагомого значення для держави, спільноти, людини [118; 279]. Науковці різних країн світу відзначають, що розвиток цивілізації, покращення умов життя й праці, удосконалення інфраструктури, можливості доступу до інформаційної мережі має позитивний вплив на розвиток людства,

водночас супроводжується зменшенням рухової активності людини, зростанням рівня захворювань, появи зайвої ваги тощо. Для усунення негативних явищ необхідний перегляд теоретичних, організаційних, змістовних, методичних засад організації ФКіС населення. На думку С. Заборняка, Е. Косевича, М. Ордиловського [380; 479; 494; 631], одним із пріоритетних напрямків розв'язання наявних проблем є питання, пов'язані з переосмисленням ролі та місця держави, місцевого самоврядування, громадських організацій та установ у розвитку та підвищенні ефективності діяльності сфери ФКіС. Сучасний етап розвитку сфери ФКіС в Польщі характеризується переглядом стандартів навчання і узгодженням їх із загальноєвропейськими та світовими вимогами, приєднанням до низки міжнародних документів та участі в міжнародних програмах з розвитку сфери ФКіС [93; 379; 454; 550; 588; 589].

Аналіз науково-педагогічної літератури, спеціальної літератури з ФКіС, наукових публікацій свідчить, що в польських науковців відсутнє чітко визначене поняття «сфера ФКіС». Водночас достатньо широко розкриваються її різні сторони, як-от: ФК, ФВ, спорт, рекреація, реабілітація тощо. Функціональне призначення «сфери ФКіС» полягає у вирішенні ключових завдань збереження здоров'я, покращення самопочуття, організації дозвілля, проведення занять з різноманітних видів спорту, розвитку функціональних і фізичних можливостей людини, проведення заходів з активного відпочинку та рекреації, спортивно-масових заходів та змагань [455].

Поняття «сфера ФКіС» відображає упорядковану діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, окремих організацій, навчальних закладів та громадян, що здійснюють цілеспрямовану діяльність з метою розвитку ФКіС в інтересах суспільства і окремих груп людей. Вона передбачає широке залучення до процесу розвитку ФКіС громадських організацій, асоціацій, об'єднань, спілок [118]. Серед них можна виділити: UKS – uczniowski klub sportowy (учнівський спортивний клуб); PZS – Polski związek sportowy (Польський спортивний союз); AZS – Akademicki związek sportowy (Академічний спортивний союз), SZS – Szkolny związek sportowy (Шкільний спортивний союз).

Важливою передумовою ефективного розвитку сфери ФКіС

є розробка й упровадження науково обгрунтованої державної політики, яка має відповідати сучасним реаліям розвитку країни й суспільства, задовольняти потреби людей. Науково обгрунтована державна політика розвитку сфери ФКіС передбачає спрямування роботи виконавчих органів влади на:

- забезпечення рівних можливостей населення країни займатись фізичною культурою і спортом;

- розвиток дитячого та юнацького спорту, створення умов для максимальної реалізації їхніх здібностей;

- популяризацію спорту й здорового способу життя;

- створення умов для забезпечення оптимальної рухової активності кожної людини впродовж усього життя;

- розвиток і вдосконалення навчально-тренувальної бази для занять ФКіС;

- здійснення наукового підходу до організації й проведення спортивних, рекреаційних і оздоровчих заходів;

- сприяння соціальному, біологічному та психічному добробуту населення країни;

- проведення заходів із поліпшення стану здоров'я мешканців, профілактики захворювань, фізичної рекреації та туризму;

- розвиток спорту вищих досягнень, підтримку кращих спортсменів держави, популяризацію їхніх досягнень;

- підвищення авторитету держави у світовому спортивному русі;

- створення необхідних умов для занять ФКіС осіб з обмеженими фізичними можливостями;

- задоволення видовищних та розважально-емоційних запитів населення;

- кадрове забезпечення сфери ФКіС [380].

ФКіС в Польщі набувають все більшого значення в житті сучасного суспільства й кожної людини, зокрема. Вони є засобами зміцнення здоров'я, підвищення рівня фізичних і психічних можливостей, рекреації, чинниками соціальної адаптації,

особистого розвитку й міжнародної співпраці [299]. Державна політика розвитку сфери ФКіС в Польщі спрямована на залучення всіх верст населення до регулярних занять спортом, туризмом, активними видами рекреації і передбачає вирішення таких завдань:

- розвиток мотивації фізичного вдосконалення й рухової активності населення країни, формування національних традицій догляду за станом власного здоров'я та ведення здорового способу життя;

- упровадження науково обґрунтованих систем занять ФКіС;

- переважний розвиток ФВ і спорту серед дітей і молоді, залучення їх до регулярних занять різноманітними формами ФК;

- удосконалення системи спортивного відбору обдарованої молоді, створення умов для розкриття особистих здібностей спортсменів;

- розвиток системи підготовки спортсменів вищої спортивної майстерності, формування національних збірних команд, створення їм необхідних умов для тренування й відновлення;

- подальший розвиток СК, особливо в системі закладів освіти, сприяння залученню максимальної кількості учнів і студентів до занять у секціях СК навчальних закладів;

- удосконалення нормативно-правової бази діяльності у сфері ФКіС;

- поєднання зусиль державних, регіональних і місцевих органів влади з розвитку інфраструктури фізкультурно-спортивної та оздоровчо-рекреаційної матеріальної бази;

- розробка й запровадження системи ефективного фінансового, матеріально-технічного і кадрового забезпечення сфери ФКіС [285].

Стратегічною метою державної політики у сфері ФКіС є досягнення такого рівня розвитку, який би повністю дозволив забезпечити задоволення потреб спільноти та окремих громадян в збереженні здоров'я, підтриманні високого рівня фізичної активності, поліпшенні якості та рівня життя, задоволенні духовних, інтелектуальних, рухових потреб шляхом занять певними видами спортивної діяльності [121]. Досягнення стратегічної мети



державної політики неможливе без цілеспрямованої роботи з розвитку освіти у сфері ФКіС. Проблема формування стійких цінностей здорового способу життя молоді є надзвичайно актуальною проблемою. Робота з розвитку освіти у сфері ФКіС серед молоді в Польщі є пріоритетною діяльністю державних установ і організацій та закріплена на законодавчому рівні. Освітня діяльність у сфері ФКіС не обмежується навчальною діяльністю в закладах освіти й охопленням молодого покоління. Вона передбачає роботу із залучення всіх верств населення, зокрема й осіб з обмеженими фізичними можливостями, до регулярних занять різноманітними видами рухової активності, роз'яснення й наукового обґрунтування необхідності цих занять для повноцінного життя людини, її саморозвитку і самовдосконалення. Освітня діяльність у сфері ФКіС охоплює постійну і систематичну роботу органів виконавчої влади, неурядових організацій, засобів масової інформації з популяризації, навчання, методичного супроводу, фахового забезпечення, облаштування та організації безпеки занять фізичними вправами та видами рухової активності [121].

Науковими дослідженнями доведено, що регулярні різноманітні фізичні навантаження, у яких можуть використовуватися різні комплекси гімнастичних вправ, та безпосередні заняття різними видами спорту сприяють поліпшенню самопочуття та психічного стану, збереженню здоров'я та соціальній адаптації. Фізичні вправи є своєрідним універсальним регулятором, що вдосконалює нейрогуморальну систему і забезпечують нормальний перебіг життєвих процесів. Розвиток освіти у сфері ФКіС є ключовою ланкою розвитку внутрішньої мотивації людини до занять фізичними вправами і руховою активністю, а значить покращення самопочуття, збереження здоров'я, гармонійного розвитку та самовдосконалення [257; 289; 300; 315; 326; 332; 385].

Таким чином, під поняттям «державна політика розвитку освіти у сфері ФКіС» ми розуміємо цілеспрямовану освітню діяльність державних і громадських організацій та установ з доведення переваг і життєвої потреби систематичних занять фізичними вправами, розвитку мотивації людей до рухової активності з метою покращення самопочуття й збереження здоров'я

всіх верст населення, підняття загального рівня культури й освіти громадян держави [109].

Державна політика розвитку освіти у сфері ФКіС в Польщі містить:

- покращення теоретичних і практичних систем навчання й виховання молоді, підняття рівня освіти з питань фізичного розвитку й збереження здоров'я;

- удосконалення шкільної системи ФВ, організації й проведення змагань, а також залучення максимальної кількості учнів до регулярних занять ФКіС;

- покращення роботи з ФВ у ВНЗ, упровадження освітньої діяльності в роботу СК;

- залучення ЗМІ до пропаганди занять фізичними вправами, спортом, активними видами рекреаційного відновлення;

- популяризацію спорту в усіх його виявах;

- виховання в людей прагнення до здорового способу життя;

- розвиток освіти серед дорослої частини населення, що стосується життєвої потреби ведення активного способу життя – «життя з рухом»;

- загальне усвідомлення ролі та значення фізичної активності для збереження здоров'я, довголіття й самовдосконалення;

- боротьбу з негативними явищами, як-от: наркоманія, алкоголізм, паління, хуліганство тощо;

- використання сучасних можливостей проведення вільного часу з отриманням фізичного навантаження й зняття емоціональної та психологічної напруги;

- розвиток здорової конкуренції, побудову правильних соціальних зв'язків й адекватної соціальної поведінки.

Таким чином, науково-теоретичні основи є невід'ємним складником та вихідним базисом для розвитку внутрішньої мотивації людини до занять фізичними вправами і руховою активністю, визначення шляхів та напрямів розвитку освіти у сфері ФКіС.

## **1.2 Нормативно-правові засади розробки державної політики розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту**

Розробка державної політики в будь-якій сфері є відповіддю на практичні проблеми осмислення та контролювання комплексного характеру розвитку суспільства. Саме держава є визначальним суб'єктом реалізації суспільних інтересів. Тільки вона може вживати заходи, підпорядковані стратегічним національним інтересам, мета яких – цілеспрямоване формування громадянського суспільства з розвинутою економічною системою, підтримка розвитку його складників та нівелювання структурних диспропорцій, що неодмінно виникають у процесах формування та розвитку [46; 351].

Дослідження засад розробки державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС передбачає простеження множинних зв'язків між багатьма учасниками (індивідами, групами, організаціями, закладами освіти, громадськими організаціями, органами влади), що беруть участь у процесі формування державної політики. Це процес має завжди цілеспрямований й усвідомлений характер. Розробка державної політики і результати її втілення не завжди збігаються із запланованими цілями. На розробку й втілення державної політики впливає широка система владних стосунків, які своєю діяльністю можуть і стимулювати, і стримувати цей процес. Розробка державної політики не завжди поширюється на все суспільство, вона часто спрямована лише на певні сфери діяльності людини, тобто передбачає вплив на визначену соціальну чи суспільну групу [338].

Механізм розробки державної політики містить вибір визначених пріоритетів, враховує наслідки їхньої реалізації в економічній, соціальній, екологічній та інших сферах, що передбачає оцінку вигоди від її впровадження, а також відповідну оцінку витрат і ризиків. Установлюються відповідні цільові орієнтири та обмеження (у часі, засобах, фінансовому забезпеченні) [154].

Процес розробки державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС має декілька основних етапів, що складаються з таких послідовних і логічних дій.

Перший етап (ініціювання політики) – визначення та аналіз наявних суспільних проблем, формування цілей і пріоритетів державної політики. Виокремлюють два види суспільних проблем: ті, що перебувають під контролем влади й розв'язуються нею, і ті, що виникають у суспільстві, але поки що знаходяться поза політичною увагою. Ініціювати розробку політики можуть органи влади (законодавчі й виконавчі) та об'єднання громадян через депутатів та громадські організації.

Другий етап (формування політики) – розробка державної політики має задовольняти інтереси всіх громадян держави або абсолютної її більшості. Це передбачає проведення попередньої роботи з узгодження інтересів окремих соціальних груп і прошарків населення, визначення стратегічних і тактичних цілей та засобів їхнього досягнення.

Третій етап (ухвалення політики) – процес легітимізації, що передбачає прийняття відповідних законодавчих актів вищим законодавчим органом, закріплення розробленої політики в низці рішень і програм, установа засобів, методів та механізму впровадження, визначення джерел фінансування державної політики.

Четвертий етап (реалізація політики) – здійснення державної політики, що передбачає проведення підготовчих заходів (доведення вимог через ЗМІ, рекламу, освітню діяльність) та безпосередню організацію й проведення комплексу заходів із упровадження прийнятих рішень і програм, здійснення фінансування державної політики.

П'ятий етап (оцінка політики) – моніторинг й оцінка державної політики, спрямована на перевірку досягнення встановленої мети, визначення її ефективності та якості, можливості здійснення регулювання державної політики. Наслідком цього етапу може бути чи коригування, чи відмова від упроваджуваної політики [44].

Важливою передумовою ефективного розвитку освіти у сфері ФКіС є розробка науково обґрунтованої державної політики, яка має відповідати сучасним конкретно-історичним реаліям та ґрунтуватись на таких принципах:

1. Відкритість. Визначає, що громадяни мають можливість

отримати вичерпну інформацію з питань, які стосуються їхніх інтересів. Державні органи виконавчої влади зобов'язані забезпечити публічність своєї діяльності, проводити роботу з доведення до спільноти всіх факторів, що впливають на формування політики, ураховувати цінності й переваги окремих соціальних груп [582].

2. Прозорість. Визначає право громадян на участь у розробці політики, здійснювати громадянський контроль і моніторинг за діяльністю органів влади. Усі громадяни повинні мати можливість знати, спостерігати й розуміти дії органів влади, визначати альтернативні варіанти розробки державної політики, здійснювати прогнозування можливих результатів і ефектів від упровадження запропонованої політики [573].

3. Послідовність. Визначає необхідність установа нових стратегічних і тактичних цілей розробки державної політики відповідно до рівня розвитку суспільства, його матеріальних і духовних цінностей, з урахуванням досягнутих попередніх результатів [644].

4. Раціональність. Визначає вибір найбільш оптимального варіанту розвитку державної політики з урахуванням економічних і фінансових можливостей держави, визначення оптимального балансу між затратами й можливостями отримання бажаних результатів [632].

5. Ефективність. Визначає отримання бажаного кінцевого результату, тобто сукупність усіх реальних змін, наслідків, які виникають у навколишній дійсності внаслідок упровадження розробленої політики, це його об'єктивна значущість для суспільства [560].

6. Корисність. Визначає задоволення потреби громадян держави, спільноти, або окремих її груп у визначеній сфері діяльності, для якої розроблялась державна політика [66; 644].

Основним законодавчим документом у розробці політики з питань розвитку освіти в різноманітних сферах діяльності людини в Республіці Польща є Конституція, яка складає політико-правову основу системи діяльності органів влади. Конституція Республіки Польща була прийнята 2 квітня 1997 року, схвалена на референдумі 25 травня 1997 року й набула чинності з 17 жовтня 1997 року [382].

Відповідно до статті 8 пункту 1 встановлюється, що «Конституція є вищим законом Республіки Польща».

Правову основу розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі складають нормативні акти, які регулюють принципи їхнього функціонування. До цих актів належать закони, розпорядження, цільові програми, інструкції. Вони мають різну юридичну силу й базуються на основі головного нормативного акту – Конституції Польщі. У статті 70 Конституції Республіки Польща закріплено право кожної людини на освіту, а навчання до 18 років є обов'язковим. Навчання в державних школах безкоштовне. Батьки мають право обирати школу для навчання дітей. Громадяни й організації мають право створювати початкові, середні і вищі навчальні заклади. Держава забезпечує автономність діяльності й навчання у вищих навчальних закладах. Органи державної влади забезпечують громадянам загальний і рівний доступ до освіти. З цією метою вони створюють системи індивідуального фінансування та правової підтримки школярів і студентів. Статтею 68 Конституції Польщі затверджується право людини на охорону здоров'я. Уряд забезпечує рівний доступ до послуг з охорони здоров'я в державних установах незалежно від фінансового положення громадян. У цьому контексті в пункті 5 вказано, що державні органи повинні підтримувати розвиток фізичної культури, особливо серед дітей і молоді [382].

Законодавчим органом влади в республіки Польща є парламент. Тільки він має право приймати або відхиляти проекти законів у всіх сферах діяльності, зокрема в освітній сфері. Парламент складається з двох палат – це Сейм і Сенат (стаття 95 Конституції) [382]. Депутати працюють у численних комісіях (постійних або спеціальних), створених для розгляду різних питань життєвого забезпечення, керівництва й розвитку держави, вирішення суспільно значущих проблем [236]. У Сеймі Республіки Польща постійно діють понад двадцять комісій. Питання розвитку освіти у сфері ФКіС покладено на такі комісії:

- Комісія в справах освіти, науки і молоді;
- Комісія з фізичного виховання і спорту;
- Комісія з охорони здоров'я.

У комісіях відбувається процес обговорювання й розробка

проектів нових законодавчих актів. Кожна з комісій відпрацьовує пропозиції до законодавчих актів Республіки Польща в межах своєї компетенції [347; 396].

Право законодавчої ініціативи, тобто право на внесення пропозицій про прийняття нового закону, або внесення змін до чинного закону, який обов'язково повинен розглянути Сейм, мають депутати, Сенат, Президент та Рада Міністрів Польщі (стаття 113 Конституції) [481].

Основні засади державного та суспільного устрою визначають закони, які регламентують певні сфери суспільного життя [477]. Базовими нормативно-правовими актами розробки державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС є:

- Закон «Про систему освіти» від 7.09.1991 р. [599];
- Закон «Про вищу освіту» від 12.09.1990 р. [598];
- Закон «Про вищу освіту» від 27.07.2005 р. [607];
- Закон «Про фізичну культуру» від 18.01.1996 р. [600];
- Закон «Про спорт» від 25.06.2010 р. [609].

Законом «Про систему освіти» [599] визначено, що система освіти Польщі ґрунтується на Конституції Польщі, а також положеннях, викладених у Загальній Декларації Прав Людини, Міжнародному Пакті про Громадянські і Політичні права та Конвенції про Права Дитини. Навчання й виховання здійснюють на основі християнської системи цінностей, універсальних принципів ділової етики. Такі процеси служать розвитку в молоді почуття відповідальності, любові до Батьківщини та пошани до польської культурної спадщини, при одночасному розкритті цінностей культури світу та Європи. Школа повинна забезпечити кожному учню умови, необхідні для його розвитку, підготувати його для виконання цивільних та сімейних обов'язків. У своїй діяльності вона спирається на принципи солідарності, демократії, терпимості, справедливості й свободи.

Система освіти Польщі забезпечує :

- реалізацію права кожного громадянина на освіту, права дітей і підлітків на виховання й турботу, відповідно до віку й досягнутого розвитку;
- покращення виховної ролі сім'ї за допомогою школи;
- можливість створення шкіл і дошкільних установ різних

типів організації;

- організацію навчання, розробку його змісту і методів відповідно до психофізичних можливостей учнів, а також можливість використання психолого-педагогічних і спеціальних форм роботи в школі;

- можливість отримання освіти у всіх типах шкіл для дітей та молоді, що мають фізичні вади, відповідно до індивідуальних потреб розвитку і схильності до освіти;

- опіку над учнями-інвалідами шляхом надання можливості щодо реалізації індивідуального процесу навчання, а також занять з реабілітації;

- можливість продовження навчання протягом життя, отримання або зміни кваліфікації та спеціальності;

- зменшення відмінностей в умовах освіти, особливо між містами й сільськими районами, виховання охорони здоров'я;

- підтримання безпечних умов навчання, виховання;

- поширення серед дітей і підлітків знань про основи сталого розвитку, а також формування основ, що сприяють його реалізації на локальному, національному та глобальному рівні;

- уважність до потреб учнів, які перебувають у складній життєвій (матеріальній) ситуації;

- спрямування змісту навчання до вимог ринку праці;

- формування в учнів активного ставлення до економічного життя;

- підготовку учнів до вибору професії та напрямів навчання;

- розвиток інтересів і здібностей учнів через організацію позакласних і позашкільних занять, а також формування соціальної активності та навичок проведення вільного часу;

- розповсюдження серед дітей та молоді знань про безпеку, формування правильного ставлення до загрози життю та дій у надзвичайних ситуаціях.

Міністерство народної освіти розглядає всі питання, пов'язані з розвитком дошкільної, середньої й професійної освіти. Воно має право ініціювати й упроваджувати державну політику серед молоді. Законом визначаються норми діяльності в публічних (державних) і недержавних (приватних) середніх навчальних закладах [519].



Законом «Про систему освіти» встановлюється, що при міністрі народної освіти може створюватись Державна рада освіти (Krajowa Rada Oświatowa), яка є громадським дорадчим органом. Вона розглядає різноманітні пропозиції учасників освітнього процесу й розробляє проекти документів, що формують державну політику з розвитку системи освіти (стаття 45, пункт 1). Державна рада освіти бере участь у розробці проектів правових актів міністра народної освіти (стаття 45, пункт 3), як-от: розпорядження міністра, встановлення стандартів навчання, розробку інструкцій з різних видів діяльності тощо. Вона розробляє та подає міністру проекти законодавчих актів, що визначають принципи освітньої політики держави, зокрема пропозиції частки видатків бюджету на освіту з національного доходу, висловлює думки щодо проекту закону про бюджет у частині, що стосується освіти і представляє думку відповідним комісіям Сейму і Сенату. Державна рада освіти висловлює думку щодо критеріїв розподілу коштів, що перебувають у розпорядженні міністра народної освіти та має право виступати із заявами з питань розвитку освіти безпосередньо у вищих центральних органах урядової адміністрації (стаття 45, пункт 4).

Куратор освіти керує процесом упровадження державної політики розвитку освіти в навчальних закладах на території воєводства (стаття 31). Він має право за пропозицією не менше 10% шкіл і закладів освіти створювати Воєводську раду освіти (стаття 48). Вона забезпечує впровадження державної політики розвитку освіти в регіоні та бере участь у розробці пропозиції до Державної ради освіти, які відображають інтереси мешканців регіону в системі розвитку освіти на території воєводства. Директор школи безпосередньо впроваджує державну політику розвитку освіти, керує дидактично-виховною діяльністю в школі та здійснює педагогічний нагляд за навчальним процесом (стаття 39).

Аналіз Закону Польщі «Про вищу освіту» від 27.07.2005р. [607] встановлює, що завданням вищого навчального закладу є створення умов для розвитку ФК студентів (стаття 13, пункт 7), що своєю чергою передбачає розвиток освітньої діяльності у сфері ФКіС. Законом встановлюється, що питання розробки державної політики в системі вищої освіти покладають на Головну раду вищої освіти (Rada Główna Szkolnictwa Wyzszego), яка є виборним

дорадчим органом при міністрі науки і вищої освіти. Одним із пріоритетних завдань Головної ради вищої освіти є розвиток освіти молоді, зокрема й у сфері ФКіС. Законом визначено, що «Рада співпрацює з міністром науки і вищої освіти та з іншими органами державної влади з питань розробки та впровадження державної політики в системі вищої освіти» (стаття 45, пункт 2). Питання розвитку освіти у сфері ФКіС покладено на відповідні кафедри вищого навчального закладу, а процес упровадження державної політики з питань розвитку фізичної культури й спорту серед студентської молоді здійснюється через СК вищого навчального закладу.

Законом Польщі «Про фізичну культуру» [600] визначено, що «фізична культура є частиною національної культури, захищеної законом. Громадяни, незалежно від віку, статі, віросповідання, раси, а також ступеня й типу інвалідності, використовують рівні права до різних форм фізичної культури» (стаття 1). Закон визначає основи діяльності у сфері ФК, а також задачі органів урядової адміністрації й місцевого самоврядування, СК та інших суб'єктів господарської діяльності (стаття 2). Законом встановлено, що в дошкільних установах, середній школі, освітньо-виховних закладах та вищих навчальних закладах, які працюють у системі денної форми навчання, зобов'язані проводити заняття з ФВ (стаття 19, пункт 1), а також передбачалось поступове збільшення академічних годин на заняття з ФВ протягом 2003–2005 рр. (стаття 61). «Обов'язковий обсяг занять з фізичного виховання для учнів IV, V і VI класів початкових шкіл і гімназій становить 4 академічних години, для учнів середніх шкіл – 3 академічні години протягом тижня» (стаття 19, пункт 2). Слід зазначити, що на сучасному етапі розвитку польського суспільства реформа системи середньої освіти збільшила кількість обов'язкових занять з ФК до 5 академічних годин. Вони розподілені таким чином: 3 години ФВ плануються в розкладі уроків, а інші – 2 години в позаурочний час і є варіативною частиною, яку обирає учень відповідно до уподобань, схильності й прагнень. Такий підхід підкреслює розуміння суспільством і органами державної влади важливості занять з ФКіС на процеси збереження здоров'я молоді, соціальної адаптації, розвитку її освіти, активного та цілеспрямованого проведення вільного

часу [438].

Законом Польщі «Про спорт» [609] встановлено засади організації занять спортивною діяльністю (стаття 1). До спортивної діяльності належать усі форми фізичної активності людей, які впливають на поліпшення фізичного й психічного здоров'я, розвиток соціальних відносин або досягнення результатів у спорті на всіх рівнях. Спорт разом з фізичним вихованням і руховою реабілітацією становлять фізичну культуру (стаття 2). Спортивна діяльність здійснюється через спортивні клуби (стаття 3). Законом визнано, що «особливим видом СК є учнівський СК, який працює на принципах, передбачених законом «Про громадські об'єднання» від 7.04.1989 р. [595] (стаття 4).

Спортивний союз діє у формі асоціації або спілки громадських об'єднань і може створювати асоціацію «Польський спортивний союз» (PZS – Polski związek sportowy) (стаття 6–7). Членами PZS можуть бути СК, інші спортивні союзи, а також інша юридична особа, чий статут або установчий акт передбачає ведення діяльності в конкретному виді спорту. PZS є органом, на який покладено розвиток сфери ФКіС в державі, а також розвиток освітньої діяльності у сфері ФКіС. З цією метою він організує і проводить: наукові конференції; методичні семінари; обмін досвідом; видання спеціальної літератури; виступи кращих тренерів, спортсменів, організаторів фізичної культури; спортивно-масові заходи оздоровчої спрямованості; заходи з популяризації окремих видів спорту і рухової активності тощо [121]. СК, які є членами PZS, беруть участь у різноманітних заходах і спортивних змаганнях, що організовує цей спортивний союз (стаття 8).

Законом визначено, що PZS має право створювати професійні ліги з визначених видів спорту (стаття 15). Розвиток професійного спорту сприяє покращенню його видовищного складника, зацікавленості великої кількості людей, розширенню географії проведення змагань, що сприяє розвитку освіти загалом.

Створення умов, що сприяють розвитку ФКіС є завданням органів місцевого самоврядування, які визначають умови й порядок її фінансування. На місцеві органи влади покладено завдання з проведення освітньої діяльності у сфері ФКіС, удосконалення спортивної інфраструктури, підтримки й розвитку національних

спортивних традицій, проведення оздоровчої й рекреаційної роботи за місцем проживання.

Міністр спорту і туризму, міністр народної освіти, а також міністр науки і вищої освіти можуть підтримати, зокрема й фінансово, розвиток спорту, відповідно, у шкільному середовищі та у ВНЗ (стаття 29, пункт 2). Розвиток освіти у сфері ФКіС відбувається в навчальних закладах та секціях СК. Вони можуть працювати й у самих навчальних закладах, і за його межами. Освітня діяльність у сфері ФКіС здійснюється під час проведення навчальних занять, спортивних тренувань, спортивно-масових та виховних заходів, організації активного відпочинку та туризму.

Міністр спорту і туризму має право створити «Фонд розвитку системи освіти», що безпосередньо реалізує завдання розвитку освіти у сфері ФКіС в рамках програм ЄС. «Фонд розвитку системи освіти» розробляє і впроваджує програми розвитку освіти у сфері ФКіС, проводить заходи з навчання молоді різноманітним засобам ФК, заняттям спортом, веденню здорового способу життя, організації активного фізичного відпочинку. На реалізацію цих завдань «Фонд розвитку системи освіти» отримує цільову дотацію з частини державного бюджету, якою керує міністр спорту і туризму (стаття 29а).

У місцевих органах самоврядування можуть діяти ради спорту, створені через відповідні виконавчі органи влади з числа представників організацій і установ, які виконують завдання у сфері ФКіС. Завдання ради спорту стосуються:

- розробки стратегії розвитку гмінів, повітів і воєводств в сфері ФКіС;
- розробки проекту бюджету місцевих органів влади в частині, що стосується розвитку сфери ФКіС;
- розробки цільових програм розвитку спортивної бази на території гмінів, повітів, воєводств, зокрема розгляду місцевих планів землекористування і забудови відповідних територій, що використовуються для цілей ФКіС, масового рекреаційного відновлення;
- удосконалення й розвитку освітньої діяльності з питань залучення населення до систематичних занять спортом;
- розробки проектів постанов, що стосуються взаємодії

місцевих органів виконавчої влади й закладів освіти в питаннях розвитку сфери ФКіС, удосконалення освітньої діяльності з популяризації спорту серед населення регіону (стаття 30).

Організацію занять у сфері ФКіС в СК PZS може проводити тільки тренер або інструктор зі спорту. Завдання тренера (інструктора зі спорту) охоплюють безпосередньо організацію й проведення занять, передачу теоретичних і практичних знань зі спортивного тренування й змагальної діяльності у визначеному виді спорту (стаття 41, пункт 1–2). У пункті 3 цієї статті визначено вимоги до осіб, які здійснюють тренувальну діяльність. Таким чином, закон визначає, що головною дійовою особою з розвитку освіти у сфері ФКіС серед спортсменів та осіб, які займаються спортивною діяльністю, є спеціально навчена людина – тренер або інструктор. Вони повинні мати належний рівень освіти, високий індивідуальний рівень спортивної підготовки й відповідати іншим встановленим вимогам.

Державну політику розвитку освіти у сфері ФКіС розглядають не тільки в законах Польщі. Поряд із поняттям «державна політика» часто вживається поняття «державні програми» або «державні цільові програми», які є логічним продовженням державної політики з питань розвитку у визначеній сфері діяльності людини.

В. Лобанов зазначає, що цільові програми – це пов'язаний ресурсами, виконавцями й строками здійснення комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, які забезпечують ефективне вирішення завдань у сфері державного, економічного, екологічного, соціального й культурного розвитку держави [96, с. 73].

Державні програми – це спосіб упровадження державних рішень у життя, які визначають механізм їхнього виконання. Вони покликані забезпечити необхідну концентрацію економічних, фінансових і виробничих ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку держави. Тож створення державних програм дає змогу: по-перше, сконцентрувати ресурси для розв'язання певної проблеми; по-друге, об'єднати зусилля всіх зацікавлених організацій; по-третє, визначити цілі й розробити стратегію на довготривалий період.

І. Петренко дає визначення, що «державна цільова програма – це законодавчо закріплений план дій органів державної влади, який передбачає здійснення управлінської діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей державної політики в тій чи іншій сфері суспільного життя» [166]. Статус, зміст і процес розробки цільових програм визначається відповідними нормативно-правовими актами. У цьому процесі беруть участь органи виконавчої та законодавчої влади, а також наукові установи й громадські організації. Виокремлюють такі різновиди державних цільових програм:

- за статусом: міждержавні, загальнонаціональні, регіональні, місцеві;
- за функціональною орієнтацією: соціальні, економічні, науково-технічні та інші;
- за строками реалізації: короткострокові, середньострокові, довгострокові.

І. Петренко виокремлює низку принципів, дотримання яких забезпечує успішність упровадження державних цільових програм, як-от: орієнтація програми на кінцевий результат, який формується у вигляді сукупності цілей і завдань; побудова програми у вигляді окремих блоків, пов'язаних із взаємозалежними видами діяльності, що складають програмну структуру; розуміння програми як цілісного об'єкта управління незалежно від відомчої належності елементів, що її складають; системний підхід до управління програмою на всіх етапах її реалізації; забезпечення програми як єдиного об'єкта управління необхідними кадровими, фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами [166].

Сучасна державна політика розвитку сфери ФКіС в Польщі знайшла відображення в прийнятій у 2006 році програмі «Стратегія розвитку спорту в Польщі до 2015 року». У документі підкреслено, що «у сучасному світі визначення фізичної активності індивідів і груп, організації в різних формах і для різних цілей використовує одне поняття – спорт» [576]. У сенсі цього документу спорт охоплює: ФВ, спорт для дітей та молоді, спорт для всіх, спорт людей з обмеженими можливостями й професійний спорт. У розвинених країнах світу спорт став загальним добром, доступним у різних формах, залежно від можливостей та інтересів громадян. Завдяки

специфіці спорт є важливим чинником зміцнення здоров'я, розвитку рухових навичок і соціальної поведінки людини, важливою формою проведення дозвілля, а також формування активного і здорового способу життя.

З цих міркувань держава зацікавлена розвитком і поширенням спорту. У документі визначено, що «роль держави полягає насамперед у створенні умов і турботи про розвиток спорту, зокрема, шляхом створення законів, що регулюють правила участі та діяльності в спорті, боротьби з негативними явищами в суспільстві, підготовки висококваліфікованих фахівців, цілеспрямованої роботи з спортивно обдарованою молоддю та будівництві сучасних спортивних об'єктів» [576, с. 18–19].

Структура й зміст розробки програми передбачали, що «Стратегія розвитку спорту в Польщі до 2015 року» буде керівним документом, спрямованим на визначення основних напрямів діяльності Міністерства спорту. Він установлює засоби реалізації цілей і завдань, які мають сприяти значному поліпшенню стану розвитку польського спорту й фізичної культури населення, розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту. Реалізація завдань стратегії розвитку, їхнє поступове впровадження в повсякденне життя поляків повинно привести до таких змін у суспільному житті й ставленні до занять спортом:

- покращення теоретичних й практичних систем навчання і виховання молоді, підняття рівня освіти з питань фізичного розвитку, збереження здоров'я, організації активного відпочинку й відновлення;
- визначення напрямів і умов розвитку професійного спорту, розробки його методично-організаційної основи;
- визначення програмних напрямів розвитку масового спорту й спорту для осіб з обмеженими можливостями;
- визначення місця й ролі органів місцевого самоврядування в підтримці та розвитку ФКіС на регіональному рівні;
- поліпшення й упорядкування системи управління структурами польського спорту;
- підтримки діяльності спортивних організацій та органів місцевого самоврядування в зборі коштів щодо надання допомоги в завданнях, пов'язаних із розвитком і вдосконаленням спортивної

інфраструктури.

Концепція «Стратегії розвитку спорту в Польщі до 2015 року» полягає в тому, що «спорт поступово буде займати все міцніші позиції в широкому розумінні системі цінностей людини й на особистісному, і на суспільно значущому рівні, служачи комплексному розвитку людини, збереженню її здоров'я та працездатності, а також покращенню можливостей продуктивного використання вільного часу» [124].

Головна стратегічна мета – активне й ефективне суспільство – реалізується через завдання в трьох пріоритетних напрямках:

*Пріоритет 1.* Популяризація спорту для всіх. Діапазон пріоритету охоплює широку проблематику дій, що впливають на фізичний розвиток особистості людини, її здоров'я та якість життя. Мета стратегії в реалізації цього пріоритету – досягнення оптимального рівня розвитку людини, зміцнення здоров'я населення, екологічних умов проживання і видах професійної діяльності.

Виховання в людей звички прагнення до здорового способу життя. Цей складний процес починається в початковій школі через правильне формування фізичного розвитку дітей і підлітків. На цьому рівні молодь також отримує перше уявлення про спорт. Цьому процесу будуть сприяти вдосконалення шкільної системи освіти у сфері ФКіС, організація й проведення змагань, а також підвищення рівня ФВ. Паралельно буде відбуватись педагогічний процес, що стосується закріплення знань і навичок молоді в потребі «життя з рухом», у результаті чого буде загальне усвідомлення ролі та значення фізичної активності.

Кінцевою метою освітнього процесу є вдосконалення заходів, що сприяють фізичній активності суспільства, упровадження цікавих форм проведення дозвілля, а також зміцнення ролі неурядових організацій, що пропонують програми спорту для всіх.

Важливим елементом для розвитку спорту серед дітей та молоді, а потім і дорослих, є необхідний рівень освіти у сфері ФКіС, що впливає на відповідну мотивацію й заохочення їхньої участі в різних формах спортивної діяльності. Однією з найважливіших цілей стратегії в галузі впровадження фізичної активності та спорту



для всіх стає необхідність використання специфічних переваг спорту для формування громадянської позиції протидії негативним явищам у суспільстві, зокрема, хуліганству, наркоманії та алкоголізму. Залучення молоді в спортивну конкуренцію є ефективним засобом побудови правильних суспільних зв'язків й адекватної соціальної поведінки.

*Пріоритет 2.* Зростання рівня спортивних результатів. Питання, що входять у сферу цього пріоритету, охоплюють заняття спортом і на аматорському, і на професійному рівні, і в олімпійських, і неолімпійських видах спорту, зокрема й для спортсменів-параолімпійців. Успіхи спортсменів на міжнародних аренах, зокрема, на олімпійських іграх, сприяють інтересу до спорту в суспільній думці, піднімають престиж держави на міжнародній арені. Отже, збільшується інтерес дітей і молоді до організованих форм проведення занять з різноманітних форм фізичної активності, зростає мотивація щодо поглибленого вивчення спортивної діяльності, розвитку освіти у сфері ФКіС, що своєю чергою сприяє прискореному розвитку окремих спортивних дисциплін.

Стратегія розвитку спорту повинна враховувати наукові аспекти, пов'язані з пошуком і перевіркою нових методів і засобів тренування, правильним і сучасним медичним обслуговуванням, лікуванням, реабілітацією, профілактикою та точною діагностикою стану навантаження. Розробка нових технологій тренування, використання досягнень науки, а також нові технічні можливості, що враховують специфічні потреби різних дисциплін і видів спорту – це умова прогресу й підвищення рівня спортивних результатів. У зв'язку з цим як пріоритет буде реалізовано постулат постійного професійного вдосконалення тренерів, що дозволить оновлювати знання, впроваджувати в навчально-тренувальний процес останні досягнення науки. Необхідно більше поширювати позитивний досвід роботи кращих тренерів і викладачів, які останнім часом досягли вагомих успіхів у діяльності. Отже, перераховані заходи безпосередньо здійснюють вплив на розвиток освіти у сфері ФКіС серед населення держави.

Активізація роботи щодо ліквідації негативних явищ у спорті, зокрема, вживання допінгу, хуліганства, а також виявів нетерпимості, подолання відстані, яка відділяє польських

спортсменів від кращих спортсменів світу в багатьох видах спорту, а також прагнення до досягнення максимальних спортивних результатів будуть можливі через системні заходи, що охоплюють низку різних управлінських елементів. Серед них можна визначити:

- цілеспрямований підбір і відбір у спорті;
- упровадження ефективної системи спортивної освіти;
- організацію навчання в умовах конкуренції;
- розвиток спеціалізованої спортивної й оздоровчої інфраструктури;
- розширення джерел фінансування спортивної діяльності;
- удосконалення правової системи;
- розвиток системи управління сферою ФКіС.

Таким чином, реалізація в довгостроковій перспективі основної мети, якою є поліпшення позицій Польщі на спортивній міжнародній арені, вимагає багатоаспектного підходу та прийняття комплексних заходів щодо розвитку спорту вищих досягнень, чіткого розуміння, що без відповідного рівня розвитку освіти у сфері ФКіС неможливо досягти бажаних результатів.

*Пріоритет 3.* Розвиток спортивно-рекреаційної інфраструктури. Без сучасної спортивно-рекреаційної бази неможливо досягнути повномасштабного спортивного успіху й популяризації спорту. Метою визначеного пріоритету є скорочення розриву, що відділяє Польщу від європейських країн. Особливо ця проблема стосується футбольних стадіонів, повнорозмірних басейнів для плавання, громадських об'єктів відпочинку й розваг. Нові спортивні об'єкти повинні мати найвищий виконавчий стандарт, що відповідає нормам міжнародних спортивних федерацій. Передбачено вирівнювання багаторічних недоліків з розвитку спортивної бази в невеликих містах і сільській місцевості. Стратегія передбачає значне збільшення інвестицій, які мають ліквідувати помилки попередніх років і змінити спортивну інфраструктуру в провідних дисциплінах олімпійських ігор [576].

Отже, вирішення першого і другого пріоритетних завдань неможливе без відповідного матеріально-технічного забезпечення, розвитку спортивної й рекреаційної інфраструктури, підняття рівня освіти населення у сфері ФКіС.

### **1.3 Організаційно-змістові основи діяльності державних органів влади з проблем розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту**

Стратегічною метою діяльності державних органів влади з удосконалення сфери ФКіС є досягнення такого рівня її розвитку, який би дозволив повністю забезпечити задоволення потреб суспільства та окремих громадян у збереженні здоров'я, підтриманні високого рівня працездатності, поліпшенні якості та рівня життя, задоволенні духовних, освітніх, інтелектуальних, рухових потреб шляхом занять певними видами спорту та рухової активності тощо. Розвиток освіти у сфері ФКіС є одним зі складових елементів системи змістової діяльності органів влади з розвитку сфери ФКіС. Він містить проведення цілеспрямованої освітньої діяльності серед різних верст населення з доцільності, популяризації, доведення життєвої необхідності занять фізичними вправами відповідно до рівня підготовленості, схильності, уподобань людини, надання необхідної інформації щодо конкретного виду рухової та спортивної активності. Розвиток освіти у сфері ФКіС передбачає зростання кількості населення, залученого до споживання послуг, які пропонує сфера ФКіС, що своєю чергою передбачає надання різноманітних освітніх послуг населенню з оздоровчих, спортивних, виховних, освітніх, рекреаційних, реабілітаційних, видовищних програм.

Як зазначає І. Гасюк [28], розвиток сфери ФКіС відбувається завдяки удосконаленню й поліпшенню матеріально-технічного, інформаційного, кадрового, наукового, нормативно-правового, фінансового, медичного забезпечення, а це відображається на показниках стану розвитку системи загалом, як-от: рівні здоров'я і фізичного розвитку різних верств населення; ступені використання ФК в різних сферах діяльності, рівні розвитку системи ФВ, самодіяльного масового спорту, рівні досягнень спортсменів в окремих видах спорту, рівні забезпеченості кваліфікованими кадрами, спортивними спорудами та майном.

Організаційно-змістова діяльність державних органів влади з розвитку освіти у сфері ФКіС становить внутрішньо упорядковану систему, форму організаційних відносин її складових елементів і

створюється суб'єктом управління для оптимізації зв'язків та відносин.

Центральним органом виконавчої влади в Республіці Польща є Рада Міністрів Польщі (додаток А.). Відповідно до Конституції Рада Міністрів визначає основні напрями внутрішньої і зовнішньої політики, забезпечує виконання законів, видає нормативні акти, координує та контролює роботу державних органів влади [562, с. 19]. Рада Міністрів у Республіці Польща несе політичну відповідальність за економічну, соціальну, культурну, екологічну діяльність органів державної влади, координує й контролює роботу міністерств та державних установ, зокрема з розвитку освіти у сфері ФКіС [37]. Діяльність Ради Міністрів охоплює всі організаційні заходи, спрямовані на фактичне виконання завдань визначених державною політикою, упровадження вимог нормативних актів у повсякденне життя спільноти, проведення заходів з розвитку освіти у сфері ФКіС [139]. Таким чином, діяльність Ради Міністрів зводиться до таких головних напрямів: організаційна діяльність зі створення необхідних умов для досягнення цілей, визначених у прийнятих законодавчих актах, вирішення проблем їхньої реалізації на практиці; заходи контролю за діяльністю державних установ і організацій; прогнозування й планування економічного та соціального розвитку держави, визначення завдань центральних органів влади з реалізації державної політики. Діяльність Ради Міністрів регулюють такі законодавчі акти:

- «Конституція Республіки Польща» від 2.04.1997 р. [382];
- Закон «Про організацію та діяльність Ради Міністрів» від 6.08.1996 р. [601];
- Закон «Про державне управління» від 4.09.1997 р. [602].

Механізм діяльності Ради міністрів визначає «Положення про роботу Ради Міністрів» від 6.08.1996 р. [601] Члени Ради Міністрів несуть солідарну і індивідуальну відповідальність перед Сеймом Республіки Польща за виконання завдань, покладених на прем'єр-міністра й міністерства [228 с. 81].

Рада Міністрів Республіки Польща має право виступати центром законодавчої ініціативи. З цією метою вона проводить таку роботу з розвитку освіти у сфері ФКіС: розробляє проекти правових

актів; координує проекти законодавчих актів з питань оцінки запланованих соціально-економічних змін; проводить юридичну й правову оцінку проектів законів; взаємодіє з комітетом європейської інтеграції з питань відповідності польського законодавства вимогам ЄС; взаємодіє з законодавчим комітетом щодо відповідності законопроектів Конституції Республіки Польща.

До складу Ради міністрів входять дев'ятнадцять міністерств. Кожне міністерство виконує політичну та адміністративно-управлінську функцію. Політична функція полягає в підготовці нормативно-правових актів у визначеній сфері діяльності міністерства й відображає інтереси держави та суспільства. Адміністративно-управлінська функція полягає в організації управління процесами у визначеній сфері діяльності міністерства за допомогою адміністративно-технічного апарату. На міністерства покладають завдання співпраці з іншими міністерствами в розробці і реалізації державної політики, співпраці з місцевими органами влади та суспільними організаціями. Кожне міністерство має виконавчий апарат і свою структуру.

Міністерства виконують функції в окремих галузях діяльності. Водночас вони можуть виконувати низку спільних функцій, коли завдання одного міністерства пересікаються із завданнями іншого. До таких спільних завдань належить розвиток освіти у сфері ФКіС [139, с. 399]. Ці завдання стосуються функціональної діяльності Міністерства народної освіти, Міністерства науки і вищої освіти, Міністерства спорту і туризму. Вони здійснюють управлінський процес розвитку освіти у сфері ФКіС і є суб'єктами нашого дослідження [127].

Сучасна державна політика розвитку освіти в Польщі була закладена на початку 90-х років ХХ сторіччя з прийняттям законів «Про систему освіти» від 7.09.1991 р. [599]; «Про вищу освіту» від 12.09.1990 р. [598]; «Про громадські об'єднання» від 7.04.1989 р. [595], та нових законів адміністративно-територіальної реформи «Про територіальне самоврядування» від 8.03.1990 р. [596]; «Про самоврядування гмін» від 8.03.1990 р. [597]. Характерною рисою прийнятих законів є надання вищим навчальним закладам освіти й територіальним органам самоврядування великого ступеня

автономії в прийнятті рішень, організації й визначенні змісту навчання, веденні господарської діяльності, що створило умови для співпраці закладів освіти з місцевими громадами [99; 613].

Державна політика розвитку освіти в Польщі передбачала розподіл функцій органів управління освітою й охоплювала: державні органи управління (Міністерство науки і вищої освіти, Міністерство національної освіти); регіональні органи управління освітою (у воєводствах, гмінах, повятах); регіональні та міські органи управління освітою; органи управління окремим навчальним закладом, на які покладались завдання з розвитку освіти у сфері ФКіС [566]. При органах управління освітою створювались дорадчі колегіальні органи: при Міністерстві національної освіти – Державна рада освіти (Krajowa Rada Oświatowa); при Міністерстві науки і вищої освіти – Головна рада вищої освіти (Rada Główna Szkolnictwa Wyzczego); при кураторі освіти – Воєводська рада освіти (Wojewydzka Rada Oświaty); при місцевих органах самоврядування – рада освіти (Rada Oświaty); при ректорі вищого навчального закладу – сенат (Senat); при директорі школи – рада школи (Rada Szkoły).

У компетенції міністрів (державний рівень управління освітою) залишився тільки загальний нагляд і контроль за правовою діяльністю навчальних закладів, проведення державної політики розвитку освіти в Республіці Польща, зокрема у сфері ФКіС. Державна рада освіти, яку створює Міністр народної освіти Польщі, є громадською організацією з питань розвитку освіти і повинна мати не менше 1/4 регіональних представників. До Державної ради освіти входять по одному представнику воєводських рад освіти та представники центральних структур профспілок вчителів. Вона може створювати постійні й спеціальні комісії з питань розвитку освіти [231, с. 24–25]. Державна рада освіти виконує такі завдання, що стосуються розвитку освіти у сфері ФКіС:

- установлює принципи освітньої політики держави;
- розробляє та подає міністру народної освіти проекти законодавчих актів з розвитку освіти у сфері ФКіС;
- розробляє пропозиції щодо фінансування освітньої діяльності;
- надає пропозиції до бюджету з питань розвитку освіти;

- відстоює пропозиції в комісіях Сейму і Сенату;
- установлює критерії розподілу коштів, що перебувають у розпорядженні Міністра народної освіти;
- висловлює думки щодо концепції розвитку освіти;
- визначає стандарти навчання і розглядає програми їхньої реалізації;
- висловлює думки щодо проектів правових актів, що стосуються проблем розвитку освіти;
- розглядає інші питання щодо розвитку освіти.

Центральні органи управління освітою беруть участь у розробці та впровадженні в життя державної політики у сфері вдосконалення освіти, установлення перспектив та напрямів її розвитку, визначають вимоги до її змісту, рівня та обсягу фінансового та матеріально-технічного забезпечення. Вони допомагають в організації підготовки висококваліфікованих кадрів, координації наукових досліджень, методичному забезпеченні, організації міжнародних зв'язків в обміні досвідом, упровадженні інноваційних технологій навчання та наукових досягнень, здійснюють контроль за організацією навчання та його результатами, долучаються до проведення інспектувань, атестацій та акредитацій закладів освіти [238, с. 15].

А. Василюк у дослідженні структури управління вищої освіти Польщі вказує, що на центральні органи управління освітою покладають завдання із встановлення стандартів навчання, проведення загального нагляду й контролю законності дій навчальних закладів, розподілу бюджетних коштів і контролю за їхнім використанням, координації дій місцевих органів самоврядування в галузі освіти [16, с.158].

Таким чином, Міністерство народної освіти відповідає за якість освіти в державі, дбає про розвиток освіти у сфері ФКіС в дошкільних і середніх навчальних закладах, сприяє наданню рівних можливостей в отриманні освіти громадянам країни. Міністерство науки і вищої освіти відповідає за якість вищої освіти у державі її відповідності світовим і європейським стандартам навчання, розвиток освіти в сфері ФКіС у ВНЗ Польщі.

Головним завданням кураторів освіти (регіональний рівень) є здійснення державної політики з питань розвитку освіти, зокрема

у сфері ФКіС, допомога органам управління освітою на місцевому рівні та проведення на теренах свого воєводства педагогічного нагляду, що охоплює педагогічну діяльність навчальних закладів. Вони здійснюють юридичний контроль та надають інформацію про стан реалізації освітніх програм, здійснюють моніторинг результатів роботи шкіл. Куратори освіти безпосередньо підпорядковані міністру національної освіти, співпрацюють із ним та органами місцевого самоврядування [403, с. 15]. На воєводську раду освіти покладають такі завдання з розвитку освіти у сфері ФКіС: упровадження державної політики розвитку освіти в регіоні; здійснення педагогічного спостереження за закладами освіти регіону; дослідження освітніх потреб населення регіону; допомога органам управління освітою на місцевому рівні; аналіз педагогічної, виховної та наукової роботи закладів освіти в регіоні; підготовка пропозицій для Державної ради освіти щодо розвитку освіти в установленому регіоні; підготовка пропозицій щодо фінансування закладів освіти [441].

Органи місцевого самоврядування можуть створювати й керувати тільки державними навчальними закладами. Вони співпрацюють з кураторами освіти з питань оцінювання праці керівників навчальних закладів, а також із радами шкіл та батьківськими радами з питань удосконалення ефективності навчання та покращення навчально-виховного процесу [490]. Місцеві органи влади фінансують навчальні заклади, визначають їхню мережу, здійснюють утримання й облаштування, забезпечують соціальний захист працівників і дітей, ведуть облік дітей шкільного віку і контролюють результати навчання, установлюють опіку над дітьми, які не мають батьків, співпрацюють з центральними органами виконавчої влади щодо питань якості освіти [41; 624]. Питання розвитку освітньої діяльності покладено на раду освіти місцевого самоврядування, яка є дорадчим органом місцевих державних органів влади. Завдання ради освіти місцевого самоврядування визначає стаття 48 Закону «Про систему освіти» від 7.09.1991 р. [599]. До завдань ради освіти місцевого самоврядування з питань розвитку освіти у сфері ФКіС належать: дослідження освітніх потреб у сфері дії органів місцевого самоврядування та підготовка проектів законодавчих актів щодо їхнього задоволення;



оцінка бюджету місцевого самоврядування щодо стосується видатків на освіту; визначення доцільності мережі державних шкіл та дошкільних установ; оцінка проектів актів місцевого законодавства, виданих з питань освіти; вираження інших думок у питаннях, що стосуються розвитку освіти [127, с. 41].

Місцеві органи виконавчої влади сприяють розвитку освіти у сфері ФКіС, здійснюють фінансування освітніх і спортивних заходів, уживають заходи з покращення інфраструктури занять ФК, спортом і туризмом, зокрема зон масового рекреаційного відпочинку, а також спортивних споруд і спортивних майданчиків загального користування [305; 473].

Керівники навчальних закладів (місцевий рівень) утілюють освітню політику держави на практиці, зокрема у сфері ФКіС. При виконанні покладених на них завдань вони співпрацюють із громадськими органами навчальних закладів. Громадські та колегіальні органи (рада школи, батьківська рада), органи учнівського, студентського та аспірантського самоврядувань співпрацюють із керівниками навчальних закладів та між собою [42].

Рада школи чи освітньої установи здійснює діяльність відповідно до статті 50 Закону Про систему освіти від 07.09.1991 р. [599]. Рада школи бере участь у вирішенні внутрішніх справ освітньої установи, зокрема з питань розвитку освіти у сфері ФКіС, а також: приймає статут школи; висловлює думки щодо проекту фінансового плану школи; може виступати органом, що здійснює педагогічне спостереження над школою; за вимогою може розглянути та зробити оцінку діяльності школи, її керівника або вчителів, які працюють у школі; висловлює думки щодо плану роботи школи, проектів інноваційних і педагогічних експериментів, а також розглядає інші питання, важливі для школи; рада школи за власною ініціативою оцінює ситуацію і стан школи та доводить висновки до директора, педагогічної ради, органу місцевої влади, що здійснює контроль діяльності школи, а також до воєводської ради освіти [360, с. 9–11]. Висновки ради школи мають для органу освіти обов'язковий характер [291].

Рада батьків створюється в школі або в інших освітніх установах. Вона працює відповідно до статті 54, Закону «Про

систему освіти» від 7.09.1991 р. [599]. Рада батьків виконує такі завдання, дотичні до розвитку освіти у сфері ФКіС: здійснює спостереження за педагогічною діяльністю в школі або освітній установі, висловлює пропозиції щодо її покращення; висловлює колективні думки щодо всіх справ школи, бере участь в організації позашкільних заходів; здійснює оцінку навчальних програми та заходів з планування щодо підвищення ефективності освіти в школі; здійснює оцінку проекту фінансового плану, складеного директором школи; за погодженням з педагогічною радою бере участь у програмах виховних заходів школи; профілактичних заходів школи; заходів з адаптації учнів до освітніх вимог та вимог школи.

У школі або освітній установі може діяти учнівське самоврядування, яке створюють усі учні школи. Правила дій органів учнівського самоврядування визначає статут, який не може суперечити статуту школи. Самоврядування може представляти раді школи, педагогічній раді та директору висновки й думки у всіх справах школи, зокрема з питань розвитку освіти у сфері ФКіС. Учніське самоврядування здійснює спостереження за реалізацією основних прав студентів [293], як-от: право ознайомлюватися з навчальною програмою, її змістом, метою і пропонованими вимогами; право здійснення громадської оцінки щодо прогресу в навчанні і поведінці учнів; право організації шкільного життя, що дозволяє зберегти правильне співвідношення між зусиллями школи й можливістю розвитку та задоволення власних інтересів учнів; право створення й випуску шкільної газети.

Вплив громадських та колегіальних органів управління освітою, як зазначає Я. Гречка, обмежив сферу затвердження індивідуальних рішень керівника навчального закладу та керівників структурних підрозділів на процес прийняття рішень [40].

Процес децентралізації освіти в Польщі розглядають М. Гербст і Я. Герчинський, які підкреслюють, що він є елементом демократизації освіти. Процес децентралізації тривав майже 10 років, і це було пов'язано з паралельним проведенням інших реформ у Польщі. Проведений науковцями аналіз засвідчив, що передача державних середніх закладів освіти в комунальну власність місцевих громад позитивно вплинула на розвиток

регіональної освіти та власне навчальних закладів [36].

Таким чином, реформа системи освіти значною мірою скоротила повноваження центральних органів управління освітою, частину було передано місцевим органам управління, що своєю чергою сприяло поєднанню системи державного та громадського управління освітою [635, с. 32].

У сфері ФКіС Польщі органом виконавчої влади є Міністерство спорту і туризму (Ministerstwo Sportu i Turystyki Rzeczypospolitej Polskiej), створене 23.07.2007 р.

На сучасному етапі питання розвитку освіти у сфері ФКіС Міністерство спорту і туризму здійснює разом з іншими міністерствами: Міністерством народної освіти (у дошкільних та шкільних закладах освіти); Міністерством науки та вищої освіти (у вищих навчальних закладах); Міністерством оборони (у військових частинах і підрозділах, у військових навчальних закладах); Міністерством внутрішніх справ (у підрозділах та навчальних закладах внутрішніх справ); Міністерством охорони здоров'я (з питань проведення освітньої діяльності щодо збереження здоров'я, проведення оздоровчих заходів, організації медичного догляду, медичного супроводу тренувань та підготовки спортсменів до змагань) [342].

Міністерство спорту і туризму здійснює контроль за діяльністю СК, відповідає за розвиток олімпійських, неолімпійських, параолімпійських видів спорту в державі, а також різноманітних видів туризму, організує діяльність PZS [139, с. 400]. Одним із головних завдань Міністерства спорту і туризму є дофінансування діяльності СК із питань модернізації спортивної інфраструктури, побудови нових спортивних об'єктів, яке розглядають як спортивні інвестиції. З цією метою щороку розробляється «Програма розвитку спортивних інвестицій», у якій визначають об'єкти фінансування, характеристику завдань (перебудова, ремонт, добудова, новобудова), рівень фінансування, джерела фінансування, терміни реалізації завдань.

На місцеві органи державної влади з питань розвитку освіти у сфері ФКіС в Польщі покладають завдання з координації діяльності й забезпечення взаємодії роботи закладів освіти, СК, громадських організацій [439]. Головним завданням місцевих

органів державної влади з питань розвитку освіти у сфері ФКіС є задоволення потреб спільноти з проведення освітньої діяльності серед молоді та дорослих, спрямованої на необхідність підтримання здоров'я та ведення здорового способу життя, проведення заходів з оздоровлення, потреби занять руховою активністю і спортом. Кількісними та якісними характеристиками ефективності діяльності місцевих органів державної влади з розвитку освіти у сфері ФКіС є оцінні судження мешканців регіону про надійність, доцільність, ефективність прийняття відповідних рішень, які забезпечують високий рівень функціонування та розвитку сфери ФКіС, надання освітніх, фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг населенню регіону відповідно до їхніх потреб.

Для більш глибокого розуміння організаційно-змістової діяльності державних органів влади Польщі з розвитку освіти у сфері ФКіС нами визначено й досліджено її загальні критерії розвитку та критерії ефективності діяльності органів державної влади. Під поняттям «критерії» (від грецької *critērion* – засіб для судження) розуміють ознаку, на основі якої здійснюється оцінка, визначення чогось; мірило оцінки [208, с. 664]. У нашому дослідженні поняття «критерії розвитку» ми розуміємо як ознаку або сукупність ознак, за якими можна оцінювати міру результативності розвитку освіти у сфері ФКіС в Польщі, рівень досягнення цілей її функціонування, міру досягнення нею бажаного стану [113, с. 82].

До критеріїв розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту, на нашу думку, належать: якість освіти; рівень кадрового, фінансового, наукового, нормативно-правового, інформаційного, дидактичного програмно-методичного та медичного забезпечення [113, с. 83]. Серед критеріїв ефективності діяльності органів державної влади з розвитку освіти у сфері ФКіС виділяють: надійність; результативність; ефективність.

На сучасному етапі розвитку суспільства науковці різних країн світу [30; 172; 217; 220; 246; 453] визнають той факт, що від якості освіти в державі залежить її майбутній економічний і соціальний розвиток, який має забезпечити інтелектуальний потенціал сучасної молоді. Поняття «якість» у педагогічній літературі має декілька визначень і характеризує певні дії з метою

досягнення визначеного результату. «Якість» трактують як наявність істотних ознак, властивостей, особливостей, що відрізняють один предмет або явище від іншого. Як моральна, етична категорія поняття «якісне» тотожне ідеальному. У педагогічній практиці під поняттям «якість» розуміють сукупність характеристик об'єкта, що стосується його здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби [453].

Якість освіти є багатогранною категорією. За сутністю якість освіти, за думкою М. Тализіна, відображає різні аспекти освітнього процесу – філософські, соціальні, педагогічні, політичні, демографічні, економічні та інші. Якість освіти розглядають як: суспільний ідеал освіченості людини; результат її навчальної діяльності; процес організації навчання і виховання; критерій функціонування освітньої системи [217, с. 12].

Л. Петриченко звертає увагу, що «в практиці вищої школи застосовується також і прагматичний підхід, коли під якістю освіти розуміється її відповідність державним стандартам, акредитаційним, атестаційним вимогам, потребам держави, виробництва» [167, с. 29].

О. Чемерис характеризує якість освіти як «узагальнений показник розвитку суспільства у певному часовому вимірі, тому його слід розглядати в динаміці тих змін, що характеризують поступ держави в контексті світових тенденцій: вона рухається до консолідації та інтеграції у світове співтовариство чи протистоїть йому, ставлячи свої інтереси понад усе». Вона є суспільною характеристикою, а не предметом змагання чи політичним аргументом в оцінці розвитку держави на конкретному етапі її становлення [221].

Якість освіти, стверджує С. Палка, характеризує певний рівень підготовленості випускників навчальних закладів відповідно до запланованих цілей навчання. Вона відображає ступень задоволення суспільства рівнем наданих освітніх послуг [491].

Р. Врочинські визначає поняття «якість освіти» як комплексний результат освітнього процесу, його збалансовану відповідність визначеним нормам і стандартам, що має задовольнити соціальні потреби суспільства в підготовці й розвитку особистості до майбутнього життя й подальшого особистого

вдосконалення [627].

Звертаємо увагу, що якість освіти змінюється залежно від умов, вимог суспільства та часу. Якість освіти необхідно розглядати як єдність таких компонентів: якість організації навчального процесу; якість педагогічної діяльності; якість професійної підготовки науково-педагогічних кадрів; якість освітніх програм; якість матеріально-технічної бази та інформаційного забезпечення; якість учнів, абітурієнтів, студентів (їхні людські, особистісні якості); якість системи управління.

Таким чином, під поняттям «якість розвитку освіти у сфері ФКіС» в нашому дослідженні розуміємо ступінь відповідності навчально-виховного процесу та його результатів визначеним державним і соціальним вимогам та стандартам. Вона містить: доступність освіти, рівень охоплення населення освітньою діяльністю, відповідність стандартів навчання кращим світовим вимогам [113].

Доступність освіти у сфері фізичної культури і спорту визначаємо як комплексне поняття, яке охоплює такі напрями: доступність освіти для соціально незахищених верст населення; доступність освіти для дітей і молоді з особливими потребами; доступність освіти для осіб, які проживають у віддалених від освітніх центрів регіонах; доступність освіти для талановитої й обдарованої молоді. Рівень доступності освіти, як правило, визначають за двома показниками: фінансової доступності освітніх послуг та фізичної доступності закладів освіти для більшості громадян [145, с. 10]. Доступність загальної середньої освіти визначено пріоритетним напрямом державної політики й закріплено Конституцією Республіки Польща в статті 70 [382], яка встановлює право кожної людини на освіту, а навчання до 18 років є обов'язковим, водночас навчання в державних школах є безкоштовним. Таким чином, Конституцією Республіки Польща гарантовано можливість надання безкоштовної загальної середньої освіти. Щодо фізичної доступності до закладів освіти, то Закон Республіки Польща «Про систему освіти» від 7.09.1991 р. [599] встановлює, що мережа державних шкіл повинна бути організована таким чином, щоб усі діти отримали обов'язкове шкільне навчання. Шлях дитини від дому до школи не може перевищувати: 3 км – для

учнів класів I – IV початкових шкіл; 4 км – для учнів V і VI класів шкіл та учнів гімназій.

Якщо шлях дитини від будинку до школи перевищує вказані відстані, обов'язком місцевих органів державної влади є надання безкоштовного транспорту та нагляду під час перевезення дитини або відшкодування витрат на проїзд дитини в громадському транспорті. Якщо дитину до 7 років привозять батьки, також відшкодовується вартість проїзду супроводжувача на громадському транспорті (стаття 17).

Доступність освіти для дітей і молоді з особливими потребами закріплено на законодавчому рівні. Закон Республіки Польща «Про систему освіти» від 7.09.1991 р. [599] встановлює: можливість отримання освіти в усіх типах шкіл для дітей та молоді, що мають фізичні вади, відповідно до індивідуальних потреб розвитку й схильності до освіти (стаття 1, пункт 5).

Рівень охоплення населення Польщі освітою в різних вікових категоріях значно різниться. Він є максимальним у віці 6–18 років, це безпосередньо пов'язано з обов'язковим та безкоштовним навчанням у загальній середній школі. У дитячих садках рівень охоплення освітою досягає 90%. За цими показниками Польща перебуває серед кращих країн Європи. Рівень охоплення вищою освітою серед поляків у віці 19–24 років має неоднозначну тенденцію. А. Кошура відзначає, що до 2006 р. був зріст показників охоплення вищою освітою населення Польщі, а після 2006 р. простежується стійка тенденція до зменшення цих показників [84]. У педагогічному просторі Польщі все більше приділяють увагу ідеї безперервної освіти в розвитку людини як особистості, що дозволяє здійснювати її індивідуально за часом, темпом та спрямованістю. Така освіта надає кожному право й можливості реалізувати власну програму отримання та поповнення знань, незалежно від віку людини, що навчається, і здійснювати освіту протягом усього життя залежно від особистих потреб [234; 317; 568].

Питанням відповідності стандартів навчання кращим світовим вимогам в освітньому просторі Польщі приділено багато уваги. Польські науковці [322; 491; 585] відзначають, що стандартизація навчання забезпечує прозорість системи освіти та водночас надає можливість проводити порівняння кваліфікації

(дипломів), отриманих у польських вищих навчальних закладах, із кваліфікацією, що отримують студенти в навчальних закладах інших країн ЄС. Стандартизація навчання сприяє підвищенню якості освіти відповідно до потреб ринку праці.

Нормативно-змістовою основою державного стандарту навчання у сфері ФКіС в системі загальної середньої освіти Польщі є базова програма навчання з фізичного виховання. Базова програма – це універсально-обов'язковий документ, у якому відображено вимоги до навчання й виховання. Вона опрацьована й затверджена Міністерством народної освіти та стосується всіх предметів навчання. Базова програма становить мінімальний об'єм знань і навичок, якими має оволодіти учень у процесі навчання. На основі базової програми розробляють авторські програми навчання, які за змістом і обсягом перевищують базову програму. Характерною особливістю польської системи освіти є розповсюдження й упровадження зразкових авторських програм навчання, які обов'язково мають представляти різні регіони держави.

У системі вищої освіти Республіки Польща державні стандарти навчання визначаються Розпорядженням Міністра науки і вищої освіти від 2 листопада 2011 р. «Щодо питання Національних Стандартів Кваліфікацій для вищої освіти» [544], у якому встановлюється зміст ефектів навчання для отримання кваліфікації першого й другого ступеня для всіх освітніх галузей, а також здійснюється опис кінцевих ефектів навчання. Установлення стандартів освіти у сфері ФКіС передбачає вивчення методології розробки навчальних програм, здійснення планування процесу навчання, встановлення засобів, форм і методів ФВ студентів у ВНЗ Польщі.

Розвиток єдиної цілісної системи освіти не можливий без належного рівня кадрового забезпечення навчальних закладів, створення необхідних умов для зростання рівня професійної кваліфікації фахівців. Саме держава забезпечує підготовку та перепідготовку викладачів, зокрема у сфері ФКіС. Спеціально навчені викладачі, тренери, інструктори, спортивні менеджери виконують завдання розвитку освіти у сфері ФКіС. Вимоги до кадрового забезпечення та вдосконалення системи підготовки викладачів встановлюють статті 77–78 Закону «Про систему освіти»



від 7.09.1991 р.[599]. Вимоги до кадрового забезпечення фахівців у сфері фізичної культури і спорту встановлює стаття 44 Закону «Про фізичну культуру» від 18.01.1996 р. [600], у якій зазначено, що «організовувати заняття у сфері фізичного виховання, спорту і рекреації можуть особи, що мають кваліфікацію вчителя фізичної культури, а також кваліфікацію інструктора або тренера». Законом також визначено, що навчання осіб такої кваліфікації покладено на міністра з питань ФКіС. Міністр надає згоду на підготовку фахівців у сфері ФКіС у випадку встановлення, що навчальний заклад має необхідний рівень кадрового забезпечення та можливість проведення організаційних та навчально-виховних заходів. Навчання інструкторів і тренерів з видів спорту, а також менеджерів спорту проводиться згідно з програмами, затвердженими міністром у справах ФКіС після отримання відповідного рішення PZS [342].

Удосконалення системи кадрового забезпечення сфери ФКіС на сучасному етапі розвитку освіти передбачає: оптимізацію кількості вищих навчальних закладів, які готують таких фахівців; науково-інформаційне забезпечення сфери ФКіС; створення необхідної навчально-матеріальної бази підготовки фахівців; стандартизацію освіти шляхом удосконалення вимог до її змісту, обсягу та якості [437].

Забезпечення розвитку освіти необхідною фінансовою підтримкою є одним з пріоритетів державної політики в Польщі. Вона передбачає поступове збільшення фінансування освіти й у загальному розмірі, і щодо внутрішнього валового продукту. Фінансове забезпечення освітньої діяльності в Польщі відбувається на декількох рівнях. Обсяг фінансування державних закладів освіти визначає щорічний бюджет держави та бюджети місцевих органів влади. Розподіл коштів, їхнє цільове спрямування, обсяг і терміни розрахунків встановлюють Закони Республіки Польща та розпорядження відповідних міністрів [335, с.26]. У системі дошкільної та середньої освіти фінансування навчальних закладів визначає Закон «Про систему освіти» від 7.09.1991 р. [599] в статтях 79–81. Статтею 90 передбачені дотації на кожную дитину, що навчається, а також матеріальна допомога на дітей, які мають соціальні (фінансові) труднощі. Законом передбачена можливість надання спеціальних стипендій за досягнення в науці або спорті. У

системі вищої освіти фінансування навчальних закладів визначає Закон «Про вищу освіту» від 27.07.2005 р. [607], у якому в статтях 92–94, 97–98 встановлено порядок проведення державних дотацій та грантів на освітню і наукову діяльність, визначено умови щодо часткового погашення відсотків за позиками на освіту, наданими комерційними банками. Слід зазначити, що навчання для студентів стаціонарної форми державних вищих навчальних закладів Польщі є безкоштовним. Платня може стягуватися: за повторне проходження курсу тими, хто не був успішно атестований; за навчання, що проводиться іноземними мовами; за вивчення дисциплін, що не входять до навчальної програми; за заочне навчання. Законом встановлюється щорічна компенсація заробітних плат викладачів та науковців, правила надання стипендій студентам [288].

Наукове забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС визначає необхідність проведення наукового обґрунтування фізкультурно-спортивної діяльності людини, систематизацію знань з ФВ, проведення освітньої роботи в цьому напрямі. Наука – сфера діяльності людини, функції якої – це розробка й теоретична систематизація об'єктивних знань про дійсність [208, с. 877]. У нашому дослідженні під науковим забезпеченням розвитку освіти у сфері ФКіС розуміємо комплекс заходів, спрямованих на теоретичне обґрунтування потреби вести здоровий спосіб життя, цілеспрямованого розвитку рухової активності людини, доцільності занять спортом, підтримки особистого стану здоров'я протягом усього життя [113].

Наукове забезпечення розвитку освіти в сфері ФКіС передбачає: розробку та впровадження інноваційних технологій навчання; організацію й проведення фундаментальних і прикладних наукових досліджень напрямів розвитку освіти; розробку і впровадження цільових державних, галузевих, міжвузівських наукових програм; розробку середньострокових і довгострокових прогнозів розвитку системи освіти; наукове вдосконалення законодавства Республіки Польща; розробку нормативно-правової бази діяльності закладів освіти; розробку регіональних програм розвитку освіти; наукове обґрунтування державних стандартів навчання.

Нормативно-правове забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС ґрунтується на законах Республіки Польща та відповідних розпорядженнях міністрів. До них належать:

- Закон «Про систему освіти» від 7.09.1991 р. [599];
- Закон «Про фізичну культуру» від 18.01.1996 р. [600];
- Закон «Про вищу освіту» від 27.07.2005 р. [607];
- Закон «Про спорт» від 25.06.2010 р. [609];
- розпорядження міністра національної освіти від 15.02.1999 р. «Про стандартні плани навчання в державних школах» [525];
- розпорядження міністра національної освіти і спорту від 31.02.2002 р. «Про стандартні вимоги до статуту державного дошкільного навчального закладу і державних шкіл» [528];
- розпорядження міністра національної освіти і спорту від 18.04.2002 р. «Про організацію навчального року» [531];
- розпорядження міністра національної освіти і спорту від 7.09.2004 р. «Про умови і способи оцінки, класифікації та просування студентів і слухачів, а також проведення заліків та іспитів у державних школах» [534];
- розпорядження міністра національної освіти від 23.12.2011 р. «Про класифікацію професій у системі професійної освіти» [546];
- розпорядження міністра науки і вищої освіти від 12.07.2007 р. «Про стандарти освіти для різних напрямків і рівнів освіти, а також створення режиму та умов, яким має відповідати ВНЗ» [537];
- розпорядження міністра науки і вищої освіти від 02.11.2011 р. «Про Національні стандарти кваліфікацій для вищої освіти» [544];
- розпорядження міністра науки і вищої освіти від 04.11.2011 р. «Про еталони результатів навчання» [545].

Цими законодавчими актами встановлено основи правової діяльності закладів освіти незалежно від форм власності з метою реалізації державної політики у сфері освіти. Дотично до розвитку освіти у сфері ФКіС визначено, що ФК є частиною національної культури, захищеної законом, громадяни, незалежно від віку, статі, віросповідання, раси, а також ступеня й типу інвалідності,

використовують рівні права до різних форм ФК [600]. Законодавчі акти регламентують діяльність органів урядової адміністрації, місцевого самоврядування, навчальних закладів, СК та інших суб'єктів у забезпеченні належної реалізації процесу розвитку освіти у сфері ФК, занять спортом, відпочинку, рухової реабілітації в середній і вищій школі. Установлюються стандарти навчання, які визначають вимоги до змісту, обсягу та рівня освітньої діяльності для різних напрямків і рівнів освіти.

Інформаційне забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС набуває нового переосмислення підходів до системи освіти, створення високоякісного й високотехнологічного інформаційно-освітнього середовища. Інформація (від лат. informatiōt – пояснення, викладення) – відомості, що передаються людьми усним, письмовим або іншим способом [208, с. 504]. Під поняттям «інформаційне забезпечення» в нашому дослідженні розуміємо надання інформації, знайденої під час задоволення інформаційних потреб користувача і представленої у вигляді інформаційного продукту в зручному для споживача вигляді [113].

Інформаційне забезпечення охоплює взаємодію та взаємодоповнення таких складників: використання ЗМІ (телебачення, радіо, періодичні видання) у висвітленні питань розвитку освіти у сфері ФКіС; використання агітаційно-пропагандистських засобів (спортивно-масові заходи, тематичні вечори, реклама) з проблем збереження здоров'я, ведення здорового способу життя, розвитку освіти у сфері ФКіС; комп'ютеризацію засобів пошуку, збирання, зберігання й поширення необхідної інформації.

На сучасному етапі розвитку суспільства на перший план виходять проблеми адаптації до всезростого потоку інформації, вільного орієнтування в інформаційних потоках та вміння використовувати в роботі всі наявні ресурси. Найбільш ефективним в інформаційному забезпеченні процесів освіти є можливість роботи з електронним каталогом бібліотек закладів освіти, доступ до роботи з віддаленими джерелами інформації, звернення до електронних каталогів інших бібліотек, кількість яких в інформаційному просторі постійно збільшується. З появою в середовищі Інтернет електронних бібліотек, освітніх та

спеціалізованих порталів з'явилася можливість задовольняти інформаційні потреби споживачів за допомогою навчальних матеріалів в електронній формі: електронних підручників, конспектів лекцій, матеріалів дистанційного навчання, відеофільмів, мультимедійних презентацій, засобів тестування та ін.

Дидактичне забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС визначає наявність необхідної спеціалізованої літератури з питань фізичного розвитку людини, здоров'язберігаючих технологій навчання, особливостей навчального процесу у сфері ФКіС тощо.

Дидактика (від грецької *didaktikos* – повчальний) – розділ педагогіки, що викладає теорію освіти й навчання, розкриває закономірності засвоєння знань, умінь і навичок та формування переконань, визначає обсяг і структуру змісту освіти, удосконалює методи та організаційні форми навчання [208, с. 393]. У нашому дослідженні під дидактичним забезпеченням розвитку освіти у сфері ФКіС розуміємо комплекс взаємопов'язаних за дидактичними цілями та завданнями освіти різноманітних видів змістовної навчальної літератури, а також інформації на різних електронних носіях, розробленої з урахуванням вимог педагогіки, психології, фізіології, валеології та інших наук суміжних з ФК [113].

Програмно-методичне забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС встановлює необхідність розробки програм навчання та визначення методів досягнення кінцевих цілей. Програма – це основний документ, у якому відображено основний зміст навчання. Програма (від грецьк. *programma* – оголошення, розпорядження) – це зміст і план діяльності, робіт; короткий виклад змісту навчального предмету [208, с. 1074]. Метод (від грецьк. *methodos* – шлях дослідження, теорія, навчання) – спосіб досягнення мети, вирішення конкретних завдань; сукупність прийомів або операцій практичного або теоретичного засвоєння (пізнання) дійсності [208, с. 808]. У нашому дослідженні під програмно-методичним забезпеченням розвитку освіти у сфері ФКіС розуміємо цілеспрямовану діяльність закладів освіти з визначення змісту навчання відповідно до державних вимог та з метою задоволення освітніх проблем спільноти, розробки необхідної методичної літератури, що відображає шлях досягнення кінцевих цілей навчання [113].

Розробка програмно-методичного забезпечення розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту має відповідати таким вимогам: ґрунтування програм на нормативно-правовій основі; задоволення освітніх проблем держави (окремого регіону); виконання освітніх вимог базової програми навчання; упровадження авторських програм навчання, що надають творчу свободу викладачам; використання сучасних технологій і методів навчання; спрямованість на розвиток мотивації учнів; можливість розробки індивідуальних програм навчання тощо.

Медичне забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС передбачає створення освітнього середовища для розвитку здорової людини, формування в учнів свідомого ставлення до свого життя й здоров'я, оволодіння навичками безпечної життєдіяльності, особистої поведінки, занять спортом, організації відпочинку. Медичне забезпечення – це сукупність заходів з охорони здоров'я учнів (студентів, спортсменів і т.і.), підтримки гігієнічних умов організації навчальної діяльності та тренувального процесу, здійснення своєчасної медичної допомоги, проведення профілактичних заходів з метою запобігання епідемій, хвороби, травмування [113].

Медичне забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС спрямоване на: забезпечення моніторингу стану здоров'я, фізичного та нервово-психічного розвитку дітей; забезпечення ранньої діагностики захворювань у дітей, які відвідують навчальні заклади; зміцнення здоров'я учасників виховного процесу; профілактику захворювань серед дітей та учнів; створення здоров'язберігаючого середовища в навчальних закладах шляхом проведення освітньої роботи в сфері ФКіС; реалізацію державних, регіональних, міських освітньо-оздоровчих програм; медичний супровід розвитку спортивно-масової роботи; дотримання санітарно-гігієнічних вимог організації навчально-виховного процесу, спортивних тренувань, організації змагань, туризму, масового рекреаційного відновлення; догляд за дотриманням норм харчування в загальноосвітніх навчальних закладах; зміцнення матеріально-технічної бази медичних кабінетів.

Успішність розвитку освіти у сфері ФКіС значною мірою залежить від надійності, результативності та ефективності

діяльності центральних, регіональних і місцевих органів державної влади.

Поняття «надійність» зустрічається в науковій літературі здебільшого як технічний термін. Надійність – це комплексна властивість технічного об'єкта (приладу, пристрою, машини, системи), що становить його спроможність виконувати задані функції, зберігаючи основні характеристики у визначених обмеженнях [148; 208, с. 866]. У нашому дослідженні поняття «надійність» розуміємо як соціальний критерій діяльності органів влади і передбачає відносну стабільність, прогнозованість, стійкість, узгодженість у прийнятті рішень відповідно до чинного законодавства й інтересів спільноти [132, с. 183].

Поняття «результативність» охоплює значну кількість критеріїв, що насамперед відображають успіх роботи організації або підприємства. Результативність є поняттям взаємозалежним із поняттям «ефективність», оскільки від ефективності діяльності організації (підприємства) певним чином залежить рівень досягнення кінцевих цілей, тобто результативність. Результативність, з одного боку, залежить від створення необхідних умов діяльності, а з іншого, – від зовнішніх факторів у конкретно визначеній ситуації. Оцінювання результативності діяльності організації (підприємства) дає змогу виявити можливості й напрямки подальшого розвитку, своєчасної необхідності проведення структурних і організаційних змін. Таким чином, розуміння поняття «результативність» визначає ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів [47]. У нашому дослідженні під поняттям «результативність» розуміємо критерій діяльності державних органів влади з досягнення запланованих результатів роботи.

Зміст поняття «ефективність» передбачає дослідження розуміння наукової категорії «ефект» (з лат. effectus – виконання, дія, від efficio – дію виконую), яку розуміють: по-перше, як результат, наслідок дії певних причин, власне дію; по-друге, сильне вираження, як наслідок впливу чого небудь, кого-небудь або засіб, прийом, мета яких справити певне враження; по-третє, як фізичне явище [208, с. 1583]. У науковій літературі [218; 333] розрізняють такі види ефектів: виробничий, економічний та соціальний ефект.

У рамках нашого дослідження ми розглядаємо соціальний ефект, який є сукупним, загальним та позитивним результатом, що отримує суспільство в процесі економічних і соціальних відносин. Таким чином, під поняттям «ефективність» розуміють позитивні та прогресивні зміни в житті суспільства, покращення умов життя, праці та побуту, підвищення культурного рівня спільноти та можливості всебічного розвитку людини. У нашому дослідженні під поняттям «ефективність» розуміємо критерій діяльності державних органів влади в прийнятті рішень та організації заходів, спрямованих на розбудову соціальних відносин, з метою підвищення соціальних стандартів життя, навчання і відпочинку спільноти [132, с. 184].

#### **1.4 Модернізація державної політики розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту Польщі в контексті європейської інтеграції**

Процес європейської інтеграції в Республіці Польща висунув нові вимоги до організації освітньої діяльності та визначив пріоритетні напрями розвитку освіти. Вхідження Польщі в нові економічні, соціальні та культурні реалії викликало необхідність реорганізації системи освіти, пошуку нових, більш ефективних, конкурентоспроможних засобів та методів навчання щодо підготовки фахівців у різних галузях економічної й соціальної діяльності [297; 408; 557].

Модернізація державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі викликана потребою приведення стандартів навчання у відповідність до нових сучасних реалій розвитку суспільства, задоволення його потреб у руховій активності та збереженні здоров'я, визначенні пріоритетних напрямів розвитку системи фізичного виховання, зміни програмних підходів та акцентів у навчанні в умовах переходу до Європейських стандартів навчання. Польські науковці визначають розвиток освіти як найважливішу інвестицію держави в політичну, соціальну і економічну сферу життя суспільства [319; 566; 635]. Рівень освіти та компетенції людей, на думку С. Куновського, є найбільш важливими цінностями, які впливають на розвиток сучасної цивілізації [399, с. 17].



В основу Європейської системи освіти покладено й державні інтереси навчання молоді та підготовки її до професійної діяльності, і виховання загальнолюдських моральних цінностей, серед яких головною визнано збереження здоров'я кожної людини та суспільства загалом.

Під поняттям «модернізація» розуміють зміни та удосконалення, які відповідають сучасним вимогам [208, с. 830]. У нашому дослідженні під поняттям «модернізація державної політики» розуміємо цілеспрямовану діяльність органів державної влади щодо удосконалення різних сфер суспільного життя з метою розв'язання нагальних проблем чи задоволення потреб суспільства на основі єдиних цілей, принципів і методів, які передбачають розробку, законодавче закріплення, упровадження та корегування державних цільових програм, окремих законодавчих актів, розпоряджень відповідних міністерств.

Процес модернізації системи освіти в Республіці Польща розпочався наприкінці ХХ сторіччя. Він проводився у двох головних напрямках і охоплював процес модернізації загальної середньої, вищої і професійної освіти. У 1998 р. Міністерство народної освіти запропонувало проект реформ системи загальної середньої освіти в Польщі [521]. У ньому наголошувалось, що впровадження нового шкільного ладу не є метою реформ, а лише дорогою до досягнення головних цілей, якими було задекларовано: підвищення рівня освіти суспільства через поширення середньої і вищої освіти; вирівнювання можливості отримання освітніх послуг населенням країни; покращення якості освіти завдяки удосконаленню процесів навчання і виховання. Досягненню кінцевих цілей реформування освіти повинні сприяти:

- продовження загальної освіти до 16 років;
- зміна структури шкільної системи, у яких окремі етапи навчання будуть охоплювати групи дітей, що мають однаковий рівень психологічного й фізичного розвитку, що дозволить організувати роботу школи відповідно до специфічних потреб певної вікової категорії молоді;
- перебудова базової школи на широкопрофільну, інтегральну, загальну освіту, навчання в профільних ліцеях, що надають професійні кваліфікації різноманітного профілю. Згодом це

сприятиме швидкому отриманню спеціальних професійних кваліфікацій і можливості перекваліфікації відповідно до потреб ринку праці;

– упровадження системи екзаменів, що мають за мету підведення підсумків реалізації цілей навчання на кожному етапі отримання освіти, надання вихідних даних щодо готовності учнів до наступного циклу навчання, а також визначення рівня соціальної компетентності [521, с. 10].

Дотично до розвитку освіти у сфері ФКіС вказувалось, що «учень повинен мати в школі можливість для інтегрального розвитку всіх сфер своєї особистості: розвиватись фізично, вчитись керувати емоціями, набувати нові знання, розвивати інтелектуальні здібності, виховувати моральні і вольові якості, розвиватись духовно» [521, с. 38].

Після однорічного обговорення реформа системи середньої освіти зі змінами та доповненнями була впроваджена в життя. Вона передбачала дванадцятирічне навчання, яке складалось з таких етапів: 1–3 клас – початкова школа; 4–6 клас – основна школа; 7–9 клас – гімназія; 10–12 клас – загальноосвітній (профільний) ліцей.

Проведення реформи середньої освіти було розраховано на декілька років і стосувалось не лише структурних змін польської системи освіти, а також зміни програм навчання, системи оцінювання знань учнів (було прийнято шестибальну систему оцінювання), джерела фінансування закладів освіти, доведення навчально-матеріальної бази до вимог європейських стандартів [526]. Крім того, реформуванню піддано систему управління і нагляду за закладами освіти, узгоджену з адміністративно-територіальною реформою, визначено пріоритети діяльності та зміни ролі викладача в процесі навчання, встановлено вимоги до службового просування й професійного зростання, отримання відповідної заробітної платні [606]. Упорядковано навчальну діяльність публічних (державних) і непублічних (приватних) шкіл, які повинні відповідати встановленим стандартам проведення освітньої діяльності [530].

В основу реформи було покладено відмову від перенавантаженої програми навчання на користь розвитку індивідуальних здібностей дитини. На цьому етапі освіти домінує

інтегроване навчання з умовним поділом на окремі предмети, головною метою якого є сприяння всебічному розвитку учнів. Під час навчання у 1–3 класі учні відвідують загальні заняття відповідно 15, 16 та 17 годин протягом тижня. Метою занять є засвоєння умінь читання, писання, рахунку, а також уміння користуватись нескладними приладами, формування навичок суспільної поведінки. Форма проведення занять залежить від вчителя. Він вирішує, якою має бути тривалість окремих фрагментів занять, який час потрібен для розвитку розумових здібностей, а який – для розвитку фізичних здібностей учнів [100; 262]. Дотично до розвитку освіти у сфері ФКіС учнів 1–3 класів передбачено, що вчитель повинен: упроваджувати здоровий спосіб життя та правила особистої гігієни в повсякденну діяльність дитини; ознайомлювати дітей з видами спортивної діяльності, розповідати про мету цієї діяльності; звертати увагу на дотримання заходів безпеки та збереження здоров'я під час занять ФКіС; здійснювати роботу щодо спортивної орієнтації відповідно до особистих уподобань дитини та особливостей її фізичного розвитку; проводити заняття з ФК, розвивати фізичні здібності та нові рухові навички [136].

Другий етап отримання середньої освіти (4–6 клас) характеризується значною свободою формування щотижневого шкільного навчання, де скасовано традиційний поділ на предмети, а учні отримують знання з блоку дисциплін, коли 2–4 традиційні академічні дисципліни об'єднують у навчальний блок. На навчальні блоки «Культура і польська мова», «Математика», «Природознавство», «Історія і суспільство» надається шість годин щотижня, «Мистецтво і техніка» – дві години на тиждень, «Іноземна мова» і «Фізична культура» – три години на тиждень. Одним з головних завдань цього етапу є розвиток самостійності учнів, уміння усвідомлено ставитися до своєї діяльності, прийняття особистих рішень. Після закінчення 6 класу учні складають екзамен, але він не впливає на подальше навчання. Його завдання – визначити рівень сформованості соціальних компетенцій учнів [17; 100]. Щодо розвитку освіти у сфері ФКіС учнів 4–6 класів, то вчитель має проводити освітню діяльність щодо необхідності систематичних занять спортом і різними видами рухової активності; ознайомлювати з основними правилами змагань у спортивних

дисциплінах, правилами проведення рухових ігор і забав під час участі в різних формах туризму; доводити особливості та специфіку занять різними видами спорту; організовувати секційну роботу; розвивати самостійність учнів засобами ФК; сприяти й заохочувати учнів, які відвідують спортивні секції поза межами школи [136].

Навчання в гімназії – III етап освіти (7–9 клас) – є обов'язковим непрофільним навчанням. Учні відвідують традиційні заняття, водночас розширений обсяг матеріалу надають з предметів, які стосуються екології, філософії, громадянської оборони. Після закінчення третього етапу навчання учні складають екзамен, за допомогою якого встановлюється рівень знань та сформованість навичок, визначається подальше професійне орієнтування [100]. Щодо розвитку освіти у сфері ФКіС, то учні гімназії за допомогою фахівців і самостійно вивчають основи здоров'язберігаючих технологій навчання, ведення здорового способу життя, формування правильної постави; знають правила раціонального харчування; вивчають особливості організації проведення та суддівства змагань з улюбленого виду спорту; відвідують спортивні секції; беруть участь у заходах з фізичної рекреації і туризму, спортивних змаганнях, показових виступах [136; 514].

Після закінчення гімназії учні 10–12 класів продовжують навчання в загальноосвітніх ліцеях (профільні ліцеї було ліквідовано з 2012 року), професійних технікумах, базових професійних школах. Там вони відвідують загальноосвітні заняття з польської мови, математики, іноземної мови, ФВ тощо, на які відведено 16–18 годин щотижня. Крім того, проводять інтегровані заняття з мистецтва, культури, збереження навколишнього середовища, розуміння сучасного світу. Особливістю цього періоду навчання є організація профільного навчання за вибором учня з основним або поглибленим вивченням предмету. Після закінчення ліцею учень складає екзамен на атестат зрілості. Внутрішній екзамен проводиться з польської та іноземної мови. Зовнішній екзамен на основному й поглибленому рівні підготовки учнів приймає державна або регіональна екзаменаційна комісія. Випускники складають екзамен з польської та іноземної мови, обов'язковим є екзамен з дисципліни, яку учень вивчав на поглибленому рівні, а також з 2010 р. екзамен з математики [100].

Щодо розвитку освіти у сфері ФКіС, то учні ліцею відвідують заняття з ФВ, обговорюють ефективність застосування різноманітних оздоровчих технологій; можуть дати оцінку рівня працездатності на основі тестів Руф'є та Купера; визначити морфофункціональні показники розвитку організму людини; беруть участь у заходах з популяризації здорового способу життя і занять спортом; знають основні правила навчання новим загальним, спортивним і рекреаційним руховим діям; відвідують спортивні секції, беруть участь у змаганнях, залучаються до організації і проведення заходів з рекреації і туризму [136].

Наступним етапом модернізації середньої освіти в Польщі стало запровадження з 2009 р. нових програм навчання [538]. Вони стосувались усіх навчальних предметів. Щодо до розвитку освіти у сфері ФКіС, то передбачалось поступове збільшення уроків з ФВ до п'яти на тиждень у всіх типах шкіл. Введення щоденних уроків з ФВ передбачало впровадження такої моделі їхньої реалізації: у розкладі уроків планують 3 години ФВ, а інші – 2 години, також обов'язкові – проводяться з учнями у позаурочний час (друга половина навчального дня). Зміст цих занять залежить від можливостей спортивної бази школи, географічних та кліматичних умов певного регіону, інтересів учнів, рівня професійної підготовленості вчителя фізичного виховання. Кожен учень сам вибирає, які заняття (у складі групи) він буде відвідувати двічі на тиждень. Ці заняття можуть проводитись у вигляді: занять з загального фітнесу і рекреації; рухливих і спортивних ігор; корегувальної гімнастики та лікувальної фізкультури; плавання, аеробіки, художньої або спортивної гімнастики, туризму тощо [156].

Таким чином цілеспрямовані заходи реформування загальної середньої освіти у сфері ФКіС Польщі сприяли:

- у 1–3 класах прогресу в розвитку фізичних здібностей і рухових можливостей, засвоєнню правил особистої гігієни і здорового способу життя;

- у 4–6 класах прогресу в розвитку рухових умінь, навичок та фізичних здібностей, формуванню переконань щодо необхідності систематичних занять фізичними вправами та спортом;

- у 7–9 класах діагностуванню й удосконаленню власних рухових умінь та навичок, засвоєнню здоров'язберігаючих

технологій тренувань;

– у 10–12 класах самооцінці потреб і можливостей на основі заміру основних фізичних якостей та подальшій професійній орієнтації, підготовці до навчання в обраному вищому навчальному закладі [136].

Закінчення ліцею (технікуму, професійної школи) визначає завершення періоду обов'язкового навчання, виконання так званого «шкільного боргу». Здача випускних екзаменів і отримання атестату зрілості надає можливість продовжувати навчання у ВНЗ. Випускні екзамени є одночасно вступними екзаменами до ВНЗ. Вищі не мають права проводити вступні екзамени, які є повторенням випускних екзаменів. Вони можуть проводити лише перевірку спеціальних умінь: мистецьких здібностей, рівня фізичної підготовленості тощо [100].

З 1 вересня 2017 р. розпочинається наступний етап реформи середньої освіти розрахований на два роки. Планується залишити навчання у восьмирічній ЗОШ та чотирьохрічному ліцеї, водночас буде ліквідовано навчання в гімназії [610]. Сьогодні в польському суспільстві відбувається широке обговорення запропонованих нововведень. Слід зауважити, що ставлення суспільства до нововведень не є однозначним, адже ліквідація гімназій призведе до збільшення кількості учнів у ЗОШ і ліцеях (термін навчання в них збільшиться), а викладацький склад гімназій залишиться без роботи.

Процес реорганізації вищої освіти в Республіці Польща було розпочато в 1990 р. з прийняттям закону «Про вищу освіту» від 12.09.1990 р. [598]. Відповідно до нового закону вищі навчальні заклади Польщі отримали великий ступінь самостійності і автономії. У законі відзначалось, що в «своєї діяльності вищі навчальні заклади керуються принципами свободи викладання, наукових досліджень і художньої творчості». Законом суттєво обмежувалась можливість органів державного управління та органів місцевого самоврядування втручатися в діяльність вищих навчальних закладів [635, с. 31].

Процес модернізації системи вищої освіти в Республіці Польща розпочався в 1999 р., коли держава стала однією з 29 країн, які першими приєдналися до Болонського процесу. Відповідно до його положень передбачено: введення ступеневої системи освіти

(бакалаврат, магістратура); упровадження загальнозрозумілих європейських ступенів і дипломів; дотримання європейської системи трансферу оцінок (ECTS); упровадження єдиної європейської системи кредитних одиниць; дотримання європейських стандартів якості освітніх послуг; розширення мобільності навчання й діяльності студентів, викладачів, науковців.

Вступ Польщі до ЄС у 2004 р. прискорив процеси модернізації вищої освіти і викликав потребу в розробці нового закону «Про вищу освіту» від 27.07.2005 р. [607], який ураховує нові реалії організації освітнього процесу здобуття вищої освіти в сучасній Польщі і відповідає вимогам Болонської декларації.

Слід зауважити, що введення ступеневої системи освіти в Польщі має особливості, оскільки вона є не двоступеневою, а передбачає триступеневий рівень освіти [116]. Під освітою першого ступеня розуміють форму навчання, на яку приймають осіб, котрі мають атестат загальноосвітньої школи та при закінченні отримують кваліфікацію «бакалавр» (кваліфікацію першого ступеню). Освіта другого ступеня – це форма навчання, на яку приймають осіб з наявністю кваліфікації першого ступеня та після завершення навчання отримують кваліфікацію «магістр» (кваліфікацію другого ступеню). Безперервне магістерське навчання – це форма освіти, на яку приймають осіб, котрі мають атестат зрілості та отримують у результаті навчання кваліфікацію другого ступеня (магістр). Освіта на третьому рівні – це навчання в аспірантурі, яке здійснюється через уповноважений підрозділ університету, науковий інститут Польської академії наук, науково-дослідний інститут або міжнародний науковий інститут, що працює на території Польщі і створений на підставі окремих законів, за якими приймають абітурієнтів, котрі мають кваліфікацію другого ступеня та після закінчення отримують кваліфікацію третього ступеня (доктора наук) [82]. Завершення вищої освіти в Республіці Польща передбачає отримання студентами відповідних фахових кваліфікацій.

Навчання в ВНЗ Польщі проводиться за двома формами – денною та заочною. Денна форма здобуття вищої освіти передбачає безпосередню участь викладачів і студентів у заняттях, які становлять не менше половини всього обсягу навчального часу

(аудиторні години) передбаченого відповідними навчальними програми. Порядок навчання на заочній формі встановлюється сенатом кожного вищого навчального закладу.

Законом Польщі «Про вищу освіту» від 27.07.2005 р. [607], встановлено, що навчання на освітньому рівні «бакалавр» триває щонайменше шість семестрів, а навчання на технічних спеціальностях щонайменше сім семестрів. До періоду навчання зараховують професійну практику студента. Навчання на другому ступені триває три або чотири семестри. Безперервне магістерське навчання триває від дев'яти до дванадцяти семестрів. Навчання на заочній формі, як правило, триває на один або два семестри довше, ніж відповідне навчання на денній формі [116].

Щодо дотримання європейської системи трансферу оцінок (ECTS) в Республіці Польща встановлено такі вимоги: диплом бакалавра видають після закінчення навчання на першому ступені, під час якого студент зобов'язаний отримати щонайменше 180 пунктів ECTS; диплом магістра видають після закінчення навчання на другому ступені, який передбачає отримання студентом щонайменше 90 пунктів ECTS; безперервне магістерське навчання передбачає отримання студентом щонайменше 300 пунктів ECTS у системі п'ятилітнього навчання у вищому навчальному закладі, а також 360 пунктів ECTS у системі шестирічного навчання [480]. Слід відзначити, що вищезначені вимоги щодо кількості набраних пунктів ECTS можуть бути змінені розпорядженням міністра науки і вищої освіти Польщі. Система вищої освіти Польщі охоплює напрями підготовки, що відповідають таким освітнім галузям: гуманітарні науки, суспільні науки, точні науки, природничі науки, технічні науки, медичні науки, науки про здоров'я, науки про фізичну культуру, сільськогосподарські, лісознавчі і ветеринарні науки, мистецтвознавчі науки. Для кожної з цих освітніх галузей сформульовано результати (ефекти) навчання для двох рівнів і двох профілів кваліфікації [581].

Наступним кроком модернізації вищої освіти в Польщі стало чітко регламентоване дотримання європейських стандартів якості освітніх послуг. Важливою нормативною основою в цьому контексті виступають Державні стандарти кваліфікації вищої освіти Польщі (Krajowy Ramu Kwalifikacji), переглянуті в 2011 р. [116].



Результатом стала поява низки розпоряджень Міністра науки і вищої освіти:

– розпорядження міністра науки і вищої освіти від 14.09.2011 р. «Про умови і порядок проведення занять зі студентами» [541];

– розпорядження міністра науки і вищої освіти від 29.09.2011 р. «Про умови оцінки програм навчання та інституційної оцінки» [542], яке встановлює вимоги щодо розробки навчальних планів проходження програми навчання і визначає його як елемент опису процесу, що проводиться для досягнення результатів навчання й визначає кількість модулів навчання (предмети і групи предметів); розташування цих модулів в окремих семестрах; форми проведення занять;

– розпорядження міністра науки і вищої освіти від 05.10.2011 р. «Про умови проведення навчання на визначених напрямках та рівнях освіти» [543], що визначає загальні умови, яких необхідно дотримуватись вищому навчальному закладу, щоби здійснювати підготовку фахівців за певним напрямом та рівнем освіти, а також встановлює вимоги до змісту програм навчання, опису процесу навчання та результатів (ефектів) навчання;

– розпорядження міністра науки і вищої освіти від 02.11.2011 р. «Щодо питання Національних стандартів кваліфікацій вищої освіти» [544], яке встановлює зміст результатів навчання для отримання кваліфікації першого і другого ступеня для восьми освітніх галузей;

– розпорядження міністра науки і вищої освіти від 04.11.2011 р. «Взірцеві результати навчання» [545], що визначає зразкові результати навчання на кожному етапі отримання освіти, а також надає опис результатів навчання для першого й другого ступенів з п'яти обраних напрямів навчання;

– розпорядження міністра науки і вищої освіти від 03.10.2014 р. «Про умови проведення навчання з певної спеціальності і рівня освіти» [549].

Щодо розширення мобільності навчання студентів Ю. Соколович-Алтуніна відзначає, що, за даними Eurostat 2006 р., іноземців у польських ВНЗ налічувалося менше 1 % від загальної кількості студентів і лише 1–3 % поляків мали змогу навчатися за

кордоном [209]. Починаючи з 2007 р., кількість іноземців, що навчаються в польських ВНЗ, постійно зростає, переважно за рахунок навчання молоді – вихідців із країн колишнього Радянського Союзу.

Важливою передумовою ефективного розвитку освіти у сфері ФКіС в Польщі є модернізація науково обґрунтованої державної політики, яка має відповідати новим конкретно-історичним реаліям. Щодо розвитку освіти у сфері ФКіС у ВНЗ Польщі, можна відзначити, що модернізація політики розвитку освіти стосувалася не лише організації й змісту навчального процесу, а також організації роботи в позанавчальний час [144].

Законом Польщі «Про фізичну культуру» від 18.01.1996 р. [600] встановлено, що основним підрозділом, який реалізує цілі й завдання у сфері фізичної культури, є спортивний клуб. Метою створення СК є розвиток ФКіС в навчальних закладах, проведення освітньої роботи щодо організації й методики проведення самостійних занять фізичними вправами, організація рекреаційних заходів та туризму, покращення стану здоров'я студентів та викладачів засобами ФВ, проведення спортивно-масових заходів, а також спортивної роботи зі студентами, що мають відхилення в стані здоров'я. У СК здійснюють індивідуальне й групове навчання інструкторів та охочих студентів методиці організації та проведення занять, тренувань, змагань в обраному виді спорту. Членами СК можуть бути студенти, викладачі, тренери, випускники, технічний персонал навчального закладу, крім того, у роботі спортивного клубу можуть брати участь мешканці міста, що виконують його статут. Кожний ВНЗ може мати декілька СК об'єднані в асоціацію AZS [565].

Законом «Про фізичну культуру» [600] встановлено, що «вищі навчальні заклади, які працюють у системі стаціонарного навчання зобов'язані проводити заняття з фізичного виховання». Водночас законом не регламентується кількість обов'язкових годин на фізичне виховання, ці завдання покладено безпосередньо на ВНЗ, на вирішення сенату та ради окремих відділів. [623]. Навчальні заняття організують та проводять фахівці фізичного виховання та спорту, які також можуть працювати в СК та проводити тренування з різноманітних видів спорту.

Сучасний розвиток системи ФВ у ВНЗ Польщі розглянуто в роботах А. Кошури. Він визначає, що «метою фізичного виховання у вищих навчальних закладах Польщі є сприяння гармонійному розвитку особистості, підготовка студента до суспільного та сімейного життя, збереження здоров'я як особливої цінності людини, підготовка до вільного ринку праці» [80]. А. Кошура розглядає основні концептуальні завдання фізичного виховання у ВНЗ:

- розвиток особистості студентів засобами ФКіС, озброєння їх необхідними знаннями й навичками, необхідними для ефективного здійснення професійної діяльності та функціонування в складному світі, формування навичок самостійного придбання та поповнення знань протягом усього життя у сфері ФКіС, критичного мислення;

- вироблення навичок співробітництва, заснованого на взаємній довірі, та навичок роботи в команді в процесі занять з ФВ;

- вироблення вміння пристосовуватися до змін на ринку праці, які мають ґрунтуватися на високому рівні працездатності, гарній фізичній формі, високому рівні здоров'я;

- забезпечення умов щодо подолання етнічних бар'єрів і упереджень, побудови позитивних відносин між людьми різних національностей, релігій і поглядів у процесі ФВ;

- формування науково обґрунтованих знань, позитивного ставлення й усвідомленої потреби в студентів щодо формування особистісної ФК;

- підвищення рівня освіти та обізнаності з формування навичок застосування природних факторів і навколишнього середовища щодо зміцнення здоров'я та фізичного загартування.

А. Кошура звертає увагу на те, що відповідно до стратегії розвитку освіти ВНЗ Польщі отримують більшу свободу у визначенні змісту програм з ФВ студентів, а Міністерство науки і вищої освіти визначає лише загальні принципи, яким повинні відповідати програми згідно з Національними стандартами кваліфікації [81]. Основними напрямками модернізації освіти у сфері ФКіС у ВНЗ Польщі є: розвиток оздоровчих методик навчання ФВ і спорту; навчання студентів різноманітним видам рекреаційного відновлення, упровадження їх у повсякдення життя людини; упровадження в навчальний процес інтерактивних методик навчання

і тренування; використання волонтерських засад в організації та проведенні занять з ФВ, спортивних заходів, популяризації олімпійського руху; застосування принципів олімпійського виховання; використання правил «Fair play» для виховання культури поведінки сучасної молоді [79].

Н. Долгова визначає, що модернізація системи ФВ в ВНЗ Польщі передбачала появу з 2006 р. спеціального підрозділу – студії фізичного виховання та спорту (SWFiS – Studium Wychowania Fizycznego i Sportu), що є міжвідділовою структурною одиницею, що організовує й здійснює дидактичну діяльність у сфері ФКіС. До завдань цього підрозділу входять: організація освітньої діяльності та проведення навчальної роботи зі студентами у сфері ФКіС, туризму і рекреації; організація літнього та зимового відпочинку студентів; проведення коригувальних та компенсаційних занять для студентів; підвищення кваліфікації тренерського складу для роботи у спортивних секціях ВНЗ; співробітництво зі студентським самоврядуванням, а також молодіжними товариствами щодо організації спортивних, туристичних і рекреаційних заходів; створення умов для підготовки та підвищення професійної кваліфікації наукових працівників; реалізація інших завдань Сенату і Ректора у сфері ФКіС [48; 55]. Н. Долгова виділила три основні напрями модернізації системи ФВ в університетах Польщі: загальне ФВ (в межах обов'язкової для всіх дисципліни); валеологічна підготовка, що здійснюють структурні підрозділи, які займаються проблемами збереження здоров'я студентської молоді з позицій педагогіки, психології, біології, екології та медицини; спеціальна фізична підготовка спортсменів, тренерів та викладачів ФК [50].

Розвиток освіти у сфері ФКіС відображено в цільовій програмі «Стратегії розвитку вищої освіти в Польщі до 2020 року» [577]. У документі зроблено діагностику стану розвитку вищої освіти, метою якою було з'ясувати проблемні та визначити оптимальні шляхи подальшого розвитку системи вищої освіти в Польщі. До найбільших проблем польської системи вищої освіти належать: низька якість навчання на масових напрямках; велика кількість студентів-заочників; занадто централізована організація навчання; соціальна нерівність у доступі до навчання; недостатня наукова діяльність, малопомітна у світі; значна кількість невеликих

ВНЗ; низька міжнародна активність; недостатній рівень підготовки кадрів для власних потреб; організація фінансування ВНЗ, яка не мотивує до підвищення якості навчання; слабка співпраця ВНЗ із суспільством та економікою; відсутність мотиваційної системи оплати праці.

«Стратегія розвитку вищої освіти в Польщі до 2020 року» розглядає підвищення якості в трьох основних сферах діяльності вищого навчального закладу освіти, наукових дослідженнях, соціальних і економічних відносинах та спрямована на досягнення стратегічних цілей: забезпечення різноманітності навчальних закладів і програм навчання; відкритості ВНЗ для соціуму; академічної мобільності персоналу і студентів; підвищення конкуренції в системі ВНЗ; ефективності використання навчальних ресурсів; прозорості діяльності вищих навчальних закладів.

Стратегією передбачено, що досягнення стратегічних цілей розвитку вищої освіти до 2020 р. буде відбуватись через:

- відхід від централізованого навчання на користь авторських програм, адаптацію навчальних програм до потреб ринку праці;
- зміцнення трьохступеневої структури освіти (бакалаврат, магістратура, докторантура);
- популяризацію навчання I ступеня (бакалаврат) як освіти, достатньої для трудової діяльності;
- поступову заміну заочної форми навчання на навчання в продовженому режимі (коли залишається програма і кількість годин без змін, а збільшується кількість семестрів навчання);
- забезпечення різноманітності навчальних закладів, створення нового типу навчальних закладів: коледжів, академічних та дослідницьких університетів;
- створення Національного агентства академічних обмінів, метою якого є залучення вчених і студентів з-за кордону до польських ВНЗ;
- розвиток мобільності навчання студентів, проведення освітньої й наукової діяльності викладачів (можливість продовження навчання студентів, проведення наукової діяльності, викладання в інших профільних ВНЗ Євросоюзу);
- акредитацію діяльності ВНЗ Державною акредитаційною комісією на відповідність дипломів, що видаються після його

закінчення;

- проведення наукових досліджень, у яких заінтересовані ВНЗ, конкретні галузі виробництва;

- покращення фінансування наукової діяльності, збільшення конкуренції в проведенні наукових досліджень;

- оцінку діяльності науковців, що буде здійснюватися через оцінку рівня наукових досліджень у галузі наукових дисциплін, а заохочувальні виплати – через Комітет експертизи наукових досліджень;

- запровадження стажування після захисту докторських дисертацій у ВНЗ і на підприємствах з метою підтримання зв'язку наукових досліджень з практикою;

- суттєве обмеження продовження наукової кар'єри в цьому університеті відразу після отримання ступеня доктора;

- відкритість ВНЗ за рахунок упровадження програм, спрямованих на поширення безперервної освіти, розвиток співпраці з підприємствами та моніторингу професійної діяльності випускників;

- прозорість діяльності ВНЗ за рахунок розподілу повноважень та забезпечення підзвітності.

Щодо до розвитку освіти у сфері ФКіС, то передбачено: поширення освітньої діяльності з оздоровчих технологій навчання, надання широкого спектру інформації про сучасні здоров'язберігаючі методики тренувань; проведення студентами оцінки власного фізичного розвитку й стану здоров'я, установлення засобів щодо їхнього покращення; надання допомоги студентам в індивідуальному виборі методів фізичного вдосконалення, організації та методики проведення тренувань, активного фізичного відновлення, складання власної технології фізичного самовдосконалення; популяризацію олімпійського руху, участь студентів у масових спортивно-рекреаційних заходах на волонтерських засадах; формування особистого стилю життя студентів.

Слід зауважити, що модернізація діяльності вищих навчальних закладів має ґрунтуватись на положеннях, викладених у «Білій книзі про спорт», розробленій Комісією європейських співтовариств у 2007 р. [374]. У ній вказано, що покращення

здоров'я громадян через фізичну активність є однією з головних функцій спорту. У книзі відзначено, що відсутність фізичної активності сприяє виникненню надмірної ваги, ожирінню, а також великій кількості хвороб і хронічних захворювань. Ці питання можливо вирішувати через проведення освітньої діяльності серед різних груп населення щодо життєвої необхідності цілеспрямованих занять спортом і різними видами рухової активності. Крім того, спорт стимулює розвиток життєво важливих цінностей людини: командний дух, відповідальність, солідарність, взаємодопомога, толерантність, дотримання принципів «fair play» (чесної гри). Він є важливим допоміжним фактором для індивідуального розвитку й самореалізації особистості. Спорт пропагує активну участь громадян у суспільному житті й через це допомагає розвивати активну громадянську позицію [137]. Комісія визнає важливу роль спорту в європейському суспільстві, особливо при необхідності зближення громадян у вирішенні проблемних і суперечних питань.

«Біла книга про спорт» [374] визначає, що спорт має значення не тільки для покращення здоров'я громадян Європи, а також фокусує увагу на освітній і виховній функціях спорту, його соціальному, економічному й рекреаційному значенні в культурній організації країн Євроспільноти та встановлює конкретні пропозиції щодо подальшого розвитку країн ЄС в дусі Олімпійського руху. Метою «Білої книги про спорт» є визначення стратегічних напрямів проведення освітньої роботи у сфері ФКіС, визначення його ролі для країн ЄС. Комісія рекомендує:

- зміцнення співпраці між сектором охорони здоров'я, ФКіС на рівні міністрів держав-членів ЄС з метою визначення й реалізації послідовних стратегій, спрямованих на покращення рівня здоров'я населення;

- покращення системи освіти та навчання на державному рівні, що поширюють концепцію активного способу життя молоді, зокрема з відповідним рівнем підготовки вчителів;

- упровадження пріоритетних програм розвитку та їхнього відповідного фінансування, як-от: «Програма громадської охорони здоров'я»; «Навчання впродовж усього життя»; інших молодіжних програм співпраці між спортивними організаціями, навчальними закладами, громадськими організаціями та іншими партнерами на

місцевому рівні;

– покращення значення спорту в освітній, виховній і навчальній роботі в закладах освіти;

– об'єднання зусиль державних установ та громадських організацій у боротьбі з допінгом, покращення освітньої роботи серед молоді щодо доведення шкідливості вживання допінгу;

– використання потенціалу спорту з метою соціальної інтеграції іммігрантів та осіб іноземного походження, інвалідів, надання населенню рівних можливостей щодо занять спортом, розвитку міжкультурного діалогу;

– урахування соціального значення спорту в розробці таких цільових програм ЄС: «Прогрес», «Навчання протягом усього життя», «Молодь у дії» та «Європа для громадян»;

– передбачення соціального й економічного значення спорту при програмуванні дій у рамках Європейського Соціального Фонду та Європейського Фонду Регіонального Розвитку, використовуючи його як інструмент, що сприяє соціальній інтеграції та наданню рівних можливостей;

– проведення освітніх та виховних заходів, спрямованих на запобігання расизму й насильству;

– використання спорту як інструмента місцевого та регіонального розвитку, економічного відновлення міст або розвитку окремих територій, він разом з туризмом стимулює підвищення стандарту інфраструктури, появу нових партнерських зв'язків, розвиток об'єктів відпочинку;

– створення європейського методу статистичного вимірювання впливу спорту на економіку, що має бути основою національної статистики в галузі спорту [137].

Одним з основних документів, який визначає пріоритети розвитку освіти у сфері ФКіС, виховання молоді в навчальних закладах Польщі, є «Стратегія розвитку соціального капіталу до 2020 року» [575]. У документі зазначено, що однією із провідних цілей програми є розвиток освіти і всебічних знань молоді, формування її творчого потенціалу, комунікативних здібностей, зокрема й засобами ФКіС. Ці основи закладаються в процесі набуття освіти, під час навчання й виховання в школі, ВНЗ, родині, СК, участі в роботі громадських організацій. Усебічний розвиток молоді



здійснюється засобами загального й індивідуального навчання, відповідного впливу ЗМІ, культурного розвитку, а також за допомогою ФКіС, розвитку освіти в цій сфері. У такому контексті досягнення мети стратегії буде здійснюватися через такі пріоритети:

- підтримка розвитку освіти з удосконаленням методів навчання й виховання, які вимагають творчого підходу для вирішення проблем, використовують ігрові методи навчання, вимагають покращення культури спілкування й колективної взаємодії в досягненні кінцевих цілей тощо (ФКіС, у цьому контексті відіграє провідне місце в вихованні молоді);

- розвиток освіти в окремих сферах діяльності людини, що викликає інтерес сучасної молоді до ФКіС;

- підтримка додаткової неформальної освіти молоді в спортивних школах, СК, окремих спортивних секціях.

Реалізація розвитку освіти у сфері ФКіС в досягненні цих пріоритетів буде здійснюватися шляхом застосування норм законів «Про систему освіти», «Про вищу освіту», «Про фізичну культуру», «Про спорт» [599; 600; 607; 609], які надають нові можливості, що стосуються організації навчального процесу, побудови програм навчання, орієнтації освітньої діяльності на досягнення кінцевих результатів навчання, використання потенціалу діяльності СК і громадських організацій. Це дозволить відійти від традиційних методів навчання, яке є фактографічним, на користь використання методів креативного, творчого навчання на основі сформованих навичок аналітичного та критичного мислення, закріплення фундаментальних теоретичних знань, формування відповідної компетентності та умінь щодо їхнього практичного застосування, розвитку навичок подальшого самовиховання та самовдосконалення.

У стратегії зазначено, що встановлені стандарти навчання для польської системи освіти є основою якості навчання в здійсненні освітньої діяльності та дозволяють переміщати акценти в системі освіти з процесу навчання на досягнення кінцевих результатів, опису ефектів навчання. Вони містять три базові елементи: знання, навички й соціальні компетенції. Програма навчання повинна бути підготовлена таким чином, щоб студент розвивався в цих трьох напрямках засобами вивчення відповідних

дисциплін (блоку дисциплін), зокрема й у сфері ФКіС.

Одним із провідних документів, який визначає розвиток освіти у сфері ФКіС, є розпорядження Європейського парламенту і Ради Європи про затвердження програми щодо дій ЄС в галузі охорони здоров'я на 2014–2020 рр. [551]. Програма спрямована на проведення низки заходів щодо профілактики захворювань та підвищення рівня здоров'я громадян ЄС. Одним із пріоритетних напрямів програми є профілактична діяльність щодо запобігання хворобам та епідеміям шляхом формування навичок ведення здорового способу життя населення, залучення його до систематичних занять спортом та різними видами рухової активності де провідну роль відіграє освітня діяльність у сфері ФКіС.

Відповідно до стратегії, визначеної в програмі, раціональними з точки зору витрат є заходи заохочення та профілактика, усунення факторів ризику, як-от: куріння тютюну й пасивне куріння; шкідливі наслідки вживання алкоголю та наркотичних засобів; відсутність фізичної активності та малорухомий спосіб життя; неправильне харчування й організація відпочинку тощо. Відповідно до вирішення цих проблем виникає потреба проведення заходів щодо розвитку системи інформації та освіти населення з формування знань громадян про основи збереження свого здоров'я, позитивного впливу фізичних вправ на стан організму, ведення здорового способу життя.

Одним із головних документів, який визначає напрями розвитку освіти у сфері ФКіС, навчання та виховання дітей і молоді в країнах ЄС, є Розпорядження Європейського Парламенту й Ради Європи від 11.12.2013 р., яке затверджує програму «ЕРАЗМУС+» [550]. Програма передбачає вирішення загальних та конкретно визначених цілей навчання. До загальних цілей програми належать: сприяння реалізації цілей стратегії «Європа-2020» в розвитку загальної, професійної та вищої освіти; досягнення цілей у межах європейського співробітництва на благо молоді (2014–2020); заохочення розвитку спорту в країнах ЄС, особливо масового спорту, на рівні, максимально наближеному до кожного громадянина; просування європейських цінностей щодо розвитку освіти, стандартів навчання й виховання молоді.

Для підтримки сталого розвитку країн ЄС, зокрема розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі реалізують такі конкретні цілі Програми:

- реалізація можливостей щодо мобільності навчання, посилення співробітництва між навчальними закладами, організаціями та підприємствами;

- підвищення рівня компетенції молоді, формування необхідних професійних навичок, підвищення рівня конкуренції на ринку праці;

- підвищення якості навчання шляхом застосування передового, інноваційного досвіду, сучасних технологій, інтернаціоналізації освітніх і навчальних послуг;

- розповсюдження знань про європейську систему освіти, популяризація навчання протягом усього життя, заохочення громадян до підвищення професійної кваліфікації;

- посилення привабливості європейських закладів освіти за рахунок цілеспрямованої діяльності щодо залучення до навчальної роботи кращих фахівців, учених, проведення наукових досліджень;

- здійснення навчання декілька мовами, сприяння різноманітності Європейської мовної та міжкультурної свідомості;

- заохочення та вдосконалення процесів європейської інтеграції, зокрема засобами ФКіС, проведення цілеспрямованої освітньої діяльності.

Відповідно до розвитку освіти у сфері ФКіС програма визначає головним пріоритетом розвиток масового спорту з максимальним наближенням до кожного громадянина, проведення відповідної освітньої роботи з популяризації спорту, упровадження цінностей фізичної культури в повсякденне життя людей. Розвиток освіти у сфері ФКіС передбачає вирішення таких конкретних цілей:

- популяризація спорту серед усіх верст населення;

- підвищення обізнаності населення про оздоровче значення спорту, важливість фізичної активності для зміцнення здоров'я;

- установа засобів для фінансування спортивних ініціатив, розробки й реалізації іновативних ідей на національному, регіональному та місцевому рівнях;

- усунення транскордонних загроз для розвитку спорту;

- популяризація правил «Fair play» в спорті та житті;
- боротьба з допінгом, профілактика насильства під час спортивних змагань, а також виявів нетерпимості та дискримінації;
- удосконалення управління в системі ФКіС, ефективне використання його засобів для оздоровлення населення;
- залучення професійних спортсменів до заходів з популяризації спорту, ведення здорового способу життя;
- заохочення волонтерства в спорті та соціальної інтеграції молоді;
- соціальна адаптація осіб, неповносправних та з тимчасовим відхиленням у стані здоров'я;
- сприяння в розвитку спортивної інфраструктури і для занять спортом на професійному рівні, і для занять масовими видами спорту на аматорському рівні;
- проведення заходів з фізичної реабілітації та рекреації громадян;
- розширення участі та рівного доступу до спорту всіх верств населення.

Реалізацію визначених цілей пропонують здійснити шляхом проведення освітньої діяльності, налагодження партнерства, проведення некомерційних європейських спортивних заходів, ефективного впровадження результатів наукових досліджень, налагодження діалогу з відповідними європейськими зацікавленими сторонами та залученням коштів від приватного сектору.

## **Висновки до першого розділу**

Проаналізовані теоретико-правові засади державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі дозволяють зробити такі висновки:

1. Державна політика розвитку сфери ФКіС в Польщі спрямована на залучення всіх верств населення до регулярних занять спортом, туризмом, активними видами рекреації, розвитку олімпійського руху, підтримки фізкультурно-оздоровчої роботи серед осіб з обмеженими руховими можливостями. Головна

стратегічна мета державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС в Польщі – це активне й ефективне суспільство. Вона реалізується в трьох пріоритетних напрямках: популяризація спорту для всіх; зростання рівня спортивних результатів; розвиток спортивно-рекреаційної інфраструктури.

2. Установлено, що розвиток освіти у сфері ФКіС перебуває в площині функціональних завдань трьох міністерств: Міністерства народної освіти, Міністерства науки і вищої освіти, Міністерства спорту і туризму, які охоплюють різні вікові групи населення. Водночас діяльність міністерств спрямована на доповнення й поступовий розвиток освіти у сфері ФКіС серед різних верств населення залежно від рівня підготовленості, стану здоров'я, особистих уподобань і прагнення людей займатись різноманітними видами рухової активності. Питання розвитку освіти розглядають спеціально створені колегіальні дорадчі органи при міністерствах – Державна рада освіти та Головна рада вищої освіти; на регіональному рівні (у воєводствах) – Воєводська рада освіти; на місцевому рівні (гміни, повяти) – рада освіти; при закладах освіти – сенат, рада школи.

3. Аналіз нормативно-правової бази свідчить про те, що організацію та функціонування системи розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі врегульовано з точки зору законодавства. Вона ґрунтується на Конституції Республіки Польща, законодавчих актах, стратегії розвитку сфери ФКіС, має вертикальні й горизонтальні ієрархічні зв'язки, установлює завдання органів державної влади з розвитку освіти у сфері ФКіС.

4. Процес розробки державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС охоплює декілька основних етапів: ініціювання політики; формування політики; ухвалення політики; реалізація політики; оцінка політики. Він має відповідати принципам: відкритості; прозорості; послідовності; раціональності; ефективності; корисності. Ініціаторами розробки державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС можуть бути законодавчі та виконавчі органи влади, суспільні організації, заклади освіти, групи громадян. На процес формування державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС здійснюють вплив дорадчі органи, як-от: Державна рада освіти, що діє при Міністрі народної освіти; Головна

рада вищої освіти, що діє при Міністрі науки і вищої освіти; Фонд розвитку системи освіти, що діє при Міністрі спорту і туризму. Крім того, на процес формування державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС безпосередньо впливає Польський спортивний союз, на який покладено заходи з упровадження державної політики у фізкультурно-спортивне життя населення.

5. Установлено, що розвиток освіти у сфері ФКіС перебуває в організаційній, соціальній і економічній площині. Організаційні заходи передбачають планування, упровадження та забезпечення реалізації державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС в закладах освіти, суспільних і громадських організаціях, координацію роботи державних органів влади з участі й усебічного фінансового, науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення освітньої діяльності з популяризації спорту, доведення доцільності та життєвої необхідності систематичних занять різноманітними видами рухової активності. Соціальна значимість розвитку освіти у сфері ФКіС полягає в розумінні кожної людини і суспільства загалом, що здоров'я є найвищою цінністю для людини. Питання збереження здоров'я, покращення самовідчуття, працездатності, рухової спроможності актуальні для всіх віково-гендерних груп населення. Проведення освітньої роботи в цьому напрямку дозволяє спрямувати діяльність людини в науково обґрунтованому руслі, запобігти помилкам та хибним судженням, що в підсумку зможуть вплинути на стан здоров'я й самопочуття. Економічна значимість розвитку освіти у сфері ФКіС полягає в тому, що знання основ рухової діяльності, розуміння необхідності ведення здорового способу життя спонукає людину до занять спортом, проведення активних видів відпочинку, туризму, сприяє відновленню психологічних і фізичних сил, покращенню емоційного стану, що безпосередньо впливає на її працездатність, спроможність реалізувати внутрішній потенціал.

6. Визначено, що процес державного регулювання розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі засновано на децентралізації функцій управління, де провідну роль відіграють місцеві органи державної влади, на які покладено завдання з розвитку освіти у сфері ФКіС і охоплюють: проведення моніторингу проблем громадян; прийняття відповідних організаційних і управлінських рішень, здійснення

координації діяльності органів виконавчої влади, освітніх установ, громадських організацій та СК; фінансування заходів розвитку освіти в регіоні; розвиток інфраструктури занять ФКіС, місць масового рекреаційного відпочинку громадян; забезпечення рівних можливостей громадян до доступу й використання спортивної інфраструктури регіону.

7. З'ясовано, що організаційно-змістова діяльність державних органів влади з розвитку освіти у сфері ФКіС становить внутрішньо упорядковану систему, форму організаційних відносин її складових елементів. Досліджено, що їхня діяльність полягає в усебічному забезпеченні процесу освіти у сфері ФКіС, у задоволенні потреб суспільства та окремих громадян у доступі до отримання необхідної інформації та наданні відповідних знань у закладах освіти, громадських установах, у проведенні цілеспрямованих спортивно-масових заходів з метою покращення здоров'я, самопочуття, організації дозвілля й відпочинку.

8. Проаналізовано та надано теоретичне обґрунтування критеріям розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту, до яких належать: якість освіти; рівень кадрового, фінансового, нормативно-правового, інформаційного, дидактичного, програмно-методичного, наукового, медичного забезпечення. Визначено критерії ефективності діяльності органів державної влади з розвитку освіти у сфері ФКіС, серед яких виділяють: надійність; результативність; ефективність.

9. Установлено, що процес модернізації системи освіти в Республіці Польща проводився в двох напрямках і охоплював процес модернізації загальної середньої і вищої освіти, які в органічному поєднанні були спрямовані на підняття рівня освіти населення й перехід до європейських стандартів навчання. Модернізація системи середньої освіти містила не лише структурні зміни організації польської системи освіти, а також зміни стандартів і програм навчання, системи оцінки знань учнів, організації екзаменів, установа джерел фінансування закладів освіти, доведення навчально-матеріальної бази до європейських вимог. Модернізація системи середньої освіти була узгоджена з адміністративно-територіальною реформою. Модернізація системи вищої освіти розпочалася з приєднання Польщі до Болонського

процесу. Водночас вона мала особливості, до яких належить триступенева система вищої освіти (бакалавр, магістр, доктор). Модернізація системи вищої освіти сприяла розвитку й державних, і приватних ВНЗ, збільшенню кількості студентів, що бажають отримати вищу освіту в Польщі.

10. Визначено, що розвиток освіти у сфері ФКіС Польщі покладено на кваліфікованих фахівців цієї сфери, учителів, викладачів ВНЗ, тренерів та інструкторів СК, де охоплено: організацію та проведення занять з ФВ, упровадження оздоровчих і здоров'язберігаючих методик навчання; застосування принципів олімпійського виховання; навчання учнів різноманітним видам рекреаційного відновлення; популяризацію олімпійського руху; використання інтерактивних методик навчання та виховання; використання правил «Fair play» у повсякденному житті.

11. Проаналізовано організаційно-змістові основи діяльності державних органів влади з проблем розвитку освіти у сфері ФКіС в контексті європейської інтеграції. Установлено, що подальший розвиток освіти у сфері ФКіС відображено в таких цільових програмах Республіки Польща і документах країн Євроспільноти, як-от: «Стратегії розвитку вищої освіти в Польщі до 2020 року»; «Біла книга про спорт»; «Стратегія розвитку соціального капіталу до 2020 року»; «Програма щодо дій Європейського Союзу в галузі охорони здоров'я на 2014–2020 роки»; «ЕРАЗМУС+».

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [109; 113; 116; 118; 121; 124; 127; 132; 136; 137; 139; 141; 144; 454; 455].



## РОЗДІЛ II

### НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ПОЛЬЩІ

#### **2.1 Методологічні основи дослідження системи управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі**

Вступ Польщі до Європейського Союзу здійснив значний вплив на рівень інтенсифікації розвитку й розбудови соціальних інститутів держави. Освіту у сфері ФКіС визначено одним із пріоритетних напрямів і найважливіших складників загальної освіти людини, яка забезпечує створення передумов до перманентного вдосконалення рівня фізичної підготовки впродовж усього життя, високого рівня здоров'я, соціальної активності, творчого довголіття, трудового потенціалу особистості. На думку польських науковців Є. Ружковської, Я. Зиська, Л. Яшиновського, Я. Здрада [343; 555; 635], набуття людиною якісної освіти у сфері ФКіС в Польщі суттєво залежить від рівня розвитку системи освіти в державі, насичення її висококваліфікованими науково-педагогічними кадрами, розвитку матеріально-технічної бази, удосконалення процесу стандартизації освітніх послуг, оптимізації організаційної структури та розподілу функцій управління освітою. Оптимізація організаційної структури сфери ФКіС можлива лише при умові високого рівня розвитку системи ФВ, наявності розвинутого науково-методичного базису в освітній галузі «Фізична культура і спорт», потреби вдосконалення управлінського складника процесу ФВ молоді. Необхідно відзначити, що в контексті нашого дослідження вирішення висунутих завдань роботи, отримання науково достовірних та обґрунтованих результатів, які характеризуються багатоплановістю, полімодальністю, складністю за змістовим наповненням, можливе лише за умови ґрунтовного аналізу та висвітлення змісту методологічних основ організації та проведення дослідження. Як зазначають у цьому контексті вітчизняні та польські науковці А. Баскаков, В. Кремень, Н. Туленков, Я. Бжезінські [7; 86; 270;

271; 513], така потреба обумовлена складністю сучасної науки щодо її структури емпіричного та теоретичного знання, способів його обґрунтування та перевірки, широкого використання методів опису властивостей матеріальних об'єктів за допомогою штучно створюваних абстракцій, ідеалізованих моделей, знакових об'єктів тощо. Вважаємо за необхідне більш детально розглянути та конкретизувати зміст вихідних понять та охарактеризувати методологічні основи організації та проведення дослідження системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі.

Розглядаючи систему управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі, ми конкретизуємо предмет нашого дослідження, уточнивши зміст базових понять: «система», «управління», «система управління», «система управління розвитком освіти у сфері ФКіС».

На нашу думку, вищезначені поняття достатньо ґрунтовно розглянуто відповідно до нашого предмета дослідження в працях І. Гасюка [28; 30]. Під поняттям «система» (від грецьк. *systema* – ціле, складене з частин; з'єднане), розуміють безліч елементів, що перебувають у відношеннях і зв'язках один з одним, які утворюють певну цілісність, єдність [208, с. 1226]. У нашому дослідженні під системою розуміємо сукупність взаємопов'язаних і розташованих у певній послідовності елементів, що складають цілісне утворення. Основними характеристиками будь-якої системи є структура її елементів, розподіл функцій між ними, взаємозв'язок структурних елементів всередині неї та з довкіллям. До найбільш складних типів систем належать цілеспрямовані системи, поведінку яких підпорядковано досягненню певної мети. Під елементами системи розуміємо відносно неподільні частки цілого, об'єкти або операції, які в сукупності утворюють систему [133].

Під поняттям «структура» (від латинського *structura* – побудова, розташування, порядок) розуміють сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність, тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей під час різноманітних зовнішніх і внутрішніх змін. [208, с. 1294]. Структура системи – це закономірні стійкі зв'язки між елементами системи, які відображають просторове та часове розміщення елементів та характер їхньої взаємодії. Структура є важливою характеристикою

системи у зв'язку із тим, що за однакового складу елементів, але за різних умов взаємодії між ними, змінюється призначення системи та її можливості. Функція системи – це зовнішні вияви властивостей об'єкта (системи або її елементів) в певній системі відносин, певний спосіб взаємодії об'єкту із навколишнім середовищем. Внутрішні та зовнішні функції регулюються поєднанням прямих та зворотних зв'язків, позитивних і негативних [30, с. 198]. Мета системи – досягнення певного якісного кінцевого стану або зміни, до яких вона прагне внаслідок своєї структурної організації. Мету системи виражено у вигляді цільової функції, і зазвичай система цілеспрямовується в декількох напрямках, що утворюють певну ієрархію цілей [30, с. 196]. Не зупиняючись на класифікації систем, відзначимо, що відповідно до предмета нашого дослідження ми розглядаємо складні системи. Складною системою є лише та система, яка складається з елементів різних типів і володіє різноманітними зв'язками між ними. До основних характеристик складних систем належать: наявність великої кількості взаємозв'язаних та взаємодійних елементів; складність функцій, які виконує система, багатовекторність напрямів досягнення намічених цілей функціонування; можливість поділу системи на підсистеми, цілі, функціонування яких підпорядковано загальній меті системи; наявність управління із ієрархічною структурою побудови, розгалуженої інформаційної мережі з інтенсивними потоками інформації; наявність взаємодії із навколишнім середовищем та функціонування в умовах великого впливу випадкових факторів. Таким чином, у нашому дослідженні ми відзначаємо, що систему управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі можна класифікувати як складну, адже вона є організованою, цілісною, відкритою, ієрархічною, складається з численних взаємопов'язаних елементів, які утворюють системну єдність із полівекторною функціональною цілеспрямованістю [133].

Управління як вид суспільної діяльності виникло внаслідок потреби в узгодженні, підпорядкуванні приватних, часткових (групових) інтересів більш загальному інтересу – суспільному. Інтерес є визначальною, вихідною основою влади й управління.

Польські науковці визначають багатозначність терміна «управління». У загальному визначенні вони розподіляють поняття

«управління» на «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом». Управління людськими ресурсами, на відміну від управління персоналом, полягає в сприйнятті співробітниками організації стратегічних завдань і характеризує прагнення до повного залучення працівників до реалізації цілей організації і бажання зробити внесок у кінцевий результат, показати перевагу конкретної організації, а також поєднати інтереси організації з потребами працівників. Управління персоналом більше пов'язано з адміністративним підходом до виконання обов'язків працівниками [142, с. 9]. Польські дослідники М. Адамець, А. Вайда, Б. Козушик, М. Мрозевські та ін. [232; 302; 328; 456; 612] звертають увагу на те, що управління людськими ресурсами залишається в суперечності з управлінням персоналом, тому управління людськими ресурсами вирішує стратегічні завдання, а управління персоналом тактичні.

Управління є складним і універсальним суспільним феноменом. Найбільш широко його зміст розкриває філософська наука, яка трактує управління як функцію організованих систем (біологічних, технічних, соціальних), що забезпечує збереження їхньої структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їхньої програми, досягнення їх мети. Управління є необхідною функцією суспільного життя. Його метою є організація спільної діяльності людей, окремих груп та організацій, забезпечення координації взаємодії між ними, а його суттю – здійснення керівного впливу на певні об'єкти [98, с. 11].

У нашому дослідженні під поняттям «управління» розуміємо цілеспрямований вплив керівної системи (суб'єкта управління) на керовану систему (об'єкт управління) з метою її переведення на більш високий рівень функціонування або в стан найбільш доцільний за певних умов [142]. Під поняттям «загальне управління» розуміють управлінську діяльність і процеси, пов'язані з розробкою концепції і стратегії розвитку організації, системи, постановкою мети, плануванням, організаційною і розпорядницькою діяльністю, координуванням і контролем, а також коректуванням раніше прийнятих рішень. Схематично структура загального управління виглядає як послідовність взаємозв'язаних процесів: аналіз середовища – визначення мети і системи цілей – добір стратегії – виконання стратегії – оцінка й контроль за реалізацією стратегії.

У процесі розвитку цивілізації людини доведено, що управління є необхідним тому, що цей процес забезпечує рівновагу в будь-яких системах, впливає на їхній поступальний розвиток, ефективну діяльність колективів людей, а без нього настає колапс, анархія, безладдя [30].

Визначення терміну «управління» в науковій літературі Польщі можна зустріти в багатьох дефініціях, які характеризують різні аспекти цього процесу. Р. Гріффін вважає, що управління – це комплекс заходів, які охоплюють планування, прийняття рішень, організацію й проведення діяльності з керування людьми, спрямованої на розкриття ресурсів організації (людських, фінансових, матеріальних, інформаційних тощо) для покращення ефективності її діяльності в досягненні визначених цілей [329, с. 36–39]. Дещо іншої точки зору дотримуються А. Козьмінські та Д. Емельняк, які стверджують, що суттю управління є контроль над різноманітністю й перетворенням потенційного конфлікту в співпрацю. Він пояснює, що співпраця не обмежується тільки діяльністю всередині організації, а охоплює відносини із зовнішніми зацікавленими сторонами та спрямована на забезпечення розвитку. Крім того, він вважає, що управління – це конструювання реальності з доступних матеріальних і нематеріальних ресурсів, що полягає у свідомому створенні відповідних умов, щоб організація здійснювала свою місію відповідно до мети, принципів діяльності, зберігала необхідний рівень узгодженості та сприяла подальшому стабільному розвитку [386]. В. Горішовські, Р. Коволік, Е. Харазінська відзначають, що під управлінням розуміють цілеспрямовану дію на об'єкт або процес з метою зміни його стану або результатів діяльності у зв'язку зі зміною зовнішніх або внутрішніх обставин [320, с. 18]. Б. Кашмарек, С. Сікорські визначають управління як процес координації колективних зусиль для досягнення цілей організації, використовуючи організаційні структури, засоби й методи роботи системи. Управління полягає у свідомому й раціональному формуванні взаємозв'язків між елементами організаційної системи [359, с. 37]. Сутність управління освітою в Польщі полягає в здійсненні цілеспрямованого й перспективного впливу на всі ланки організації освітнього процесу

з метою всебічного та гармонійного розвитку людини [142, с. 10].

Як відзначають польські науковці В. Горішовські, С. Вітек [321; 619], реформування системи управління освітою вимагає методологічного обґрунтування, чіткого визначення цілей і завдань, змісту, методів і технологій, конкретизації основних вимог, що висуваються до управління освітніми системами різного рівня функціонування, форм власності й підпорядкування.

Під поняттям «система управління» розуміють цілісну, структурно організовану на єдиній принциповій основі сукупність інститутів, функцій, відносин, процесів, принципів та методів управління [30]. Будь-яка система управління складається із суб'єкта та об'єкта управління, які своєю чергою виступають підсистемами, котрі, абстрагуючись від системно-структурних взаємозв'язків, можемо розглядати як відносно самостійні складні соціально-економічні системи. У контексті нашого дослідження об'єктом системи управління розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі є відкрита, складна, динамічна соціально-економічна система – освітня галузь у сфері ФКіС, із усіма її складниками – структура, функції, принципи функціонування, стандартизація та якість, усі види забезпечення, освітній і виховний процеси тощо. Суб'єктом системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС є система державної влади Польщі в особі її структурних органів, громадських організацій управління освітою, зацікавлених сторін. У цьому контексті слід зазначити, що Польща є членом країн ЄС, тому вектори розвитку освіти, діяльність органів державної влади багато в чому визначаються Радою Європейського Союзу, іншими вищими органами управління ЄС (додаток А).

З точки зору системного та структурно-функціонального підходів «система управління розвитком освіти в сфері ФКіС Польщі», це впорядкована на єдиній нормативно-правовій основі сукупність органів управління, які здійснюють цілеспрямований, систематичний, організаційний, координаційний, контрольний вплив на освітню сферу ФКіС Польщі. Система управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі регламентує освітній і виховний процеси впливає на процеси якості та стандартизації освіти, визначає правові засади управління процесами забезпеченням освіти у сфері ФКіС. Серед них можна виділити такі:

кадрове, нормативно-правове, організаційне, матеріально-технічне, фінансове, дидактичне, інформаційне, медичне забезпечення. Метою функціонування системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі є підвищення ефективності освітньої діяльності у сфері ФКіС.

Як зазначають фахівці в сфері управління [4; 5; 30; 147; 497], проблема методології досліджень систем управління актуальною, науковці роблять спробу визначити сутність понять «методологія» та «структура методології» з позицій структурного підходу, окреслити структурно-логічні моделі дефініцій вищезначених понять. Методологія – це навчання про структуру, логічність організації, методи й засоби діяльності. Методологія науки – це навчання про принципи побудови, форми й способи наукового пізнання [208, с. 808]. У широкому сенсі, під методологією наукового пізнання розуміють систему способів та прийомів, які використовують у дослідницькій діяльності, а також як вчення про цю систему, теорію методів наукової діяльності. Конкретизуючи поняття «методологія», зазначимо, що це філософське вчення про систему методів наукового пізнання й наукової діяльності, спрямовану на перетворення дійсності, учення, про застосування принципів, категорій, законів діалектики й науки до процесу пізнання та практики з метою набуття нових знань [7; 224; 237]. Методологія наукового дослідження – це логічна організація діяльності фахівця, яка полягає у визначенні мети й предмета дослідження, підходів та орієнтирів до його проведення, виборі засобів і методів, які визначають отримання найкращого результату [271, 272]. Структурно основні етапи методології дослідження системи управління складаються з:

- уточнення мети розвитку й функціонування керованої системи, її складників (у нашому дослідженні це освіта у сфері ФКіС Польщі);

- дослідження тенденцій розвитку системи управління (об'єкта та суб'єкта управління) у функціональному середовищі;

- виявлення факторів, які забезпечують досягнення мети об'єктом управління, а також і тих, які перешкоджають цьому процесу;

- збору необхідних даних для розробки комплексу заходів

(суб'єктом управління) щодо вдосконалення функціонування об'єкта управління;

– отримання необхідних даних для розробки й упровадження (суб'єктом управління) сучасних моделей, методів, засобів у практичну діяльність об'єкта управління із урахуванням фактичних умов функціонування системи управління загалом [67].

Методологія досліджень систем управління передбачає дотримання основоутворювальних принципів: цілісності, сумісності елементів цілого, функціонально-структурної побудови цілого, розвитку, лабілізації функцій, поліфункціональності, інтерактивності, вірогідності оцінок, варіантності [78]. Конкретизуючи нашу роботу, до предмета дослідження системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі ми повинні зарахувати: визначення складу та структури системи, організацію системи, типологію, композицію, гомеостат, керованість, централізацію, оптимізацію організаційної структури, мету, завдання, принципи функціонування й розвиток системи управління (об'єкта й суб'єкта) [213]. Невід'ємним складником методології дослідження є організація проведення дослідження, адже від логічно впорядкованої сукупності етапів, змісту завдань, методів на кожному етапі залежить досягнення висунутої мети та отримання науково достовірних та значущих результатів.

Дослідження проводилось на базі Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії та Варшавської АФВ імені Йозефа Пілсудського (Польща) в чотири етапи впродовж 2014–2017 років (додаток Б).

*Перший етап – пошуковий* (2014 рік). На першому етапі здійснювався аналіз теоретичних основ державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі. Проаналізовано нормативно-правові засади розробки державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС, досліджено особливості правового забезпечення освітньої діяльності, визначено сучасні шляхи вдосконалення нормативно-правової бази. Здійснено системний аналіз змісту нормативних документів щодо розкриття сутності організаційно-змістових основ діяльності державних органів влади Польщі з проблем розвитку освіти у сфері ФКіС. Досліджено організаційні, функціональні, змістово-структурні складники діяльності органів державної влади



щодо розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі. Вагому увагу приділено проблемі модернізації державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі в контексті Європейської інтеграції. Виявлено суперечності між потребами щодо розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі та реальними векторами модернізації державної політики в освітній сфері та галузі ФКіС Польщі. Визначено об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження, сформульовано робочу гіпотезу, опрацьовано методику організації дослідження, методологічні основи щодо проведення дослідження системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі, визначено зміст понятійно-категоріального апарату з проблематики дослідження.

*Другий етап – констатувальний (2015 рік).* На цьому етапі дослідження системному аналізу було піддано систему управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі. Визначено сутність системи управління, її роль, місце й функції, мету, завдання з питань розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі. Досліджено та обґрунтовано зміст, принципи, організаційні форми, методи, засоби управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі. Також на цьому етапі визначено сутність механізмів управління якістю процесів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі. На основі отриманих результатів на констатуючому етапі, із використанням методів процесного моделювання, методів математичної статистики побудовано процесуальну модель управління якістю освіти у сфері ФКіС Польщі.

*Третій етап – моделювальний (2016 рік).* Цей етап дослідження передбачав обґрунтування моделі системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі. На основі нормативно-правових документів, іншої джерельної бази з предмета дослідження було розроблено процесуальну модель управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі, визначено її складники та функціональну спрямованість. Особливу увагу було приділено проблемі стандартизації освіти у сфері ФКіС Польщі, адже саме стандартизація обумовлює якість та ефективність освітнього та виховного процесів у сфері ФКіС, а процес стандартизації освіти є визначальним управлінським процесом досліджуваної системи управління. У цьому контексті було досліджено нормативно-змістові основи державного стандарту загальної середньої освіти в

сфері ФКіС Польщі; зміст нормативних основ державного стандарту у сфері ФКіС в системі вищої освіти Польщі; державний стандарт підготовки фахівців у сфері ФКіС Польщі.

*Четвертий етап – оцінювально-рефлексивний (2017 рік).* На цьому етапі дослідження було визначено й узагальнено науково-методичні засади імплементації досвіду Польщі в управлінні розвитком освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику. Було розроблено та обґрунтовано модель упровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику. Розроблено рекомендації щодо удосконалення нормативно-правових засад взаємодії органів управління в процесі розвитку освіти у сфері ФКіС з громадськими організаціями. Удосконалено зміст механізмів управління розвитком освіти у сфері ФКіС України, визначено перспективні шляхи вдосконалення процесу управління розвитком освіти у сфері ФКіС в Україні.

Науково-дослідницька робота здійснювалась із застосуванням низки методологічних підходів, ґрунтовно висвітлених у працях [147; 239; 272; 310; 362; 363], зокрема:

– системний підхід – передбачає дослідження певних об’єктів як складних систем наділених елементним складом, які мають чітку структуру, а структурні елементи та система загалом виконують специфічні функції, система характеризується єдністю зовнішнього та внутрішнього середовища, підпорядковується діалектичним законам розвитку;

– інтеграційний підхід – переважно спрямований на виявлення сутності та змісту взаємозв’язків окремих підсистем та елементів системи, розкриття особливостей стадій життєвого циклу об’єкта та суб’єкта управління, виявлення взаємозв’язків між рівнями управління по вертикалі та горизонталі;

– структурно-функціональний підхід – націлений на виявлення та дослідження сутності між стійкими, закономірними зв’язками елементів системи, зовнішніх виявів властивостей системи або її елемента, сукупності елементів у заданій системі відносин, певного способу функціональної взаємодії системи з навколишнім середовищем;

– комплексний підхід – передбачає під час аналізу складних систем урахування взаємозв’язків між окремими функціональними

аспектами систем управління (організаційними, правовими, соціальними та ін.);

– діалектичний підхід – полягає в дослідженні складних систем на основі принципу історизму, розгляді системи в процесі самостійного руху, змін, розвитку, а суттєві взаємозв'язки між елементами системи, підсистемами, явищами навколишньої дійсності пояснюються із позицій законів боротьби та єдності суперечностей, взаємного переходу кількісних та якісних змін, заперечення заперечення;

– ситуаційний підхід – використовується для дослідження придатності й потреби застосування різних механізмів управління залежно від ситуації, що склалась;

– поведінковий підхід – зорієнтований на пошук шляхів підвищення ефективності систем управління за рахунок оптимізації наявних людських ресурсів;

– інноваційний підхід – спрямований на пошук можливостей швидкої адаптації систем управління до змін, які відбулись у зовнішньому та внутрішньому середовищах, пошук нових технічних рішень, механізмів управління, удосконалення наявних та розробки нових адміністративних послуг тощо;

– нормативний підхід – передбачає пошук та розробку нормативів у підсистемах цільової, функціональної, соціальної спрямованості суб'єкта та об'єкта управлінської діяльності залежно від умов функціонування та розвитку, які динамічно змінюються з рухом системи в часі й просторі, під впливом ендогенних та екзогенних факторів тощо;

– адміністративний підхід – передбачає пошук оптимальних характеристик, які регламентують параметри функціонування та розвитку елементів або системи управління загалом;

– кількісний підхід – спрямований на пошук оптимальних значень показників критеріїв, якісних та кількісних параметрів оцінок, які мають забезпечити перехід системи управління на більш високий рівень розвитку.

Сучасна теорія управління визначає системний підхід як найбільш універсальний метод дослідження, вивчення стану, організації, структури, взаємодії різних аспектів, функціонування, ресурсів, внутрішніх і зовнішніх зв'язків моделювальної або

функціональної системи [114]. Застосування системного підходу дозволяє більш глибоко, комплексно, з огляду на різні масштаби діяльності (державної, регіональної, місцевої), оцінити будь-яке явище, процес у конкретно визначеній системі, що дозволить своєю чергою, прийняти більш вивірене й науково обґрунтоване управлінське рішення [28].

Визначальну роль у методології досліджень систем управління відіграють засоби й методи, які в науковій літературі поділяють на три групи: формально-логічні, загальнонаукові та специфічні [78]. Досягнення мети дослідження та забезпечення достовірності отриманих результатів можливе лише при врахуванні специфіки завдань роботи й, відповідно, коректно підібраних до них методів та засобів. У дослідженні системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі з позицій системного підходу необхідно більш детально визначити предметну галузь застосування методів дослідження з урахуванням змістово-процесуальної схеми його організації. Змістово-процесуальна схема дослідження передбачає використання таких основних видів наукового аналізу:

- проблемний аналіз – використовується з метою виявлення та окреслення кола питань із подальшим проблемним структуруванням, яке передбачає визначення їхньої типології, характеристик, наслідків, шляхів вирішення;

- системний аналіз – використовується з метою визначення характеристик, структури, функцій проблеми, особливостей взаємодії системи із зовнішнім та внутрішнім середовищем;

- каузальний аналіз – спрямований на встановлення причин, які призвели до виникнення проблемної ситуації, а також наслідків її дії;

- праксеологічний аналіз – передбачає діагностування змісту діяльності системи в ситуації, що виникла, моделювання й оптимізацію параметрів функціонування досліджуваної системи;

- аксіологічний аналіз – спрямований на побудову системи оцінок досліджуваних явищ, діяльності, процесів, ситуацій з позицій певної ціннісної системи;

- ситуаційний аналіз – передбачає моделювання ситуації, її складників, умов, наслідків;

- прогностичний аналіз – передбачає здійснення прогнозів відносно потенційного та бажаного майбутнього;
- рекомендаційний аналіз – спрямований на розробку рекомендацій;
- програмно-цільовий аналіз – розробка програм діяльності [213; 467; 434; 518].

Увесь процес дослідження передбачає комплексне використання формально-логічних методів, як-от: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, аналогії, аксіоматичного методу, формалізації, абстрагування, узагальнення, сходження від абстрактного до конкретного [204].

Історико-ретроспективний, порівняльно-правовий методи застосовують у процесі дослідження з метою вивчення стану розробки проблеми в науковій літературі, працях польських учених, дослідження змісту законодавства щодо формування державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі, удосконалення категоріально-понятійного апарату [114].

Методи системного й системно-структурного аналізу дають змогу дослідити стан розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі. Було використано специфічні методи дослідження систем управління, як-от: метод дослідження документів, соціологічного дослідження, тестування, соціометричних оцінок, метод експертних оцінок. Вищезначені методи було спрямовано на визначення змістової сутності специфіки об'єкта дослідження, його предмета й завдань, здійснення оцінки стану системи управління за результатами її діяльності [78].

Математико-статистичні методи використано з метою достовірного визначення рівня ресурсного, кадрового, матеріально-технічного забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі [200; 205; 211; 230; 283; 313; 334].

Фінансовий аналіз використано з метою встановлення рівня фінансування розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі, визначення джерел фінансування, питомої ваги кожного із них у зведеному фінансовому бюджеті розвитку освіти у сфері ФКіС, установа принципів розподілу грошових коштів та оцінки ефективності й раціональності їхнього використання [225].

Методи математичного моделювання, формально-

прогностичний метод використано для опису окремих складників моделі управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі, процесуальної моделі управління якістю освіти у сфері ФКіС Польщі [6; 8; 173; 210; 222].

Таким чином, у нашому дослідженні ми спираємось на такі основоположні методологічні підходи вивчення проблеми розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі:

– систему управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі розуміємо з точки зору системного та структурно-функціонального підходів як упорядковану на єдиній нормативно-правовій основі сукупність органів управління, які здійснюють цілеспрямований, систематичний, організаційний, координаційний, контрольний вплив на освітню сферу ФКіС Польщі;

– будь-яка система управління складається із суб'єкта та об'єкта управління, які, своєю чергою, є підсистемами, і, абстрагуючись від системно-структурних взаємозв'язків, ми можемо розглядати їх як відносно самостійні складні соціально-економічні системи. У контексті нашого дослідження об'єктом системи управління розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі є відкрита, складна, динамічна соціально-економічна система – освітня галузь у сфері ФКіС. Суб'єктом системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС є система державної влади Польщі в сукупності її органів, громадських органів управління освітою, зацікавлених сторін. У цьому контексті слід зазначити, що Польща є членом ЄС, тому вектори розвитку освіти, діяльність органів державної влади переважно визначаються Радою ЄС;

– реалізація сукупності завдань роботи здійснюється на основі системного, інтеграційного, структурно-функціонального, комплексного, діалектичного, ситуаційного, поведінкового, інноваційного, нормативного, адміністративного, кількісного підходів із застосуванням трьох груп методів: формально-логічних, загальнонаукових та специфічних;

– змістово-процесуальна схема дослідження передбачає використання таких основних видів наукового аналізу: проблемний аналіз, системний аналіз, каузальний аналіз, праксеологічний аналіз, аксіологічний аналіз, ситуаційний аналіз, прогностичний аналіз, рекомендаційний аналіз, програмно-цільовий аналіз;

– увесь процес дослідження передбачає комплексне використання формально-логічних методів дослідження, як-от: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, аналогії, аксіоматичного методу, формалізації, абстрагування, узагальнення, сходження від абстрактного до конкретного;

– порівняльно-правовий метод застосовується у процесі дослідження з метою вивчення стану розробки проблеми в науковій літературі, працях польських учених;

– методи системного й системно-структурного аналізу дають змогу дослідити стан розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі. Було використано специфічні методи дослідження систем управління, як-от: метод дослідження документів, соціологічного дослідження, тестування, соціометричних оцінок;

– математико-статистичні методи використовують з метою достовірного визначення рівня ресурсного, кадрового, матеріально-технічного забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі. Фінансовий аналіз використовують з метою встановлення рівня фінансування розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі, методи математичного моделювання, формально-прогностичний метод використано для моделювання досліджуваних процесів [114, с. 135].

## **2.2 Роль, місце і функції, мета, завдання системи управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі**

Проведений аналіз сутності поняття «система управління» та його обґрунтування на основі дефініції «система управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі» дозволяє констатувати, що це поняття є комплексним, поліфункціональним, а основною змістовою його ознакою є наявність цілепокладання, яке, своєю чергою розуміють як структурний, процесуальний, функціональний компонент системи управління. У широкому розумінні, процесно-функціональні ознаки полягають у взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, здійсненні комплексного, спрямованого впливу суб'єктом на об'єкт управління на основі управлінської програми. Зміст цієї управлінської діяльності базується на реакції об'єкта

управління на управлінські впливи щодо зміни стану зовнішнього середовища. Власне управлінські впливи спрямовано на підтримку, покращення ефективності функціонування або розвитку об'єкта управління для досягнення визначеної мети [9; 39; 85; 256; 321; 502; 619]. Таким чином, достатніми та необхідними умовами для існування системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі є: об'єкт та суб'єкт управління; ціль управління; програма управління; управлінські впливи (засоби і методи); зворотні інформаційні потоки.

Суб'єкт управління як складник системи управління утворено з трьох центральних державних органів виконавчої влади, які мають відповідні структурно-організаційні елементи на встановлених територіально-адміністративних рівнях (департаменти, відділи) – воєводствах, гмінах, повятах (додаток В). Суб'єктами системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі є: Міністерство народної освіти Польщі; Міністерство науки і вищої освіти Польщі; Міністерство спорту і туризму. Їхні місце й роль у системі управління визначено функціональною спрямованістю діяльності та схарактеризовано об'єктним скеруванням управлінських впливів. До відомчої належності Міністерства народної освіти Польщі належать такі суб'єкти, які здійснюють реалізацію основних функціональних процесів: дошкільні навчальні заклади всіх типів і форм власності, загальноосвітні навчальні заклади всіх типів і форм власності. Основними формами реалізації освітнього процесу в них є: усі форми урочних, позаурочних типів занять, заняття фізичними вправами впродовж навчального дня, масові форми організації ФВ (спортивно-масові заходи, змагання, дні здоров'я тощо), самодіяльні заняття фізичними вправами, позакласні та позашкільні форми роботи з дітьми та підлітками, самостійні та індивідуальні заняття. Слід відзначити, що більшість з названих форм організації занять фізичними вправами має обов'язковий характер, а зміст й організація освітнього процесу в них регламентується відповідними нормативно-правовими актами [342; 470; 600]. Суб'єктами функціонально-адміністративного впливу Міністерства науки і вищої освіти Польщі є вищі навчальні заклади всіх типів і форм власності. Відповідно до Законів Польщі «Про вищу освіту» [607]



та «Про фізичну культуру» [600] безпосередній вплив здійснюється через СК AZS та спортивні федерації, предметом статутної діяльності яких є розвиток студентського спортивного руху.

Основними формами здійснення освітнього процесу у сфері ФКіС є: лекції, навчально-тренувальні заняття з оздоровчою, спортивною, рекреаційною, реабілітаційною спрямованістю, додаткові самостійні заняття, заняття в секціях СК, освітні заходи спортивно-оздоровчої спрямованості, різноманітні спортивно-масові заходи тощо. Лекції з ФВ, навчально-тренувальні заняття є обов'язковими формами організації занять ФК, а освітній зміст визначено вимогами до результатів навчання, відображених в освітньо-кваліфікаційних стандартах [416].

Відомчою належністю до Міністерства спорту і туризму Польщі характеризується низка суб'єктів, що здійснюють діяльність у пріоритетному напрямку розвитку освіти в системі дитячо-юнацького спорту, спорту вищих досягнень, олімпійського, неолімпійського та параолімпійського спорту, до яких належать: СК, школи вищої спортивної майстерності, спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю, центри олімпійської підготовки, центри спорту інвалідів, спортивні федерації (асоціації, об'єднання, спілки), Олімпійський комітет Польщі. Освітньо-виховний процес та його вдосконалення в нормативній, змістовій, кваліфікаційній частинах здійснюється під час проведених навчально-тренувальних занять за обраним видом спорту в групах відповідної спортивної кваліфікації. Також невід'ємним складником є кваліфікаційні змагання різних рангів, особливого значення набувають самостійні заняття за індивідуальними програмами, рекреаційно-реабілітаційні заходи тощо. Слід відзначити, що Міністерство спорту і туризму Польщі здійснює керівництво та координацію освітньої роботи у сфері ФКіС серед широких верств населення (спорт для всіх), аматорських, самостійних занять фізичними вправами громадян за місцем проживання тощо [393]. У цьому контексті слід відзначити, що ми не додали до суб'єктів системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС профільні міністерства й відомства Польщі, які вирішують специфічні завдання, спрямовані на забезпечення професійно зорієнтованої освіти у сфері ФКіС (військові, морські, медичні ВНЗ, заклади внутрішніх справ тощо).

Таким чином, при визначенні місця й ролі суб'єктів системи управління в процесі розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі необхідно відзначити, що вони мають чітку функціональну спрямованість управлінських впливів на окремі підсистеми об'єкта управління, яка визначає межі їхніх владних повноважень (місце) за структурно впорядкованими суб'єктами організації освітньо-виховного процесу (роль). Також слід виокремити блок управлінських впливів на процес розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі, зміст якого полягає в управлінні процесами кадрового, медичного, організаційного, правового, нормативного, інформаційного, фінансового, матеріально-технічного, дидактичного, методичного та інших видів забезпечення [135]. Місце і роль кожного суб'єкта управлінської системи щодо цього блоку визначено межами відомчої належності об'єкту управління, його ієрархічним рівнем у структурі, основними функціональними процесами кожної підсистеми об'єкта управління. З метою чіткої класифікації та визначення горизонтальних та вертикальних зв'язків взаємодії в процесі управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі необхідне визначення мети, завдань і функцій кожного із суб'єктів досліджуваної системи управління.

Під поняттям дефініції «функція» (від лат. function – виконання, здійснення) розуміють діяльність, роботу, зовнішні вияви властивості об'єкта в певній системі відношень [208, с. 1453]. Під функцією управління розуміють спеціалізовану діяльність виконавчих органів влади, зміст якої можна охарактеризувати як типові, регулярні та стабільні види діяльності суб'єкта управління, що відрізняються однорідністю цілей або дій [286; 402].

Функції управління розвитком освіти в Польщі вивчали А. Богай, С. Квятковські, М. Шиманьські [260], які визначили такі основні функції управління:

- функція моніторингу та аналізу, що полягає у вивченні стану справ в системі освіти, її відповідності встановленим вимогам, розгляді аналітичних та інформаційних даних з метою прийняття своєчасних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності навчальних закладів;
- функція прогнозування полягає у формуванні моделі

випускника навчального закладу з урахуванням внутрішніх взаємозв'язків і факторів впливу на управлінський процес;

- функція планування передбачає здійснення поетапних зусиль усіх органів державного управління освітою у визначеному напрямку для досягнення кінцевих цілей навчання;

- організаційна функція передбачає вплив органів державного управління на структуру й динаміку діяльності закладів освіти та надання їм нової якості та рівня розвитку, необхідних для досягнення встановленої мети діяльності, вона є сполучною ланкою між прийняттям рішення і його практичною реалізацією;

- функція регулювання охоплює порівняння результатів із запланованими показниками, установлення причин невідповідності, розробку й здійснення корегувальних заходів з метою усунення знов виявлених проблем навчання;

- функція адаптації виявляється в управлінні організації освітою відповідно до сучасних вимог, національних традицій, умов соціального середовища;

- функція оптимізації передбачає вибір оптимальних компонентів організації педагогічної діяльності: цілей, принципів, змісту, засобів, методів, форм та ін.;

- функція контролю – це діяльність з постійної перевірки якості освіти, вивчення реального стану справ з організації процесу навчання та виховання, своєчасне встановлення відхилень у діяльності закладів освіти.

Постановою Ради Міністрів Польщі від 05.05.2006 р. на базі Міністерства освіти і науки Польщі було утворено Міністерство народної освіти Польщі [447]. Згідно зі статутом [444] міністерство охоплює шістнадцять структурно-організаційних одиниць – департаментів та відділів (додаток Г). Основним напрямом діяльності міністерства є управління галуззю освіти та виховання, зокрема й освітою у сфері ФКіС в середніх загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладах [445]. Згідно із функціональними завданнями, розвиток освіти у сфері ФКіС в загальноосвітніх та професійних навчальних закладах перебуває у відомчій належності таких департаментів: загальної освіти та виховання; професійної освіти та освіти дорослих; якості освіти. Згідно з регламентом [446] основні завдання щодо розвитку освіти

у сфері ФКіС в загальноосвітніх та професійних навчальних закладів розподілено між департаментами відповідно до їхнього функціонального призначення [135].

*На департамент загальної освіти та виховання покладено такі завдання:*

- розробка та реалізація програм виховного та профілактичного спрямування;

- поширення й захист прав людини й дитини, реалізація положень, що впливають з Конвенції про права дитини в школах та освітніх установах;

- управління змістом освіти та процесом навчання, зокрема й у сфері ФКіС в загальноосвітніх та професійних навчальних закладах;

- контроль та моніторинг умов безпеки й гігієни в школах і освітніх установах;

- аналіз статистики та розробка висновків щодо нещасних випадків з учнями шкіл, визначення напрямків профілактичної діяльності в цій сфері, зокрема й під час занять фізичними вправами на уроках ФВ;

- ініціювання, підтримка, реалізація та координація завдань, спрямованих на підвищення рівня безпеки в школах й освітніх установах;

- координація завдань, що впливають з національних і міжнародних програм профілактики здоров'я, зокрема пропаганди здорового способу життя, заходів, спрямованих на зміцнення здоров'я учнівської молоді під час навчання в освітніх установах, удосконалення процесу й змісту ФВ;

- контроль за функціонуванням профілактичних та медичних кабінетів, організацією долікарняної допомоги, діяльністю їдалень, інших об'єктів інфраструктури шкіл;

- контроль за функціонуванням державних і недержавних освітніх закладів, які здійснюють догляд, навчання та виховання учнів у період перебування дітей поза місцем їхнього постійного проживання, зокрема й за школами-інтернатами;

- розвиток самодіяльного руху дітей та молоді, зокрема й у сфері ФКіС;

- розробка, контроль, координація програм, спрямованих на організацію дозвілля учнів, позакласної роботи;

– розробка змісту документації, що використовується в ході навчання, контроль за її веденням;

– співпраця з Департаментом якості освіти у сфері контролю й координації виконання педагогічного нагляду на території країни та контролю за діяльністю кураторів освіти, як-от: підготовка пропозицій щодо основних напрямів реалізації освітньої політики держави, зокрема завдань, пов'язаних із здійсненням педагогічного нагляду; розробка проектів і програм для проведення кураторами освіти контролю у сфері відповідності діяльності шкіл та освітніх установ чинному законодавству;

– розробка висновків та узагальнення результатів перевірок, проведених кураторами освіти діяльності шкіл і дошкільних установ, упорядкування документації щодо проведених перевірок освітніх установ;

– планування та координація питань щодо організації курсів підвищення кваліфікації членів комісії з питань підвищення фахової кваліфікації вчителів;

– ведення списку експертів з питань підвищення професійної кваліфікації вчителів;

– виконання завдань, через кураторів освіти, пов'язаних із присвоєнням вчителям відповідних категорій у процесі кар'єрного зростання;

– видача міністерством актів, що підтверджують надання вчителям відповідних кваліфікацій кар'єрного росту;

– організація діяльності при міністерстві кваліфікаційної екзаменаційної комісії для вчителів, що претендують на підвищення кваліфікації та обслуговування адміністративно-офісної роботи комісії;

– виконання запитів про надання нагород міністра вчителям за досягнення в професійній діяльності;

– виконання запитів про надання орденів, державних нагород і медалей Комісії народної освіти для вчителів та інших осіб за особливі заслуги в галузі освіти й виховання;

– реалізація заявок про присвоєння звання почесного професора освіти.

*На департамент професійної освіти та освіти дорослих покладено такі завдання:*

– регулювання та координація процесу розробки змісту програм навчання згідно із класифікацією професій в системі професійної освіти та за окремими профілями навчання;

– визнання та рекомендації для використання навчальних підручників в галузі професійного навчання, а також ведення реєстру експертів та переліку рекомендованих для використання в професійних навчальних закладах підручників, зокрема й у сфері фізичної культури і спорту;

– погодження змісту, визнання та допущення програм навчання у сфері професійної освіти та освіти дорослих, зокрема й з ФКіС;

– контроль за функціонуванням державних і недержавних шкіл, що здійснюють професійну освіту, професійних навчальних закладів для дорослих;

– розробка та впровадження стандартних планів навчання для професійних освітніх закладів та закладів професійної освіти дорослих;

– розробка стандартів статутів державних шкіл, що здійснюють професійну освіту та освіти дорослих;

– розробка правил прийому учнів до навчання в професійних закладах освіти та освіти дорослих;

– розробка принципів оцінки, класифікації та просування студентів і слухачів у сфері професійної освіти і освіти дорослих;

– розробка стандартів, вимог, які є підставою проведення іспитів, що підтверджують набуту під час навчання кваліфікацію;

– затвердження правил проведення іспитів, що підтверджують набуту під час навчання кваліфікацію;

– здійснення контролю над Центральною екзаменаційною комісією й окружними екзаменаційними комісіями;

– здійснення організації інноваційної діяльності в галузі професійної освіти й освіти дорослих;

– здійснення організації та координації профорієнтаційної роботи в системі професійної освіти та освіти дорослих;

– визначення принципів упровадження та координації рішень щодо розвитку безперервної дистанційної освіти;

– розробка змістових засад удосконалення системи акредитації

професійних навчальних закладів, що здійснюють освітню діяльність у позашкільних формах;

- здійснення діагностики стану професійної освіти й навчання в системі освіти та вироблення пропозицій організаційних і програмних структурних змін у цій галузі;

- здійснення співпраці з Департаментом якості освіти в галузі контролю і координації виконання педагогічного нагляду на території країни за професійними навчальними закладами;

- здійснення співробітництва та взаємодії з органами державної влади, самоврядування та соціальними партнерами у формуванні напрямів розвитку професійної освіти й безперервного навчання;

- сприяння розвитку системи професійної підготовки й підвищення кваліфікації, пов'язаними з реалізацією європейських проєктів у сфері професійної освіти та освіти дорослих.

*На департамент якості освіти покладають такі завдання:*

- розробка основоположних засад програмної діяльності дошкільної та загальної середньої освіти;

- реалізація та контроль за впровадженням програм функціонування загальної освіти, зокрема й у сфері ФКіС;

- визначення процедур допуску для використання в школі програм дошкільної освіти та програм навчання в галузі загальної освіти, зокрема програм у сфері ФКіС;

- визначення та проведення процедур допуску для використання в школі підручників, призначених для загальної освіти;

- ведення списку експертів з питань підручників, призначених для загальної освіти;

- моніторинг пропозиції програм дошкільної та загальної середньої освіти, програм та підручників, зокрема й у сфері ФКіС;

- розробка стандартів, вимог, які є підставою для проведення заліків та іспитів у сфері загальної середньої освіти;

- організація функціонування системи зовнішнього оцінювання у сфері загальної освіти;

- проведення заліків та іспитів, зокрема й іспиту на атестат зрілості;

– контроль за діяльністю Центральної екзаменаційної комісії, регіональних, районних екзаменаційних комісій;

– проектування системи педагогічного нагляду, зокрема встановлення детальних правил його здійснення, а також їхньої реалізації;

– контроль і координація виконання педагогічного нагляду на території країни, контроль за діяльністю кураторів освіти;

– співробітництво з організаціями, національними і міжнародними, щодо забезпечення загального доступу до інформаційних і комунікаційних технологій та їхнього широкого використання в освіті;

– просування нових інформаційно-комунікаційних технологій в освіті;

– підготовка, реалізація та актуалізація стратегії в галузі інформатизації школи;

– підготовка аналітичних матеріалів, пов'язаних з використанням інформаційних і комунікаційних технологій у навчанні;

– розробка та прийняття системних рішень у галузі підвищення кваліфікації вчителів, зокрема й у сфері ФКіС;

– методичні консультації для педагогічних працівників;

– організація діяльності системи акредитації закладів підвищення кваліфікації вчителів;

– розробка умов і порядку прийому учнів до державних шкіл та переходу з одного типу шкіл в інші;

– розробка типових планів викладання у сфері загальної освіти;

– організація функціонування громадських органів управління в школах та освітніх установах, зокрема й у справах ФВ та оздоровлення учнівської молоді;

– організація навчального року.

Проведений аналіз змісту основних напрямів та завдань діяльності міністерства та провідних департаментів щодо управління розвитком освіти у сфері ФКіС в дошкільних, загальноосвітніх та професійних навчальних закладах дозволяє зазначити, що основні функції цієї підсистеми суб'єкта управління такі:



– *наглядова*, зміст якої полягає в здійсненні регулятивних заходів правового, економічного, адміністративного характеру щодо впорядкування та регламентації діяльності дошкільних, середніх та професійних закладів освіти всіх типів та форм власності стосовно розвитку освіти в сфері ФКіС;

– *координаційна* охоплює проведення заходів щодо узгодження управлінських впливів на розвиток освіти у сфері ФКіС в дошкільних, середніх та професійних навчальних закладах з іншими державними на громадськими органами управління, зацікавленими організаціями та установами;

– *організаційна* здійснює адміністративно-правові, розпорядчі дії щодо створення та забезпечення ефективної роботи відповідних організаційно-структурних одиниць, до функціональних завдань яких входить управління розвитком освіти у сфері ФКіС в дошкільних, середніх та професійних навчальних закладах Польщі;

– *контрольна* полягає в здійсненні заходів щодо встановлення відповідності змісту функціонування дошкільних, середніх та професійних навчальних закладів вимогам чинного законодавства стосовно організації навчання, професійної діяльності викладачів, навчальної діяльності учнів, зокрема й з розвитку освіти у сфері ФКіС;

– *оцінювальна* передбачає проведення процедур, спрямованих на визначення кількісно-якісних ознак, показників критеріїв розвитку освіти у сфері ФКіС в дошкільних, середніх та професійних навчальних закладах Польщі, відзначення та встановлення призив за методичні або організаційні новації щодо удосконалення змісту освіти у сфері ФКіС;

– *прогностична* полягає у визначенні змісту державної політики щодо розвитку освіти у сфері ФКіС в дошкільних, середніх та професійних навчальних закладах, встановленні основних тенденції та напрямів діяльності відповідних суб'єктів управління, залучених до справи розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту, визначенні змісту основних критеріїв та їхніх показників щодо розвитку освіти у сфері ФКіС в навчальних закладах Польщі;

– *аналітична* спрямована на поточне та стратегічне прогнозування майбутнього стану загальної ситуації в дошкільних, середніх та професійних закладах освіти на підставі даних з

інформаційної системи про стан освіти, узагальнення, систематизацію провідних чинників ендогенного та екзогенного характеру, що мають пріоритетний вплив на розвиток середньої освіти загалом, а також освіти у сфері ФКіС в навчальних закладах Польщі в коротко-та довгостроковій перспективах.

Проведений аналіз наукових праць польських науковців Я. Бельського, Х. Грабовського, Т. Мащака [249; 325; 435] та змісту основних завдань і функцій Міністерства народної освіти Польщі й провідних департаментів загальної освіти та виховання, професійної освіти та освіти дорослих, департаменту якості освіти дозволяє визначити, що метою управління розвитком освіти у сфері ФКіС в дошкільних, загальноосвітніх професійних та вищих навчальних закладах є забезпечення розробки та удосконалення змісту загальноосвітніх та професійно зорієнтованих освітніх програм упродовж усього терміну навчання, широке використання авторських програм навчання. Основними завданнями навчання і виховання є формування ФК учнів, їхньої культури здоров'я, основ ведення здорового способу життя, оволодіння життєво необхідними руховими вміннями та навичками, виховання фізичних якостей, оволодіння знаннями, методичними вміннями щодо перманентного фізичного удосконалення впродовж усього життя. Для всебічного розвитку молодого покоління, вирішення визначених завдань необхідним є створення оптимальних матеріально-технічних, педагогічних, організаційних умов, розробка й упровадження в навчально-виховний процес з ФВ інноваційних педагогічних технологій із широким використанням сучасних інформаційних технологій.

Міністерство науки і вищої освіти Польщі було утворено Постановою Ради Міністрів Польщі від 05.05.2006 р. [443] шляхом реорганізації Міністерства освіти і науки Польщі. Згідно зі статутом [448], міністерство має низку департаментів, які пріоритетно здійснюють діяльність щодо управління справами науки, вищої освіти і власне діяльністю міністерства (додаток Г). У контексті розвитку освіти у сфері ФКіС в системі ВНЗ пріоритетне значення належить департаменту вищої школи та відділу контролю. Основними завданнями міністерства в сфері вищої освіти є [449]: здійснення нагляду за діяльністю вищих навчальних закладів;

організація та функціонування вищого навчального закладу; розгляд скарг і пропозицій, дотичних до діяльності вищих навчальних закладів; співпраця з іншими контрольними органами щодо діяльності ВНЗ. Згідно з нормативно-правовими документами [443] конкретизація функціональних завдань щодо розвитку освіти у сфері ФКіС в системі ВНЗ відбувається через діяльність департаменту вищої школи та відділу контролю, зміст їхніх функціональних завдань передбачає:

- контроль за виконанням вищими навчальними закладами вимог законодавства, видача, призупинення, скасування дозволів щодо здійснення ВНЗ навчання за певною спеціальністю, рівнем та профілем освіти;

- оцінку ступеня відповідності чинному законодавству рішень і постанов сенату університетів, які стосуються: прийняття або зміни статуту, упровадження або скасування спеціальності, створення підрозділів, правил навчання, правил і режиму прийому у ВНЗ та аспірантуру;

- видачу рішень, що підтверджують виконання умов для ведення навчання у ВНЗ, які утворені або відомчо належать церкві або релігійними організаціям;

- ведення реєстру недержавних ВНЗ і їхніх союзів;

- ведення реєстру об'єднань державних вищих навчальних закладів;

- видачу копій, витягів і довідок, що стосуються ВНЗ і асоціацій;

- регламентацію процесу навчання, аспірантури, а також документування їхнього ходу, зокрема системи накопичення й трансферу кредитів;

- призначення до Польської акредитаційної комісії;

- співробітництво Польщі з Європейською акредитаційною комісією;

- визначення прав і обов'язків студентів та аспірантів, за винятком справ, пов'язаних з наданням матеріальної допомоги;

- прагматику професійної діяльності викладачів;

- відзначення вчених за видатні наукові досягнення, установлення прізв'язів за методичні або організаційні новації та

здобутки;

- притягнення до дисциплінарної відповідальності викладачів, аспірантів і студентів;

- здійснення співпраці з Головною радою науки і вищої освіти Польщі;

- здійснення співпраці з Національним союзом аспірантів і парламентом студентів Республіки Польща, а також здійснення контролю над ними;

- проведення аналізу розвитку вищої освіти, зокрема, на підставі даних з Інформаційної системи про вищу освіту;

- здійснення координації діяльності щодо розгляду скарг і заяв, що подаються до міністерства, зокрема оформлення щорічних оцінок прийому та розгляду скарг і пропозицій в міністерстві та організаціях, підпорядкованих міністру, або контрольованих ним установ [443].

Таким чином, розглянувши зміст основних напрямів та завдань діяльності міністерства та провідного департаменту щодо управління розвитком освіти у сфері ФКіС у ВНЗ до основних функцій цієї підсистеми суб'єкта управління належать:

- *наглядова*, зміст якої полягає в здійсненні міністерством через відповідальний департамент регулятивних заходів правового, економічного, адміністративного характеру щодо впорядкування та регламентації діяльності вищих начальних закладів стосовно розвитку освіти у сфері ФКіС у ВНЗ усіх типів та форм власності;

- *координаційна*, зосереджена на проведенні заходів щодо узгодження управлінських впливів на розвиток освіти у сфері ФКіС ВНЗ з іншими державними та недержавними органами управління, зацікавленими організаціями та установами, громадянами;

- *організаційна*, яка здійснює адміністративно-правові, розпорядчі дії щодо створення та забезпечення ефективної роботи відповідних організаційно-структурних одиниць, до функціональних завдань яких входить здійснення управління розвитком освіти у сфері ФКіС у ВНЗ Польщі;

- *контрольна*, спрямована на заходи щодо встановлення відповідності змісту функціонування вищих навчальних закладів вимогам чинного законодавства в частині організації навчання за всіма напрямками та профілями навчання, професійної діяльності

викладачів, навчальної діяльності студентів, аспірантів, дотримання положень системи накопичення й трансферу кредитів, зокрема й у розвитку змісту освіти ФКіС у сфері вищої освіти Польщі;

– *оцінювальна*, яка полягає в проведенні процедур, спрямованих на визначення кількісно-якісних ознак показників критеріїв розвитку освіти у сфері ФКіС у ВНЗ Польщі, відзначення вчених за видатні наукові досягнення, визначення та встановлення призів за методичні або організаційні новації щодо удосконалення змісту освіти у сфері ФКіС;

– *прогностична*, яка передбачає визначення змісту державної політики щодо розвитку освіти у сфері ФКіС у ВНЗ Польщі, основних тенденції та напрямів діяльності відповідних суб'єктів управління, залучених до розвитку освіти у сфері ФКіС, змісту основних критеріїв та їхніх показників розвитку освіти у сфері ФКіС у ВНЗ Польщі;

– *аналітична*, яка полягає у визначенні поточного та прогнозування майбутнього стану загальної ситуації у вищій освіті на підставі даних з інформаційної системи про вищу освіту, узагальненні, систематизації провідних чинників ендogenous та екзогенного характеру, що пріоритетно впливають на розвиток вищої освіти загалом, зокрема освіти у сфері ФКіС у ВНЗ Польщі в коротко та довгостроковій перспективах.

Слід зауважити, що за змістом та завданнями діяльності провідних департаментів Міністерства народної освіти та Міністерства науки і вищої освіти з питань розвитку освіти у сфері ФКіС є ідентичними, а відмінність полягає лише у функціональному спрямуванні на об'єкт управління.

На підставі аналізу наукових праць польських вчених В. Осінського, В. Панчука, А. Смолєня, Я. Зиська [483; 493; 565] та вище означених нормативно-правових документів, метою управління розвитком освіти у сфері ФКіС у ВНЗ Польщі є забезпечення відповідності її змісту нагальним вимогам щодо формування гармонійно та всебічно розвинутої особистості, високоосвіченого спеціаліста-професіонала, спроможного реалізувати професійні здібності на ринку праці, здатності протистояти загрозам та викликам, сучасним тенденціям розвитку суспільства до негативних наслідків інформатизації, урбанізації,

погіршення екологічних умов життєдіяльності людини, проведення роботи, спрямованої на створення необхідних сприятливих умов шляхом удосконалення всіх видів забезпечення щодо випереджального розвитку змісту, форм, принципів, методів, засобів освіти у сфері ФКіС у ВНЗ Польщі.

Міністерство спорту і туризму Польщі було створено відповідно до § 1 постанови Ради Міністрів від 23 серпня 2005 р. «Про створення Міністерства спорту і туризму» [450]. Постановою Голови Ради Міністрів Республіки Польща від 17.11.2015 р. визначено сфери дій Міністра спорту і туризму [552]. Організаційну структуру й завдання окремих відділів було визначено в наказі міністра спорту і туризму № 18 від 9.07.2013 р. «Про утворення групи з оцінки наслідків регулювання» [580]. Згідно зі статутом міністерство налічує 9 департаментів та 4 відділи (додаток Г), що забезпечують державне управління у сфері ФКіС Польщі. Повноваження міністерства та процес взаємодії з іншими міністерствами й відомствами визначено в Законі Польщі «Про спорт» [609]. Провідними департаментами в Міністерстві спорту і туризму щодо розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі є: департамент спорту для всіх, департамент туризму та департамент спорту вищих досягнень.

Основні завдання міністр спорту і туризму здійснює через уповноважені департаменти. Щодо розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі Міністерством окреслено такі завдання:

- здійснення нагляду за діяльністю польських спортивних спілок, як-от: дотримання чинного законодавства в процесі діяльності, виконання завдань, заявлених у статуті;

- здійснення контролю за діяльністю СК, які функціонують як юридичні особи щодо: реалізації програм спортивної підготовки, придбання спортивного інвентарю та обладнання, покриття витрат з організації спортивних змагань, відрядження та участі спортсменів у змаганнях, покриття витрат, пов'язаних із орендою й використанням спортивних споруд, фінансування спортивних стипендій та заробітної плати спортивних робітників;

- співпраця з Польським олімпійським комітетом, координація та регулювання діяльності, пов'язаної із підготовкою та участю збірних національних команд у міжнародних змаганнях,

чемпіонатах світу, Європи та Олімпійських іграх;

- співпраця з Параолімпійським комітетом Польщі, координація та регулювання діяльності, пов'язаної із підготовкою та участю національних збірних параолімпійських команд у змаганнях світового рівня та параолімпійських іграх;

- організація медичного нагляду та забезпечення спортсменів вищої кваліфікації медичним супроводом під час тренувань та участі в змаганнях;

- забезпечення матеріально-технічними засобами та сучасними умовами для проведення тренувань членів та кандидатів до національної збірної команди Польщі;

- організація і контроль за діяльністю Комісії з боротьби із допінгом в спорті;

- усебічний розвиток аматорського спорту, удосконалення спортивної інфраструктури, забезпечення рівної доступності до занять фізичними вправами всіх верст населення;

- координація діяльності з Міністерством народної освіти, вищої освіти і науки щодо створення умов, організації роботи відділень, спортивних шкіл щодо надання можливості учням, студентам поєднувати заняття спортом з навчанням, зокрема, шляхом відповідної організації навчальних занять;

- координація діяльності роботи ДНЗ з питань організації та проведення занять з ФК, розвитку фізичної працездатності дітей шляхом забезпечення їхньої участі в активних іграх і розвагах;

- координація діяльності роботи ЗОШ та професійних навчальних закладів у питаннях організації й проведення змагань, спортивно-масових та рекреаційно-відновлювальних заходів;

- координація роботи з Міністерством народної освіти щодо визначення оптимальних форм реалізації обов'язкових уроків ФВ, розробка їхнього змісту, освітнього, виховного, оздоровчого складників, забезпечення оптимального для здоров'я учнів рухового режиму, урахування специфіки їхніх інтересів, забезпечення матеріально-технічних, медичних, дидактичних, організаційних та інших умов реалізації занять з ФВ, урахування місцевих спортивних традицій конкретного навчального середовища, колективу, закладу освіти;

- координація роботи щодо висвітлення в засобах масової

інформації питань розвитку освіти у сфері ФКіС, сучасних досягнень науки, визначення кращих методик щодо збереження і зміцнення здоров'я та ведення здорового способу життя тощо.

Таким чином, проведений аналіз основних функціональних завдань Міністерства спорту і туризму Польщі, провідних департаментів, у коло повноважень яких входить розвиток освіти у сфері ФКіС, дозволяє констатувати, що основними функціями їхньої діяльності є: наглядова, координаційна, організаційна, контрольна, оцінювальна, прогностична, аналітична [135]. Метою управління розвитком освіти у сфері ФКіС в системі позашкільних навчальних закладів (спортивних клубів, союзів, спортивних шкіл, федерацій за видами спорту), які діють у системі спорту для всіх, спорту вищих досягнень, є забезпечення розробки змісту навчально-тренувальних, оздоровчо-рекреаційних, корегуально-реабілітаційних програм, координації процесу їхнього удосконалення. Основними завданнями є якісна підготовка спортсменів вищої кваліфікації за видами спорту до участі в змаганнях різного рівня, упровадження в повсякденне життя населення цінностей ФКіС, формування потреби в самостійних заняттях фізичними вправами, організація оздоровчого проведення вільного часу, формування вмінь і навичок щодо використання засобів ФКіС для рекреації та реабілітації, створення оптимальних матеріально-технічних, педагогічних, організаційних та інших умов для занять оздоровчою ФК за місцем проживання населення, упровадження в повсякденне життя мешканців інноваційних оздоровчих та відновлювально-рекреаційних технологій [120].

Досліджувана система управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі характеризується складною архітектонікою, наявністю специфічних, вузькоспрямованих завдань, чітко окреслених об'єктів управлінських впливів, наявністю горизонтальних та вертикальних управлінських зв'язків функціональної взаємодії, з одного боку, а, з іншого, відстежується загальна функціональна спрямованість діяльності (ідентичні функції управління), специфіка якої визначається саме структурою, змістом, соціальною значущістю сфери ФКіС, яка в цьому контексті виступає змістоутворювальним фундаментом управлінської діяльності, є операційним, реалізаційним механізмом вирішення



завдань та досягнення мети її функціонування в соціумі. Не викликає сумнівів, що управління таким складним функціональним утворенням, як «система освіти у сфері фізичної культури і спорту», та процесом її розвитку вимагає налагодженості, функціональної узгодженості інформаційних потоків між окремими підсистемами системи управління і з керованою системою горизонтальних та вертикальних ієрархічно впорядкованих каналів передачі управлінської інформації.

Сутність горизонтальних управлінських зв'язків між окремими суб'єктами системи управління передбачає таке:

- дозволяє координувати діяльність міністерств щодо забезпечення комплексного впливу на розвиток освіти у визначених підсистемах сфери ФКіС;

- зв'язки мають характер координаційно-організаційних, узгоджувальних, дорадчих службових взаємовідносин, у яких адміністративно-розпорядчі дії не застосовують;

- використовуються переважно для організації співпраці між незалежними відомствами, які здійснюють управління в одній сфері, але в різних підсистемах;

- забезпечують наступність, системність, комплексність у діяльності системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС;

- дозволяють уникнути дублювання функцій, завдань окремих підсистем системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС.

Сутність вертикальних функціональних взаємозв'язків окремих підсистем управління розвитком освіти у сфері ФКіС полягає в:

- забезпеченні реалізації владних повноважень у вертикальній площині ієрархічно-організаційних одиниць щодо розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі в межах окремої управлінської підсистеми (на рівні міністерства: департаменти, відділи; службовці відповідних посад та рангів; на регіональному рівні: міністерства, департаменти воєводств, повітів, гмінів тощо);

- побудові службових відносин переважно на адміністративно-розпорядчій моделі, яка характеризується наявністю регламентованих функціональних обов'язків, субординації, дисципліни, обов'язкового виконання наказів і доручень, підзвітністю, контролем тощо;

– визначенні глибокої деталізації й регламентації посадових обов'язків, функцій, завдань, мети діяльності на рівні і структурно-організаційних одиниць, й окремих службовців;

– установленні, що адміністративно-розпорядча модель вертикальних взаємозв'язків дозволяє забезпечити гнучкість, швидкість, упорядкованість, етапність, узгодженість виконання управлінських рішень щодо розвитку освіти у сфері ФКіС за окремими її підсистемами;

– широкому застосовуванні під час спільної реалізації міністерствами різноманітних проектів та програм, спрямованих на розвиток освіти у сфері ФКіС під керівництвом однієї із підсистем управління за активної участі усіх суб'єктів управління.

Аналіз мети, завдань, функцій, особливостей вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків між окремими підсистемами управління розвитком освіти у сфері ФКіС дозволяє виокремити позитивні та негативні сторони взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління. По-перше, складна організаційна структура системи управління, з одного боку, забезпечує більш ефективний функціонально-управлінський вплив на чітко виокремлену підсистему управління, а, з іншого, вимагає додаткових ресурсів (фінансових, організаційних, матеріально-технічних тощо) для забезпечення узгодженості та координації роботи щодо розробки стратегії розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі загалом, контролю та процесного регулювання її функціонування та розвитку. По-друге, у разі порушення координаційного механізму в системі управління можливі негативні наслідки не лише в окремій підсистемі керованої системи, а й латентна дія цих наслідків на функціонально пов'язану решту підсистем об'єкта управління, для виявлення яких будуть необхідні витрати додаткових управлінських ресурсів. По-третє, поява кризових явищ у певній підсистемі об'єкта управління, як правило, може стати причиною виникнення деструктивних процесів в інших підсистемах. По-четверте, реалізація відповідних програм розвитку освіти у сфері ФКіС вимагає чіткого процесного впорядкування та визначення ієрархії цілей, місця й ролі кожної підсистеми управлінської системи в розвитку освіти у сфері ФКіС, що з огляду на практичний досвід є не завжди можливим. По-п'яте, структурно-функціональна

локалізація завдань хоч і забезпечує більш концентрований управлінський вплив на керовану підсистему, водночас породжує наявність функціонально-ціннісних «перекосів», які полягають у переконаннях більшої значущості для суспільства однієї із підсистем ФКіС (наприклад, визначення більшої важливості для країни значення спорту вищих досягнень, ніж масового спорту, і, як наслідок, виникнення системних диспропорцій у фінансуванні, кадровому та матеріально-технічному забезпеченні тощо) [120].

Таким чином, система управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі є складним поліфункціональним утворенням, із складною архітектонікою організаційної структури, метою якої є забезпечення розробки змісту освіти у сфері ФКіС в дошкільних, загальноосвітніх, професійних навчальних закладах, системі вищої освіти Польщі, позашкільних спортивних навчальних установах, СК, центрах олімпійської та параолімпійської підготовки спортсменів, спортивних секціях за місцем навчання та проживання громадян, розробка освітніх програм, упровадження інноваційних навчально-освітніх технологій, розвиток матеріально-технічної бази та створення всіх необхідних умов для перманентного, гармонійного розвитку усіх суб'єктів сфери ФКіС Польщі. У цьому контексті виникає потреба дослідження змісту, принципів, організаційних форм, методів, засобів управлінської діяльності щодо розвитку освіти у сфері ФКіС в Польщі.

### **2.3 Зміст, принципи, організаційні форми, методи, засоби управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту Польщі**

Змістова діяльність системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі неможлива без застосування всього інструментального спектру методів, засобів, організаційних форм управління, яка має здійснюватися відповідно до закономірностей, що лежать в основі її організації та реалізації функціональних принципів. Методологія управління є одним із найважливіших теоретико-практичних складників наукової організації управлінської системи. Саме від її цільової побудови та ефективності застосування методів, засобів, форм управління

залежить рівень успішності реалізації державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі.

Безперечно, актуальність досліджень, змістове наповнення принципів, методів форм та засобів, що використовуються в процесі управління, онтології розвитку його сутності, побудови та класифікації, залежить від цільової спрямованості та методики його застосування. Воно підтверджується величезною кількістю наукових праць польських учених у галузі філософії, педагогіки, психології, управління, права тощо [239; 272; 312; 330; 434; 587]. Як свідчить проведений аналіз наукових напрацювань Я. Бжезинського, Я. Кміта, С. Новака, К. Конаржевського [270; 371; 377; 468], польські науковці приділяють уваги проблемам формування системних вимог до процедури добору методів, засобів, форм управління, які за певних умов мають бути найбільш адекватними та ефективними щодо вирішення завдань та досягнення управлінської мети. На думку провідних учених Польщі А. Бжезинської, Я. Бжезинського, Я. Кміта, С. Новака, Я. Пенса та ін. [269; 272; 370; 468; 499], в основу добору методів, засобів, форм організації управлінської діяльності, зокрема з розвитку освіти у сфері ФКіС, покладено такі основні вимоги:

- відповідати за змістом меті та завданням управлінської діяльності;

- забезпечувати оптимальні витрати адміністративних, матеріальних, фінансових, трудових ресурсів для вирішення завдань управління та досягнення кінцевої мети;

- забезпечувати оперативність, цілісність, повноту обміну інформаційними потоками між ланками управлінської системи, об'єктом та суб'єктом управління;

- створювати умови для оптимальної взаємодії всіх учасників реалізації управлінських рішень, узгоджувати та впорядковувати їхню діяльність за вертикальними та горизонтальними зв'язками взаємодії;

- відповідати принципам прийняття управлінських рішень та організації адміністративної діяльності щодо їхнього впровадження;

- відповідати встановленим формам організації управлінської діяльності, відображати її сутність та суспільні цінності;

– відповідати змісту управлінської діяльності відповідних управлінських ланок за повноваженнями, структурно-ієрархічним рівнем, обсягом та межами просторово-часової дії;

– забезпечити оптимальне та ефективне застосування засобів управління;

– бути науково обґрунтованими, характеризуватись надійністю, практичністю та ефективністю.

Відповідно до завдань цього підрозділу роботи необхідно розглянути змістову сутність управлінської діяльності, принципи, методи, засоби та форми організації управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі.

Під поняттям «зміст управлінської діяльності» в широкому сенсі розуміють сукупність функціональних і посадових обов'язків працівників згідно зі штатним розписом організації, який визначають межі службових повноважень відповідно до посади. Згідно з нормативно-правовими документами [446; 449; 609], узагальненим змістом відповідно до функцій та повноважень посадових осіб щодо розвитку освіти у сфері ФКіС, є такі акти та процедури управлінської діяльності:

– звернення до інших установ, організацій і підрозділів, а також до експертів про надання матеріалів, даних, інформації, необхідних для виконання службових завдань та прийняття управлінських рішень;

– розробка, підготовка та оприлюднення адміністративних рішень на підставі функціональних повноважень;

– прийняття управлінських рішень, а також контроль за виконанням визначених завдань, на підставі функціональних повноважень;

– укладення договорів на реалізацію завдань і здійснення всіх дій, пов'язаних з їхнім виконанням;

– адміністративно-розпорядчі дії відповідно до посади, які полягають в забезпеченні контролю, наданні пояснень, поданні необхідних документів у випадках, передбачених при здійсненні управлінського контролю;

– забезпечення досягнення цілей, визначених Міністром, іншими керівниками структурних підрозділів, а також цілей, які впливають з плану роботи відділу урядової адміністрації,

просвітництво та виховання, у межах функцій відповідного департаменту;

- розгляд по суті правильності підготовлених пропозицій, нових управлінських рішень для розробки урядових документів та інших правових актів, їхнє економічне і правове обґрунтування, зокрема з оцінки очікуваних наслідків (витрат і вигід), за соціально-економічними показниками в межах функціональних повноважень;

- контроль за правильним і своєчасним виконанням завдань, організацією і дисципліною праці, здійснення поточного контролю за виконанням завдань на кожному етапі їхньої реалізації в межах адміністративних повноважень;

- здійснення співпраці з іншими міністерствами, відомствами, департаментами, відділами;

- відповідність діяльності департаменту, відділу, посадової особи законодавству та внутрішнім документам і встановленим процедурам;

- забезпечення належного рівня результативності та ефективності діяльності;

- забезпечення достовірності фінансової звітності;

- захист інформаційних ресурсів;

- забезпечення реалізації принципів етичної поведінки;

- забезпечення збереження службової інформації;

- організація роботи щодо управління ризиками;

- розробка посадових інструкцій та визначення повноважень працівників;

- складання й своєчасне оновлення опису посад, що належать до корпусу цивільної служби;

- підготовка періодичних оцінок службової діяльності членів корпусу цивільної служби відповідно до посади;

- розгляд питань щодо працевлаштування, кар'єрного зростання, заохочень та покарань співробітників відповідно до посади;

- проведення заходів з підвищення кваліфікації і професійного вдосконалення працівників;

- контроль за дотриманням працівниками трудової дисципліни та законодавства;

– контроль за захистом секретної інформації та про захист персональних даних.

Відповідно до змісту управлінської діяльності загальними вимогами до професійної компетентності працівників системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС є:

– сумлінне, ефективне, своєчасне та ефективне виконання покладених завдань, відповідно до вимог професійних компетенцій працівників згідно зі статутом та посадовими обов'язками;

– знання правових норм, необхідних для належного виконання службових обов'язків та завдань;

– відповідність управлінських дій нормам чинного законодавства;

– володіння управлінськими технологіями розробки, моніторингу проектів розпорядчих документів, планів, концепцій, стратегій тощо;

– знання та неухильне дотримання законодавства у сфері захисту секретної інформації та захисту персональних даних;

– наявність відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня за певним напрямом підготовки, досвіду для виконання завдань, доручених керівником відповідно до службових обов'язків.

Таким чином, зміст управління розвитком освіти у сфері ФКіС полягає в дотриманні встановлених процедур і актів управлінської діяльності, спрямованих на прийняття та реалізацію управлінських рішень, контролю за їхнім виконанням, координацією, плануванням, програмуванням векторів розвитку освіти у сфері ФКіС, забезпеченні необхідних умов та ресурсів щодо її розвитку, нівелюванні негативних факторів ендегенного та екзогенного впливу, управління ризиками [111].

Науково обґрунтоване управління розвитком освіти у сфері ФКіС можливо здійснювати лише з дотриманням основних принципів управління. Під поняттям «принцип» (principium – з латині основа, походження, першопричина, початок) розуміють загальні, вихідні, основні положення, правила, які характеризують природу і соціальну сутність явища, його властивості, спрямованість розвитку [474]. І. Гасюк відзначає, що принцип управління – це закономірності, відносини, взаємозв'язки, керівні засади, на яких ґрунтується його організація та здійснюється

виконання функцій, які можуть бути сформульовані в певні правила [28, с. 85]. Принципи управління становлять результат узагальнення людьми об'єктивних законів та закономірностей, характерних для них загальних рис, фактів та ознак, які стають загальною підставою для їхньої діяльності.

У науковій літературі можна зустріти велику кількість різноманітних принципів управління, а також їхні класифікації. У нашому дослідженні найбільш вагоме значення мають функціональні принципи управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту.

Польські науковці В. Горішовські, Т. Коморовські, Я. Пелаховські [321; 375; 503] виділяють такі загальні принципи управління освітою:

- принцип державності, який полягає в дотриманні законів, постанов, розпоряджень й інших законодавчих актів всіма державними й приватними навчальними закладами;

- принцип демократизації, спрямований на вирішення проблем діяльності навчального закладу, навчання й виховання з урахуванням думок спільноти, викладацького складу, батьків і учнів;

- принцип наукового підходу до організації діяльності навчальних закладів передбачає застосування науково обґрунтованих методик управління освітою, цілеспрямованої діяльності з розбудови закладів освіти відповідно до сучасних вимог;

- принцип гуманізації освітнього середовища допомагає встановленню доброзичливих відносин та співпраці між усіма ланками організації навчально-виховного процесу;

- принцип компетентності реалізується через комплектування закладів освіти фахівцями відповідного наукового й професійного рівня підготовленості, організацію роботи з підвищення професійної майстерності;

- принцип оптимізації діяльності навчальних закладів освіти полягає в забезпеченні навчально-виховного процесу необхідною кількістю викладацького складу, допоміжного персоналу, матеріальних засобів, надання належних умов для ефективної роботи всіх працівників;



– принцип цілеспрямованого розвитку передбачає чітке уявлення про напрями розвитку навчальних закладів освіти, розробку перспективного плану розвитку, планування напрямів наукової, навчальної, виховної, організаційної, господарської діяльності;

– принцип розвитку ініціативи і активності працівників закладів освіти надає можливості та створює необхідні умови для творчих пошуків, розвитку інноваційних технологій навчання і виховання, розбудови навчального закладу;

– принцип оцінки діяльності працівників закладів освіти спрямовано на об'єктивну оцінку результатів діяльності керівного, адміністративного, викладацького та допоміжного персоналу, якість виконання посадових обов'язків, систематичний контроль за діяльністю працівників закладу.

Ф. Андрушкевич наголошує на тому, що в основу освітньої реформи Польщі покладено принципи демократичної системи освіти, які відображають специфіку країни, їх розкрито в Законі «Про систему освіти» [599], зокрема принципи: загальності освіти; наступності; безперервності освіти; єдності і диференціації системи освіти; заміни вузькопрофільного навчання на широкопрофільне; різнобічного, інтелектуального, психічного, суспільно-професійного і фізичного розвитку; виховання за допомогою праці; тісної взаємодії освіти й виховання; гнучкості освіти і перманентного удосконалення; державності, самоврядності і соціалізації освіти; науковості й економічної обґрунтованості освіти [1, с. 104].

Отже, проведений аналіз наукових праць дозволяє сформулювати основні функціонально-структурні принципи розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі, до яких, на нашу думку, належать:

– принцип науковості розвитку освіти у сфері ФКіС, сенс якого полягає у відповідності змісту освіти останнім досягненням, науково-теоретичній обґрунтованості оздоровчих, навчально-виховних і тренувальних технологій, їхній практичній значущості та ефективності;

– принцип усебічного та гармонійного фізичного, духовного, інтелектуального розвитку молодого покоління, єдності та взаємодії

виховання та освіти в процесі перманентного фізичного вдосконалення;

– принцип наступності розвитку освіти у сфері ФКіС, зміст якого полягає в змістово-організаційній взаємодії між усіма освітніми ланками: дошкільні – загальноосвітні – професійні – вищі навчальні заклади – позашкільні спортивні навчальні заклади – фізичне виховання за місцем проживання тощо;

– принцип безперервності, перманентної організації й розвитку освіти у сфері ФКіС з метою залучення до занять фізичними видами діяльності різних верств населення впродовж усього життя;

– принцип оптимальності розвитку освіти у сфері ФКіС передбачає достатній і якісний рівень матеріально-технічного, фінансового, медичного, кадрового, методичного, організаційного, правового, нормативного та іншого забезпечення;

– принцип пропорційної впорядкованості розвитку освіти у сфері ФКіС передбачає гармонійний, без наявних структурних диспропорцій, розвиток усіх підсистем об'єкта управління; спорт для всіх, спорт вищих досягнень, учнівський та студентський спорт, спорт для осіб з фізичними вадами тощо;

– принцип єдності та диференціації змісту освіти у сфері ФКіС передбачає наявність державних стандартів, стандартів якості освіти, уніфікацію і діалектичну єдність змісту освіти та підходів до оцінки її якості впродовж усього терміну навчання: дошкільний – загальноосвітній – вищий навчальний заклад [111].

Таким чином, під поняттям «принципи управління розвитком освіти у сфері ФКіС» розуміємо ключові теоретичні положення, які системно організують процес та структуру управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі, забезпечують високий рівень ефективності управлінської діяльності, оптимізують функціонування та сприяють підвищенню якості освіти у сфері ФКіС [111].

Ефективне управління розвитком освіти у сфері ФКіС не можливе без використання методів управління. Метод (від грецької «methodos», польською – «metode» – шлях дослідження) – спосіб досягнення мети, вирішення конкретного завдання, послідовна сукупність упорядкованих теоретичних або практичних дій, які необхідно виконати для пізнання дійсності [208, с. 808].

Польські науковці розглядають поняття «метод» як комплекс теоретично обґрунтованих процедур, концептуальних та інструментальних послідовних підходів до розгляду конкретної проблеми, як спосіб вирішення цієї проблеми. Поняття «метод» широко висвітлено в науковій літературі Польщі. Існує багато визначень цього поняття, так М. Лобовський вважає, що «метод» є, як правило, деякою загальною системою правил, що стосуються проведення певної діяльності, тобто низку операцій пізнання, практичного й послідовного її застосування, а також спеціальних заходів і дій, спрямованих на досягнення визначеної мети [412, с. 115]. С. Новак стверджує, що «метод» в науковому розумінні – це певний, повторюваний спосіб вирішення проблеми, спосіб отримання інформації про дійсність, необхідний для вирішення встановленого типу проблем дослідження, пошук відповіді на питання через спостереження дійсності [468, с. 237]. Я. Струмські розглядає поняття «метод» як систему принципів і правил, що дозволяють свідомо впорядкувати й направляти практичну або теоретичну діяльність для цілеспрямованого досягнення визначеної мети [587, с. 46]. Метод, на думку Т. Пілха, – це сукупність дій і процедур, спрямованих на пізнання певного предмета [505].

Сучасні польські науковці [312; 558] під поняттям «метод» як науковою категорією, розуміють прийом або систему прийомів, які застосовують у будь-якій упорядкованій та системній діяльності.

У контексті завдань нашого дослідження, ми розглянемо специфічну групу методів, зокрема методи управлінської діяльності, які з огляду на функціональне призначення мають чітко виражену сферу застосування та інструментально-змістовий складник. Метод управління – це сукупність прийомів аналізу та оцінювання управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм, впливу на свідомість і поведінку людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв'язках, які застосовують з метою впливу на об'єкт управління для досягнення ним цілей, визначених системою управління [46, с. 102]. Аналіз літературних джерел [301; 321; 366; 632; 639] свідчить, що серед польських науковців немає одностайної думки щодо існування вичерпної дефініції поняття «метод управління».

У нашому дослідженні під поняттям «метод управління» розуміємо спосіб реалізації управлінських функцій через організацію розпорядчого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою реалізації ним суспільних функцій або сукупність засобів управління, який дозволяє найбільш ефективно досягти поставлених управлінських цілей, що визначає якісну сторону системи управління [134].

Таким чином, можна констатувати, що під поняттям «методи управлінської діяльності» розуміють системну сукупність способів, прийомів, цілеспрямованих дій, яка використовується для реалізації функцій управління з метою досягнення об'єктом управління визначеного якісного стану шляхом упорядкування управлінських процесів на основі стійких системних зв'язків.

Як свідчить проведений аналіз наукової літератури [201; 218; 329; 387; 468; 505; 587], в основі наукових підходів до класифікації методів управління лежать такі головні ознаки: спрямованість, зміст, організаційна форма методів управління та функції системи управління.

Огляд наукової літератури [301; 321; 587] засвідчив, що існує низка класифікаційних схем, за якими методи управлінської діяльності поділяють на: методи функціонування органів управління та методи забезпечення реалізації цілей та функцій органів управління; економічні, адміністративні та ідеологічні методи. Вони, своєю чергою, охоплюють множину спеціальних методів, способів та прийомів: адміністративні – розпорядчі, регламентаційні, нормативні; економічні – індикативне планування, державне регулювання, грошово-кредитна та фінансова політика, захист та заохочення конкуренції, ціноутворення, податкова система, економічне стимулювання; правові – правове регулювання, переконання й примус, субординація й координація; соціально-психологічні – соціальні, морально-етичні, психологічні.

На думку І. Гасюка [28], методи управління розвитком ФКіС необхідно класифікувати за напрямками та основними завданнями, які за допомогою них вирішують з урахуванням науково-предметної сфери їхнього застосування. Автор називає такі: групу аналітичних методів; методи державного регулювання господарської діяльності; методи планування в управлінні розвитком ФКіС; групу практичних

методів державного управління розвитком ФКіС – адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи, методи прогнозування й контролю в управлінні розвитком ФКіС.

Компаративний аналіз праць польських і вітчизняних науковців [28; 88; 98; 147; 273; 301; 587] дозволяє визначити сукупність методів управлінської діяльності розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі, серед яких ми виділили:

1. Економічні методи. Вони обумовлюють роль економічних інтересів у житті людини – можливості придбання й розширення особистої власності, рівня оплати праці, різноманітних матеріальних стимулів, інших економічних явищ. Ураховуючи це, органи державної влади можуть стимулювати діяльність працівників і ефективно реалізувати цілі та функції державного управління.

2. Соціально-політичні методи. Вони пов'язані з умовами праці, побуту, дозвілля людей, розвитком громадської й політичної активності та впливають на соціально-політичні інтереси людей, їхній статус у суспільстві, можливості вільної самореалізації.

3. Адміністративні методи – це способи і прийоми, які визначають обов'язкову поведінку відповідних керівних органів. Ознаками таких методів є: прямиий вплив органу управління або посадової особи на волю виконавців шляхом встановлення їхніх обов'язків, норм поведінки й надання конкретних вказівок; односторонній вибір способу вирішення варіанта поведінки, однозначне розв'язання ситуації, яке підлягає обов'язковому виконанню; безумовна обов'язковість виконання розпоряджень і вказівок.

4. Морально-етичні методи. Вони ґрунтуються на зверненнях до гідності, честі та совісті людини та містять заходи освіти, виховання, роз'яснення, засоби морального заохочення і стягнення, урахування психологічних особливостей характеру і життєвих орієнтації людини. Їхній зміст полягає в тому, щоб виробити й підтримати певні переконання, духовні цінності, моральні позиції, психологічні установки щодо управління і дій, необхідних для його здійснення [520].

5. Методи прогнозування. Вони передбачають застосування математико-статистичних алгоритмів для здійснення оцінки та

визначення перспективних шляхів та тенденцій розвитку освіти у сфері ФКіС. Основним завданням прогнозу є визначення комплексу заходів, які б привели в майбутньому до позитивного результату. Методами прогнозування є: метод екстраполяції (трендовий метод); факторний, дисперсійний аналізи; метод експертних оцінок; математико-статистичні методи (кореляції, регресії, множинної регресії).

6. Методи планування. Вони спрямовані на визначення цілей, завдань, розробку освітніх стандартів, норм та нормативів, визначають послідовність та етапність здійснення необхідних заходів, передбачають делегування виконавцям відповідних службових та владних повноважень та обов'язків. До основних видів планування належать: стратегічне, тактичне, поточне, оперативне, мережеве, програмно-цільове, індикативне.

7. Методи прийняття управлінських рішень. Вони використовуються керівниками та спеціалістами-аналітиками в процесі аналітичної, пізнавальної діяльності. Ця група методів спрямована на виявлення організаційно-структурних складників системи освіти у сфері ФКіС Польщі, дослідження внутрішніх взаємозв'язків між окремими підсистемами суб'єкта та об'єкта управління, особливостей функціонування системи освіти, визначення динаміки та тенденцій у проведенні змін, логічного обґрунтування управлінських рішень, які мають забезпечити сталий розвиток освіти в сфері ФКіС Польщі.

8. Методи контролю. Вони використовуються як спосіб здійснення контрольної функції системи управління. Методи контролю поділяють на вихідний, попередній, спрямовувальний, оперативний, етапний, підсумковий, комплексний, цільовий та вибірковий. Вони класифікуються за такими ознаками: часовими межами проведення; мірою охоплення; за напрямом спрямування; організаційною складністю.

Отже, під поняттям «методи управління розвитком освіти в сфері ФКіС Польщі» доцільно розуміти традиційно сформовані в певній державно-управлінській системі способи й засоби адміністративно-розпорядчого впливу на керований об'єкт управління з метою забезпечення найбільш ефективного досягнення ним мети й вирішення завдань управління, оптимізації

функціонування керованої підсистеми, досягнення корисних суспільно значущих результатів [134].

У загальному розумінні під поняттям «засіб» розуміють цілеспрямовану, спеціальну дію, яку застосовують для вирішення певних службових або виробничих завдань, як інструмент, що служить безпосереднім знаряддям досягнення цілей та вирішення завдань [611]. Також під цим поняттям «засіб» розуміють технічні пристрої, механізми, які використовують у професійній діяльності. У контексті нашого дослідження вищезначене поняття ми розглядаємо як сукупність системно впорядкованих управлінських дій, спрямованих на вирішення управлінських функцій. Аналіз наукових джерел [301; 329; 611] свідчить, що під поняттям «засоби управлінської діяльності» польські науковці розуміють сукупність методів, форм, технологій які використовують в управлінській діяльності з метою вирішення професійних завдань.

Відповідно до функцій управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі одним із провідних напрямів роботи є прийняття та аналіз управлінських рішень. Як зазначають польські науковці А. Бандура, Р. Гріффін, Я. Пенц, Я. Стонер та ін. [241; 329; 498; 574], процес прийняття рішень є одним із основних елементів управлінської діяльності, метою якого є розв'язання наявної проблеми шляхом організації дій, спрямованих на стабілізацію або зміну ситуації. Цей процес реалізується за допомогою специфічних засобів, як-от: аналізу і прийняття управлінських рішень, забезпечення аналітичної діяльності.

Засоби аналізу та прийняття управлінських рішень – це сукупність методів, форм, технологій, які використовуються в процесі аналітичної діяльності, кінцевою метою якої є вироблення управлінського рішення. Технологією як засобом аналізу та прийняття управлінських рішень є процесуально впорядкований компонент аналітичної роботи, яка складається з логічно послідовних етапів, алгоритмів, взаємоузгоджених за суб'єктністю та ієрархічністю [126]. Змістовою основою технології є такі основні етапи операційно-процесуальних дій:

– перший етап – ознайомлення, визначення завдань, цілей, розробка плану роботи, визначення джерел інформації, виконавців та термінів виконання щодо підготовки аналітичного документа з

проблем розвитку освіти у сфері ФКіС;

– другий етап – визначення виду та режиму проведення моніторингу з досліджуваної проблеми, формування мети, завдань, визначення матеріально-технічних засобів щодо його проведення;

– третій етап – збір, обробка, аналіз та узагальнення отриманої інформації, установлення рівня достовірності інформаційних джерел, перевірка інформації за критеріями повноти, достовірності, об'єктивності, достатності, відповідності досліджуваної проблематики;

– четвертий етап – оцінка та інтерпретація змісту отриманих результатів, фактів, явищ, проведення їхньої класифікації, встановлення причинно-наслідкових зв'язків;

– п'ятий етап – побудова та перевірка гіпотез, формулювання висновків, розробка алгоритму вирішення висунутих завдань;

– шостий етап – визначення змісту ризиків, їхня класифікація, установлення економічних, соціальних та інших негативних наслідків у разі реалізації певного сценарію щодо реалізації управлінських рішень, проведення оцінка негативних факторів та чинників, що впливають на ефективність реалізації рішення;

– сьомий етап – підготовка та оформлення відповідного аналітичного документа.

На думку польських науковців З. Миколайчука, Я. Пенца, Д. Канвелла та ін. [440; 500; 584], найбільш широко вживаними методами прийняття та аналізу управлінських рішень є методи: оперативного управління, сценаріїв, дерева рішень, імітаційного моделювання. Метод оперативного управління спрямований на підтримку роботи організації в повсякденному ефективному стані. До нього належать: лінійне програмування, теорія черг, аналіз критичної точки, моделювання. Метод сценаріїв дає можливість спроектувати можливі варіанти розгортання подій під час реалізації управлінських рішень, визначити найбільш чутливі та вагомі позитивні й негативні фактори впливу, отримати інформацію про можливі відхилення в процесі реалізації конкретного сценарію. Дерево рішень як метод прийняття управлінських рішень щодо розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту застосовують переважно у випадках, коли необхідне узгодження рішень, прийнятих раніше із поточними, а останні мають залежність від



попередніх і визначають сценарії подальшого розвитку подій щодо досягнення управлінських цілей. Метод імітаційного моделювання із використанням теорії ігор дозволяє отримати вірогідні оцінки результатів упровадження управлінських рішень у практику шляхом максимального наближення відповідних сценаріїв до реальності.

Польські вчені В. Булхет, З. Миколайчук, Я. Пенц [273; 440; 500] визначають, що основними формами прийняття та аналізу управлінських рішень є: індивідуальні, колегіальні, суспільні. Основною ознакою індивідуальних форм є прийняття управлінських рішень уповноваженою особою одноосібно на основі аналітичних документів в умовах дефіциту часу при невизначеності ситуації, яка вимагає термінового розв'язання. Колегіальні форми прийняття управлінських рішень передбачають співпрацю групи осіб, експертів з певних питань, які мають стратегічний характер і спрямовані на досягнення цілей у довгостроковій перспективі. Суспільні форми передбачають залучення до обговорення проєктів управлінських рішень із подальшим їхнім прийняттям широкими верствами населення, усіма зацікавленими сторонами щодо вирішення певної проблеми, висловлення думок та подання пропозицій через мережу Інтернет, засоби масової інформації, проведення незалежних громадських експертиз з певних питань, що стосуються діяльності органів державної влади [126].

Засоби забезпечення аналітичної діяльності щодо розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту Польщі визначено польськими науковцями Е. Кірейчуком та Я. Олчаком [366; 478] через призму розуміння поняття «аналітична діяльність», зміст якого інтерпретують як сукупність технологій, методів збирання та обробки інформації, прийомів її діагностики та оцінки. У цьому контексті інформаційно-аналітична діяльність у прикладному аспекті спрямована на забезпечення діяльності осіб, які приймають рішення в умовах дефіциту часу, неповноти та нестачі інформації про досліджувані процеси, її нечіткості та суперечливості [61]. Провідною технологією як засобом забезпечення аналітичної діяльності розвитку освіти у сфері ФКіС є структурно впорядкований процес, який складається з таких етапів:

– моніторинг управлінської ситуації, який має забезпечити

збір, аналіз, узагальнення поточної інформації з подальшим наданням її відповідальним особам для прийняття управлінського рішення;

– збирання, первинна обробка та систематизація отриманої внаслідок моніторингу поточної інформації;

– експертно-аналітичне узагальнення впорядкованої та систематизованої інформації про стан проблеми, яке здійснюється компетентними та кваліфікованими фахівцями відповідних галузей знань;

– введення інформації в систему автоматизованої підтримки аналітичних досліджень.

Слід відзначити, що вагомими засобами в досліджуваному процесі є інформаційно-програмне забезпечення, яке містить лінгвістичні (текстові редактори), структурно-інформаційні (бази даних), прикладні програми аналітичної та пошукової роботи, прикладні програми для математико-статистичного аналізу, типові формати вхідних та вихідних повідомлень і звітів, засоби ведення класифікаторів інформації та словників тощо.

Сукупність документальних (задокументованої у відповідній формі управлінської інформації), програмово-цифрових та технічних пристроїв, призначених для збирання, обробки, систематизації та видачі інформації, є засобами інформаційно-аналітичної роботи [478]. У цьому контексті документальними засобами виступають різноманітні характеристики властивостей досліджуваного об'єкта, дані про стан об'єкта, представлені в деталізованому вигляді на паперових, цифрових та ін. носіях, а технічними засобами забезпечення інформаційно-аналітичної роботи є комп'ютерна техніка, засоби аудіо- та відеофіксації та відтворення, друку та копіювання інформаційних даних тощо.

Отже, відповідно до завдань нашого дослідження під поняттям «засоби управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі» ми розуміємо сукупність технологій, методів, форм, технічного, програмного та інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності, спрямовану на розробку, прийняття науково обґрунтованих рішень щодо визначення стратегії розвитку та повсякденного функціонування освіти у сфері ФКіС Польщі [126].

Під поняттям «організаційна структура» польські науковці [301; 440] розуміють форму організації внутрішньосистемного порядку взаємовідносин між суб'єктами та ланками управління. У контексті нашого дослідження ми в попередніх розділах розглянули саме організаційну структуру управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту Польщі, тому нашу увагу буде спрямовано на організаційну структуру апарату управління (суб'єктів) системи управління, яке за понятійним обсягом є вузким і охоплює структурні підрозділи органів управління, які складаються з окремих посад, первинних одиниць управлінського апарату. Організаційну структуру апарату управління визначено польськими науковцями [584] як сукупність ієрархічно впорядкованих ланок, підрозділів, які характеризуються наявністю зв'язків функціональної взаємодії з нормативно закріпленим розподілом повноважень, відповідальності та підпорядкованості. Організаційна структура апарату управління у сфері ФКіС Польщі (додаток В.) відображає сутність функціонального розподілу праці, її основні характеристики за посадами, групування посад за підрозділами, компетенцію та ієрархію посад, порядок взаємодії між підрозділами.

Практикою управлінської діяльності щодо побудови організаційних структур апарату управління доведено, що широко застосовують такі моделі: функціональну, дивізіональну, проектну та матричну. В основі побудови організаційної структури апарату управління за певною моделлю лежить низка ознак, одна з яких або декілька є провідними щодо досягнення стратегічної мети системи управління. Такими ознаками є: управлінські або робочі функції; кінцевий продукт, який відображається в понятті «адміністративна послуга»; територіальні межі дії системи управління; реалізація управлінського проекту; спрямованість на споживача адміністративних послуг [10].

Функціональну модель застосовують для побудови організаційної структури апарату управління при потребі чіткої реалізації управлінських функцій шляхом структурування департаментів та відділів за чітко розмежованими напрямками та функціями діяльності. Характерними ознаками функціональної моделі є централізація, професіоналізм, економічність.

Дивізіональну модель використовують, коли виникає потреба чітко виокремити територіальні межі управлінського впливу, розмежувати управлінські ланки за видами адміністративних послуг, що надають населенню, а також з метою стратифікації кола кінцевих споживачів таких послуг. Характерними ознаками дивізіональної моделі є делегування значної частки повноважень нижчим ланкам управління, чітке розмежування адміністративно-територіальних меж управлінських впливів, високий рівень функціональної координації між управлінськими ланками, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, керівництво вищих ланок зосереджене тільки на вирішенні стратегічних завдань управління. Проектна та матрична моделі побудови організаційних структур, на відміну від жорстко заорганізованих функціональної та дивізіональної моделей, характеризуються гнучкістю, можливістю швидкої модифікації залежно від змін зовнішнього середовища і, як наслідок, змін цілей та пріоритетів управлінської діяльності. Перевагами таких моделей є можливість концентрувати ресурси для реалізації певного проекту, розширення можливості щодо міжфункціональної координації виробничих взаємозв'язків, широке використання міждисциплінарного підходу до вирішення нестандартних завдань. Варто відзначити, що матрична модель є симбіозом решти, коли організаційна структура має ознаки функціональної, дивізіональної, проектної в різних поєднаннях.

Зважаючи на вище наведену класифікацію, ми провели змістовний аналіз організаційної структури апарату управління системи розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі. Він засвідчив, що організаційна структура апарату управління характеризується наявністю таких головних ознак:

- чітким розмежуванням підрозділів за функціями та напрямками діяльності, які відображають стратегічні напрями функціонування управлінської системи загалом;

- структуруванням та вертикальною ієрархією статусів відповідних керівників за напрямками діяльності та функціями;

- функціональними завданнями для усіх підрозділів, згрупованими за стратегічно значущими цілями та видами діяльності, підпорядкованими одному керівникові, який, своєю чергою, підпорядковується відповідному заступнику міністра;

– організаційною структурою, що дозволяє виконувати поточну діяльність скоординовано з широким використанням відповідних засобів, методів і форм взаємодії;

– централізацією владних повноважень за кожним функціональним керівником, який несе відповідальність за результати роботи за певним напрямом діяльності;

– функціональною деталізацією змісту службової діяльності працівників відповідно до штатного розпису та посад, що забезпечує належний рівень професіоналізації кадрового корпусу;

– наявністю чітких меж відповідальності, прав і обов'язків працівників, що дозволяє здійснювати ефективні заходи контролю та оцінювання результатів службової діяльності, своєчасно вносити зміни в процес виконання управлінських рішень;

– високим ступенем керованості завдяки вертикальній побудові владно-повноважних взаємовідносин;

– високим рівнем стандартизації та алгоритму службової діяльності працівників.

Таким чином, за всіма вище наведеними ознаками таку організаційну структуру побудови апарату управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі можна вважати функціональною моделлю. Можна констатувати, що організаційна структура апарату управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі – це системно впорядкована за функціональною моделлю сукупність ланок управління, із чітко вираженою ієрархічною структурою побудови та функціональної взаємодії кожного із елементів. Провідним напрямом у змісті діяльності системи управління є управління якістю процесів розвитку освіти, зокрема й у сфері ФКіС.

## **2.4 Механізми управління якістю процесів розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі**

Управління якістю освіти у сфері ФКіС Польщі є одним із пріоритетних напрямів діяльності держави та громадських інституцій Польщі. Вступ до ЄС обумовив квалітативні тенденції розвитку змісту освіти Польщі, зокрема й у досліджуваній нами сфері. Якість освіти є однією із найвагоміших цінностей

європейської спільноти, невід'ємним складником якості й рівня життя. Низка нормативно-правових документів [264; 509; 579] аргументовано доводить, що підвищення рівня та якості освіти є стратегічним завданням ЄС загалом, у Польщі, зокрема. На вирішенні цього складного завдання зосереджено увагу багатьох науковців щодо пошуку найбільш ефективних засобів, методів, форм управління якістю освітніх процесів, критеріїв та методів її оцінки та розробки дієвих механізмів управління якістю освіти у сфері ФКІС. Здійснивши аналіз сучасних вимог якості освіти ми визначили, що пріоритетними концептами щодо її поліпшення в країнах ЄС є: по-перше, концентрація уваги на якісній побудові та організації освітнього процесу, проектування його кінцевих результатів у запитах, очікуваннях, вимогах держави й суспільства, споживачів освітніх послуг, роботодавців та замовників; по-друге, підвищення ефективності та оптимізації використання усіх матеріальних та нематеріальних ресурсів, необхідних для забезпечення освітнього процесу; по-третє, створення освітнього середовища, яке має забезпечити належний мотиваційно-спонукальний компонент щодо удосконалення механізмів поліпшення якості освіти в контексті результативності освітнього процесу та діяльнісно-процесуальної основи управління. Як зазначають польські науковці Е. Адамчук, М. Бугдол, В. Горішовські, Я. Пелаховські та ін. [231; 276; 318; 503; 630], для досягнення вагомих успіхів у розв'язанні вище означеної проблеми необхідні системні зміни в змісті та організації освітнього процесу, перегляд механізмів його управління, створення інноваційного середовища, удосконалення взаємодії між державними та громадськими інституціями.

У наукових працях польських учених А. Хернаса, Л. Гайди, С. Палки, А. Івасевича В. Пруссака та ін. [337; 341; 491; 516; 561] категорія «якість» ( *jakość* ) є полісемантичним поняттям, яке у філософському контексті, за Платоном, розуміють як певну міру досконалості речей, явищ довкілля. У контексті предмета нашого дослідження поняття «якість» розглядаємо як основну категорію матеріального буття результатів людської праці – товарів і послуг, з одного боку, та процесу їхнього створення, з іншого. Серед основних ознак, що утворюють зміст цього поняття, польські

науковці називають ступінь відповідності та надійності товарів та послуг при мінімальних матеріальних і виробничих витратах на їхнє створення або надання кінцевого продукту на запит ринку та споживача відповідно до вимог галузевих та споживчих стандартів. З прийняттям міжнародних стандартів якості ISO 9001:2008, ISO 9000:2000 та їхнім широким застосуванням в усіх сферах надання послуг та виробництва Польщі, зокрема й у сфері управління соціальними процесами. З позиції загального управління якістю TQM (Total Quality Management) поняття «якість» в науковому тлумаченні розуміють як сукупність властивостей, характерних рис, ознак товару або послуги, які визначають їхню здатність до задоволення визначених потреб споживачів, держави, суспільства. Важливим для розуміння змісту управління якістю освіти є поняття «процес» та «якість процесів».

У широкому розумінні та згідно зі стандартам ISO [510; 511; 512] процес – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодоповнювальних видів діяльності, який перетворює «входи на виходи». У цьому контексті під «входами» розуміють потоки інформації матеріальних ресурсів, які використовують у процесі операційних дій для створення продукту або послуги, які в кінцевому тлумаченні розуміють як «виходи». У сполученні понять «якість» і «процеси» польські науковці П. Друхер, Р. Гріффін, А. Івасевич, Л. Васілевські [301; 329; 341; 614] виокремлюють новий зміст, котрий розкриває поняття «якість процесів» і підкреслює насамперед не кінцевий результат діяльності, а процесуальний її складник, який відображається в часі, має логічну, послідовну структуру розгортання, що обумовлена специфікою процедур та операцій, а також виражає відповідність цього процесу чітко визначеним вимогам, нормам, стандартам, взірцям. За рахунок якісної організації процесу досягається корисно значущий результат, здатний повністю задовольнити потреби споживачів.

Під поняттям «управління якістю» відповідно до стандартів розуміють скоординовану цілеспрямовану діяльність та контроль за її функціонуванням [2; 202]. Дещо методологічно іншим до визначення поняття «управління якістю» є TQM підхід, який акцентує основні понятійні ознаки не стільки на спрямованості цього процесу на якість наданих послуг та виробленої продукції,

скільки на якісних показниках роботи організації загалом [561]. Отже, з точки зору процесного підходу, поняття «управління якістю» розуміють як організований, поетапно упорядкований процес, спрямований на забезпечення фінансових, економічних, організаційних, інформаційних, кадрових та інших передумов ефективного функціонування організації або підприємства з метою якісно-оптимального виконання функцій щодо створення кінцевого продукту або послуги [115].

Результати науково-теоретичних пошуків в галузі управлінської науки [301; 329; 440] свідчать, що широко вживаним є поняття «механізм управління», адже воно є поліаспектним і поліфункціональним та за складною змістовою будовою дозволяє сублімативно відобразити сутність та варіативність методологічного інструментарію науки управління соціально-економічними системами відповідно до принципів та закономірностей цього процесу. Тому, як зазначають польські дослідники [284; 440], важливим у контексті прикладних завдань управління процесами та системами є з'ясування змісту поняття «механізм управління». У нашому дослідженні ми будемо притримуватись визначення, у якому під поняттям «механізм управління» розуміють способи розв'язання суперечностей між явищами чи процесами, які ускладнюють або унеможливають ефективність функціонування та розвиток керованої підсистеми, і передбачають поетапну, логічну, послідовну реалізацію управлінських дій, що базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних форм і методів управління. Більш глибоко проникнути в сутність досліджуваного поняття та здійснити класифікацію механізмів управління можливо завдяки застосуванню організаційно-функціонального підходу, який дозволяє визначити сукупність ознак, що утворюють зміст цього поняття. До них належать: наявність цілепокладання; наявність організаційної структури; спрямованість за функціями; упорядкованість процесу з дотриманням принципів управлінської діяльності; досягнення мети шляхом застосування відповідних методів, засобів, форм та важелів впливу.

Як зазначають Е. Скжипек та К. Зіневич [561; 638], до



визначення змісту й сутності механізмів управління широко застосовують галузевий та організаційно-територіальний підходи, які дозволяють здійснити аналіз їхньої структури за принципом сходження від абстрактного до конкретного, від загального до часткового тощо.

Зміст поняття «якість освіти» ми розглянули в першому розділі роботи, його польські науковці розуміють як комплексний результат освітнього процесу, його збалансовану відповідність визначеним нормам і стандартам. Результати (сукупність знань, умінь і навичок), отримані в процесі навчання, мають задовольнити соціальні потреби суспільства в підготовці й розвитку особистості до майбутнього життя і подальшого особистого вдосконалення [115]. Під управлінням якістю освіти ми розуміємо сукупність принципів, скоординованих методів, способів, функцій і форм дії на всі складники навчально-виховного процесу з метою реалізації стратегічних цілей, забезпечення відповідного рівня державних стандартів професійної підготовки фахівців.

На основі узагальнень праць польських учених [337; 405; 440; 561; 638], доцільним вважаємо визначити смислову структуру механізмів управління якістю процесів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі. Механізми управління є системною єдністю методів, форм, засобів, інструментів, етапів цілеспрямованої функціональної діяльності, підпорядкованої закономірностям та принципам її побудови. Вони спрямовані на досягнення прогресивних змін у кількісно-якісних параметрах змісту системи освіти у сфері ФКіС, які мають на меті підвищення стабільності, надійності, адаптивності, ефективності, продуктивності, логіки її функціонування та розгортання освітніх процесів, створення систем управління якістю суб'єктів освітньої діяльності у сфері ФКіС, контролю й моніторингу надання освітніх послуг за нормами та стандартами з метою визначення їхньої відповідності вимогам TQM та здатності задовольняти освітні потреби суспільства, держави та окремих громадян [115].

З огляду на розуміння поняття «якість освіти» необхідно визначити зміст управлінських механізмів структурно-функціональній схемі управління якістю процесів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі (додаток Д). Розглянемо теоретико-

методологічний блок схеми щодо визначення змісту принципів та функцій, відповідно до яких застосовують механізми управління якістю розвитку освіти досліджуваної сфери. Як зазначають польські науковці С. Вавак, Л. Гайда, А. Хернас [337; 615], провідними є принципи управління якістю освіти, визначені в міжнародних стандартах. До них належать:

- орієнтація на замовника та кінцевого споживача освітніх послуг у сфері ФКіС. Зміст цього принципу обумовлює верховенство замовників і споживачів у процесі створення й надання відповідних послуг, максимально повне врахування та задоволення потреб, вимог і прагнень щодо отримання освітніх послуг та, якщо можливо, перевищити їхні очікування;

- лідерство, яке передбачає необхідність централізації владних повноважень у системі управління щодо встановлення єдності мети та напрямів діяльності керованої підсистеми, вжиття необхідних заходів управлінського впливу на підтримку внутрішнього середовища, у якому усі суб'єкти навчально-виховного процесу мають бути залучені до виконання завдань з поліпшення його якості;

- залучення працівників усіх ланок і рівнів до вирішення завдань поліпшення якості освіти у сфері ФКіС, адже саме повне використання кадрового потенціалу дозволяє збільшити ефективність та покращити рівень надання освітніх послуг;

- процесний підхід управління, який здійснюють за рахунок акцентування операційного складника освітнього процесу, де основою виступають зміни кількісно-якісних характеристик діяльності та ресурсів, які витрачають для досягнення освітніх ефектів навчання;

- системний підхід управління щодо якості розвитку освіти у сфері ФКіС передбачає ідентифікацію, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою, що сприяє більш ефективному досягненню цілей освіти;

- поліпшення якості діяльності всіх ланок керівної і керованої підсистем системи управління. Цей принцип виступає як стратегічна мета системної та цілеспрямованої роботи щодо покращення рівня розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі;

- прийняття рішень на підставі фактів, аналізу даних і

інформації, які визначають ефективність управлінських рішень щодо векторів розвитку освіти у сфері ФКіС.

З точки зору системного підходу щодо формування ефективної системи управління якістю процесів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі, відповідно до оптимального застосування механізмів управління, польські науковці виокремлюють такі принципи: безперервності, інтеграції, солідарності, відповідальності, гнучкості, адаптації, соціального партнерства та взаємовигоди [333; 337; 405].

Важливим складником теоретико-методичних основ механізмів управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі є її функціональна компонента. Серед основних функцій механізмів управління якістю польські науковці [337; 405; 561] виділяють:

– взаємодію із зовнішнім середовищем. Зміст цієї функції визначають впливом на якість процесів розвитку освіти у сфері ФКіС та обумовлений впливом і внутрішніх, і зовнішніх системних факторів. Зовнішні фактори, подані в схемі (додаток Д.), визначають вектори та пріоритети розвитку якості освіти у сфері ФКіС Польщі та є змістовим фундаментом діяльності системи забезпечення якості. До них належать такі фактори: традиції та звичаї, етнічна структура населення, рівень розвитку культури, якість та рівень життя, уподобання, потреби та вимоги споживачів освітніх послуг і соціально-економічний розвиток суспільства;

– розробку політики та планування якості. Політика якості визначає пріоритетні шляхи та напрями діяльності системи управління якістю, які обґрунтовуються та формуються в стратегічних документах планування. Політика якості чітко узгоджується із загальною стратегією розвитку освіти у сфері ФКіС і є одним із найважливіших напрямів управлінської діяльності загалом. Планування відбувається на основі концептуальних положень політики якості з максимально повним урахуванням позитивних і негативних впливів ендегенно-екзогенних факторів, загальнодержавної політики та визначенням кількісно-якісних критеріїв щодо показників рівня розвитку якості освіти, освітніх процесів у сфері ФКіС. На думку польських науковців К. Войташука та В. Якубовського [622], ця функція є системоутворювальною, визначає розробку дерева цілей,

систематизацію завдань, заходів, які набувають предметно-змістової форми в процесі дії механізмів управління;

– навчання та мотивація персоналу. Поєднання двох функцій навчання та мотивації дозволяє в діалектичній єдності впливати на ефективність вирішення завдань, пов'язаних із максимальним залученням персоналу до підвищення рівня якості функціонування та розвитку системи освіти у сфері ФКіС Польщі. Застосування мотиваційних механізмів управління дозволяє сприяти підвищенню фахового рівня усіх учасників управлінського процесу, формувати необхідні компетенції у сфері управління якістю та реалізації службових функцій тощо. Процес навчання та його позитивні результати сприяють підвищенню мотиваційних чинників службовців до якісного виконання своїх обов'язків, підвищенню ефективності функціонування системи управління якістю процесів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі загалом;

– організацію системи якості. Організація системи якості передбачає створення організаційної структури системи управління якістю (статика) і розробку функціонального складника її елементів (динаміка) із подальшою конкретизацією змісту управлінської діяльності шляхом формалізації та регламентації посадових обов'язків, стандартів і нормативів. Ця функція передбачає встановлення змісту механізмів горизонтальної координації та вертикальної субординації взаємозв'язків і взаємодії окремих елементів структури системи управління якістю розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі. Визначаються специфіка розподілу праці та зміст делегованих владних повноважень, встановлюються сфери впливу вищих керівних рівнів на нижчі ланки управління. Як правило, механізм створення систем управління якістю реалізується в декілька етапів: проектування, стандартизація, впровадження та сертифікація системи якості;

– моніторинг та контроль якості. Моніторинг якості складний, системновпорядкований механізм, який складається із взаємопов'язаних етапів і має на меті збір необхідної інформації щодо функціонування та розвитку системи якості в процесі створення та надання освітніх послуг у сфері ФКіС. За допомогою контролю визначають кількісно-якісні показники функціонування системи якості та їхнього порівняння шляхом оцінки із заданими

або взірцевими параметрами надання освітніх послуг, здійснення процесу управління, встановлення якісного рівня освітніх процесів;

– прийняття рішень. Комплексний та визначальний механізм управлінської діяльності щодо керівництва якістю процесами розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі. Прийняття управлінських рішень характеризується складним алгоритмом розгортання в часово-просторовому аспекті й передбачає полівекторність щодо прийняття можливих альтернативних рішень щодо розв'язання проблем, пов'язаних із функціонуванням та розвитком системи якості надання освітніх послуг, організації процесів функціонування керованої підсистеми. Механізм прийняття рішень передбачає широке використання методів, засобів, моделей математико-статистичного прогнозування, аналізу інформаційних потоків, що надходять каналами зворотного зв'язку від суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища про стан і рівень функціонування системи якості освіти;

– розробку та впровадження заходів щодо поліпшення якості. Механізм розробки та впровадження заходів щодо поліпшення функціонування та розвитку якості освіти у сфері ФКіС передбачає комплекс взаємопов'язаних та цілеспрямованих дій коригувального, превентивного, профілактичного характеру, спрямованих на усунення недоліків або попередження небажаних відхилень у функціонуванні системи якості освіти.

Окремим важливим значенням характеризується комплексна діяльність щодо поліпшення функціонування системи управління якістю освіти у сфері ФКіС Польщі, насамперед спрямована не так на підтримку чи реорганізацію чинної системи, як на розробку та впровадження більш досконалої системи, яка повністю має відображати новітні потреби споживачів, зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах, у кон'юктурі та соціально-економічному прогресі. Інтенсивні наукові пошуки ведуться польськими вченими щодо визначення впливу ендегенних та екзогенних факторів на формування, функціонування, розвиток систем управління якістю освіти у сфері ФКіС. Також значну увагу приділено вивченню повсякденного функціонування керованих підсистем, які забезпечують навчально-виховний процес для всіх суб'єктів освітньої діяльності. Т. Санковські та В. Сівінські

зазначають, що інтегральна дія таких факторів значно впливає на ефективність застосовування механізмів управління, спрямованих на підвищення рівня якості діяльності освітньої системи ФКіС Польщі. [556; 560; 582]. Не зупиняючись на змісті вищезначених факторів, визначимо їхні основні складники: внутрішні – організаційні (культура організаційної структури системи управління якістю), системні (надійність, стабільність, адаптивність, ефективність системи управління якістю), функціональні (якість кадрового складу, кваліфікація, мотивація персоналу, службова дисципліна, відповідність елементів структури її функціям); зовнішні – соціально-економічні (рівень економічного розвитку країни, фінансування, соціальні гарантії та стандарти, рівень доходів та якість життя населення), культурні (національні традиції та звичаї, рівень розвитку культури, уподобання, світогляд тощо), мотиваційні (потреби, переконання, бажання), демографічні (кількість та розподіл за віком населення, народжуваність, смертність, середня тривалість життя), політичні (державна політика у сфері ФКіС, загрози і ризики тощо), чинники техногенного характеру (навколишнє середовище, урбанізація, інформатизація тощо).

При визначенні спрямованості механізмів управління якістю процесів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі необхідно виокремити основні аспекти якості освіти досліджуваної галузі. Згідно з останніми дослідженнями [435; 483; 496] виділяють принаймні чотири уніфіковані стандарти якості освіти у сфері ФКіС Польщі:

– перший – це стандарт якості, який визначається споживачами, суспільством, громадською думкою;

– другий – це стандарт якості, який розробляється й обґрунтовується досягненнями науки в галузі ФКіС;

– третій – це стандарт якості, який відображає уявлення учасників освітнього процесу про рівень якості послуг у сфері ФКіС (думки учнів, вчителів, батьків, суспільства);

– четвертий – це стандарт якості, який визначається органами державної влади у сфері освіти та ФКіС. Власне він формує систему управління.

У цьому контексті механізми управління якістю процесів

розвитку освіти у сфері ФКіС мають забезпечити умови, які визначальною мірою обумовлюють успішність цього процесу, якот: високу компетентність викладацького складу; змістову якість освіти; упровадження сучасних і науково обґрунтованих освітніх стратегій і технологій; високу інформатизацію та гуманізацію освітнього середовища; взаємодію ланки учень-учитель; відповідність матеріально-технічної бази змісту та формам освітнього процесу.

Результатом реалізації механізмів управління якістю розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі має стати, по-перше, високий рівень відповідності матеріально-технічного, кадрового, організаційного забезпечення змісту освітніх програм та форм рухової активності, що використовуються в навчально-виховному процесі; по-друге, якісний зміст та варіативність навчальних програм на всіх освітніх рівнях реалізації суб'єктами ФКіС; по-третє, високий рівень відповідності навчальних програм змісту та формам організації ФВ, на які очікують споживачі освітніх послуг.

Зважаючи на вище наведене, можемо визначити зміст структурної та процесуальної спрямованості механізмів управління якістю розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі. Структурно вони спрямовані на підвищення якості матеріально-технічного, кадрового, фінансового, інформаційного, нормативно-правового, наукового забезпечення. У працях польських дослідників А. Баранського, В. Кобилінського, Я. Пялаховського [372; 466; 504] багато уваги приділено визначенню змісту кожного з цих напрямів, адже саме вони виступають цільовими координатами застосування відповідних механізмів управління якістю:

– матеріально-технічне забезпечення – це процес і результат діяльності системи управління якістю в створенні, утриманні, удосконаленні матеріально-технічної бази ФКіС у сфері освіти, яка складається з усіх видів фізкультурно-оздоровчих і спортивних споруд, фізкультурно-спортивного спорядження і обладнання, іншого майна, призначеного для занять фізичною культурою і спортом. За характеристиками матеріально-технічне забезпечення має відповідати стандартам якості, що висувають до спортивних споруд певного призначення, спортивного інвентарю та обладнання. Якість спортивних споруд визначають шляхом

встановлення відповідності об'єкта будівельним нормам і стандартам, його безпечності та доступності при використанні населенням;

– інформаційне забезпечення – це повнота, точність, своєчасність, об'єктивність інформаційних потоків, які утворюються шляхом широкої пропаганди змісту освіти у сфері ФКіС як фактора зміцнення здоров'я, фізичного й духовного загартування людини через засоби масової інформації. Важливим складником інформаційного забезпечення є статистичний первинний облік діяльності суб'єктів, що утворює основу для ведення інформаційної системи про стан якості освіти у сфері ФКіС Польщі;

– кадрове забезпечення визначається відповідністю змісту правового, організаційного, змістового, діяльнісного компонентів системи базової фахової підготовки спеціалістів у галузі за відповідними професійними напрямками, у системі післядипломної освіти та при підвищенні кваліфікації за запитами держави і суспільства на основі освітніх стандартів. Підготовка спеціалістів спрямована на формування та вдосконалення фахової компетенції всього кадрового корпусу працівників освіти у сфері ФКіС Польщі, здатних забезпечити високу якість освітнього процесу та його результативність [394]. У більш вузькому розумінні на рівні окремого первинного суб'єкта до показників якості кадрового забезпечення належать: якісна та кількісна відповідність викладачів, тренерів та інструкторів штатному розкладу; наявність у спеціалістів фахової освіти, кваліфікації, компетентності, здатність до ефективного виконання посадових обов'язків; наявність посадових інструкцій, відповідність діяльності працівника визначеним вимогам.

– фінансове забезпечення розглядається через призму узгодженості процесів формування бюджету, проектування прибуткової та видаткової його частин, узгодженості видатків з установленими нормативами, цільове використання коштів, передбачених на покращення та поточне обслуговування наявної інфраструктури, та реалізація програм і проєктів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі. Як зазначають польські науковці А. Левітас, М. Хербст, Я. Херчинські [335; 442], якість фінансового



забезпечення обумовлює успішність процесів та рівень якості реалізації програм з інших видів забезпечення функціонування та розвитку освіти;

– нормативно-правове забезпечення передбачає наявність науково обґрунтованої правової бази функціонування та розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі, чітку і законодавчо закріплену регламентацію діяльності всіх суб'єктів галузі, їхніх прав та обов'язків, узгоджених з основним законом країни, який має повністю відображати регулятивний механізм освітніх процесів та визначати діяльність усіх його учасників. Важливим складником тут є рівень змісту розроблених навчальних стандартів у сфері ФКіС на всіх освітніх рівнях. На думку польських вчених В. Войнаровської, Т. Комаровського [375; 625], основним критерієм якості є відповідність правових норм запитам та фактичному стану функціонування галузі ФКіС, які б сприяли гармонійному розвитку освіти, захищали конституційне право кожного громадянина навчатися, вести здоровий спосіб життя, удосконалювати рівень ФК.

– наукове забезпечення є локомотивом щодо підвищення рівня якості змісту освіти та освітніх процесів. Упровадження новітніх педагогічних технологій фізкультурної освіти, ФВ в навчально-виховний процес вирішує проблему, яка постає при підвищенні освітніх стандартів до світового рівня, дозволяє оптимізувати процес надання освітніх послуг, вивести їхню якість на рівень максимального задоволення потреб суспільства, держави, особистості у сфері ФКіС. Високим корелятивним зв'язком характеризується наукове забезпечення із дидактичним, методичним, організаційним забезпеченням адже удосконалення їхнього змісту повністю залежить від наукових досягнень педагогічної галузі.

Як засвідчив аналіз змісту науково-методичної літератури та низки нормативних документів [342; 416; 544; 621], процесуальний складник спрямування механізмів управління полягає в керуванні якістю: процесів організаційного, методичного, дидактичного забезпечення освітнього процесу; інноваційно-наукових процесів розвитку освіти в галузі; управлінських процесів розвитку освіти у сфері ФКіС; структурно-організаційних процесів взаємодії між

керівною та керованою підсистемами та їхніми окремими організаційними одиницями.

На думку польських вчених Я. Бельського, Т. Лісіцького, Р. Мушкети [251; 411; 461] та проведеного нами аналізу, зміст процесуального спрямування механізмів управління якістю полягає у відповідності організації навчально-виховного процесу ФВ сучасним вимогам, які встановлюються державними стандартами щодо отримання освіти, перманентного вдосконалення та контролю за якістю змісту методичних матеріалів, дотримання дидактичних принципів навчання та виховання в процесі організації та проведення занять фізичними вправами, їхній перевірці на відповідність останнім досягненням науки. Як зазначають науковці [249; 483; 493], контроль за цими процесами здійснюється з урахуванням таких показників: чіткості при проведенні занять; раціональності та оптимальності використання навчального часу; дотримання логічної послідовності та завершеності кожної частини заняття; свідомості й дисциплінованості учнів; чіткості й конкретності визначення завдань навчання загалом і частинами; визначення місця кожного уроку в системі занять і його оптимального змісту; підбору методів та засобів, зокрема технічних, відповідним завданням та цілям навчання й виховання.

Комплексною оцінкою якості цих процесів виступає відповідність змісту навчання програмному матеріалу та освітнім стандартам, методичним вимогам, раціональності організації навчальної діяльності, структурної чіткості планування, реалізації дидактичних принципів навчання, відповідної моторної та загальної цільності занять, фізичного навантаження щодо індивідуальних можливостей учнів різних віково-гендерних груп, обліку та контролю процесу навчання.

Якість модернізації процесів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі визначається переважно через упровадження в освітній процес навчання й виховання інноваційних технологій, які є результатом наукових досліджень і використання сучасних передових технологій. Поєднання цих складових процесів ґрунтується на дуалізмі векторного спрямування управлінських процесів – «мета-результат». Упровадження новітніх педагогічних технологій за своєю структурою є системно впорядкованою

діяльністю, яка передбачає застосування низки організаційних заходів та критеріїв моніторингу її якості. До критеріїв модернізації процесів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі належать: своєчасне оновлення та корегування методичного, дидактичного, нормативного, правового, інформаційного забезпечення процесу розвитку освіти; оновлення змісту освіти відповідно до запитів та вимог сьогодення, ринку праці, працедавців; досягнення економічної, соціальної, організаційної результативності від впроваджених інноваційних педагогічних технологій; раціоналізація та оптимізація навчально-виховного процесу загалом (як правило, за результатами успішності навчання, рівня здоров'я, фізичної підготовленості молоді, сформованості особистісної ФК).

Якість управлінських процесів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі визначають як інтегровану сукупність управлінських функцій, що реалізуються у вигляді процесів, спрямованих на досягнення належного рівня якості освіти в галузі. Як зазначають польські науковці Т. Мащак, В. Осінські [435; 483], реалізація механізмів управління якістю відбувається в таких процесуальних блоках:

- проблемно-аналітичному, де змістом є процеси, спрямовані на пошук, регламентацію та проектування вихідних передумов, що мають забезпечити високий рівень якості процесів розвитку освіти у сфері ФКіС. Як правило, результатом цієї діяльності є розробка змісту нормативно-правових актів, які є регуляторами якості функціонування керованої підсистеми;

- цілепокладальному, де пріоритетними є процеси створення дерева цілей у довгостроковій та короткостроковій перспективах, визначення завдань та змісту заходів щодо їхнього досягнення за кожною керованою підсистемою в дошкільних, загальноосвітніх, професійних та вищих навчальних закладах, СК тощо;

- уточнювальному, де передбачається аналітична деталізація змісту заходів, визначених у нормативних документах за кадровим, правовим, організаційним, інформаційним, науковим, медичним, фінансовим, матеріально-технічним, методичним та дидактичним забезпеченням;

- реалізаційному, де процесуальне планування та регламентація стандартів якості впроваджується в повсякденну

діяльність суб'єктів освітньої діяльності, на основі яких розробляють та застосовують відповідні регламенти якості освіти з урахуванням специфіки своєї діяльності та послуг, які надають населенню у сфері ФКіС Польщі;

- контрольному, де визначають зміст, вимоги, порядок та процедуру здійснення контролю, встановлення оцінки якості освітніх послуг, що надають суб'єктам освітньої діяльності в галузі;

- коригувальному, де провідними є процеси отримання та узагальнення інформації зворотніми каналами зв'язку із внесенням коригувальних заходів у випадку відхилення параметрів якості в системі управління освітнім процесом від встановлених стандартів.

На думку низки науковців [464; 489], якість управлінських процесів удосконалюється в ході циклічної реалізації процесних блоків в умовах, які мають тенденцію до змін, що, своєю чергою, обумовлюють потребу постійного вдосконалення якості вирішення виниклих проблем та досягаються шляхом повторення процесів здійснення аналізу, прийняття рішення, вибору механізмів, методів, відпрацювання стратегії реалізації.

Якість структурно-організаційних процесів полягає в злагодженій, оптимальній взаємодії між керівною та керованою підсистемами та їхніми окремими організаційними одиницями щодо вирішення проблеми удосконалення якості розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі. Аналіз наукових джерел [264; 284; 312; 321; 405; 632] свідчить, що визначальним критерієм якості структурно-організаційних процесів виступає їхній рівень оптимальності. Системна оптимізація, як процес, передбачає пошук, формування та вибір такого стану структурної побудови, розподілу цілей та функціональних сфер управління між рівнями та структурними підрозділами, який забезпечить збільшення можливостей процесу керування якістю в досягненні встановлених цілей в конкретно визначених організаційних умовах. У цьому контексті важливим є процес пошуку й формування системно досконалої координації взаємодії суб'єкта та об'єкта управління на основі побудови науково обґрунтованої інформаційної мережі. Одним із пріоритетних завдань досягнення якості цих процесів є визначення обмежувальних критеріїв політичного, економічного, соціально-психологічного характеру, які здійснюють вплив на досягнення

системних цілей підвищення якості процесів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі.

Таким чином, проведений системний аналіз дозволяє визначити сукупність та структурну класифікацію механізмів управління якістю процесів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі:

- за впливом – прямі та непрямі;
- за рівнем – державні, регіональні, місцеві;
- за функціями – правові, організаційні, економічні, інформаційні, мотиваційні;
- за суб'єктністю – галузеві, системні, організаційні (рівень окремого суб'єкта управління);
- за структурою – прості, комплексні, комбіновані.

Дослідження змістової ефективності механізмів управління якістю розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі, на нашу думку, доцільно здійснювати через призму результатів їхнього запровадження. До департаментів, які здійснюють функціональне керівництво цими процесами, належать: департамент якості освіти, департамент інновацій та розвитку, департамент контролю. Організаційний механізм, окрім створення управлінської ланки, передбачає розробку відповідних функцій її діяльності, які визначають структуру та змістову визначеність. Головними серед них є:

- розробка, моніторинг, запровадження й контроль програм, стандартів освіти у сфері ФКіС;
- організація й розробка процедур визначення якості змісту навчальних посібників, підручників, надання дозволів на їхнє використання в освітній діяльності;
- розробка й запровадження стандартів процедур оцінювання навчальної діяльності учнів та студентів в ході всього терміну навчання, державної підсумкової атестації;
- забезпечення функціонування зовнішньої системи оцінювання якості навчальної діяльності молоді;
- здійснення нагляду за діяльністю екзаменаційних комісій;
- проектування системи функціонування педагогічного нагляду, визначення принципів та вихідних засад його здійснення в навчальних закладах;

– проектування інформаційних систем у загальноосвітніх, професійних, вищих навчальних закладах, комп'ютеризація та впровадження інформаційних технологій в освітній процес;

– розробка стратегій інформатизації сучасних загальноосвітніх та вищих навчальних закладів;

– організація і контроль за процесами покращення якості процесу викладання, підвищення кваліфікації, навчання, перепідготовки педагогічних кадрів;

– забезпечення процедур підвищення якості науково-методичного забезпечення та акредитації педагогічних кадрів;

– забезпечення підвищення якості функціонування бібліотек та формування електронних баз даних, що можуть бути використані в освітньому процесі;

– визначення умов і процедур щодо зарахування учнів та студентів до навчання, планування навчально-виховної роботи та розкладу занять, здійснення контролю за діяльністю суб'єктів освітнього процесу, налагодження тісної співпраці з громадськими шкільними організаціями, підведення підсумків роботи за навчальний рік;

– розробка зразків свідоцтв, дипломів та інших документів і визначення умов їхнього друку;

– організація навчання національних меншин на мовах, визнаних у конкретному регіоні;

– установа правил та принципів релігійної освіти в дошкільних закладах та початковій школі;

– підготовка програм і стратегічних документів розвитку інноваційних технологій та наукових досягнень у системі вищої освіти, зокрема у сфері ФКіС, шляхом актуалізації державних програм наукових досліджень, програм розвитку, удосконалення інфраструктури та державних кваліфікаційних стандартів;

– визначення рівня співпраці з організаційними структурами ЄС, фінансового забезпечення освітніх програм «Горизонт 2020», «Еразмус+», «Жан Моне», «Стратегія розвитку вищої освіти в Польщі до 2020 року», «Стратегія розвитку соціального капіталу до 2020 року»;

– розвиток системи вищої освіти відповідно до вимог

Болонського процесу;

- упровадження досліджень статистичних, методологічних, аналітичних, прогностичних інновацій у сфері науки в діяльність ВНЗ;

- розробка та впровадження стратегічних документів на основі оцінки впливу регулятивних актів на розвиток вищої освіти і науки, зокрема й у сфері ФКіС;

- оцінка результатів та ефективності науково-дослідної роботи й програм розвитку якості вищої освіти у сфері ФКіС;

- реалізація проектів у межах програм розвитку людського капіталу, освіти через фізичний та інтелектуальний розвиток молоді;

- розвиток інформаційної інфраструктури у ВНЗ;

- моніторинг та ведення загальнопольської презентації дипломних наукових робіт;

- моніторинг професійної кар'єри студентів, аспірантів, докторантів.

На думку польських учених Я. Зиска, М. Пастви, А. Смолєня, [495; 565], одним із найважливіших механізмів управління якістю процесів розвитку освіти у сфері ФКіС є правовий механізм. Він передбачає розробку та законодавче закріплення норм права, які мають силу закону, щодо врегулювання суспільно-владних процесів, спрямованих на підвищення якості функціонування та розвитку освіти в досліджуваній галузі. Широке його застосування підтверджено низкою нормативно-правових актів, спрямованих на врегулювання освітніх процесів з позицій визначення прав, обов'язків його учасників, процедурного визначення механізмів матеріально-технічного, кадрового, фінансового забезпечення. Аналіз змісту основних законодавчих актів [600; 607; 609] свідчить, що підвищення якості розвитку освіти та функціонування окремих підсистем сфери ФКіС здійснюється через регламентацію діяльності СК та їхніх об'єднань, олімпійського руху, безпеки життєдіяльності в спорті та під час занять фізичними вправами, умови отримання кваліфікації спортсменів та тренерів, протидії щодо вживання допінгу, встановлення адміністративної та кримінальної відповідальності, функціонування дошкільних, загальноосвітніх та вищих навчальних закладів, організації процесу ФВ, фінансування освіти у сфері ФКіС

Польщі.

Інформаційний механізм управління якістю процесів розвитку освіти у сфері ФКіС реалізується шляхом оприлюднення в засобах масової інформації, інтернет-ресурсах результатів громадського обговорення актуальних проблем, управлінських рішень, прийнятих органами державної виконавчої влади щодо покращення якості освіти в контексті стратегічних завдань та напрямів роботи. Аналіз змісту діяльності виконавчих органів влади, дотичних до управління якістю освіти у сфері ФКіС Польщі, засвідчив, що повно й об'єктивно висвітлюються питання щодо створення сучасних навчальних підручників (зміст освіти), діяльності комісій з питань педагогічного нагляду в навчальних закладах, проблем інформаційної освіти учнів та студентів, підвищення кваліфікації та атестації педагогічних кадрів, проблем стратегічного планування й навчання впродовж цілого життя, фінансування освіти, призначення нагород та відзнак, умов присвоєння наукових ступенів і звань. Окремої уваги заслуговує детальне представлення програм і проєктів, спрямованих на покращення якості польської науки й вищої освіти, зокрема й у сфері ФКіС, відбувається нагородження кращих спортивних діячів та спортсменів, оприлюднення найефективніших фізкультурно-оздоровчих практик, створення зразків та стандартів навчання.

Таким чином, необхідно відзначити, що механізми управління якістю процесів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі є основним реалізаційним складником теоретико-методологічних основ діяльності системи, що забезпечують вирішення стратегічних завдань і досягнення мети щодо вдосконалення та покращення якості навчальних процесів на усіх рівнях і ланках освітньої системи Польщі.

## **2.5 Процесуальна модель управління якістю освіти у сфері фізичної культури і спорту Польщі**

Управління розвитком будь-якої сфери діяльності людини не може бути ефективним без контролю за якістю її функціонування, ефективної реалізації програм розвитку, своєчасного корегування процесів вдосконалення. Концепція



управління розвитком освіти в Польщі вимагає уніфікації та стандартизації процесів забезпечення, контролю та управління якістю. Якість управління освітою характеризується кінцевим результатом навчання, рівнем керованості процесів в освітній діяльності, задоволенням потреб суспільства наданими освітніми послугами [217; 229; 418].

На думку польських науковців Х. Беднарчика, А. Хамрола, В. Мантури, А. Хернаса, Л. Гайди, Я. Кісільницького та ін. [246; 333; 337; 344; 367; 368; 404; 496; 634], процес управління якістю освіти є одним з найскладніших процесів в освітній діяльності, що потребує постійного вивчення, систематизації, стандартизації та удосконалення відповідно до потреб держави, суспільства, окремих груп громадян. Я. Луцевич звертає увагу, що процесуальний підхід – це частина системного підходу, який охоплює розробку, упровадження та вдосконалення системи менеджменту якості. Згідно зі стандартом PN-EN ISO 9001:2001 роботу можна розглядати як процес, що передбачає сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка перетворює входи на виходи. Процесний підхід – це використання системи процесів в організації, їхня взаємодія та управління ними [413, с. 15].

А. Яконіс акцентує увагу на тому, що «управління якістю передбачає комплексний підхід, що охоплює всі складові частини системи: відповідальних осіб, наявні матеріально-фінансові ресурси, кінцеві вироби (послуги), а також покращення взаємозв'язків між процесами та інтеграції системи менеджменту якості зі стратегічним управлінням усієї організації» [344, с. 23]. Комплексність системи управління якістю виявляється в принципах політики якості, яка реалізується через заходи, що охоплюють процес удосконалення механізмів, що забезпечують високий професійний рівень навчально-виховного процесу, співпрацю з учителями, систематичну оцінку якості їхньої роботи, підвищення кваліфікації педагогічних працівників, удосконалення процесу надання освітніх послуг, дослідження задоволеності клієнтів, систематичне дослідження ринку та впровадження нових послуг відповідно до сучасних вимог, а також удосконалення системи управління якістю.

Управління якістю освіти у сфері ФКіС Польщі – це

комплексна проблема, розв'язання якої передбачає вивчення процесів управління та взаємодії об'єкта управління з суб'єктами управлінської діяльності. У контексті нашого дослідження об'єктом системи управління розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі є освітня галузь у сфері ФКіС. Суб'єктом системи управління є державні органи влади Польщі: Міністерство народної освіти Польщі, Міністерство науки і вищої освіти Польщі, Міністерство спорту і туризму, громадські організації з управління освітою та сферою ФКіС [139].

Контроль за управлінням якістю наданих послуг суб'єктів освітнього процесу у сфері ФКіС Польщі покладено на: у Міністерстві народної освіти – на департамент якості освіти; у Міністерстві вищої освіти і науки – на департамент вищої школи і контролю; у Міністерстві спорту і туризму – на департамент спорту для всіх. З 2002 року в Польщі працює Державна акредитаційна комісія (Państwowa Komisja Akredytacyjna), яка здійснює перевірку та контроль за дотриманням стандартів освіти [605]. Державна акредитаційна комісія – це незалежна установа, яка спрямовує діяльність на поліпшення якості освіти й керується принципами справедливості, неупередженості, прозорості та гендерної рівності. Основними завданнями Комісії є: оцінка якості освіти в усіх освітніх галузях, оцінка якості навчання відповідно до Національних стандартів кваліфікацій, контроль за дотриманням умов, необхідних для проведення навчання у вищому навчальному закладі. Комісія визначає рейтинг ВНЗ і є гарантом якості наданих освітніх послуг (стаття 48–53а) [607].

Процесуальна модель оцінки й удосконалення якості освіти, прийнята акредитаційною комісією, заснована на семи модулях, які відповідають ключовим елементам забезпечення якості освіти у ВНЗ та інших закладах освіти (Рис. 2.1). Установлений діапазон оцінки, що базується на філософії загального управління якістю (Total Quality Management), дозволяє оцінювати якість освіти навчальних закладів та ВНЗ загалом та окремих факультетів, кафедр, відділів тощо [629].

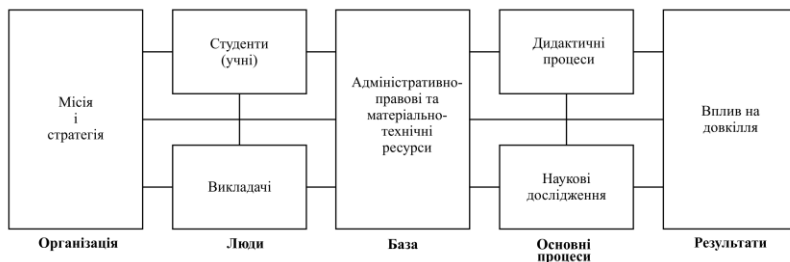
Кожен модуль показано таким чином:

1. Представлений загальний стандарт якості, у якому пояснюється, на що спрямовано кожний рівень освіти.

2. Кожен з модулів оцінюється відповідно до висунутих критеріїв оцінки якості освіти.

3. Для кожного з ключових критеріїв формуються показники, що дозволяють оцінити елементи процесу освіти. [353].

Така структура модулів дозволяє легко провести оцінку й представити її результати в структурованому вигляді.



*Рис. 2.1 Процесуальна модель оцінки й вдосконалення якості освіти, прийнята Акредитаційною комісією Польщі.*

Місія та стратегія закладу освіти повинна бути чітко сформульованою й доведеною до споживачів, її необхідно періодично переглядати й при потребі доповнювати або змінювати. Місія має визначити освітню й науково-дослідну ідентичність навчального закладу, установлювати оцінку попиту на випускників на ринку праці та послуг. Стратегія має визначати цілі й пріоритети в межах ключових напрямів освітньої діяльності, реально оцінювати наявні ресурси та економіко-правові обмеження.

Студенти (учні). Навчальний заклад повинен мати чітко визначений профіль знань, навичок і компетенцій, які він хоче розвинути в студентів (учнів). Стандарти та критерії якості повинні забезпечити допомогу студентам в адаптації до навчання, в отриманні практичного досвіду, професійному становленні, плануванні кар'єри і, де можливо, у пошуках робочих місць [316]. Протягом усього періоду навчання закладу освіти повинні створювати умови для розвитку особистості учнів у формі освітніх організацій, наукових гуртків, спортивних секцій, мистецьких об'єднань.

Викладачі. Заклади освіти повинні формувати кількісну і якісну структуру викладацького складу відповідно до фаху та вимог профілю освіти. Для досягнення стратегічної місії навчального закладу здійснюється відповідний добір викладачів, які в змозі найбільш якісно організувати навчальний процес і забезпечити досягнення встановленої мети. До навчального процесу можуть залучати викладачів інших навчальних закладів з метою покращення змісту і якості проведення навчальних занять. У закладах освіти повинні існувати та використовуватись процедури періодичної оцінки викладачів, зокрема їхній індивідуальний внесок у реалізацію освітньої місії навчального закладу [110].

Матеріально-технічні ресурси. Кожний навчальний заклад повинен володіти відповідними фінансовими та матеріальними ресурсами, щоб забезпечити реалізацію завдань дидактичного напрямку відповідно до його освітньої місії та стратегії. Бібліотеки, читальні зали, лабораторії, комп'ютерні класи, спортивні зали та їхнє обладнання повинні бути пристосовані до потреб викладачів і студентів та бути доступними для занять у межах їхньої власної індивідуальної роботи.

Дидактичні процеси. Навчальний заклад повинен довести якість освіти в межах усіх чинних програм (спеціальностей). Процес створення програмного забезпечення повинен мати зворотній зв'язок і проходити визначену процедуру, урахувавши бажання, потреби та інтереси учнів, студентів і роботодавців. Кожна з програм навчання повинна мати чітко сформульовані цілі та розроблену методологію щодо їхнього досягнення.

Наукові дослідження. Вищі навчальні заклади повинні довести, що забезпечують підвищення якості освіти через відповідний розвиток наукової кваліфікації викладачів. Наукові дослідження є засобом підвищення кваліфікації викладачів, а також гарантуванням, що знання передаються в процесі навчання та вирішують сучасні теоретичні й практичні проблеми галузі [570]. Заклади дошкільної та середньої освіти підтримують науково-дослідницьку роботу, спрямовану на розробку авторських програм навчання, творчу й інноваційну діяльність з навчального та методичного забезпечення процесу отримання освіти [294].

Вплив на довкілля. Процес навчання в закладах освіти

повинен сприяти соціалізації молоді в сучасному світі та дозволяти визначитись із місцем у суспільному житті, формувати сталі цінності та розвивати індивідуальні здібності [504]. Навчання у ВНЗ має дозволяти молоді реалізувати особисті інтеграційні прагнення насамперед у європейському вимірі.

Управління якістю освіти у сфері ФКіС Польщі є, з одного боку, елементом системи управління якістю загальної освіти людини, з іншого, управління якістю у сфері ФКіС. Поняття «управління якістю освіти у сфері ФКіС Польщі» є вихідним від понять «якість управління освітою» та «якість управління ФКіС», яке вносить у смисловий зміст ознаки кількісно-якісного виміру цього процесу, оцінні судження про його ефективність, надійність, продуктивність. У цьому контексті це поняття доцільно визначати на основі процесного підходу: «якість управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі» – це кількісно та якісно визначені критерії надійності, ефективності, продуктивності управлінських процесів, які забезпечують високий рівень розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту, прийняття управлінських рішень, покращення послуг фізкультурно-оздоровчої та спортивної спрямованості, які надають населенню суб'єкти освіти й фізкультурної діяльності, стану всіх видів забезпечення у сфері ФКіС, що в сукупності дозволяє якнайкраще задовольнити освітні потреби населення в збереженні здоров'я, покращенні самопочуття, руховій активності та заняттях спортом [110]. На функціональному рівні формується процесуальна схема управління якістю освіти у сфері ФКіС, яка передбачає такі етапи: формування концепції якості, розробку системи управлінських впливів, добір методів та засобів управління, формування цілісного механізму управління якістю освіти, спрямовані на забезпечення освітніх потреб населення й задоволення індивідуальних, колективних, суспільних вимог та інтересів у руховій активності і занять спортом.

Управління якістю освіти у сфері ФКіС Польщі – це сукупність правових, нормативних, адміністративних впливів на суб'єкт системи управління з метою корегування систематично здійснюваних видів діяльності суб'єктів освітнього процесу, створення необхідних фінансових, організаційних, матеріально-технічних, кадрових, наукових, дидактичних, інформаційних,

медичних, економічних, соціальних та інших умов, що гарантують належний рівень і стабільність якості наданих освітніх послуг. Система управління якістю освіти у сфері ФКіС Польщі [348; 506] базується на таких принципах:

- орієнтація на кінцевого споживача (замовника освітніх послуг): навчальні заклади повинні бути зацікавлені в тому, щоб рівень здоров'я та фізичної підготовленості випускників давав замовникам максимально корисний результат;

- гнучкість і адаптивність надання освітніх послуг: розширення спектра освітніх послуг, що надаються закладами освіти, можливість занять ФКіС всім охочим, удосконалення навчально-тренувальної бази, забезпечення необхідним інвентарем та обладнанням;

- ефективне управління: вживання заходів з покращення наданих освітніх послуг, розвиток СК як ключового елемента системи управління якістю освіти у сфері ФКіС;

- участь та зацікавленість персоналу в забезпеченні високої якості освітніх послуг: викладацький склад, тренери та інструктори повинні впроваджувати інноваційний підхід до роботи, спираючись на високий рівень професіоналізму, досвід роботи та занять спортом;

- використання процесного підходу: уся діяльність закладу освіти загалом та занять фізичною культурою і спортом, зокрема, розглядається як ланцюг послідовних процесів для задоволення вимог замовника, де якість навчання контролюють на кожному етапі процесу;

- упровадження системного підходу до управління: управління діяльністю закладу освіти у сфері фізичної культури і спорту здійснюють через систему взаємодійних та взаємопов'язаних процесів, де кожне управлінське рішення ретельно зважується, перевіряється і є результатом колегіальної думки;

- безперервне вдосконалення (покращення якості освіти): проведення постійного моніторингу й вивчення світових тенденцій розвитку освіти, ФК, технологій навчання, упровадження передового досвіду в навчально-тренувальний процес, стандартизація освіти відповідно до європейських і світових вимог;

- використання сучасних здоров'язберігаючих технологій: здоров'я є найвищою цінністю для людини, освіта у сфері ФКіС, організація та методика проведення тренувань спрямовуються на

покращення здоров'я, самопочуття та фізичної працездатності;

- моніторинг діяльності: заклади освіти здійснюють аналіз даних фізичної готовності випускників за результатами їхнього подальшого навчання, професійної роботи з подальшим коригуванням програм та навчальної діяльності, покращення змістового наповнення навчального матеріалу;

- інноваційна діяльність: розробка й постійне оновлення нормативних та регламентних документів, спрямованих на підвищення якості навчального процесу, оздоровлення, організації спортивно-масової роботи, проведення заходів із рекреації, підготовки наукових кадрів, впровадження сучасних технологій навчання в організацію та методичку здійснення тренувального процесу;

- удосконалення процесу внутрішньої комунікації: покращення рівня скоординованості в роботі підрозділів навчального закладу під час проведення спортивно-масових заходів, змагань та організації навчально-тренувального процесу;

- покращення рівня підготовленості фахівців сфери ФКіС.

Стратегічним завданням будь-якого суб'єкта освіти у сфері ФКіС є залучення максимальної кількості споживачів фізкультурно-спортивних послуг, що обумовлює необхідність безперервного вдосконалення якості наданих послуг, поширення різноманітності освітніх пропозицій, які охоплюють оздоровчу, розвивальну, розважальну, спортивну спрямованість. Управління якістю є одним із ключових напрямів у діяльності сучасних закладів освіти, фізкультурно-спортивних організацій, СК та асоціацій. Їхня діяльність обумовлена процесами стандартизації управління якістю й утворює єдину систему управління якістю у сфері ФКіС. Управлінські рішення та їхня якість визначаються змістом нормативно-правових управлінських актів та процедур їхнього впровадження, досконалості та ефективності механізмів планування, прогнозування, моніторингу, оцінки та контролю, що спирається на відповідну якість кадрового, фінансового, матеріально-технічного, наукового, інформаційного та інших видів забезпечення управлінської діяльності. Якість управлінських рішень з розвитку освіти у сфері ФКіС безпосередньо створює умови для якісного управління діяльністю всієї сфери фізкультурної діяльності. Саме розвиток освіти є нормативним і організаційним

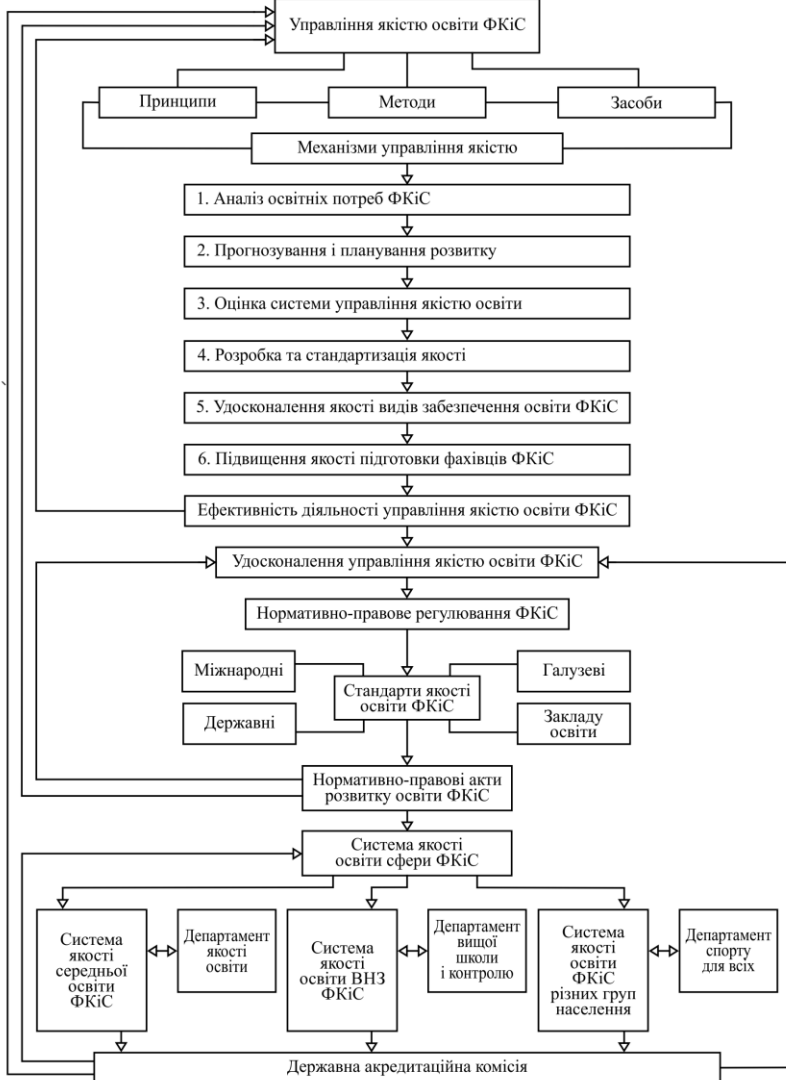
базисом цього процесу, знаходить своє інтелектуальне, соціальне та матеріальне відображення в стані розвитку сфери ФКіС, ефективності та надійності її функціонування [119; 148].

Відповідно до завдань дослідження було розроблено процесуальну модель управління якістю освіти у сфері ФКіС Польщі (рис. 2.2), визначено основні засади, положення та механізми її функціонування. Модель (від латинської *modulus* – зразок, еталон, стандарт) [208, с. 830] побудована з урахуванням вимог процесного та системного підходів, основні положення якої базуються на теорії якості, оцінці якості, узгоджуються із нормативними положеннями міжнародних стандартів якості ISO 9001-2001 [511], і враховує особливості специфіки сфери ФКіС, яка виконує освітню, оздоровчу та виховну функції, сприяє культурному, духовному, фізичному, інтелектуальному розвитку громадян. У межах управління якістю розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі інтегрується низка видів діяльності, процесів, спрямованих на досягнення належного рівня якості розвитку освіти в фізкультурно-спортивної діяльності та її результатів. Управління якістю освіти у сфері ФКіС базується на відповідному доборі принципів, методів та засобів, які ми ретельно розглянули в підрозділі 2.4. У сукупності та взаємодії вони формують механізм управління якістю освіти у сфері ФКіС, спрямований на розв'язання суперечностей між явищами чи процесами, які ускладнюють ефективність функціонування та розвиток освіти.

Механізми управління якістю освіти у сфері ФКіС передбачають поетапну, логічну, послідовну реалізацію управлінських дій, що базуються на цільовій орієнтації, дотриманні встановлених принципів, використанні відповідних форм і методів управління. Механізм управління якістю освіти у сфері ФКіС розглянутої моделі передбачає послідовно регламентований процес прийняття управлінських рішень і складається з таких процесуальних блоків:

– перший процесуальний блок містить аналіз процесів розвитку освіти у сфері ФКіС та складається з низки об'єктивних даних та суб'єктивних суджень, спрямованих на вивчення відповідності регламентованих умов забезпечення належного рівня якості розвитку ФК населення;





*Рис. 2.2 Процесуальна модель управління якістю освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі.*

– другий процесуальний блок прогнозування й планування розвитку освіти у сфері ФКіС – це прогнози суспільних потреб громадян і освітніх потреб населення та вживання відповідних заходів щодо їхнього задоволення. Прогнозування передбачає оцінку показників, які характеризують ці явища в майбутньому. До прогнозування розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту належать: напрями розвитку ФКіС; затребуваність фахівців за напрямками підготовки; необхідний рівень забезпечення (фінансового, матеріально-технічного, наукового, дидактичного, медичного тощо); необхідність в оздоровчих, профілактичних та рекреаційних заходах з різними категоріями громадян; спортивні досягнення (виступи спортсменів на змагання найвищого рівня). Планування розвитку освіти у сфері ФКіС є вихідним процесом прогнозування й становить цілеспрямовану діяльність із забезпечення пропорційного й динамічного розвитку сфери ФКіС, зокрема, та суспільства загалом, це проектування бажаного майбутнього та розробка ефективних шляхів його досягнення з урахуванням сьогоденних умов і можливостей;

– третій процесуальний блок визначає порядок надання та проведення моніторингу якості пропонованих освітніх послуг фізкультурно-спортивними організаціями й закладами освіти, оцінку їхньої відповідності потребам споживачів, міру задоволеності;

– четвертий процесуальний блок передбачає розробку нововведень та пропозицій щодо покращення управлінської діяльності, деталізацію нормативних документів, що регламентують якість розвитку освіти у сфері ФКіС через систему стандартизації в повсякденну діяльність суб'єктів ФКіС та закладів освіти, які на їхній основі розробляють та впроваджують відповідні регламенти якості з урахуванням специфіки своєї діяльності та послуг, що надаються населенню;

– п'ятий процесуальний блок регламентує механізм упровадження запропонованих нововведень за видами ресурсного забезпечення, як-от: кадрового, організаційного, правового, наукового, фінансового, матеріально-технічного, дидактичного, інформаційного, медичного тощо;

– шостий процесуальний блок визначає відповідність

професійної підготовленості фахівців у сфері ФКіС сучасним вимогам та новим завданням розвитку якості освіти, організацію постійної системи підвищення якості фахової підготовки вчителів, тренерів та інструкторів.

Розглянуті процесуальні блоки визначають ефективність та якість діяльності органів управління розвитком освіти у сфері ФКіС та передбачають збір та узагальнення інформації, передачу її каналами зворотного зв'язку, повторення процесу розробки управлінських впливів, корегування прийнятих рішень шляхом здійснення аналізу, оцінки попередніх впливів, вибору механізмів, методів, відпрацювання стратегії її реалізації, що безпосередньо впливає на розвиток якості освіти. М. Бугдол визначає, що управління якістю має вироблені правила, методи та інструменти. Одним з таких правил є цикл (коло Демінга, цикл PDSA), спрямований на те, щоб забезпечити постійне вдосконалення, можливе в результаті циклічних дій, що складаються з послідовних одна за одною стадій або фаз, складників процесу безперервного вдосконалення [275]. До всіх процесів моделі управління якістю освіти у сфері ФКіС Польщі можна застосувати принцип PDSA (Plan-Do-Check-Act), тобто «планування – виконання – контроль – дія», де: планування – визначення цілей та процесів, необхідних для отримання результатів, що відповідають вимогам замовника та політиці організації; виконання – упровадження процесу; контроль – вимірювання (оцінювання) параметрів процесу і характеристик продукції (послуг), з огляду на політику, цілі та вимоги до продукції (послуг), а також формування звіту про результати; дія – ужиття заходів для поліпшення показників функціонування процесу [220, с. 52].

Кожний процесуальний блок управління якістю розвитку освіти у сфері ФКіС складається з системи внутрішніх підпроцесів. Підпроцеси управління якістю розвитку освіти – це операційно-функціональні складники процесу управління, спрямовані на вирішення комплексу завдань щодо корегування якісних параметрів діяльності [247] у сфері ФКіС, діагностики, контролю й оцінки її результатів, визначення умов та напрямків розвитку. Ефективність визначення змісту підпроцесів залежить від повноти врахування закономірностей процесу управління якістю:

- побудова процесу управління якістю розвитку освіти на основі циклів, змістом яких є повторення взаємопов'язаних процедур від визначення потреб і запитів населення у сфері ФКіС і до оцінки та аналізу рівня їхньої задоволеності;

- виокремлення ключових напрямів управління якістю розвитком освіти, зорієнтованих на найважливіші аспекти системи якості функціонування сфери ФКіС;

- визначення процедур й актів управлінської діяльності, спрямованих на вдосконалення якості розвитку освіти у сфері ФКіС, які мають бути взаємопов'язані та узгоджені на різних рівнях управління;

- орієнтування на процесний підхід, визначений у міжнародних та національних стандартах якості;

- структурування процесів управління якістю у сфері ФКіС за мірою їхньої важливості, пріоритетності, черговості реалізації тощо.

Отже, підпроцеси управління якістю розвитку освіти містять процедури та технології управлінської діяльності, упорядковані за відповідними напрямками. В узагальненому вигляді вони реалізують зміст функції управління якістю, як-от: розробку стратегії управління якістю, реалізацію цієї стратегії, здійснення контролю процесів управління та визначення оцінки її ефективності. Слід відзначити, що підпроцеси управління якістю розвитку освіти ґрунтуються на системно-структурних компонентах: цільовому, нормативному, організаційному, критеріальному, мотиваційно-ціннісному, інформаційному тощо.

Одним із головних завдань реформування системи якості освіти у сфері ФКіС є вдосконалення нормативно-правових засад регулювання освітніх правовідносин. Діяльність державних органів влади, яка насамперед передбачає чітку регламентацію процедурного аспекту управлінського впливу на суб'єкти правовідносин у соціальній сфері, освіті, ФКіС й детально розглянуто в підрозділі 1.3. Нормативно-правове регулювання у сфері ФКіС встановлює законодавчу базу діяльності освітніх та фізкультурно-спортивних організацій, розробку вимог до якості наданих послуг. Розвиток освіти у сфері ФКіС Польщі, покращення її якості базується на таких ключових нормативно-правових актах:

- Закон «Про систему освіти» від 7.09.1991 р. [599];
- Закон «Про фізичну культуру» від 18.01.1996 р. [600];
- Закон «Про вищу освіту» від 27.07.2005 р. [607];
- Закон «Про спорт» від 25.06.2010 р. [609];

Ці законодавчі акти регламентують нормативно-правові відносини державних органів влади, місцевого самоврядування, закладів освіти, спортивних клубів та інших суб'єктів освітнього процесу. Слід зауважити, що в сучасній Польщі діє модель управління освітою з обмеженим державним впливом та контролем, коли вищі навчальні заклади керуються «принципами свободи викладання, наукових досліджень і художньої творчості» [598]. Стратегічною метою державної політики Польщі з розвитку якості освіти у сфері ФКіС є встановлення та введення європейських соціальних, економічних і демократичних стандартів взаємовідносин людини, суспільства і держави та містить проведення цілеспрямованої освітньої діяльності серед різних верст населення. Міністр народної освіти та міністр науки і вищої освіти розпорядженнями встановлюють стандарти навчання, які визначають вимоги до змісту, обсягу й рівня освітньої діяльності для різних напрямків і рівнів освіти [395].

Систему стандартів вищої освіти Польщі складають міжнародний, державний, галузеві стандарти вищої освіти та стандарти ВНЗ, якими встановлено норми організації навчального процесу тощо. Стандарти вищої освіти є основою оцінки її якості та професійної підготовки випускників, а також якості освітньої діяльності ВНЗ [308]. У Польщі діють такі міжнародні стандарти якості освіти:

– PN-EN ISO 9000:2001 – Системи управління якістю. Засади та термінологія [510];

– PN-EN ISO 9001:2001 – Системи управління якістю. Вимоги [511];

– PN-EN ISO 9004:2000 – Системи управління якістю. Принципи вдосконалення функціонування [512].

Державний стандарт вищої освіти в Польщі містить такі складники: перелік кваліфікацій за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями; перелік напрямів та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у ВНЗ за відповідними

освітньо-кваліфікаційними рівнями; вимоги до освітніх рівнів вищої освіти; вимоги до освітньо-кваліфікаційних рівнів вищої освіти.

Галузеві стандарти вищої освіти містять такі складники: освітньо-кваліфікаційні характеристики випускників ВНЗ; освітньо-професійні програми підготовки; засоби діагностики якості вищої освіти.

Стандарти вищої освіти ВНЗ Польщі містять такі складники: перелік спеціалізацій за спеціальностями; варіативні частини освітньо-кваліфікаційних характеристик випускників ВНЗ; варіативні частини освітньо-професійних програм підготовки; навчальні плани; програми навчальних дисциплін.

Система прийнятих стандартів освіти у сфері ФКіС визначає якість освітніх послуг, що надаються навчальними закладами Польщі, та базується на нормативно-правовій основі. Нормативно-правові акти розвитку освіти у сфері ФКіС регламентують управлінський вплив на систему якості освіти та процеси удосконалення якістю. Система якості освіти у сфері ФКіС охоплює суб'єкти освітнього процесу, які розподіляються на заклади загальної середньої освіти, ВНЗ, систему освіти у сфері ФКіС для різних груп населення. Управлінську діяльність за цими напрямками здійснюють відповідно: Міністерство народної освіти Польщі, Міністерство науки і вищої освіти Польщі, Міністерство спорту і туризму. Система якості освіти у сфері ФКіС забезпечує відповідний до встановленого стандарту рівень надання освітніх послуг і спрямовує діяльність органів управління на ефективне використання можливостей навчальних та фізкультурно-спортивних закладів з метою ФВ молоді, формування в неї здорового способу життя, проведення заходів з рекреації та оздоровлення населення, організації та проведення спортивних тренувань, надання можливості виступу на змаганнях кращим спортсменам, а також охоплює фізкультурно-оздоровчі потреби різних верств населення.

Освітні послуги у сфері ФКіС належать до соціально-культурного продукту, який задовольняє духовні, інтелектуальні, емоційні, розважальні, фізичні, оздоровчі, рекреаційні потреби споживачів. Діяльність закладів освіти у сфері ФКіС має чітко

визначені правила й процедури гарантування якості, серед яких виділяють: упровадження стратегії неперервного підвищення якості; організацію систематичного моніторингу діяльності, удосконалення освітніх програм і вивчення результатів запропонованих нововведень; оцінку діяльності тих, хто навчається, з використанням установлених критеріїв у визначенні досягнень; забезпечення високого рівня якості професійної підготовки викладацького складу, тренерів та інструкторів; наявність ресурсної бази (спортивні споруди, інвентар та обладнання), потрібної для забезпечення навчання й тренування, адекватної, сучасної, технічно придатної й доступної для всіх запропонованих навчальних програм; інформаційне забезпечення з використанням сучасних технологій збору, обробки, аналізу та використання необхідної інформації для ефективного управління освітнім та навчально-тренувальним процесом, розробки нових програм та технологій навчання; відкритість до громадськості з наданням об'єктивної інформації про програми та послуги, які вони пропонують, досягнуті результати своєї діяльності [337].

Організаційна структура розвитку якості освіти у сфері ФКіС – це сукупність відносин між ланками системи управління, організаційних та підпорядкованих зв'язків між ними, що забезпечує оптимальну взаємодію та координацію, спрямовану на забезпечення розвитку якості освіти в повсякденній діяльності. Ефективність управління якістю розвитку освіти у сфері ФКіС значно залежить від організаційної структури системи управління, її оптимальності та збалансованості, оперативності та гнучкості щодо своєчасного реагування на виниклі проблеми та прийняття управлінських рішень. Досягнення організаційною структурою високої якості управління можливе за умови дотримання таких положень: чіткої відповідності стратегічній меті та функціям, для якої вона створена; регламентованого розподілу повноважень, прав та обов'язків у прийнятті рішень, обмежень системи впливів; оптимізації організаційно-штатної структури; чіткої підпорядкованості, установлення механізмів керованості; відсутності дублювання одних і тих же функцій різними підрозділами; відкритості до потреб суспільства та громадян; наявності кількісно та якісно підготовленого кадрового потенціалу.

Основу кожної організаційної структури складає кадровий потенціал. Якість роботи персоналу відображає безліч різних характеристик системи якості освіти. На якість роботи персоналу насамперед здійснює вплив рівень освіти людини, що передбачає послідовне формування професійних якостей, які визначають ефективність і результативність їхньої діяльності. Безперечно, основою професіоналізму є комплекс знань, якими володіє персонал, що дозволяють розпізнавати проблеми та знаходити засоби їхнього рішення. При цьому головну роль відіграє не так обсяг знань, як їхня структура, комбінація, практична цінність, фундаментальність, сталість. Велике значення має поєднання та узгодження досвіду та знань. Роль професіоналізму в роботі персоналу виявляється в його орієнтації на найбільш актуальні, важливі та перспективні проблеми розвитку, у реконструкції структури системи якості, у темпах розвитку освіти. Ступінь професіоналізму роботи адміністративного, викладацького та тренерського персоналу необхідно оцінювати, регулювати та на цій основі розвивати й удосконалювати систему управління якістю освіти у сфері ФКіС.

### **Висновки до другого розділу**

Здійснений аналіз науково-методичних засад системи управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту Польщі дозволяє нам зробити такі висновки:

1. Система управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі розглядається польськими науковцями з точки зору системного та структурно-функціонального підходів. Вона належить до складної моделі, адже є організованою, цілісною, відкритою, ієрархічною та складається з численних взаємопов'язаних елементів, які утворюють системну єдність із полівекторною функціональною цілеспрямованістю. З'ясовано її роль, місце, функції і завдання щодо розвитку освіти у сфері ФКіС. Саме система управління регламентує хід навчально-виховного процесу, удосконалення якості та стандартизації освіти, визначає правові засади здійснення управління щодо кадрового, організаційного, матеріально-технічного, фінансового, нормативно-



правового, медичного забезпечення освіти з метою підвищення ефективності її функціонування.

2. Установлено, що об'єктом системи управління розвитку освіти Польщі є відкрита, складна, динамічна соціально-економічна система – освітня галузь у сфері ФКіС, яку розглядають за такими складниками: структурою; функціями; принципами, методами та засобами функціонування; стандартизацією та якістю; усіма видами забезпечення навчально-виховного процесу. Суб'єктом системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС є система державної влади Польщі, представлена державними органами управління, закладами освіти та громадськими організаціями. Метою управління розвитком освіти у сфері ФКіС в дошкільних, загальноосвітніх, професійних та вищих навчальних закладах є цілеспрямований вплив керівної системи (суб'єкта управління) на керовану систему (об'єкт управління) з метою її переходу на більш високий рівень функціонування.

3. Визначено, що система управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі – це впорядкована на єдиній нормативно-правовій основі сукупність органів управління, які здійснюють цілеспрямований, систематичний, організаційний, координаційний, контрольний вплив на освітню сферу ФКіС Польщі. Зміст управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі полягає в дотриманні встановлених процедур управлінської діяльності, спрямованих на створення необхідних умов та належного ресурсного забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС, прийняття та реалізацію рішень, контроль за їхнім виконанням, координацію, планування, програмування векторів розвитку освіти, нівелювання негативних факторів ендogenous та екзогенного впливу.

4. Розкрито зміст принципів, методів і засобів управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі. Принципи управління розвитком освіти у сфері ФКіС є основою теоретичних положень, що системно організують процес і структуру управління розвитком освіти та забезпечують високий рівень ефективності прийняття рішень, оптимізують функціонування та сприяють підвищенню якості освіти. До них належать принципи: науковості; усебічного та гармонійного фізичного, духовного, інтелектуального розвитку; наступності; безперервності; оптимальності; пропорційної

впорядкованості; єдності та диференціації змісту освіти. Методи управління розвитком освіти у сфері ФКіС є сукупністю способів, прийомів, цілеспрямованих дій, що використовуються для реалізації функцій керування з метою досягнення об'єктом управління визначеного якісного стану шляхом упорядкування цих процесів на основі стійких системних зв'язків. До них належать методи: економічні, соціально-політичні, адміністративні, морально-етичні, прогнозування, планування, прийняття управлінських рішень та контролю. Засоби управління розвитком освіти є сукупністю технологій, методів, форм, різновидів забезпечення управлінської діяльності, спрямованих на розробку, прийняття науково обґрунтованих рішень щодо визначення стратегії розвитку та повсякденного функціонування освіти у сфері ФКіС Польщі.

5. Установлена організаційна структура апарату управління розвитком освіти – це системно упорядкована за функціональною моделлю сукупність ланок управління, із чітко вираженою ієрархічною структурою та функціональною взаємодією кожного із елементів, де провідним напрямом у змісті діяльності системи є управління якістю процесів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі.

6. Розкрито зміст понять «якість освіти» та «управління якістю», які використовуються в управлінні розвитком освіти у сфері ФКіС. Поняття «якість освіти» розуміють польські науковці як комплексний результат освітнього процесу, його збалансовану відповідність визначеним нормам і стандартам. Поняття «управління якістю» розуміють як організований, поетапно впорядкований процес, спрямований на забезпечення кадрових, фінансових, економічних, організаційних, інформаційних та інших передумов ефективного функціонування організації або підприємства з метою якісно-оптимального виконання функцій щодо створення кінцевого продукту чи послуги.

7. Досліджено механізми управління якістю процесів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі, які є важливим реалізаційним складником діяльності системи управління й забезпечують вирішення стратегічних завдань. Механізми управління якістю освіти є системною єдністю методів, форм і засобів цілеспрямованої функціональної діяльності, підпорядкованої закономірностям та

принципам її побудови. Вони спрямовані на досягнення прогресивних змін у кількісно-якісних параметрах змісту системи освіти у сфері ФКіС та мають на меті підвищення стабільності, надійності, адаптивності, ефективності, продуктивності, логіки функціонування й розгортання освітніх процесів, створення систем управління якістю суб'єктів освіти у сфері ФКіС, контролю й моніторингу надання освітніх послуг відповідно до встановлених стандартів.

8. Розроблена процесуальна модель управління якістю освіти у сфері ФКіС Польщі відображає послідовність та взаємозв'язок процесів системи управління якістю освіти й спрямована на постійне покращення її ефективності. Вона визначає комплекс упорядкованих дій системи управління спрямованих на задоволення освітніх потреб населення, прогнозування й планування її розвитку, покращення результативності застосованих форм, методів і засобів управління та спирається на регламентоване нормативно-правове регулювання процесами якості .

9. Сформовано визначення поняття «якість управління розвитком освіти в сфері фізичною культурою і спорту Польщі» – це кількісно та якісно визначені критерії надійності, ефективності, продуктивності управлінських процесів, які забезпечують високий рівень розвитку освіти у сфері ФКіС, прийняття управлінських рішень, покращення послуг фізкультурно-оздоровчої та спортивної спрямованості, які надають населенню суб'єкти освіти й фізкультурної діяльності, стану всіх видів забезпечення у сфері ФКіС, що в сукупності дозволяє якнайкраще задовольнити освітні потреби населення в збереженні здоров'я, покращенні самопочуття, руховій активності та заняттях спортом.

10. Визначено, що нормативно-правову основу проведення навчання у сфері ФКіС Польщі визначають міжнародні, державні, галузеві стандарти та стандарти навчального закладу, які в сукупності формують якість освіти. Управління якістю освіти в сфері ФКіС становить упорядкований, циклічний, процесуально послідовний механізм управлінської діяльності, що передбачає взаємодію та взаємовплив встановлених процесуальних блоків і спрямований на удосконалення якості наданих освітніх послуг.

11. Установлено, що ефективність діяльності системи

управління якістю освіти у сфері ФКіС характеризується рівнем задоволення потреб населення щодо наданих освітніх, фізкультурно-спортивних, оздоровчих та рекреаційних послуг, які надаються закладами освіти та фізкультурно-спортивними організаціями. Контроль за управлінням якістю наданих послуг суб'єктів освітнього процесу у сфері ФКіС Польщі покладено на відповідні департаменти: у Міністерстві народної освіти – на департамент якості освіти; у Міністерстві вищої освіти і науки – на департамент вищої школи і контролю; у Міністерстві спорту і туризму – на департамент спорту для всіх.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [110; 111; 114; 115; 119; 120; 126; 133; 134; 135; 139; 142].

## РОЗДІЛ III

### СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ПОЛЬЩІ

#### **3.1 Процесуальна модель управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі**

Проведений аналіз праць польських учених [306; 465; 482; 515; 519; 578] засвідчив, що питанням розвитку освіти приділено багато уваги на державному, регіональному, місцевому рівнях, у дошкільних, середніх, професійних та вищих навчальних закладах, в окремих галузях економіки, народного господарства та соціальної сфери з урахуванням інтересів різних соціальних та вікових категорій громадян. Проблеми розвитку освіти у сфері ФКіС розглянуто в працях Я. Бельського, Х. Грабовського, Т. Мащака, В. Осінського, В. Панчука та ін. [249; 253; 323; 435; 483; 493], де широко висвітлено питання фізичного розвитку дітей та дорослих щодо ведення активного способу життя, проведення рекреаційних та оздоровчих заходів, аматорського та професійного заняття спортом.

Актуальні проблеми здійснення процесу управління, застосування його принципів, методів та засобів знайшли відображення в працях Я. Брілмана, С. Домогальської, Я. Закревського, М. Здиби, А. Ігнусь-Ліповецької, А. Янушевського та ін. [263; 264; 279; 298; 311; 327; 340; 346; 352; 384; 476; 517; 524; 633; 636]. Питання управління розвитком освіти які розглянуто в роботах В. Горішовського, Е. Томашек [321; 451; 591] розкривають організаційно-змістові основи діяльності державних органів влади з проблем розвитку освіти населення, визначення завдань та функцій системи управління. Обґрунтування змісту, принципів, організаційних форм та методів управління, установа вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків між суб'єктом та об'єктом управління, характерні особливості розвитку освіти в сфері ФКіС досліджено в роботах польських вчених М. Броніковського, Х. Грабовського, К. Денека, З. Жуковської, І. Кузняк та ін. [265; 296; 324; 325; 569; 644]. Аналіз наукових праць у цій сфері дає підстави стверджувати, що процес прийняття

управлінських рішень – це логічна послідовність цілеспрямованих, систематичних дій органів влади, яка має чітко визначену структуру, характеризується розгалуженими вертикальними та горизонтальними взаємозв'язками і спрямована на задоволення потреб споживачів, стимулювання позитивних нововведень у розвитку освіти, нівелювання негативних факторів системи управління в прийнятті рішень. З огляду на це, на нашу думку, виникає потреба в проведенні детального аналізу процесів, що впливають на прийняття управлінських рішень та розробку процесуальної моделі управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі.

Аналіз наукових праць [3; 43; 245; 331; 336] засвідчив, що процесуальні теорії передбачають з'ясування алгоритму дій, які встановлюють упорядковану етапність вирішення виниклих проблем з метою подальшого сталого розвитку. На думку польських науковців В. Грудзевського, І. Хейдук, Я. Херчинського [331; 336], процесуальна модель управління відображає систему, яка визначає та встановлює шлях діяльності людини (організації, установи) з конкретно визначеними етапами, спрямованими на досягнення кінцевих цілей з дотриманням принципів, відповідного добору методів та засобів управління, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, із застосуванням механізмів управління та можливостей видів забезпечення.

Розроблена процесуальна модель управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі становить визначену послідовність дій, спрямованих на досягнення цілей управління. Ця модель базується на управлінській діяльності органів державної влади, які здійснюють організаційну, координаційну, регулятивну, аналітичну, нормативно-правову, оцінювальну, контрольну роботу закладів освіти та спортивних установ, що надають освітні послуги у сфері фізичної культури і спорту. Органи державної влади, відповідальні за прийняття управлінських рішень, тісно співпрацюють і враховують пропозиції дорадчих колегіальних органів та громадських організацій. Результатом їхньої роботи є розробка та впровадження актів управлінської діяльності, які безпосередньо здійснюють вплив на процес управління розвитком освіти у сфері ФКіС [140].

Процесуальна модель управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі (Рис 3.1) передбачає наявність центрального виконавчого органу, яким є Рада Міністрів Польщі. Вона здійснює діяльність безпосередньо через Міністерство народної освіти, Міністерство науки і вищої освіти, Міністерство спорту і туризму. Міністерства мають департаменти, які відповідають за розвиток освіти, та дорадчі колегіальні органи [139]. Слід зауважити, що Міністерство народної освіти та Міністерство науки і вищої освіти відповідають за розвиток освіти у сфері ФКіС під час навчання людини відповідно в закладах дошкільної, середньої, професійної і вищої освіти, який відбувається через фізичне виховання, фізкультурно-оздоровчу й спортивну роботу в навчальних закладах. Міністерство спорту і туризму охоплює просвітницькою діяльністю решту категорій громадян і містить: спорт для всіх верств населення, масовий, дитячо-юнацький, професійний спорт, фізкультурно-оздоровчу та реабілітаційну роботу серед інвалідів, олімпійський, параолімпійський і неолімпійський спорт.

Процес управління (додаток Е.), спрямований на розвиток системи освіти у сфері ФКіС, є впорядкованою, систематичною, організаційною, координаційною діяльністю органів влади, що має циклічний характер. Він містить такі процесуальні блоки: цілепокладання; аналітичний; аналіз ресурсних можливостей; прогнозування й планування; розробка ц прийняття управлінських рішень; упровадження й контроль [105].

Кожний процесуальний блок моделі управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі відображає послідовно регламентований процес з розробки, прийняття й упровадження управлінських рішень. Слід відзначити, що на внутрішні процеси прийняття управлінських рішень впливають: зовнішні фактори впливу; механізми державного управління освітою; добір принципів, методів та засобів управління; ресурсні можливості видів забезпечення.

Аналіз зовнішніх чинників, що впливають на процес управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі, дозволив нам виокремити такі зовнішні фактори впливу:

– економічний – це стан економіки держави, її можливостей, рівень добробуту в суспільстві, що впливає на зростання освітніх

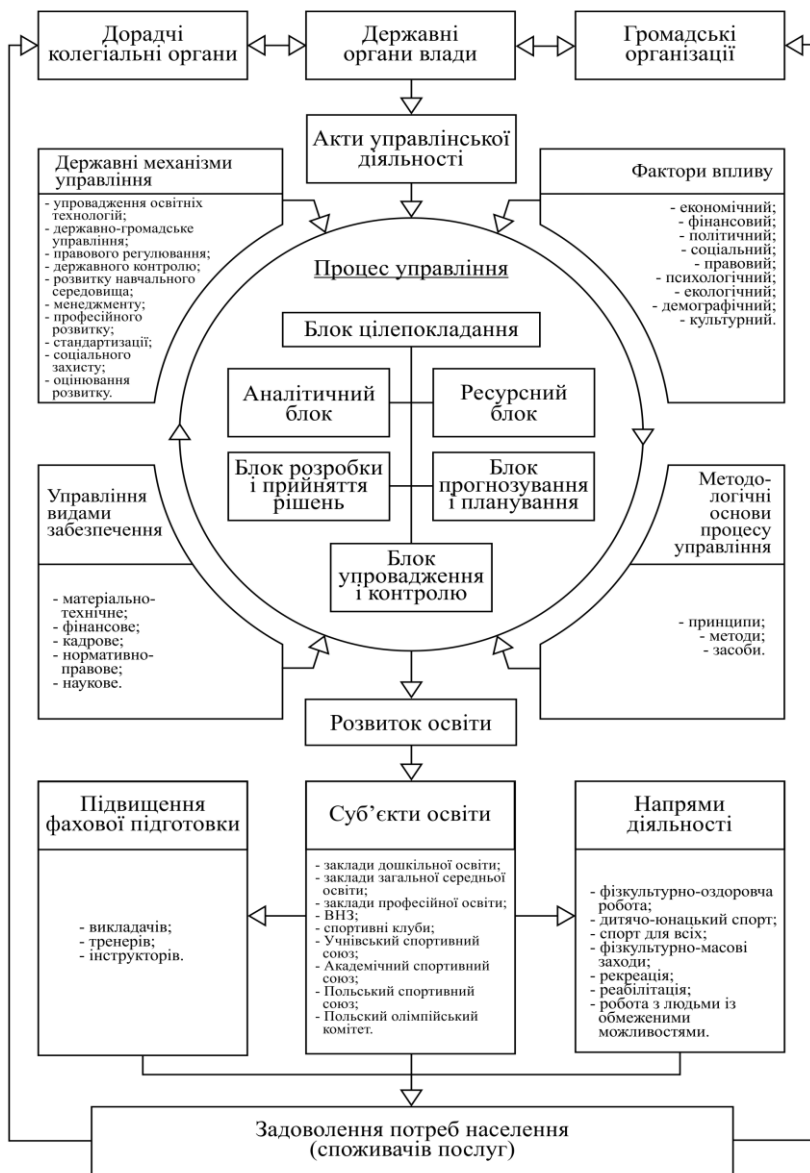


Рис. 3.1 Процесуальна модель управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі.



потреб громадян, покращення матеріально-технічної бази щодо проведення занять ФКіС;

– фінансовий – це можливості держави витратити бюджетні кошти на розвиток освіти та інші соціальні потреби громадян, а також рівень доходів населення, що впливає на їхню спроможність витратити кошти на відвідування СК, оздоровлення та рекреаційне відновлення, підтримку власного фізичного здоров'я;

– політичний – це курс внутрішньої та зовнішньої політики держави, конкретні політичні дії, спрямовані на розвиток освіти, підтримку здоров'я населення; популяризацію та заохочення щодо ведення здорового способу життя, занять ФКіС;

– соціальний – це загальний рівень стабільності або напруженості відносин у суспільстві, рівень зайнятості населення, захищеність окремих верств населення, надання пільг та матеріальної допомоги на здобуття освіти, стан національно-етнічних взаємовідносини;

– правовий – це характер чинних законодавчих актів та правових норм, що встановлюють взаємовідносини суб'єктів освітнього процесу;

– психологічний – це загальний морально-психологічний клімат у суспільстві, спосіб і стиль життя різних груп населення, їхнє ставлення до освіти, розвиток мотивації до систематичних занять ФКіС;

– екологічний – це стан довкілля, який впливає на здоров'я учнів, підвищує вимоги до профілактичної та оздоровчої роботи закладів освіти;

– демографічний – це рівень народжуваності та смертності в державі, розподіл населення за статтю та віком, типовий склад сімей, рівень міграції населення, що визначають необхідну кількість навчальних закладів та спортивних споруд;

– культурний – це рівень духовного здоров'я та культурних запитів населення, що є основою для виявів освітньої активності людей, їхніх бажань, запитів і прагнень, творчого та продуктивного довголіття, формування національних цінностей та традицій.

У розробленій процесуальній моделі управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі механізми управління освітою розглянуто з точки зору засобів реалізації системної єдності етапів

цілеспрямованої діяльності органів виконавчої влади з пріоритетного розвитку окремих підсистем сфери освіти, спрямованих на досягнення прогресивних змін у кількісно-якісних параметрах змісту системи освіти й виконують функцію регулювання, яка полягає в активізації діяльності суб'єктів управління, забезпечує зв'язок і взаємозумовленість прийняття управлінських рішень. Механізми державного управління освітою у сфері ФКіС мають на меті підвищення адаптивності, стабільності, надійності та ефективності розвитку освіти в діяльності суб'єктів освітнього процесу. Проведений аналіз дозволив виокремити такі механізми державного управління розвитком освіти в сфері ФКіС Польщі: упровадження освітньої політики держави; державно-громадське управління освітою; державний контроль та нагляд; правове регулювання освітніх процесів; розвиток навчального середовища; менеджмент освіти; професійний розвиток педагогічного персоналу; стандартизація освітніх послуг; соціальна захищеність окремих груп громадян; оцінювання розвитку освіти.

Механізми державного управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі є способом розв'язання проблем в освіті й базуються на принципах, методах і засобах управління, що мають цільову орієнтацію та становлять послідовну реалізацію дій, спрямованих на об'єднання зусиль різних елементів управління, за допомогою яких здійснюється вплив на процеси розвитку освіти в суб'єктно-об'єктних взаємодіях [140].

Управління розвитком освіти у сфері ФКіС можливо здійснювати лише з дотриманням основних принципів управління, добром комплексу теоретично обґрунтованих процедур, концептуальних та інструментальних послідовних підходів, комплексу теоретично обґрунтованих дій до вирішення конкретної проблеми [64]. Під принципами управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі ми розуміємо ключові теоретичні положення, які системно організують процес та структуру управління розвитком освіти, забезпечують високий рівень ефективності управлінської діяльності, оптимізують функціонування та сприяють підвищенню якості освіти [111]. Методи управління в нашому дослідженні розуміємо як спосіб реалізації управлінських функцій через організацію розпорядчого впливу суб'єкта управління на

об'єкт управління з метою реалізації ним суспільних функцій або сукупність засобів управління, які використовують у відповідний спосіб, який дозволяє найбільш ефективно досягти поставлених управлінських цілей [134]. Зміст цієї діяльності, добір методів, форм та засобів, побудову організаційної структури розглянуто в підрозділі 2.3.

У розробленій процесуальній моделі управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі було виділено управління видами забезпечення як окремий складник, спрямований на всебічне задоволення потреб системи з метою її сталого розвитку. Вона становить процес управління розподілом кадрових, матеріальних, технічних, фінансових та інших ресурсів держави, а також цілеспрямованої концентрації зусиль і ресурсів у визначених пріоритетних напрямках діяльності. Управління видами забезпечення містить:

- матеріально-технічне забезпечення – це процес управління наявними матеріальними ресурсами, спрямований на вдосконалення матеріально-технічної бази ФКіС; забезпечення навчально-тренувального процесу фізкультурно-спортивним спорядженням, обладнанням, необхідним майном та засобами; видання наукової, методичної, популярної літератури фізкультурно-спортивної спрямованості;

- фінансове забезпечення – це управління бюджетними коштами, спрямоване на цільове використання фінансових ресурсів, передбачених для покращення та поточного обслуговування спортивної інфраструктури, реалізації програм і проєктів розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі;

- кадрове забезпечення – це процес управління фаховою підготовкою спеціалістів галузі, відповідність їхніх компетенцій установленим стандартам освіти та вимогам суспільства, якісна та кількісна характеристика викладачів, тренерів та інструкторів щодо вимог штатного розкладу, професійна здатність фахівців фізичної культури до ефективного виконання посадових обов'язків;

- нормативно-правове забезпечення – це наявність чітко регламентованої правової бази, яка є основою для здійснення процесів управління;

- інформаційне забезпечення – це своєчасність та

об'єктивність інформаційних потоків, їхня повнота та точність у здійсненні процесів управління, а також проведення статистичного обліку діяльності суб'єктів освіти у сфері ФКіС;

– наукове забезпечення – це управління освітнім процесом на науковій основі, розробка та впровадження новітніх педагогічних технологій та інноваційних рішень у фізкультурно-спортивну діяльність суб'єктів управління, спрямовані на задоволення потреб суспільства на новому, більш якісному рівні.

Таким чином, ми визначаємо, що розвиток освіти у сфері ФКіС в Польщі – це комплекс взаємопов'язаних дій, які розробляють і реалізують з метою забезпечення сталого й збалансованого розвитку країни, узгодженості роботи з соціально-економічної, освітньої, культурної, фізкультурно-оздоровчої діяльності на державному, регіональному та місцевому рівнях. Політику розвитку здійснює Рада Міністрів та органи місцевого самоврядування в межах їхніх завдань і компетенцій на основі стратегії розвитку держави з допомогою програм, призначених для досягнення стратегічних цілей, з використанням державних коштів та інших джерел фінансування [140, с. 79].

Необхідно відзначити, що сучасний розвиток освіти в Польщі відбувається в напрямку поглиблення інтеграції у світовий освітній простір. У цьому розумінні розвиток освіти у сфері ФКіС є одним з флагманів освітнього процесу, тому що спорт та фізична культура як соціальне явище набувають у світовій культурі все більшої значущості та популярності. Процес розвитку освіти у сфері ФКіС в Польщі здійснюють через суб'єкти освітньої діяльності, якими є заклади: дошкільної освіти; загальної середньої освіти; професійної освіти; ВНЗ; СК; UKS; SZS; AZS; PZS; Польський олімпійський комітет.

Суб'єкти освітньої діяльності у сфері ФКіС в Польщі проводять роботу відповідно до функціонального призначення й охоплюють різні верстви населення, але головна мета їхньої діяльності єдина для всіх – розвиток освіти населення із застосуванням оздоровчих методик тренувань та ведення активного способу життя, задоволення потреб держави й громадян у сфері ФКіС. Суб'єкти освітньої діяльності працюють у таких головних напрямках: фізкультурно-оздоровча робота; дитячо-юнацький спорт;

спорт для всіх; фізкультурно-масові заходи; професійний спорт; організація рекреаційного відпочинку; заходи з реабілітації; робота з інвалідами.

Необхідно підкреслити, що досягнення бажаного рівня розвитку освіти у сфері ФКіС неможливо здійснити без системи підвищення рівня фахової компетентності вчителів, тренерів та інструкторів. Стрімкий розвиток суспільних відносин, зростання інформаційних потоків, удосконалення електронних засобів навчання, упровадження новітніх освітніх технологій у процес навчання та тренування вимагає постійного професійного зростання фахівців у сфері ФКіС. На сучасному етапі розвитку суспільства освітні завдання з їхнього професійного росту має вирішувати система безперервного навчання, головним організаційним й освітнім осередком якої повинна стати тренерська академія [576]. Від рівня професійної підготовленості фахівців ФКіС залежить якість організаційної діяльності та змістового наповнення тренувальних та оздоровчих занять фізичними вправами. Освітня робота серед різних верств населення має відповідати сучасним вимогам суспільного життя і проводитись відповідно до встановлених правових норм.

Отже, розвиток освіти у сфері ФКіС Польщі здійснюють фахівці ФВ, тренери та інструктори, що працюють у спортивних закладах та закладах освіти. Вони спрямовують роботу на задоволення потреб усіх верств населення – споживача освітніх послуг у фізичному вихованні, спорті, оздоровленні, рекреації, реабілітації, веденні активного стилю життя [140]. Особливістю розробленої процесуальної моделі управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі є наявність зворотного зв'язку між споживачами освітніх послуг та органами державної влади, який відбувається через громадські організації та дорадчі колегіальні органи державної влади.

Відповідно до процесуальної моделі управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі ми побудували модель процесу управління. Вона становить сукупність дій, що відображають логічну послідовність процесів з розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень і є цілеспрямованою, впорядкованою, динамічною, систематичною, організаційною,

координаційною діяльністю органів влади. Процес управління (додаток Е.) є ключовим елементом процесуальної моделі управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі. Він складається з процесуальних блоків, які ми розглянемо більш детально.

Будь-яка впорядкована та організована діяльність не можлива без встановлення її мети, яка надалі визначає її зміст, вибір відповідних засобів і методів, форм, кількість необхідних ресурсів на її досягнення. Мета є тою фундаментальною основою, яка надає процесу управління логічної завершеності. Вона визначає бажаний стан системи управління, який має бути досягнутий унаслідок реалізації певної програми дій. Процесуальний блок цілепокладання розглядаємо як структурно зведену за ієрархічними ознаками сукупність цілей системи управління, що визначають пріоритетність підходів у розробці програм та планів розвитку освіти. Цілепокладання передбачає здійснення класифікації та структурування цілей стратегії, формування пріоритетів. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку освіти у сфері фізичної культури та спорту Польщі здійснюють шляхом вибору найбільш важливих напрямів, що відображаються в освітніх потребах населення країни або окремих регіонів [140].

Цілепокладання розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі (додаток Е.1) розглядаємо в широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні цілепокладання розвитку освіти передбачає побудову дерева цілей. Воно визначає стратегічну мету й підпорядковані їй цілі першого, другого та інших рівнів. Загалом дерево цілей можна подати як стовбур дерева, який становить стратегічну мету, де головна ціль – це його вершина. Досягнення стратегічної мети забезпечують цілі нижчого порядку, що вирішують тактичні та оперативні завдання.

Стратегічною метою розвитку освіти у сфері ФКіС в Польщі є сприяння гармонійному розвитку особистості, формування системи знань зі збереження здоров'я, особистого фізичного розвитку, ведення активного способу життя, занять спортом. Тактичні цілі розвитку освіти у сфері ФКіС в Польщі встановлюють завдання, які необхідно вирішити для досягнення стратегічної мети. До них належать: доступність, якість, науковість, інформативність та різноманітні види забезпечення розвитку освіти, які визначають

коло завдань, що потрібно вирішити засобами управління. Оперативні завдання долають знову виниклі проблеми вузької спрямованості, які необхідно розв'язати засобами управління в процесі рішення тактичних завдань розвитку освіти. Цілепокладання розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі у вузькому розумінні поділяють на:

- креативне (творче), яке повинно викликати бажання до навчання й отримання нових знань, покращення емоційного стану, настрою, позитивного ставлення до життя, сприяти розвитку мотивації щодо особистісного фізичного розвитку та результатів діяльності;

- оптимізаційне, яке впливає на розуміння потреби отримання знань з особистого фізичного розвитку, покращення самопочуття й здоров'я, розширення функціональних можливостей організму, зняття стресів, послаблення агресивного стану;

- корегувальне, спрямоване на отримання необхідних знань та методик тренувань, що використовує людина в особистісному фізичному розвитку;

- мінімальне, що відображає первинні знання людини про будову тіла, призначення окремих систем і органів, дотримання гігієнічних вимог, уміння провести індивідуальне фізичне тренування, спрямоване на власне оздоровлення й рекреаційне відновлення.

Досягнення стратегічної мети реалізується шляхом її конкретизації в цілому комплексі послідовних, тісно взаємопов'язаних завдань.

Аналітичний блок системи управління процесуальної моделі розвитку освіти у сфері ФКіС (додаток Е.2) становить процес проведення аналізу думок експертів про сучасний стан розвитку освіти, спрямований на виявлення проблем та розробку пропозицій щодо їхнього вирішення в досягненні цілей розвитку суб'єктів освітнього процесу [129]. Він складається з таких складників: аналіз стану розвитку освіти; установлення напрямів державної політики розвитку освіти; визначення повноважень системи управління; систематизація та врахування освітніх потреб регіонів і окремих груп громадян; аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Аналіз стану розвитку освіти є вихідним елементом процесу

управління, на основі якого відбувається встановлення причин виникнення проблем, їхнього характеру, складності та можливих наслідків. За результатами аналізу визначають стратегічні напрями щодо покращення чинного стану, а також шляхи подальшої діяльності органів влади з розбудови та розвитку освіти. Аналіз стану розвитку освіти є результатом дослідження внутрішніх взаємозв'язків між окремими підсистемами розвитку освіти, механізмів функціонування галузі ФКіС, динаміки та тенденцій змін, оцінки внутрішнього потенціалу та стану її розвитку, виявлення напрямку та величини впливів ендогенних та екзогенних факторів на динаміку розвитку ФКіС [129]. Аналіз розвитку освіти передбачає вивчення:

- впливу зовнішніх факторів розвитку суспільства (економічного, політичного, правового, фінансового, науково-технічного, соціального, наявності необхідної інфраструктури);

- впливу внутрішніх факторів розвитку системи освіти (її науково-педагогічний потенціал, рівень фінансового забезпечення, технологічних можливостей, спроможності до перебудови та самовдосконалення);

- наявності конкурентоспроможного середовища (можливість задовольнити вимоги споживачів декількома закладами освіти).

Установлення напрямів державної політики розвитку освіти в Польщі базуються на вивченні основних положень державної політики розвитку освіти і передбачають такі пріоритети: забезпечення гуманістичного характеру освіти; дотримання загальнолюдських цінностей; збереження життя й здоров'я людини; вільного розвитку особистості; виховання громадянської позиції; поваги до прав і свобод людини; любові до Батьківщині; поваги до сімейних цінностей; збереження довкілля.

Державна політика й державне управління освітою взаємопов'язані. Державне управління є засобом (механізмом, інструментом) здійснення політики в галузі освіти. Слід відзначити, що формування державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС зумовлене змінами соціально-економічного стану, характером суспільства та його особливостями. Зокрема, стан розвитку системи освіти залежить від вираженої освітньої політики, компетентності державницьких рішень та правильно розставлених акцентів у



визначенні стратегічних пріоритетів. Вивчення її стану розвитку містить такий алгоритм діяльності: визначення проблем освіти; систематизацію проблем за ступенем їхньої значущості; попередній вибір найбільш вагомих проблем; корегування проблем з урахуванням думок експертів і фахівців галузі; відбір найбільш важливих проблем для їхнього вирішення.

Серед факторів впливу, що зумовлюють та визначають вектор розвитку державної політики та здійснення управління в освіті, є:

- зовнішні (науково-технічний прогрес, зміни соціально-економічного стану країни, характер та особливості управління суспільством, розвиток науки та теорії управління, соціально-політичні фактори, світовий контекст розвитку освіти);

- внутрішні чинники (зміна освітньої парадигми, розвиток системи освіти, стандартизація освіти).

Головною метою державної політики з розвитку освіти у сфері ФКіС є визначення здоров'я як найвищої цінності для людини, розробка стратегії щодо збереження здоров'я протягом усього життя, створення життєздатної системи безперервного навчання й виховання для досягнення високих освітніх стандартів, формування стійкого інтересу до систематичних занять фізичними вправами, забезпечення можливостей постійного духовного та фізичного самовдосконалення особистості, формування інтелектуального та культурного потенціалу нації [121].

Визначення напрямів державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС передбачає:

- загальну доступність населення до занять фізичними вправами, отримання освітніх послуг щодо використання сучасних здоров'язберігаючих технологій та ведення активного способу життя;

- створення рівних можливостей для отримання освіти людьми різного соціального положення, які проживають у різних населених пунктах (село, місто);

- вирішення освітніх проблем та фізкультурних інтересів окремих регіонів і груп громадян;

- постійне підвищення якості освіти та фізкультурно-спортивних послуг;

- спрямованість занять на задоволення особистих уподобань, прагнень, побажань;
- збереження життя і здоров'я тих, хто займається ФКіС;
- створення та розвиток СК різноманітної спрямованості, які забезпечують отримання освітніх послуг різними верстами населення;
- популяризацію здорового способу життя та спортивної діяльності;
- визначення перспективних напрямів розвитку фізкультурної освіти;
- упровадження в навчально-тренувальний процес сучасних інноваційних, технічних, інформаційних та медичних технологій;
- розвиток та вдосконалення навчально-матеріальної бази для занять ФКіС;
- підвищення престижності ведення здорового способу життя в соціальному і економічному плані.

Визначення повноважень системи управління передбачає закріплені на законодавчому рівні права й обов'язки управлінської підсистеми, установлення вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків з керованими підсистемами, які визначають ступінь підпорядкованості та рівень взаємодії.

Систематизація та врахування освітніх потреб та фізкультурних інтересів окремих регіонів і груп громадян є необхідним елементом розвитку освіти в державі. Отже, розвиток освіти загалом залежить від економічного та соціального розвитку країни, потенціалу національної системи освіти та культурного рівня розвитку окремих регіонів держави. Регіональна політика Польщі спрямована на розширення повноважень місцевих органів влади в економічному, соціальному й політичному розвитку країни. Органи місцевого самоврядування мають право проведення регіональної освітньої політики відповідно до власних потреб та освітніх вимог держави. Регіональна політика розвитку базується на положеннях Закону «Про самоврядування воєводства» від 05.06.1998 р. та Закону «Про принципи ведення політики розвитку» від 06.12.2006 р. [603; 608]. Систематизація та врахування освітніх потреб та фізкультурних інтересів регіонів і груп громадян містить: формування регіональної політики розвитку освіти, ФКіС;

задоволення освітніх потреб та фізкультурних інтересів національної меншості; задоволення освітніх потреб та надання можливості занять ФКіС осіб, які мають відхилення в стані здоров'я; урахування культурних, етнічних, релігійних, соціальних особливостей мешканців регіонів у процесі отримання освіти; створення умов для занять національними видами спорту.

Процесуальний блок аналізу ресурсних можливостей у сфері ФКіС (додаток Е.3) визначає внутрішні резерви системи управління, її здатність вирішення виявлених проблем. Цей процесуальний блок містить аналіз рівня кадрового, фінансового, матеріально-технічного, нормативно-правового, інформаційного, наукового, дидактичного, медичного забезпечення та визначення відповідності внутрішніх ресурсів системи управління щодо встановленої мети та завдань.

Аналіз рівня науково-педагогічного потенціалу у сфері ФКіС є одним з ключових елементів щодо розвитку освіти, можливості ефективного впровадження наукових досягнень та інновацій. Він передбачає вивчення: відповідності рівня фахової підготовки викладачів ФВ, тренерів та інструкторів сучасним вимогам; можливості росту професійної майстерності, проведення подальшого навчання та перепідготовки; ставлення викладачів та тренерів до інновацій і нововведень.

Аналіз рівня фінансового забезпечення визначає доцільність витрачених коштів на вирішення завдань розвитку освіти, спрямовання їх на розбудову навчальних закладів та вдосконалення педагогічного процесу, оплату стипендій студентів та праці робітників. Аналіз рівня фінансового забезпечення розвитку освіти передбачає вивчення: кількості витрачених бюджетних коштів, можливості залучення позабюджетних надходжень, отримання грантів на науково-дослідну роботу, наявності податкових пільг, установлення рівня оплати праці науково-викладацького складу, використання фінансово-кредитних програм навчання студентів.

Аналіз матеріально-технічного забезпечення розвитку освіти передбачає вивчення рівня забезпечення освітнього процесу навчальним обладнанням, посібниками, засобами інформатизації, підручниками, спеціальним інвентарем та обладнанням; організації діяльності з будівництва нових та капітального ремонту наявних

навчальних корпусів, гуртожитків, бібліотек, місць харчування та відпочинку студентів; удосконалення лікувально-оздоровчої інфраструктури, спортивних споруд та майданчиків закладів освіти.

Аналіз наукового забезпечення розвитку освіти становить вивчення системи підготовки наукових кадрів, їхньої мобільності, попиту на ринку праці, виявлення перспективних напрямів наукових досліджень у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі, установа оптимального співвідношення між фундаментальними та прикладними дослідженнями, передбачення очікуваних результатів від отримання й застосування результатів науково-дослідницької роботи.

Аналіз нормативно-правового забезпечення розвитку освіти визначає дослідження закріплених на законодавчому рівні правових засад діяльності суб'єктів освітнього процесу, установа їхніх прав і обов'язків, організацію контролю за їхньою діяльністю, створенням системи соціальних гарантій та захисту прав громадян, розгляду стандартів навчання, вивчення змістового наповнення навчального матеріалу, визначення обсягу навчання за напрямками підготовки.

Аналіз інформаційного забезпечення розвитку освіти визначає вивчення можливості доступу до використання різноманітних джерел інформації (фонду бібліотек закладу освіти, електронних каталогів інших бібліотек, доступу до інтернету), залучення медіазасобів (телебачення, радіо, періодичні видання), застосування засобів агітації та популяризації (реклама, тематичні вечори, оздоровчі заходи).

Аналіз дидактичного забезпечення розвитку освіти визначає вивчення наявності та ефективного використання необхідної спеціалізованої літератури, методичних розробок, навчальної інформації на різних електронних носіях, наочних засобах навчання, а також можливість застосування передового досвіду кращих фахівців.

Аналіз медичного забезпечення розвитку освіти передбачає вивчення ефективності проведення комплексу заходів з охорони здоров'я учасників освітнього процесу, підтримку гігієнічних умов організації навчальної діяльності, якості надання своєчасної

медичної допомоги, проведення профілактичної роботи з метою запобігання епідеміям, хворобам, травмуванню, формуванню в учнів свідомого ставлення до життя і здоров'я, оволодіння навичками безпечної життєдіяльності, особистої поведінки, занять спортом, організації відпочинку.

Визначення відповідності внутрішніх ресурсів системи управління щодо встановленої мети та завдань передбачає комплексну оцінку можливостей ресурсної бази, концентрацію зусиль на пріоритетних напрямках за рахунок ефективного управління, вивчення адекватності між можливими витратами та отриманням бажаних результатів.

Процесуальний блок прогнозування й планування (додаток Е.4) передбачає виявлення можливих сценаріїв розвитку подій, використання наукового підходу до визначення комплексу організаційних заходів, їхню логічну побудову та послідовність, розробку документів, які визначають оптимальний шлях досягнення встановлених цілей управління.

Прогнозування й планування є етапами єдиного послідовного процесу управління освітою. Прогнозування служить основою підготовки планових рішень та базується на основі аналізу минулого та врахуванні фактичного стану освіти та становить наукове дослідження, яке містить всебічний аналіз тенденцій та динаміки її розвитку. Прогнозування спирається на знання закономірностей розвитку природи, суспільства та мислення. До нього висувають такі вимоги: високий рівень достовірності прогнозів; комплексність (врахування впливу всіх важливих сфер діяльності людини); варіативність прогнозів (наявність декількох можливих варіантів розвитку); узгодженість прогнозування (прогнози на різних періодах розвитку мають бути взаємопов'язані). Основним завданням прогнозу є визначення комплексу заходів, які б привели в майбутньому до позитивного результату. Прогнозування – це науково обґрунтоване системою встановлених причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей виявлення стану та вірогідних шляхів розвитку явищ і процесів, що передбачає оцінку показників, які характеризують ці явища в майбутньому.

Прогнозування процесів розвитку освіти у сфері ФКіС передбачає проведення педагогічних дослідів, які є необхідними з

точки зору встановлення та вивчення перспективних напрямів розвитку освіти. Під дослідженням у галузі педагогіки розуміють процес і результат наукової діяльності, спрямованої на одержання нових знань про закономірності процесу навчання й виховання, його структуру й механізми, теорію та методику організації навчально-виховного процесу, його зміст, принципи, організаційні методи та прийоми. До основних напрямів педагогічних досліджень з розвитку освіти у сфері ФКіС належать: підвищення ефективності та якості навчання; розробка та апробація новітніх технологій навчання; дослідження та реалізація сучасних європейських освітніх моделей підготовки фахівців; упровадження новітніх комунікативних та комп'ютерних засобів навчання; організація освітньої діяльності щодо збереження здоров'я, ведення активного способу життя; специфіка проведення занять з оздоровчої, коригувальної, профілактичної та оздоровчо-рекреаційної програм фізичного виховання; порівняльна характеристика сучасних технологій навчання і виховання у сфері ФКіС [128].

Потреба стратегічного планування розвитку освіти у сфері ФКіС обумовлена комплексною та системною координацією діяльності органів державного управління шляхом делегування частини повноважень нижчим управлінським ланкам. Планування – це процес підготовки управлінського рішення, який базується на обробці наявної інформації й містить конкретні цілі, визначає шляхи їхнього досягнення, передбачає розробку програм та планів на перспективний період, установлює пріоритети розвитку для країни загалом, окремих регіонів держави, галузей виробництва, сфер діяльності людини. Планування охоплює ініціювання напрямків діяльності, розробку стратегічних документів на основі сценаріїв розвитку, які розробляють у декількох варіантах у ході науково-прогностичних дослідів, відповідно до вимог та стандартів, з урахуванням національних традицій. Воно поділяється на стратегічне та поточне й містить такі етапи: збір, оцінку й аналіз інформації; постановку цілей і завдань; складання програми дій; виявлення необхідних ресурсів і джерел фінансування; визначення виконавців та відповідальних осіб; документальне оформлення; координацію та затвердження; контроль за виконанням.

Джерелом проведення заходів з планування процесів

розвитку освіти у сфері ФКіС можуть бути: державне замовлення; упровадження нових стандартів освіти; соціальне замовлення окремих регіонів; реагування на вимоги ринку праці.

Планування процесів розвитку освіти у сфері ФКіС передбачає: відповідність запропонованих заходів щодо стратегічної мети та функцій освіти; узгодженість та логічну послідовність прийняття управлінських рішень; установавання відповідальних осіб та термінів виконання визначених етапів; координацію заходів планування з можливостями їхнього забезпечення (фінансового, матеріально-технічного, дидактичного, інформаційного тощо); оптимальну взаємодію суб'єктів управління з об'єктами управлінської діяльності [128].

Упровадження результатів сучасних педагогічних досліджень та інноваційних рішень у навчальний процес є одною з головних проблем розвитку освіти. Воно залежить від багатьох факторів, основними серед них є: відбір найбільш цінних наукових досягнень, які доцільно впроваджувати; наявність необхідних умов щодо впровадження інновацій та наукових досліджень; потрібний рівень підготовленості педагогічних кадрів; наявність раціонально розробленого плану впровадження інновацій та наукових досягнень; розповсюдження передового досвіду щодо процесу впровадження; урахування думок викладачів, що здійснюють процес упровадження; перевірка ефективності впроваджених інновацій.

Таким чином, планування процесів розвитку освіти в сфері ФКіС – це цілеспрямована узгодженість процесів управління, яка досягається завдяки структурно-змістовому ранжуванню завдань та цілей, упорядкуванню засобів та методів управлінської діяльності за терміном виконання та рівнем відповідальності, визначенню необхідної ресурсної бази щодо досягнення цілей розвитку [128].

Процесуальний блок розробки та прийняття управлінських рішень (додаток Е.5) становить визначальний процес управлінської діяльності, оскільки є результатом прийняття рішення. Він формує напрямки розвитку системи освіти, установає завдання штатним підрозділам та окремим працівникам. Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів,

висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління. Реалізація стратегії відбувається за рахунок внутрішнього вдосконалення організації, здійснення необхідного фінансового, матеріально-технічного, кадрового забезпечення та керівництва і відповідного контролю за діяльністю суб'єктів управління. Блок розробки та прийняття управлінських рішень містить: розгляд альтернативних рішень; вибір управлінського рішення; прийняття й затвердження рішення.

Розгляд альтернативних рішень ґрунтується на одержанні необхідної інформації й розробці декількох варіантів вирішення проблеми. Процес розгляду альтернативних рішень проводиться для того, щоб знайти найкраще можливе рішення, з огляду на всі фактори, які впливають на процес прийняття рішень. Як правило, варіанти рішень розглядаються разом. Це дозволяє оцінити ефективність одного рішення відповідно до іншого і на цій основі вибрати краще.

Вибір управлінського рішення – це вибір однієї з кількох можливих альтернатив вирішення проблеми, що має логічне обґрунтування і спрямоване на досягнення бажаного результату. Він проводиться з урахуванням нормативно-правових обмежень, з застосуванням наявних технологій, відповідно ресурсних можливостей, з дотриманням морально-етичних норм, установлених у суспільстві, і має реалістичний характер.

Прийняття рішення – це виконавча фаза процесуального блоку розробки і прийняття управлінських рішень. Процес прийняття управлінського рішення передбачає розв'язання актуальної проблеми, створення нового рівня виконання чи запобігання певній ситуації.

Управлінські рішення можна систематизувати за такими ознаками:

- сфера охоплення (державні, регіональні, місцеві, галузеві, рішення окремих суб'єктів);
- масштаб можливих наслідків (загальні, часткові);
- тривалість дії (перспективні, стратегічні, поточні, оперативні);
- за рівнем прийняття (вищий, середній, технічний);
- за характером розв'язуваних завдань (програмовані,



непрограмовані, компромісні);

– за способом прийняття (одноособові, колегіальні, колективні);

– за способом обґрунтування (інтуїтивні, суб'єктивні, раціональні).

Процесуальний блок упровадження й контролю за виконанням управлінського рішення з розвитку освіти у сфері ФКіС (додаток Е.6) визначає координацію діяльності суб'єктів управління, спрямовану на виконання прийнятих рішень шляхом реалізації певних завдань, принципів, методів, застосування технічних засобів і технології, здійснення контролю за відповідністю отримання результатів щодо їхнього бажаного стану. Він складається з: координації діяльності виконавців; моніторингу впровадження управлінських рішень; своєчасного корегування планів і програм.

Координація діяльності виконавців полягає у встановленні логічної послідовності взаємозв'язаних дій з виконання управлінських рішень та визначених завдань. Вона передбачає синхронізацію зусиль окремих об'єктів і суб'єктів управління в єдиному напрямку, розподіл діяльності за часом та відповідальністю.

Моніторинг процесів розвитку освіти у сфері ФКіС спрямований на встановлення відповідності між запланованими результатами та їхнім дійсним станом і між реальною практикою та вимогами суспільства. У сучасному розумінні моніторинг виконує роль процесу діагностування та розглядається як систематичне спостереження, оцінка й прогнозування стану навколишнього середовища, обумовленого діяльністю людини; як система регулярних досліджень, мета яких полягає в науково-інформаційній допомозі та реалізації соціальних програм.

Своєчасне корегування планів та програм розвитку освіти базується на результатах контролю, який є однією з основних функцій процесу управління. Визначають три види контролю: попередній, поточний, підсумковий. Попередній контроль здійснюється до початку виконання управлінських рішень, поточний – у процесі, а заключний – після завершення виконання управлінських рішень. За результатами поточного та підсумкового

контролю іноді виникає потреба у своєчасному корегуванні планів та програм розвитку освіти. Своєчасне корегування планів та програм розвитку освіти у сфері ФКіС спрямоване на: вивчення результатів моніторингу освітньої діяльності та оцінку її результатів; виявлення недоліків та резервів у здійсненні планування; визначення ефективності прийнятих управлінських рішень на кожному з етапів; установлення необхідності здійснення коригування змісту, методів, засобів управлінського впливу на керовану систему.

Вище викладені положення визначають спосіб розробки та прийняття управлінських рішень, оновлення стратегії соціального розвитку в освіті, у сфері ФКіС, зокрема.

### **3.2 Нормативно-змістові основи державного стандарту загальної середньої освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі**

Реформа загальної середньої освіти в Польщі була розпочата в 1999 році відповідно до Закону «Про реформу шкільної системи» [604]. Вона передбачала наближення системи освіти Польщі до загальноєвропейських вимог, окреслила нові стандарти до організації освітньої діяльності та встановила пріоритети навчання і виховання молоді. Метою реформи системи освіти було впровадження змін у структурі й завданнях середньої освіти, програмах навчання й системі оцінювання [242; 266]. Дотично до розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі реформа передбачала перегляд стандартів навчання, як-от:

- визначення пріоритетних напрямів розвитку системи ФВ;
- установлення завдання збереження здоров'я учнів як пріоритету в діяльності вчителя фізичної культури;
- задоволення потреб молоді в руховій активності;
- зміни програмних підходів у навчанні та вихованні;
- дотримання правил і норм гігієни ФВ;
- популяризація здорового способу життя;
- проведення роботи щодо спортивної орієнтації учнів відповідно до їхніх особистих уподобань, схильностей та фізичного

розвитку;

- розвиток самостійності учнів, формування потреби в систематичних заняттях спортом та фізичному самовдосконаленні;
- навчання правилам організації активного рекреаційного відпочинку;
- морально-етичне виховання (навчання правилам поведінки під час проведення спортивних змагань, сприйняття перемоги та поразки, ставлення до супротивника та його вболівальників);
- дотримання безпеки під час проведення заходів з ФВ і спорту, навчання учнів наданню першої медичної допомоги.

Відповідно до нової концепції розвитку освіти в Польщі було визначено мінімум базових знань, умінь та навичок, якими повинні опанувати учні. У сфері ФВ нормативно-змістовою основою державного стандарту навчання в системі загальної середньої освіти є базова програма навчання з ФВ. Базова програма є універсально-обов'язковим документом, у якому відображено вимоги до організації процесу ФВ [117; 475]. Вона опрацьована й затверджена Міністерством освіти і стосується всіх предметів навчання, має декілька частин і викладається в такому порядку: цілі етапів навчання; завдання школи; зміст практичних знань, умінь, оптимального рівня розвитку рухових навичок, особистісних переконань щодо фізичної культури; досягнення (компетенції) учня після закінчення кожного етапу навчання.

Кожна програма, затверджена до впровадження Міністерством освіти або директором школи, має визначати цілі етапів навчання та містити компетенції, вказані в базовій програмі навчання. Базова програма навчання є загальною основою для всіх авторських програм. Виконання встановлених вимог базової програми навчання має гарантувати можливість кожному учневі після закінчення школи стати всебічно розвинутою особистістю з сформованими руховими вміннями та навичками, розвинутими руховими здібностями та функціональними можливостями, які лежать в основі подальшого повноцінного життя й існування людини в умовах розвитку сучасної цивілізації [307; 462; 484; 508].

Ця програма навчання визначає особистісні диспозиції, якими повинні оволодіти учні протягом навчання в школі, без засвоєння яких вони не можуть залишити навчальний заклад. Один

із провідних учених Польщі Я. Белські характеризує такий підхід до навчання як «цивілізаційний і культурний мінімум», який є основним складовим елементом кожної авторської програми з фізичного виховання та оволодіння яким є обов'язковою умовою процесу навчальної діяльності учнів [249]. При розробці авторських програм ФВ необхідно враховувати всі відомості про здоров'я учнів в широкому сенсі, а не тільки дані про фізичну працездатність часто вимірювану спортивними результатами. При цьому слід посилатися до визначення Всесвітньої організації охорони здоров'я, яка говорить про три важливі складники здоров'я: фізичний, психічний і соціальний. Такий підхід мають й інші країни ЄС, які з успіхом упроваджують інноваційні технології навчання в процес ФВ.

Стандарти досягнень учнів з ФВ, що встановлює базова програма [117], визначають зміст процесу навчання, послідовність набуття теоретичних знань, формування рухових умінь і навичок (Додаток Ж). Вони встановлені відповідно до цілей і етапів навчання, роз'яснюють компетенції учнів та дають змогу визначити їхню готовність до наступного етапу отримання освіти [572]. В. Неговська акцентує увагу на тому, що лише праця викладача вирішує проблему успішного оволодіння учнями знаннями, уміннями та навичками, визначеними в стандартах базової програми [463, с. 32].

У зв'язку з тим, що базова програма навчання формує досягнення (компетенції) учнів лише в загальних рисах, авторські програми навчання потребують їхнього уточнення. Компетенції учнів, закладені в базовій програмі, – це лише відправна точка для розробки авторських програм навчання та визначення досягнень учнів наприкінці кожного етапу отримання освіти. Детальне визначення мети етапів навчання, стандартів досягнень учнів необхідні для планування дидактичної праці вчителя, підготовки планів реалізації програми в кожному класі. Опис досягнень має вигляд дієвих заходів (наближення функцій), містить необхідні засоби та методи навчання для досягнення визначеної мети. Дотримання сукупності методологічних основ побудови програми виключає появу сумнівів у викладачів, які засоби необхідно проектувати та які заходи застосовувати [623].

Програма навчання – це документ, який відображає

нормативно-правові основи діяльності викладача та спирається на регламентні документи Міністерства народної освіти. Вона встановлює напрям діяльності вчителя і учнів, визначає мету навчання та засоби досягнення цілей. Програма навчання складається з трьох частин: у першій визначають цілі етапів навчання, які становлять основу дидактично-виховної діяльності викладача; у другій частині програми надано зміст навчання, визначають засоби, які впливають на всебічний і гармонійний фізичний розвиток учня, підтримки і збереження його здоров'я; у третій частині програми передбачено результат, який очікують отримати після завершення курсу навчання з фізичного виховання. У програмі визначають знання, уміння й навички, які має засвоїти учень для повноцінного фізичного розвитку і життя в суспільстві. Процес навчання фізичній культурі містить виконання типових фізичних вправ, використання різноманітних рухливих ігор і розваг, заняття різними видами спорту, спрямовані на розвиток рухових умінь і мають розвивальний, рекреаційний і спортивний характер [295; 389; 435; 628].

Кожний учитель у діяльності опирається на визначені дидактичні принципи, наявні навчально-методичні матеріали та матеріально-технічну базу навчання в школі, бере до уваги інтереси молоді, урахує національні та місцеві традиції та на цій основі, використовуючи власну компетентність та досвід, розробляє навчальну програму. Стратегія діяльності педагогічного працівника спрямована на навчання й виховання; активізацію діяльності учнів шляхом мотивування та стимулювання; залучення молоді до систематичних та самостійних занять фізичними вправами, направлених на фізичне удосконалення, гармонійний фізичний розвиток, збереження здоров'я та покращення самопочуття, підготовку до цілеспрямованої активної навчальної та соціальної діяльності [277; 354; 459; 641].

З метою розвитку самостійності учнів та формування в них необхідних знань, умінь і навичок у шкільній програмі закладається відповідний ресурс знань, якими має оволодіти учень. Практичні заняття з ФВ скеровані на формування фонду рухових умінь і навичок, розвиток рухових здібностей, зростання фізичних та функціональних можливостей учнів, проведення заходів,

спрямованих на розвиток особистої фізичної культури, уміння застосовувати набуті знання з метою покращення фізкультурної обізнаності щодо власного фізичного розвитку [257; 278; 628].

Стандарти досягнень учнів є важливим елементом у реформуванні системи освіти. Вони надають можливість авторам програм конструювати систему оцінки роботи учня, визначати вихідні показники для розробки тестів й екзаменів, установлювати мінімальний рівень засвоєння рухових навичок, якими має оволодіти учень після закінчення школи, гімназії і ліцею. Такий підхід дозволяє уникнути зниження загального рівня навчання в закладах середньої освіти [438; 472]. Стандарти навчання конкретно вказують, що має бути досягнуто в процесі навчання з фізичного виховання в кінці кожного етапу. Вони визначають організаційні й координаційні функції навчання, мотивують діяльність учителя й учнів, формують цінності фізичного виховання: збереження здоров'я, розвиток високої фізичної працездатності, естетичної будови тіла, уміння досягнути визначеної мети в конкретній життєвій ситуації [23; 452; 567]. Стандарти досягнень учнів і вимоги, установлені навчальною програмою, мають обов'язковий характер і вимагають співпраці між учителем, учнем і його батьками, але не всі цілі навчання й виховання можливо охарактеризувати та включити до стандартної програми. При підготовці навчальної програми, відповідно до стандартів, учитель повинен виконати достатньо великий об'єм роботи, розробити власні стандарти навчання та встановити завдання для учнів з метою визначення оцінки досягнень цілей на кожному етапі [268].

Як зазначено вище, базова програма лежить в основі авторських педагогічних програм і визначає мінімально встановлені стандарти навчання. Похідними стандартами базової програми, які вказують на методи контролю та оцінки навчальної діяльності учнів, є авторські педагогічні стандарти. Вони більш детально розкривають зміст навчання та вказують, які саме досягнення будуть вимірюватись і яким чином здійснюватиметься оцінювання навчальної діяльності учнів [138]. Установлено два рівні вимог навчальних досягнень: основний, спрямований на досягнення цілей базової програми, і повний, який поєднує цілі базової та авторської навчальних програм і має більш амбітний та розвивальний

характер [401; 414].

У процесі навчання та виховання необхідно першочергово брати до уваги досягнення (компетенції) учнів у засвоєнні базової програми, а вже потім розглядати стандарти досягнень учнів, які визначає й планує вчитель. При визначенні оцінки вчитель керується вимогами, установленими стандартами досягнень учнів, за допомогою яких можливо визначити рівень знань, розвиток рухових умінь та навичок за певний період навчання в шкільних умовах.

Формування основ рухових дій, передача знань, розвиток навичок фізичного вдосконалення становлять взаємодоповнені елементи роботи вчителя фізичного виховання. Заняття з ФВ в школі повинні проводитись у відповідних умовах: у залі гімнастики (загальнорозвивальні вправи, фітнес, спеціалізовані гімнастичні вправи); у залі спортивних ігор (заняття рухливими і спортивними іграми); на відкритих спортивних майданчиках (при сприятливих погодних умовах) [414].

Також учителю дозволено використовувати й інші спортивні об'єкти (плавальний басейн, тенісні корти, тренажерні комплекси в парках і на спортивних майданчиках), але вчитель повинен мати витяги з планів занять із зазначенням місця, де вони повинні проводитись [414].

На початковому етапі навчання (у I–III класах) заняття з фізичної культури проводять учителі початкової школи, але вважають, що вони недостатньо підготовлені до їхнього проведення, тому доцільно, щоб ці заняття проводили кваліфіковані фахівці з фізичної культури і спорту, особливо з корегувальної та лікувальної гімнастики. На другому етапі (IV–VI класах) початкової школи заняття з ФВ частково повинні проводити в групах за інтересами відповідно до вподобань та побажань школярів. Їм пропонують зробити вибір щодо участі в заняттях з ФВ такого спрямування: спортивного, рекреаційного, туристичного або танцювального. На заняттях з ФВ чисельність навчальної групи повинна складати від 12 до 26 учнів.

Школа, з метою покращення навчально-виховного процесу з ФВ, висуває власні пропозиції щодо організації та проведення уроків, тренувальних занять, занять з рекреації та реабілітації

відповідно до шкільної програми, ураховуючи інтереси учнів, традиції регіону та кліматичні умови проживання. Учителі ФВ при організації занять за вибором учнів повинні враховувати рівень їхньої фізичної підготовленості, сенситивні періоди розвитку рухових здібностей та морфо-функціональні зміни, які відбуваються в учнів на різних етапах навчання. Після вибору учнями найбільш привабливих та цікавих форм індивідуальної фізичної активності викладач повинен пов'язати ці заняття з щотижневим планом занять з ФВ. Заняття з ФВ на I та II етапі навчання мають переважно розвивальну спрямованість. Частина тих занять, особливо з рекреації і туризму, має бути доступна також для молоді, яка за станом здоров'я не може брати участь у традиційних заняттях з ФВ. [381]. Учитель доводить до учнів вимоги щодо отримання оцінки з ФВ, яка складається з показників розвитку фізичних якостей, активності на уроці, дотримання норм поведінки відповідно до правил «Fair play» та врахованих результатів участі учнів у позашкільних заняттях фізкультурно-спортивної спрямованості [361; 527].

У питаннях розвитку фізкультурної та оздоровчої освіти, надання різноманітних послуг та можливостей щодо занять ФКіС, організації рекреаційного відпочинку особливо велике значення приділяють співпраці шкіл з органами місцевого самоврядування. Завдяки їхній спільній роботі можна значно розширити пропозиції учням у виборі видів фізичної активності та покращити можливості щодо їхньої участі в спортивному житті міста, сприяти відвідуванню спортивних об'єктів і СК, показати, що спортивна робота не обмежується лише діяльністю на території школи. Такий підхід сприяє формуванню в учнів соціальних компетенцій, серед яких: розвиток культури спілкування; залучення до регулярних занять спортом; ведення соціально-активного стилю життя; уміння використовувати спортивні споруди, індивідуальні та групові форми рекреативного відпочинку [262; 304].

Під час проведення занять з ФВ та спортивних заходів, незалежно від їхніх форм і методик проведення, особливу увагу приділяють дотриманню учнями заходів безпеки. Школа несе повну відповідальність щодо організації всіх форм ФВ з дотриманням чинних норм і правил проведення занять. У нових



програмах набагато більше уваги приділяють поєднання ФВ з охороною власного здоров'я, організацією безпечної життєдіяльності і навчання учня правилам надання першої медичної допомоги [240]. У контексті питань доведення до учнів вимог безпеки життєдіяльності їх навчають правилам поведінки на масових спортивних і культурно-розважальних заходах, порядку дій при виникненні різних загроз та надзвичайних ситуаціях. Такі заняття починають проводити з VII класу на III етапі навчання (у гімназіях), і згодом вони мають систематичний характер у старших класах [364].

Зміст програмної основи предмета «Фізичне виховання» для початкової школи (I–III класи) складається з урахуванням досягнень нижче наданих результатів навчання. Після завершення навчального курсу в I класі учень:

1) бере участь у виконанні вправ з загального фітнесу, розвитку спритності, може їх використовувати відповідно до встановлених правил;

2) уміє: захопити і кидати м'яч у ціль, на відстань й точність; долати природні і штучні перешкоди; виконувати вправи на розвиток координаційних здібностей і рівновагу;

3) дбає про те, щоб правильно сидіти на лавці й за столом і т. і.;

4) знає, що хвороби є загрозою для здоров'я і що можна їм запобігти через: вакцинацію, правильне харчування, фізичну активність, дотримання гігієнічних заходів, правильну поведінку під час захворювань; що не може самостійно приймати ліки й застосовувати хімічні речовини (наприклад, мийні засоби, засоби захисту рослин); що діти з обмеженими можливостями перебувають у складній ситуації і їм необхідно надавати допомогу [123].

Перераховані знання і навички стосуються дітей із загальним рівнем фізичного розвитку. Навички дітей неповносправних визначають відповідно до їхніх можливостей.

Зміст і вимоги щодо навчання, які висувають до учня після завершення III класу (фізичне виховання й оздоровча освіта):

1) з питань фізичного розвитку: учень може виконати завдання з бігу тривалістю не менше 15 хвилин; уміє виконувати вправи для тренування сили м'язів живота та розвитку гнучкості;

2) у питаннях оздоровчого тренування: учень уміє сприймати настанови та завдання вчителя; приймати вихідні положення; виконувати перекид вперед, стрибки через скакалку, різні вправи на рівновагу з допомогою і без допомоги; технічно правильно долати малі перешкоди;

3) з питань спортивного тренування й відпочинку: учень уміє володіти м'ячем, кидати, ловити, передавати й відбивати м'яч різними способами; уміє їздити на велосипеді (роликах тощо), дотримуватись правил переміщення на дорогах; брати участь у рухливих іграх і забавах, у міні-іграх на свіжому повітрі, у спортивних змаганнях; поважати правила змагань і підкоряються рішенням судді; знати, як поводитись під час особистої перемоги і перемоги своєї команди; справлятися з негативними емоціями та ситуаціями, адекватно поводитись під час отримання поразки;

4) з питань особистої безпеки життєдіяльності під час навчання, охорони власного здоров'я: учень дбає про власну гігієну й чистоту одягу; знає, яке значення для збереження здоров'я має правильне харчування й фізична активність; усвідомлює, що не може самостійно приймати ліки та застосовувати хімічні засоби не за призначенням; піклується про правильність постави (наприклад, сидючи на лавці, за столом); дотримується правил безпечної поведінки під час занять фізичними вправами, використовує спортивний інвентар відповідно до його призначення; уміє вибирати безпечні місця для спортивних і рухових ігор, знає, до кого звернутися за допомогою при загрозі здоров'ю або життю [123].

Метою навчання на II освітньому етапі (IV–VI класи) є усвідомлена участь школярів у заняттях з ФВ, спорту й рекреації з дотриманням заходів безпеки, з розумінням їхньої важливості для власного здоров'я й передбачас: активну участь у заняттях з фізичної культури, спрямованих на зміцнення здоров'я, відпочинок і спортивну діяльність; дотримання заходів безпеки під час проведення занять з фізичного виховання; вивчення власного рівня фізичного розвитку й функціональних можливостей, виховання поведінки, спрямованої на зміцнення здоров'я.

Зміст навчання та загальні вимоги до учня на II освітньому етапі містять:

1) діагностику фізичного розвитку і функціональних

можливостей: учень виконує без зупинки біговий тест Купера; вправи з визначення рівня функціональних можливостей і фізичної підготовленості (на витривалість, швидкість, м'язову силу, гнучкість, встановлення життєвого об'єму легень), може інтерпретувати отримані результати; проводить вимірювання зросту й маси тіла з допомогою вчителя, інтерпретує встановлені показники; надає оцінку власному фізичному розвитку;

2) оздоровче тренування: учень вимірює частоту серцевих скорочень у стані спокою та після фізичного навантаження; знає принципи й методи загартування організму; демонструє по одному прикладу, як можна формувати вибрані рухові здібності, виконує вправи для розвитку постави тіла; виконує комплексну вправу, що складається з бігу, стрибка й кидка; виконує перекид уперед з ходу й перекид назад; виконує прості гімнастичні вправи;

3) спорт для життя та відпочинку: учень може організовувати в колі однолітків рухову гру в спрощеному вигляді, рекреаційні заходи, використовуючи набутий досвід; може використовувати в грі ведення м'яча з відскоком від підлоги в бігу зі зміною напрямку руху, передачу м'яча двома руками, кидок м'яча в кошик, ведення м'яча ногою в бігу зі зміною напрямку руху, удари м'ячем у ворота, прийом і передачу м'яча ногою; може обговорювати правила активного відпочинку;

4) безпечну діяльність з ФВ і особисту гігієну: учень розглядає способи поведінки в ситуації загрози здоров'ю або життю; користується безпечним обладнанням та спортивним інвентарем; застосовує правила страхування при виконанні складних вправ; обговорює правила безпечної поведінки на воді й у горах; вивчає способи захисту від надмірного сонячного світла; підбирає спортивний одяг і взуття для виконання фізичних вправ залежно від місця занять і погодних умов;

5) заняття спортом: учень пояснює, чому слід дотримуватися встановлених правил під час спортивних змагань, визначає порядок з'ясування суперечок, що виникають на змаганнях; бере участь у спортивних змаганнях за клас у ролі гравця, виконує правила «Fair play», ставиться з повагою до суперника, поважати правила гри, підпорядковується рішенням судді, висловлює подяку супротивнику за спільну гру; пояснює правила культури поведінки

вболівальників;

б) заняття танцями: учень виконує імпровізації рухових дій під обрану музику; пояснює, як слід вести себе на танцях і на дискотеці [123].

Метою навчання на III освітньому етапі (VII–IX класи, гімназія) є турбота про правильний фізичний розвиток учнів, покращення їхнього фізичного, психічного й суспільного здоров'я засобами ФВ, а також розуміння зв'язку фізичної активності зі станом здоров'я, зокрема: визначення оцінки ефективності занять з ФВ та рівень особистого фізичного розвитку; готовність взяти участь у рекреаційних та спортивних видах фізичної активності, а також в організації цих заходів; розуміння зв'язку рухової активності й фізичного здоров'я; розвиток особистих і соціальних навичок, що сприяють збереженню здоров'я та безпеці життєдіяльності [507; 643].

Зміст навчання та загальні вимоги до учня на III освітньому етапі містить:

1) діагностику фізичної працездатності, фізичної активності та фізичного розвитку: учень виконує запропонований набір випробувань для оцінки витривалості, швидкості, сили й гнучкості; оцінює власний рівень фізичної підготовленості; пояснює, які зміни відбуваються в фізичному розвитку в період статевого дозрівання; називає причини та наслідки ожиріння й надмірного схуднення, уживання стероїдів для збільшення м'язової маси;

2) оздоровче тренування: учень обговорює зміни, що відбуваються в організмі під час фізичного навантаження; указує на переваги рухової фізичної активності; називає переваги застосування різних форм фізичної активності для збереження здоров'я в різні періоди життя людини; проводить розминку; розробляє й демонструє набір вправ для розвитку гнучкості, підвищення витривалості, зокрема для зміцнення м'язів живота, спини, верхніх кінцівок та покращення постави; розробляє розклад дня, з урахуванням пропорцій між роботою та відпочинком, розумовою й фізичною працею; планує та виконує простий набір гімнастичних вправ; обирає й долає маршрут кросового бігу;

3) спорт для життя та відпочинку: учень застосовує в іграх відбиття м'яча різними способами, виконання подач, прийом і

передачу м'яча, ігрові фінти; правильно визначає місце на полі в атаці й обороні; перераховує місця й об'єкти в найближчих околицях, які можна використовувати для занять фізичною культурою і спортом;

4) безпечну діяльність з ФВ і особисту гігієну: учень може перерахувати найбільш поширені причини й обставини нещасних випадків і травм під час виконання рухових дій, обговорює способи їхнього запобігання; указує на небезпеки, пов'язані з заняттями в деяких видах спорту; пояснює гігієнічні вимоги, які впливають із змін, що відбуваються в організмі в період статевого дозрівання;

5) заняття спортом: учень планує шкільні спортивні ігри за системою «кожен з кожним»; виконує роль організатора, гравця, судді й уболівальника в рамках шкільних спортивних змагань; пояснює, що символізують прапор і олімпійський факел; застосовує правила «Fair play», не використовує випадкової переваги, уміє правильно поводитись у ситуації перемоги і поразки;

6) заняття танцями: учень вивчає й виконує будь-яку систему індивідуальних і групових танців;

7) оздоровчу освіту: учень пояснює, що таке здоров'я; перераховує чинники, які позитивно й негативно впливають на стан здоров'я та самопочуття, вказує, на які може здійснювати вплив; визначає, яка поведінка сприяє, а яка загрожує здоров'ю й пояснює причини; визначає сильні сторони, планує шляхи їхнього розвитку, установлює слабкі сторони, які необхідно вдосконалювати; обговорює конструктивні способи боротьби з негативними емоціями; обговорює способи зниження надмірного стресу; обговорює значення для здоров'я гарних відносин з іншими людьми, однолітками і особами протилежної статі; пояснює, яким чином він може надавати й отримувати різного роду підтримку; пояснює, що означає наполеглива поведінка, і надає її приклади; обговорює шкідливість для здоров'я, пов'язану з курінням, вживанням алкоголю та інших психотропних речовин; пояснює, для чого і як слід чинити опір тиску щодо його вживання [514].

Метою навчання на IV освітньому етапі (X–XII класи, ліцей) є підготовка учнів до свідомого та активного ФВ протягом усього життя, покращення самопочуття та власного здоров'я, забезпечення особистої безпеки життєдіяльності, а також захисту життя та

здоров'я близьких. Вона досягається шляхом: усвідомлення потреби в активних заняттях ФКіС протягом усього життя; застосування принципів здорового способу життя в повсякденній діяльності; розвитку навичок, що сприяють покращенню рівня власного здоров'я, профілактиці захворювань, соціальної адаптації; формування культури поведінки споживачів спортивних послуг; організації занять з ФВ з дотриманням заходів власної безпеки та безпеки інших [303]. Зміст програмної основи предмета «Фізичне виховання» на IV освітньому етапі охоплює:

1) діагностику фізичної працездатності, фізичної активності, фізичного розвитку, фізичного навантаження: учень указує на кращі та гірші сторони свого фізичного розвитку; розробляє й реалізує програми діяльності відповідно до власної потреби в заняттях ФКіС; розглядає рекомендації щодо розвитку рухової фізичної активності з огляду на особисті інтереси, початковий рівень підготовленості, стать, період життя, професійну діяльність; перераховує чинники, що впливають на прийняття рішення щодо можливості зміни рівня рухової активності, які залежать від сім'ї, колег, соціуму, засобів масової інформації, місцевого співтовариства;

2) оздоровче тренування: учень оцінює реакцію власного організму на зусилля різної інтенсивності; пояснює, у чому полягає здоровий спосіб життя; розкриває зв'язок між фізичною активністю, харчуванням і здоров'ям, обговорює способи підтримання оптимальної маси тіла протягом усього життя; виконує різноманітні вправи на розслаблення; пояснює, де шукати достовірну інформацію про здоров'я, ФКіС, як проводити критичний аналіз цієї інформації; перераховує захворювання, викликані дефіцитом рухової активності, обговорює способи їхнього запобігання; використовує й інтерпретує показники зростання індикатору ваги;

3) спорт для життя та відпочинку: учень використовує в індивідуальних формах фізичної активності засвоєні елементи з техніки й тактики дій, які застосовують у спортивних іграх;

4) безпечну діяльність з ФВ і особисту гігієну: учень виконує вправи, що компенсують негативні наслідки навчальної роботи в положенні сидячи, за комп'ютером; пояснює, у чому полягає вміння оцінити рівень ризику для власного здоров'я різноманітних занять

фізичними вправами і різними видами спорту; розуміє вимоги й дотримується правил особистої і колективної гігієни;

5) заняття спортом: учень пояснює різницю між професійним спортом і спортом для всіх; обговорює етичні та медичні наслідки застосування допінгу; називає й інтерпретує приклади конструктивної і деструктивної роботи спортивних клубів;

6) оздоровчу освіту: учень пояснює, чому здоров'я є особливою цінністю для людини й ресурсом для суспільства, у чому полягає турбота про здоров'я; розкриває, що означає відповідальність за власне здоров'я та здоров'я інших людей; обговорює конструктивні способи вирішення складних проблем і методи переформування негативних думок на позитивні; пояснює, у чому полягає робота над собою щодо підвищення рівня власної гідності, вміння приймати правильні рішення; усвідомлює, у чому полягає конструктивне сприйняття позитивної й негативної інформації, вміння адекватно реагувати на критику; обговорює правила раціонального використання часу; розкриває, у чому полягає самоконтроль за станом здоров'я та чому необхідно проходити профілактичні обстеження протягом усього життя; пояснює, що означає бути активним пацієнтом і які основні правила пацієнта; обговорює причини й наслідки стереотипного ставлення до психічнохворих і дискримінованих (ВІЛ, СНІД інфікованих) людей; планує проекти відповідно до завдань з охорони здоров'я із залученням спільників і опонентів удома, у школі, у соціумі; обговорює, у чому полягає співпраця людей, організацій, органів влади в діях на благо здоров'я; пояснює, який зв'язок між здоров'ям та довкіллям, що можна зробити, щоб створити середовище, сприятливе для здоров'я.

Фізичне виховання і спорт виконують важливі функції з розвитку освіти і збереження здоров'я, особливо на III–IV етапах освіти (гімназія, лицей) загальної середньої школи. Вони підтримують психічне й соціальне здоров'я учнів, формують звички ведення здорового способу життя, надають нові знання з питань фізичного розвитку, збереження здоров'я, соціальної адаптації в сучасному суспільстві [522]. Усе це вимагає нових підходів до організації системи проведення класно-лекційних занять з фізичного виховання і розгляду таких тематичних блоків:

діагностика фізичної активності, навантаження й фізичного розвитку; оздоровчий тренінг; спорт протягом життя та організація відпочинку; безпека фізкультурно-спортивної діяльності та особиста гігієна; сучасний спорт; танці (тільки для III етапу середньої освіти); освіта з охорони здоров'я.

Школа, ураховуючи вимоги, установлені відповідно до базової програми навчання, повинна розробити пропозиції програмного забезпечення щодо діяльності у сфері ФВ і спорту, зокрема, у позашкільних навчальних заходах [21; 355]. При організації та проведенні занять з ФВ учителю слід будувати роботу, спираючись на набуті знання учнів із суміжних навчальних дисциплін, які озброюють їх знаннями про людину та її анатомічні особливості, про засоби запобігання захворювань, суспільство, сім'ю і сімейні цінності, про особисту безпеку та безпеку життєдіяльності і служать фундаментальною основою для формування знань у сфері ФКіС [378].

Школа забезпечує умови реалізації, визначені відповідно до базових програмних вимог особливості організації і проведення занять з ФВ, які слід розглядати як індикатори розвитку, необхідні для:

- участі учнів у заняттях з ФКіС в період навчання в школі, а також після її завершення;
- розвитку ініціативи учнів щодо участі в організаційних заходах з проведення різних форм фізичної активності, рекреації, занять спортом;
- вільного вибору форм фізичної активності протягом усього життя;
- формування здорового способу життя й турботи про здоров'я [648, с. 125].

Одним із пріоритетних завдань школи є матеріально-технічне забезпечення умов проведення занять з фізичної культури і спорту серед учнів. Заняття з ФВ повинні проводитись у спеціально обладнаному спортивному залі або спортивному майданчику на території школи. При сприятливих погодних умовах рекомендують проводити заняття на свіжому повітрі в природному середовищі. Для досягнення учнями запланованих результатів навчання, визначених відповідно до програми, школа повинна



максимально ефективно забезпечити навчальний процес необхідним спортивним інвентарем та обладнанням [23; 648]. Таким чином, система підготовки учнів у закладах середньої освіти передбачає тісну співпрацю між батьками, учителями та адміністрацією школи з метою гармонійного та всебічного фізичного розвитку школярів.

Освітній стандарт регламентує обов'язковий рівень вимог до розвитку фізичних якостей та загальної фізичної підготовки учнів на кожному етапі навчання, відповідно до цих вимог відбувається встановлення змісту, добір методів, форм та засобів навчання, визначення механізмів здійснення контролю.

М. Островська вказує, що функції освітнього стандарту відображають способи його впливу на систему освіти та суб'єкти освітнього процесу, а також форми взаємодії між навчальними закладами та споживачами освітніх послуг [488]. У сфері ФКіС Польщі вона визначає такі функції освітнього стандарту:

- організаційно-управлінська – це регламентоване впорядкування навчальної діяльності, встановлення якісних і кількісних показників організації освітнього процесу, що дозволяють здійснити його контроль та оцінити ефективність;

- прогностична – це можливість надати об'єктивну оцінку результатам навчання відповідно до встановлених вимог;

- розвивальна – це оптимізація освітнього процесу надання можливості проведення навчання з урахуванням особистих інтересів та бажань учнів;

- послідовності та наступності – це взаємозв'язок між усіма етапами навчання та ступенями отримання освіти;

- оздоровчо-рекреаційна – це визначення здоров'я найвищою цінністю для людини, побудова навчального процесу на основі здоров'язберігаючих технологій навчання;

- імплементаційна – це приведення якості освіти до загальноєвропейських стандартів, що сприяє високій мобільності отримання освіти її уніфікації (можливість навчання в різних країнах та освітніх закладах без суттєвих змін щодо рівня сформованості компетенцій).

Отже, стандартизація освіти є ефективним засобом, що стимулює процес саморозвитку й самовдосконалення навчально-

виховного процесу. Стандарти навчання насамперед формують його зміст. Учитель розробляє авторську програму, де визначає педагогічні технології, за допомогою яких можна досягти встановлених стандартом результатів навчання. З цією метою відбувається добір методів, форм та засобів проведення занять, розкривається творча ініціатива вчителя з побудови заняття [642, с. 42].

Необхідно відзначити, що стандарти навчання у сфері ФКіС становлять динамічний процес і є відображенням потреб розвитку учнів, освіти та суспільства та потребують постійного уточнення та доповнення. Вони закріплені на законодавчому рівні в розпорядженнях міністра народної освіти, основними з яких є:

– розпорядження міністра народної освіти від 12.02.2002 р. «Про стандарти викладання в державних школах» [529];

– розпорядження міністра народної освіти від 22.08.2002 р. «Про стандарти викладання в державних школах» [532];

– розпорядження міністра народної освіти і спорту від 10.06.2003 р. «Про внесення змін до постанови про стандарти викладання в державних школах» [533];

– розпорядження міністра народної освіти від 07.09.2004 р. «Про умови і способи оцінки, класифікації та просування учнів і слухачів, а також проведення екзаменів та заліків у державних школах» [534];

– розпорядження міністра народної освіти від 24.10.2005 р. «Про внесення змін до розпорядження про умови та способи оцінки, класифікації та просування учнів і слухачів, а також проведення екзаменів та заліків у державних школах» [535];

– розпорядження міністра народної освіти від 08.09.2006 р. «Про внесення змін до постанови просування учнів і слухачів, а також проведення заліків та іспитів у державних школах» [536];

– розпорядження міністра народної освіти від 31.03.2009 р. «Про внесення змін до положення про умови і способи оцінювання, класифікації та просування учнів і слухачів, а також проведення заліків та іспитів у державних школах» [539];

– розпорядження міністра народної освіти від 20.08.2010 р. «Про внесення змін до положення про умови і способи оцінювання, класифікації і просування учнів і слухачів, а також проведення

заліків та іспитів у державних школах» [540];

– розпорядження міністра народної освіти від 25.04.2013 р. «Про внесення змін до положення про умови і способи оцінювання, класифікації і просування учнів і слухачів, а також проведення заліків та іспитів у державних школах» [548].

Розвиток освіти у сфері фізичної культури і спорту в закладах середньої освіти також відбувається за рахунок функціонування учнівських спортивних клубів (Uczniowski Klub Sportowy – UKS), які входять до складу шкільного спортивного союзу (Szkolny Związek Sportowy – SZS). Їхня діяльність регламентується Законом «Про фізичну культуру» від 18.01.1996 р. [600] (стаття 7) та Законом «Про спорт» від 25.06.2010 р. [609] (стаття 4).

Основною стратегічною метою шкільної фізичної культури є розробка такої системи активізації рухової активності дітей та молоді, яка б найкраще реалізовувала цілі фізичного виховання, сприяла покращенню здоров'я школярів та розвитку їхніх спортивних інтересів. Тому UKS, які функціонують при загальноосвітніх навчальних закладах, повинні надавати всім учням рівні можливості брати участь у різних видах фізкультурно-спортивної діяльності, задовольняючи їхню потребу в руховій активності, тим самим вирішуючи одне з поставлених завдань фізичної культури, та сприяти розвитку освіти у сфері ФКіС [21; 74; 299; 406; 592]. Польські науковці звертають увагу на привабливість для учнів цієї форми занять фізичною культурою та водночас відзначають певні недоліки в її організації, зокрема переважне спрямування діяльності UKS у спортивному напрямку. Це пов'язано, з одного боку, із бажанням дітей займатись спортивною діяльністю та досягати певних спортивних результатів, а з іншого, – бажанням адміністрації школи та вчителів мати спортивні успіхи [492]. Такий підхід не є негативним явищем, але він дозволяє охопити не більше 30% школярів, які активно займаються спортивною діяльністю. І саме тому, як вказує М. Броніковські, 40% дітей займають пасивну позицію щодо занять ФКіС, а 30% школярів взагалі мають негативне ставлення до занять фізичними вправами. Ключовою проблемою для всієї фізичної культури в середній освіті в Польщі є поступова заміна педагогічних

акцентів зі спортивного напрямку на поширення популяризації поняття «здоровий спосіб життя», що має універсальне значення й стосується всіх, незалежно від ступеня їхньої спортивної майстерності. Це, своєю чергою, дозволить охопити активними заняттями фізичною культурою значно більше молоді, тому що поняття «здоров'я» є більш важливим для кожного й головною цінністю для повноцінного життя людини [267; 281].

Основними напрямами з удосконалення фізичної культури в системі середньої освіти, а також роботи UKS і SZS є:

- поетапна зміна цілей шкільної фізичної культури, спрямована на зміцнення та примноження здоров'я дітей і підлітків;

- активізація роботи з місцевими органами влади щодо поширення можливості занять спортом та різними видами рухової активності школярів;

- розширення пропозицій щодо занять спортом у шкільному ФВ, зокрема у формулі 3+2, коли 2 години – це планові заняття спортом за вибором учнів;

- планування спільних заходів виховної роботи з фізкультурно-спортивною діяльністю, що формують навички дітей включати систематичні заняття фізичними вправами у свій спосіб життя;

- покращення рівня підготовки вчителів для проведення занять з фізичної культури в початкових класах;

- залучення дітей, які не мають здібностей та бажання займатись спортом, до занять руховою активністю, утворювати з них окремі групи та залучати до суперництва й конкуренції, стимулювати їхню діяльність;

- проведення систематичних заходів зі збереження здоров'я, покращення самопочуття й настрою учнів;

- популяризація здорового способу життя;

- розробка й упровадження програм та методичних рекомендацій, що стосуються роботи з дітьми, які мають вади здоров'я та належать до групи особливого ризику;

- активізація роботи з патологічними явищами (куріння, вживання алкоголю, наркотичних препаратів тощо) засобами фізичної культури;

- розробка власних планів розвитку UKS і SZS, проведення

ними маркетингової діяльності;

- проведення Чемпіонату країни серед юніорів з різних видів спорту, у яких беруть участь збірні команди UKS;
- адаптація системи змагань дітей та підлітків до вікових етапів фізичного та психічного розвитку, розробка системи та принципів організації змагань для молоді;
- проведення різноманітних конкурсів серед школярів на регіональному та державному рівні;
- організація індивідуальних тренувань під гаслом «Перевір себе сам!», яке реалізується самими учнями;
- упровадження програми олімпійської освіти;
- розробка системи підтримки й просування спортивно обдарованої молоді;
- вирішення соціальних завдань, спрямованих на будівництво, модернізацію або технічне обслуговування спортивних об'єктів та інвентаря;
- поширення співпраці школи з батьками в реалізації освітніх програм, зміцнення здоров'я, туризму, організації рекреаційних заходів;
- удосконалення системи інформування та доведення передового досвіду щодо розвитку системи шкільного фізичного виховання і спорту.

### **3.3 Зміст нормативних основ державного стандарту у сфері фізичної культури і спорту в системі вищої освіти Польщі**

Сучасна педагогічна діяльність у ВНЗ Польщі ґрунтується на ідеї перманентної освіти. Вона охоплює надання студентам сучасних загальнорозвивальних і професійно необхідних базових знань, формування життєво важливих рухових умінь і професійних навичок. Система освіти у ВНЗ розглядає роботу студента в навчальному закладі як елемент підготовки до подальшого життя в суспільстві, формування системи цінностей, переконань, прагнень для подальшого особистого розвитку та самовдосконалення [24]. Основним критерієм ефективності навчання у ВНЗ є рівень підготовленості випускників, раціональне поєднання їхніх

теоретичних знань з практичними вміннями. Це викликає потребу вести пошук ефективних видів виховної й дидактичної роботи викладача зі студентом, удосконалювати форми та методи навчання, проводити систематичну роботу з покращення програм і навчальних планів, використовувати та розробляти нові педагогічні методики й навчальні посібники, удосконалювати стандарти навчання [65; 83; 469].

Важливими складниками, у контексті нашого дослідження, є розуміння ключових понять, які утворюють базис процесу навчання та стандартизації в системі вищої освіти Польщі загалом, в організації системи фізичного виховання у вищих навчальних закладах, зокрема. До них належать поняття: «стандарти навчання», «кваліфікація», «результати навчання», «навчальна програма», «пункти ECTS».

Під стандартами навчання розуміють низку нормативних вимог до освітньо-кваліфікаційних рівнів, спрямованих на забезпечення досягнення мети та результатів навчання і є обов'язковими для виконання науково-педагогічними працівниками. Стандарти навчання є основою нормативної бази функціонування системи вищої освіти, спрямовані на досягнення оптимального ступеня упорядкування навчальної діяльності ВНЗ. Державні стандарти кваліфікації вищої освіти Польщі – це сукупність норм, що визначають зміст вищої освіти, її якість та нормативний термін навчання. Під стандартизацією у сфері державного управління освітою в нашому дослідженні розуміємо процес вироблення й упровадження в життя освітніх стандартів, які забезпечують набуття студентами професійної компетентності. Стандарти вищої освіти є основою оцінки освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня громадян незалежно від виду та форм здобуття вищої освіти. Систему стандартів вищої освіти складають державний стандарт вищої освіти, галузеві стандарти та стандарти вищої освіти вищих навчальних закладів.

Під поняттям «кваліфікація» розуміють кінцевий результат навчання, який характеризується набуттям людиною відповідного рівня професійних знань, умінь та навичок для здійснення професійної діяльності належним чином і підтверджується дипломом, свідоцтвом, сертифікатом або іншим документом [416].

Необхідний рівень кваліфікації досягається завдяки реалізації освітніх, освітньо-професійних та освітньо-наукових програм підготовки і має загалом відповідати колу та складності професійних завдань та обов'язків.

Під поняттям «результати навчання» розуміють матеріальний і формальний розвиток особистості, яка в процесі навчання у вищому навчальному закладі засвоює обсяг професійних знань, формує уміння та навички, тренує й удосконалює мову, мислення, увагу, здібності та набуває необхідних соціальних і професійних компетенцій.

Програма навчання – це опис процесу навчання, що веде до отримання результатів навчання, визначених вищим навчальним закладом для конкретного виду кваліфікації. Навчальна програма – це документ, що визначає обсяг знань, умінь і навичок з кожного навчального предмета, які необхідно засвоїти; зміст розділів і тем, з розподілом їх за роками навчання; місце й значення навчальної дисципліни в процесі здобуття освіти та формуванні кваліфікованого фахівця; види контролю для визначення результатів навчання.

Невідривним від розуміння сутності системи вищої освіти Польщі є поняття «пункти ECTS», під яким розуміють кількісні показники, сформовані європейською системою акумуляції і трансферу кредитів, які слугують величиною міри середнього навантаження необхідною роботою особи, яка навчається, для набуття планованих результатів освіти. Кожен предмет, який вивчає студент у ВНЗ, має заздалегідь визначену кількість пунктів ECTS.

Відповідно до закону Польщі «Про вищу освіту» від 27.07.2005 р. [607] під поняттям «вища освіта» розуміють освіту першого, другого ступеня або безперервну магістерську освіту, яку надає вищий навчальний заклад. Згідно зі встановленими стандартами під освітою першого ступеня розуміють форму навчання, на яку приймають осіб, котрі мають атестат загальноосвітньої школи, після закінчення якої отримують кваліфікацію «бакалавр» (кваліфікацію першого ступеня). Таке навчання триває 6–7 семестрів. Освіта другого ступеня – це форма навчання, на яку приймають кандидатів, які отримали кваліфікацію першого ступеня та після закінчення якої отримують кваліфікацію

«магістр» (кваліфікацію другого ступеня). Воно триває 3–4 семестри. Безперервне магістерське навчання – це форма освіти, на яку приймають кандидатів, котрі мають атестат зрілості та отримують у результаті навчання кваліфікацію другого ступеня (магістр). Таке навчання триває 9–12 семестрів і є обов’язковим для таких напрямів, як медицина, юриспруденція та психологія. Освіта на третьому рівні – це навчання в докторантурі для одержання докторського наукового ступеня, який студент може отримати після захисту докторської дисертації. Необхідною умовою є наявність ступеня магістра, отриманого в Польщі або за кордоном.

Для отримання певного освітньо-кваліфікаційного рівня студенту необхідно успішно виконати план і програму навчання, за якими він отримає відповідні пункти ECTS. Для одержання диплома після закінчення вищого навчального закладу першого ступеня студент повинен отримати щонайменше 180 пунктів ECTS; другого ступеня – щонайменше 90 пунктів ECTS; магістерського навчання в системі п’ятирічного навчання у ВНЗ – щонайменше 300 пунктів ECTS, а також в системі шестирічного навчання – 360 пунктів ECTS [309]. На додаток до вищесказаного, пункти ECTS лімітуються, так студенти денної форми навчання в державних ВНЗ мають право безоплатного відвідування додаткових занять, не охоплених навчальною програмою, за які можна одержати не більше 30 пунктів ECTS, а студенти, які навчаються в системі індивідуального міжфакультетного навчання, не більше 90 пунктів ECTS. Завдяки ECTS навчання студентів набуває високої мобільності. Це дозволяє людині продовжувати навчання в інших країнах ЄС та в різних ВНЗ з можливістю вибору індивідуального темпу навчання.

Державні стандарти кваліфікації забезпечують прозорість системи вищої освіти Польщі та надають можливість порівняти кваліфікації (дипломів), отримані в польських вищих навчальних закладах, з кваліфікацією, що отримують студенти в навчальних закладах інших країн ЄС [635]. Державні стандарти кваліфікації дозволяють підвищити якість освіти відповідно до потреб ринку праці, а також сприяють адаптації програм навчання до професійних потреб і схильності студентів. Як наслідок, це дозволяє покращити рівень сформованості професійних компетенцій випускників та підвищити їхню конкурентну спроможність щодо подальшого



працевлаштування [388].

Найголовнішим елементом правового статусу організації діяльності в вищих навчальних закладах Польщі є їхня автономність у всіх сферах життя, навчання й виховання. Правову основу діяльності ВНЗ було закладено в базовому законі «Про вищу освіту» від 12.09.1990 р. [598], у якому зазначено, що вищі навчальні заклади керуються принципами свободи викладання, наукових досліджень і художньої творчості. Подальший розвиток визначення організаційної, правової та нормативної діяльності ВНЗ відповідно до вимог ЄС було закладено в законі «Про вищу освіту» від 27.07.2005 р. [607]. Цими законодавчими актами окреслено ключові питання, які стосуються діяльності й функціонування вищого навчального закладу та навчання студентів відповідно до пріоритетів, визначених закладом освіти. ВНЗ проводять постійний моніторинг щодо потреб суспільства у кваліфікованих фахівцях. Результати моніторингу визначають потребу впровадження окремих дисциплін і визначення напрямів освітньої діяльності ВНЗ. Кожний вищий навчальний заклад Польщі має статут, у якому відображено питання регулювання його діяльності, зокрема з розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту. Положення, що містяться в ньому мають домінуюче значення в організації й проведенні заходів з фізичного виховання в навчальному закладі [571]. Надана свобода в питаннях ФВ студентської молоді дозволяє ВНЗ Польщі встановлювати обсяг годин, але він не повинен бути меншим, ніж зазначено в стандартах навчання відповідно до кредитів ECTS. Реалізацією програм розвитку освіти у сфері ФКіС, зокрема й обов'язкових занять з ФВ, спортивних, реабілітаційних та рекреаційних занять у ВНЗ Польщі, займаються студії фізичного виховання та спорту (Studium Wychowania Fizycznego i Sportu – SWFiS). Їхня діяльність ґрунтується на вимогах Закону «Про вищу освіту» [598; 607], статуті ВНЗ та рішеннях сенату ВНЗ, закріплених розпорядженням ректора ВНЗ. У питаннях розробки стандартів навчання викладачі SWFiS керуються такими правовими актами:

– розпорядженням міністра науки і вищої освіти від 12.07.2007 р. «Про стандарти освіти для різних напрямків і рівнів освіти, а також створення режиму та умов, яким має відповідати ВНЗ» [537];

– розпорядженням міністра науки і вищої освіти від 02.11.2011 р. «Щодо питання Національних стандартів кваліфікацій для вищої освіти» [544].

Ці документи встановлюють зміст результатів навчання для отримання кваліфікації першого та другого ступеня для різних освітніх галузей, зокрема й з дисципліни «Фізичне виховання». У них здійснюється опис кінцевих результатів навчання та окреслюється кількість годин на заняття з фізичного виховання. Відповідно до визначених напрямів програма денного навчання повинна передбачала проведення занять з фізичного виховання обсягом 60 годин на рік, що відповідає двом кредитам ECTS.

Аналіз нормативних вимог з розробки авторських програм навчання зосереджено на вивченні вимог керівних документів з фізичного виховання, методології розробки навчальних програм, здійснення планування процесу навчання, установлення засобів, форм і методів фізичного виховання студентів у вищих навчальних закладах Польщі.

Опис програми навчання охоплює визначення загальних характеристик програми: кількість балів ECTS, необхідних для отримання зазначеної кваліфікації; кількість семестрів навчання, опис складових елементів програми навчання; опис модулів навчання; план навчання; загальна кількість балів ECTS, які студент повинен отримати на заняттях, що вимагають безпосередньої участі викладача; загальна кількість балів ECTS, які студент повинен отримати з фундаментальних наук, до яких належать результати навчання за визначеним напрямом, рівнем і профілем навчання; загальна кількість балів ECTS, які студент повинен отримати в межах роботи на практичних заняттях; мінімальна кількість балів ECTS, які студент повинен набрати, реалізуючи навчальні модулі у формі загальноокадаемічних чи інших напрямів навчання; мінімальна кількість балів ECTS, які студент повинен отримати на заняттях з ФВ.

Вимоги, зазначені в описі програми навчання всіх вищевказаних елементів, засновані на розпорядженні міністра науки і вищої освіти «Про умови проведення навчання»: загальні характеристики програми (у статті 5 пункті 1, 2); опис модулів навчання (у статті 5 пункті 3); план навчання (у статті 5 пункті 5);

повні кількісні показники, що характеризують програму навчання (у статті 5 пункті 6–10); форми навчання (денна або заочна) (у статті 5 пункті 1); способи перевірки результатів навчання (у статті 5 пункті 4); принципи та форми проходження практики (у статті 5 пункті 11); підтвердження, що програма навчання дозволяє студенту вибір модулів навчання в розмірі не менше 30% від ECTS (у статті 5 пункті 2).

Відповідно до Державних стандартів кваліфікації вищої освіти програма навчання дисципліни «Фізичне виховання» повинна складатись з таких частин: загальна характеристика дисципліни; опис планових результатів навчання; опис програми навчання; опис умов упровадження програми і способів досягнення цілей навчання; опис внутрішньої системи контролю якості навчання.

Загальна характеристика дисципліни, для якої створюється програма навчання, має містити такі основні дані: найменування спеціальності; рівень освіти; спеціалізація навчання; форма навчання; кваліфікація випускника.

Розробляючи або вдосконалюючи програми навчання, необхідно враховувати результати моніторингу професійної діяльності випускників вищого навчального закладу, а також результати проведеного аналізу відповідності планованих результатів навчання з потребами ринку праці [388]. У цьому зв'язку варто зазначити, що під час розробки програми навчання особливу увагу звертають на потребу й доцільність чіткого показу впроваджуваних відмінностей, які відрізняють запропоновану програму від інших, конкурентних програм.

Під час опису планових результатів навчання необхідно дотримуватись таких вимог: бути послідовним (стаття 9, пункт 1, пункт 4а); бути вираженими в соціальних і професійних компетенціях, які відображають необхідний рівень сформованості знань, умінь і навичок випускника, його готовність до майбутньої діяльності (стаття 3, пункт 1); враховувати характерні для певного напрямку освіти результати навчання (статті 4, пункт 1).

Результати навчання відображають авторське бачення програми навчання за певною спеціальністю, рівнем і профілем освіти. Умовою отримання кваліфікації (диплома) є досягнення

студентом усіх поставлених в освітній програмі результатів.

Навчальні модулі становлять основні компоненти програми навчання. Модуль навчання – це заняття або група занять (група навчальних дисциплін), які встановлюють результати навчання з визначенням кількості балів ECTS.

Під навчальною дисципліною розуміють виокремлену одиницю в навчальній програмі, яка є структурним складником системи навчання і може містити різні форми (види) навчальних занять (лекції, семінарські, лабораторні, практичні заняття тощо). Вона характеризує результати навчання кількістю отриманих балів ECTS, які впливають на отриману оцінку з навчальної дисципліни. Кожна навчальна дисципліна, що складає програму навчання, має сприяти досягненню кінцевих результатів навчання.

Формулюючи зміст результатів навчання з навчальної дисципліни необхідно враховувати:

- оцінку можливостей досягнення студентом установлених результатів навчання (результати навчання повинні відображати реальні можливості їхнього досягнення для найслабшого студента);

- вимірність результатів навчання (результати навчання повинні бути сформульовані таким чином, щоб була можливою їхня перевірка);

- спосіб вираження результатів навчання (підбір відповідних граматичних форм, відповідних ключових слів з визначення результатів навчання);

- рівень деталізації опису результатів навчання (занадто великий ступінь деталізації опису обмежує академічний характер процесу освіти та зменшує можливості внесення змін у спосіб ведення занять, занадто малий ступінь деталізації опису результатів навчання може зробити його мало конкретним і недостатньо зрозумілим);

- поділ результатів навчання на категорії (знання, уміння, навички, соціальні компетенції).

Вибір форм і методів проведення занять належить до компетенцій ВНЗ. Під формою проведення занять розуміють зовнішній вияв узгодженої діяльності викладача та студентів, який здійснюють у певному порядку. Викладення навчального матеріалу під час навчання у ВНЗ відбувається на лекційних, семінарських,

методичних, практичних і інших заняттях. Під методом навчання розуміють спосіб досягнення навчальної мети, співпрацю викладача зі студентами в досягненні цілей навчання. Форми й методи навчання повинні бути загалом підпорядковані досягненню студентами передбачуваних результатів навчання. При плануванні в програмі навчання форм і методів проведення заняття викладач має керуватись доцільністю викладення навчального матеріалу саме в такому вигляді, у якому він пропонує, та враховувати спроможності навчально-матеріальної бази вищого навчального закладу [496].

Сучасний розвиток освіти вносить корективи у вибір форм і методів проведення занять. У зв'язку з розповсюдженням комп'ютерних технологій, можливостей доступу студентів до різноманітних джерел інформації, традиційні форми ведення занять, наприклад, лекції для великих груп студентів, повинні поступатися місцем заняттям у малих групах (практичні заняття, аудиторні тренінги, семінари тощо) [388]. Такі заняття повинні спонукати студента до активної поведінки в практичній діяльності, використовувати доступні в інтернеті освітні ресурси навчання, застосовувати вміння використовувати комп'ютерну базу даних для вирішення проблемних питань.

Одним з найбільш важливих елементів навчальної програми є перевірка результатів навчання. Під перевіркою результатів навчання з навчальної дисципліни розуміють визначення результатів роботи студента і встановлення ступеня сформованості запланованих результатів навчання. Це означає, що в навчальній програмі необхідно вказати, яким чином оцінюють рівень сформованості кожного результату навчання, які методи перевірки дозволяють це визначити, наскільки різноманітними вони можуть бути [415, с. 5].

Методи перевірки сформованості навичок повинні застосовуватись на заняттях, які дозволяють студенту продемонструвати уміння, навички, соціальні компетенції тощо. При цьому слід звернути увагу на те, що перевірка навичок, як правило, передбачає перевірку знань, необхідних для належного виконання завдань практичної діяльності. У зв'язку з цим іспит вважають найбільш поширеною формою перевірки результатів

навчання. Іспит з навчальної дисципліни доцільно планувати наприкінці вивчення дисципліни (як правило, на старших курсах), коли студент уже засвоїв базові знання та має сформовані базові навички. При плануванні іспиту з навчальної дисципліни варто розглянути можливість розв'язувати студентами завдання таким чином, щоб вони могли використовувати різні джерела інформації: підручники, замітки і навіть інформацію з інтернету. Правильне проектування процесу перевірки результатів навчання може значною мірою свідчити про те, яких результатів навчання зумів досягти студент [112]. Основними критеріями оцінки для отримання заліку з предмета «Фізичне виховання» в польських ВНЗ є індивідуальний рівень фізичної підготовленості, відвідування обов'язкових занять, активність студентів у заняттях та участь у спортивно-масових заходах.

Особливі труднощі виникають при перевірці результатів навчання у визначенні соціальної компетенції студента. Це пов'язано з тим, що соціальні компетенції характеризують взаємодію знань, умінь та навичок студента, які стосуються питань про його орієнтацію в професійній діяльності та суспільному житті. Тому спосіб перевірки результатів навчання має вирішальне значення при визначенні процедури перевірки рівня сформованості компетенції студента. Усебічна оцінка рівня досягнень студента з визначених результатів навчання є основою для виставлення оцінки з навчальної дисципліни.

Кількість балів ECTS при вивченні навчальної дисципліни відображає обсяг роботи студента, пов'язаної з отриманням результатів навчання, а показники перевірки визначають, що ці результати були досягнуті. Відповідно з прийнятими в Польщі стандартами навчання кожний бал ECTS відповідає 25–30 годинам роботи студента. Кількість годин роботи студента охоплює участь у різноманітних формах навчання за участю викладачів і час, витрачений на самостійне вивчення студентом навчальної дисципліни (підготовка до занять і іспитів, виконання завдань, які можуть бути реалізовані за межами навчального закладу, зокрема участь у різноманітних змаганнях і конкурсах). У програмі навчання має бути зазначено кількість балів ECTS, які студент отримує на заняттях, що вимагають безпосередньої участі викладачів, і

кількість балів ECTS, які студент отримує в рамках самостійних занять з вивчення навчальної дисципліни.

Навчальний заклад, у якому розробляють програму навчання, може прийняти деякі загальні правила для визначення кількості балів ECTS для окремих навчальних дисциплін, як-от: визначати мінімальну і максимальну кількість балів ECTS з вивчення навчальної дисципліни; установити стандартні розміри вивчення навчальних дисциплін (модулів), призначивши кожному з них однакову кількість балів. Визначення балів ECTS для окремих модулів навчання повинно становити предмет аналізу, проведеного в рамках внутрішньої і зовнішньої системи забезпечення якості освіти [542].

Навчальний план – складова частина програми навчання. Він є елементом опису процесу, що проводиться для досягнення результатів навчання, визначених у програмі. Навчальний план визначає: кількість модулів навчання (предмети і групи предметів); розташування цих модулів в окремих семестрах; форми проведення занять.

Навчальний план для кожної програми залежить від форми навчання. Як правило, він відрізняється для денної і заочної форми навчання, на відміну від очікуваних результатів навчання. Навчальний план може відрізнятися й набором модулів навчання, і їхнім розташуванням в окремих семестрах. На денній формі навчання план повинен бути побудований таким чином, щоб кількість балів ECTS (модулів навчання), реалізована в кожному році, становила 60, відповідно в кожному семестрі становила 30 або була близькою до цього значення.

План навчання повинен враховувати вимоги, пов'язані із забезпеченням відповідної «гнучкості» програми навчання. Студент повинен мати вибір модулів навчання обсягом не менше 30% від загальної кількості балів ECTS, визначених програмою. Таким чином, представлені в плані навчальні модулі повинні бути визначені таким чином, щоб було зрозуміло, що їхній зміст підлягає засвоєнню на вибір студента.

Створення диференційованих індивідуальних програм навчання забезпечує гнучкість процесу освіти, уможливорює управління й регулювання процесом навчання студента в

зазначеному діапазоні. Можливість управління особистісним процесом навчання може розглядатись як елемент формування загальної соціальної компетенції студента [553]. Результати навчання студента, який виконав програму навчання, більші, ніж сума результатів, отриманих у рамках окремих модулів освіти. Це пов'язано з тим, що окремі результати навчання у взаємозв'язку безпосередньо впливають на формування соціальної компетенції студента.

Законом «Про фізичну культуру» від 18.01.1996 р. [600] встановлено, що вищі навчальні заклади, які працюють в системі денного навчання, зобов'язані проводити заняття з ФВ. Але законом не регламентовано кількість обов'язкових годин навчання, ці завдання покладено безпосередньо на ВНЗ, на вирішення сенату та ради окремих відділів [623, с. 257]

Зміст програм ФВ усіх рівнів і типів вищих навчальних закладів Польщі має відповідати Державним стандартам кваліфікації вищої освіти. Він повинен мати виражену соціальну й оздоровчу спрямованість, сприяти розвитку особистості засобами ФВ. Реалізація програми має сприяти задоволенню потреб студентів у фізичному розвитку та руховій активності. Програма навчання з ФВ повинна передбачати вирішення освітніх, виховних, розвивальних і оздоровчих завдань, формування потреби в подальшому фізичному самовдосконаленні людини [640]. У програмі мають бути чітко окреслені кінцеві результати навчання, які передбачено досягти в процесі отримання освіти. Кожна навчальна програма повинна містити теоретичний, методичний, практичний і контрольний розділи, які охоплюють обов'язкову й варіативну частину навчання.

При розробці навчальної програми з ФВ викладач насамперед має визначити: цілі навчання (навіщо навчати); шляхи досягнення цілей навчання (як навчати, як оцінити ефекти навчання); засоби реалізації цілей навчання (що вивчаємо, що використовуємо для досягнення цілей навчання) [640].

Проблема цілей навчання заслуговує того, щоб на ній зупинитися докладніше. Цільові установки навчання спричиняють розуміння студентами суті і способів організації навчально-пізнавальної діяльності, суттєво впливаючи на її активізацію. Цілі



навчання з ФВ охоплюють: загальні цілі; цілі етапів навчання; розвивальні цілі навчання; цілі, що стимулюють діяльність студента.

Таким чином, важливою метою навчання у світлі вимог державного стандарту стає інтелектуальний розвиток особистості, покликаний базуватися на широких системних поглядах, в основі яких лежать концепції синергетики, усебічного розвитку особистості, життєтворчості, діалогу культур, автентичної педагогіки, педагогіки як еволюції життя та ін. Основна мета такого розвитку – виховання інтелектуально обдарованих людей, які були б здатні генерувати та реалізовувати нові ідеї. Головною метою ФВ є покращення рівня фізичної готовності студентів до повсякденної діяльності, стимуляція їхнього фізичного розвитку, удосконалення рухових навичок, турбота про фізичний стан, красу та здоров'я [436].

Загальні цілі ФВ визначають необхідність формування в студентів розуміння цінностей фізичної культури, ведення здорового способу життя, збереження здоров'я, усебічного фізичного розвитку, засвоєння життєво важливих методик тренувань [437].

Цілі етапів навчання підпорядковані загальним цілям і визначають досягнення студентом установлених результатів навчання на кожному етапі. Досягнення нових цілей навчання має ґрунтуватись на засвоєнні студентом попередніх результатів навчання. Викладач, відповідно до чинних стандартів, розробляє програму навчання для поетапного досягнення кінцевих цілей з урахуванням рівня початкової підготовленості студентів [295, с. 36].

Зміст програми ФВ має відповідати цілям, які вказують на кінцеві результати навчання. Підбір тематики, розподіл годин за видами занять, методи контролю визначає автор програми. Зміст програми ФВ – це збір оптимальних засобів та технологій навчання, якими користується викладач на визначеному етапі навчання при реалізації завдань у сфері: розвитку фізичних якостей і функціональних можливостей людини; навчання й удосконалення різноманітних видів фізичної активності (спортивної, рекреаційної, артистичної, оздоровчої тощо); формування навичок свідомої

потреби в руховій активності та занять спортом; формування психофізичної готовності до застосування придбаних умінь у повсякденному житті; позитивного ставлення до змісту ФВ [248].

При розробці програми ФВ автором має бути враховано: організаційні можливості навчального закладу; можливості навчально-матеріальної бази; початковий рівень підготовленості студентів; рівень кадрового забезпечення навчального процесу; інтереси й прагнення студентів; умови навколишнього середовища [640].

Розробку навчальних програм доручають, як правило, найбільш досвідченим викладачам, які в змозі критично проаналізувати чинні програми й визначити шляхи їхнього вдосконалення. Викладач, що розробляє навчальну програму, має бути творчою особистістю, завданням якого є впровадження змін до навчального процесу упорядкованим способом. Реалізація програми ФВ має враховувати: об'єктивні потреби у фізичному вдосконаленні студентів, а також суб'єктивні інтереси, пов'язані з особливостями власного фізичного розвитку студента; варіативність навчання в процесі ФВ відповідно до бажань студентів; суб'єктивні погляди студентів на процес особистісного фізичного вдосконалення; різноманітні методи реалізації рухових завдань відповідно до особливостей фізичного розвитку студентів; рівень активності студентів в обов'язкових і рекреаційних заняттях, їхнє бажання до фізичного самовдосконалення; можливість використання індивідуальних форм і методів навчання та тренування [364].

Реалізація програми навчання з ФВ не можлива без чіткого планування діяльності викладачів і студентів. У процесі планування визначають, що необхідно для реалізації запланованої діяльності, яким чином здійснювати управління цією діяльністю. У цьому аспекті планування становить черговий етап свідомої діяльності викладача для ефективного досягнення цілей навчання. Якісне планування – це бачення всіх складників процесу навчання та їхнє ураховання в процесі ФВ [364].

Навчальний процес з ФВ у ВНЗ Польщі здійснюють у таких формах: навчальні заняття та індивідуальні тренування в СК AZS; самостійна робота студента із засвоєння теоретичного і практичного

навчального матеріалу, розвитку фізичних здібностей і функціональних можливостей у вільний час; контрольні заходи з визначення досягнень у навчанні; спортивно-масові заходи рекреаційної та оздоровчої спрямованості [483].

Основним видом навчальних занять з ФВ вважають лекцію, яка є базовою формою надання студентам фундаментальних знань та реалізації завдань навчання. Лекцію з ФВ у ВНЗ Польщі проводять у формі аудиторних і практичних занять. Вона складається зі вступної, основної і заключної частини. Кожна лекція з ФВ повинна мати такі елементи: організація навчальної групи, перевірка готовності до занять; інформування й мотивування студентів до виконання завдань; підготовка організму студентів до виконання основних завдань навчання; реалізація основних завдань лекції; проведення корегувальних і профілактичних вправ; проведення вправ на відновлення; підведення підсумків лекції; подача студентам матеріалу для самостійного вивчення і фізичного вдосконалення [249].

Індивідуальне тренування в спортивних клубах AZS ВНЗ організовують і проводять за окремим планом з урахуванням індивідуальної карти навчання студента. Обсяг індивідуальних занять, їхні форми та методи проведення встановлює тренер спільно зі студентом.

Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у вільний від обов'язкових занять час. Вона регламентується навчальною програмою, порадами і вказівками викладача. Самостійна робота студента з ФВ забезпечується необхідними навчально-методичними матеріалами (підручниками, методичними розробками, доступом до різноманітних джерел інформації).

Контрольні заходи з визначення досягнень у навчанні організовуються й проводять, як правило, у кінці періоду навчання. Водночас програмою навчання можуть бути встановлені проміжні (рубіжні) контрольні заходи сформованості визначених знань, умінь і навичок. Визначення результатів навчання з ФВ має враховувати: антропологічні показники розвитку особистості; фізіологічні показники розвитку організму студента; методи й норми оцінки фізичного розвитку; методи оцінювання рівня сформованості

ефектів навчання [258].

Спортивно-масові заходи рекреаційної й оздоровчої спрямованості та туризму проводять з метою залучення максимальної кількості студентів до активних форм оздоровлення й відпочинку студентської молоді, популяризації здорового способу життя. Вони організуються і проводяться СК ВНЗ [345].

СК ВНЗ здійснює роботу відповідно до Закону «Про громадські об'єднання» від 07.04.1989 р. [595] та статуту вищого навчального закладу. Кожний ВНЗ може мати необмежену кількість СК різноманітної спрямованості.

Метою створення СК у ВНЗ є розвиток ФКіС, пропаганда здорового способу життя, залучення студентів до систематичних занять спортом, покращення стану здоров'я студентів та викладачів. СК є ключовою ланкою системи організації ФКіС у ВНЗ. На них покладають завдання з: проведення спортивних заходів зі студентами; організації роботи спортивних секцій; розвитку спорту вищих досягнень; організації і проведення рекреаційних заходів та туризму; популяризації ФКіС; проведення наукових досліджень у сфері ФКіС; організації і проведення спортивних заходів зі студентами, що мають відхилення в стані здоров'я; організації роботи з охорони навколишнього середовища.

СК працюють і в державних, і в приватних навчальних закладах. За ними закріплюють спортивні споруди, майданчики та інші технічні об'єкти спортивного призначення. Членами СК можуть бути студенти, тренери, інструктори, викладачі, випускники, працівники ВНЗ та місцеві мешканці. СК проводять освітню роботу з розвитку фізичної культури, здійснюють навчання інструкторів, технічного персоналу з методик організації та проведення тренувальних занять, змагань з різних видів спорту, спортивних заходів, спрямованих на рекреаційний відпочинок та туризм [554].

СК ВНЗ створюють асоціацію «Академічний спортивний союз» – AZS. Згідно зі статутом AZS має мету – упровадження державної стратегії розвитку ФКіС серед студентської молоді відповідно до національних інтересів і традицій, надання можливості фізичного розвитку і рекреаційного відновлення тим, хто навчається.

Головними завданнями AZS є: координація діяльності СК ВНЗ з розвитку освіти у сфері ФКіС; організація і проведення наукових, освітніх, методичних, навчально-тренувальних семінарів і симпозіумів з вивчення та впровадження інноваційних методик навчання й тренування; популяризація й розвиток спорту вищих досягнень; популяризація й розвиток масових видів спорту, ведення активного способу життя, регулярних занять фізичною культурою; організація та проведення спортивно-масових, рекреаційних і туристичних заходів; організація і проведення спортивних змагань.

### **3.4 Державний стандарт підготовки фахівців у сфері фізичної культури і спорту в Польщі**

Важливе місце в системі освіти молоді українські та польські науковці [150; 162; 172; 198; 215; 250; 376; 460] відводять професійній підготовці висококваліфікованих педагогічних кадрів. Від рівня їхньої підготовленості залежить якість навчання та виховання всього молодого покоління, подальший економічний і соціальний розвиток держави. Підготовка висококваліфікованих педагогічних працівників у сфері ФКіС є одним з пріоритетних напрямів розбудови системи освіти. Саме на них покладаються завдання з усебічного фізичного розвитку молоді, її оздоровлення, формування навичок ведення здорового способу життя, догляду за станом здоров'я, організації рекреаційних заходів, уміння з користю проводити вільний час [292, с. 6].

Зміни в суспільному та економічному розвитку держави, безперечно, здійснюють вплив на погляди щодо якості підготовки педагогічних працівників та висувають нові вимоги до рівня їхньої фахової підготовленості. В останні три десятиріччя помітно зріс інтерес до вивчення ролі та місця ФКіС в системі загальної освіти людини, перегляду раніше сформованих підходів щодо її вивчення. Це відображено в переосмисленні освітніх стандартів навчання, у нових вимогах щодо якості професійної підготовки фахівців у сфері ФКіС, у розробці нових навчальних програм та впровадженні інноваційних технологій навчання [155; 157; 164; 175; 176; 214].

Аналіз досліджень та публікацій польських науковців свідчить про те, що проблемі підготовки фахівців у сфері ФКіС

приділяли багато уваги на різних етапах історичного розвитку. Вона розглядалась різнопланово та враховувала потреби суспільства в конкретно визначений проміжок часу.

Так, М. Демел розглядає зміст роботи вчителя фізичної культури як кращого порадики та друга молоді, який здійснює теоретичне й практичне навчання відповідно до норм гігієни, уміє розподілити час між роботою й відпочинком, формує в учнів дбайливе ставлення до свого тіла та догляду за станом власного здоров'я [290].

С. Стружевські, формулюючи власний погляд на ідеал учителя фізкультури і бажаючи його наблизити до практики, запропонував і описав п'ять основних ролей, яким повинен відповідати педагог: учитель – людина, учитель – вірець фізичної культури, учитель – вихователь, учитель – викладач, учитель – громадський діяч [583, с. 13–17]. Автор одночасно зазначив, що модель «ідеального вчителя фізичного виховання» не формується спонтанно, а створюється винятково під час навчання у ВНЗ.

Р. Цислінські в емпіричних дослідженнях стосовно моделі вчителя фізичної культури прийшов до висновку, що рівень професіоналізму вчителя необхідно розглядати з точки зору його компетенції в різних видах діяльності: навчально-методичній, виховній, організаційно-спортивній, соціальній у школі і поза школою, у галузі самоосвіти та вдосконалення своєї роботи. Учитель фізичної культури був, є і має бути промоутером здорового способу життя. Автор стверджує, що лідером може стати практично кожний, якщо своєю поведінкою закликає інших до дотримання певних принципів, які впливають на здоровий спосіб життя. Таку роль у польській школі повинен виконувати кожен учитель і насамперед учитель фізичного виховання [282, с. 81–84].

3. Жуковська звертає увагу на те, що вже багато років точаться дискусії про значення різних характеристик особистості в роботі вчителя фізичної культури. Якість особистості вчителя фізкультури є відображенням рівня всіх соціальних, педагогічних, психологічних та рухових особливостей цієї професії і вимірюється досконалістю у виконанні професійних обов'язків, чіткою орієнтацією на професійну спеціалізацію, спрямовану на дітей і молодь, наявністю певної системи цінностей. На основі аналізу

особистісних характеристик учителя З. Жуковська виділила три типи сучасного вчителя фізичної культури в Польщі: 1) учитель, що дотримується традиційних поглядів на процес фізичного виховання; 2) винахідник; 3) імпровізатор [645, с. 6]. У подальших досліджах вона стверджує, що ця професія об'єднує різні соціальні ролі, та вказує, що вчитель фізкультури повинен, з точки зору його професійних функцій, у шкільній і позашкільній діяльності враховувати не тільки рівень сучасної фізичної культури, але й поточний рівень розвитку всього суспільства [647, с. 17; 649, с. 43].

Р. Мушкета наголошує, що вчитель фізичної культури є спочатку вчителем і вихователем, а тільки потім фахівцем у своїй галузі. У фізичній культурі процеси виховання й освіти особливо тісно взаємопов'язані. Шкільна фізкультура має не тільки формальний характер навчання, а й передусім є ключовим предметом навчання, інтелектуального, морального й естетичного виховання молоді [457, с. 382; 458].

В. Осінські визначає, що в процесі навчання у ВНЗ трапляються певні недоліки в теоретико-методичній підготовці майбутніх учителів фізичного виховання. Значна частина випускників ВНЗ недостатньо володіє науково-педагогічними, конструктивними, професійними здібностями, не вміє обґрунтувати і об'єктивно оцінити досвід своїх колег, опрацювати спеціальну літературу, підготувати авторську програму з фізичної культури для школи та ін. Він стверджує, що в дійсності жоден ВНЗ не в змозі забезпечити випускників необхідним рівнем професійних кваліфікацій і компетенцій, які б могли гарантувати успіх у педагогічній діяльності протягом усього життя. Високий рівень професіоналізму викладача залежить від його подальшої самоосвіти та самовдосконалення. Навчання будь-якого типу – це тільки вступ до знань і формування навичок, отримання професійних кваліфікацій і компетенцій, особливо прагматичних [485, с. 75–76; 486, с. 104].

Р. Жуковські вказує, що підготовка в галузі теоретичних дисциплін учителя ФК повинна бути всебічною та враховувати сучасний розвиток суспільства; дозволяти усвідомлювати й розуміти, а потім застосовувати на практиці різноманітні можливості ФВ в підготовці молоді до життя та необхідності занять

ФК в зрілому віці; використовувати вплив фізичної культури на особистий розвиток і соціальні відносини. Велике значення має внутрішня структура змісту освіти в підготовці вчителів ФВ до професії, від якої залежить не тільки знання окремих теоретичних дисциплін, але й уміння використовувати ці знання й навички в конкретному освітньому процесі. Учитель ФК – це фахівець, який має високий рівень освіти й педагогічної майстерності, володіє гарними організаційними, комунікативними та морально-вольовими якостями [650, с. 36].

Розвитку теоретико-методологічних засад щодо покращання рівня професійно-педагогічної підготовки вчителів ФК в умовах реформування освіти в Польщі присвятив дослідження Я. Бельські [251]. Він зазначає, що у зв'язку з реформуванням освіти в Польщі значно підвищуються вимоги до особистості вчителя ФВ та його професійних якостей. У школах введено контрактну систему працевлаштування вчителів, а серед спеціалістів фізичної культури, особливо в містах, є значний конкурс. Тому в школі може працювати лише професіонал високої кваліфікації, досягти якої можна лише за умови впровадження сучасної системи науково-методичного вдосконалення підготовки вчителів ФВ [254, с. 28].

Я. Бельські серед багатьох педагогічних навичок учителя виділив три групи компетенцій, якими повинен володіти справжній фахівець: навички діагностики (про пізнання учня й навколишнього його середовища), навчальні навички (містять всі взаємодії, що пов'язані з програмуванням і плануванням роботи, підготовкою до занять, їхнім проведенням і перспективним розвитком), модифікаційні навички (пов'язані з аналізом і самооцінкою роботи, а також здатність змінювати поведінку залежно від педагогічної ситуації). Результати навчання й виховання залежать від кваліфікації вчителя, а також від активності учнів і значною мірою від того, ким є вчитель у їхньому суб'єктивному відчутті. Істотне значення має наявність у вчителя так званого педагогічного таланту [252, с. 24–25].

Високих результатів у педагогічній діяльності вчитель може досягнути за рахунок її чіткої організації, яка характеризується: свідомістю та цілеспрямованістю; конкретністю та чіткістю доручень учням і вимог до них у навчально-виховному процесі;



раціональністю змісту, засобів та форм фізичного виховання; оптимальним використанням фізкультурного інвентарю та обладнання залежно від виду занять; вибором місця проведення та кількості учнів у режимі навчального дня та в позаурочний час.

Показники ефективності діяльності вчителя обумовлені його педагогічними вміннями, найбільш важливими є: чітке планування програмового матеріалу для кожного класу на навчальний рік, на серії уроків та на кожен урок, зокрема; оптимальне використання часу на уроці ФК, що характеризується високою моторною щільністю; застосування в педагогічній праці найбільш ефективних методів і прийомів навчання учнів різним фізичним вправам; використання новаторських елементів та творчого підходу до комплексної реалізації завдань ФВ учнів; модернізація свого місця праці; формування в учнів позитивного ставлення до систематичних занять ФКіС. Також на ефективність педагогічної праці вчителя впливають діяльнісні чинники, як-от: достатній педагогічний досвід; усвідомлення ролі в суспільстві, впевненість у важливості професії вчителя ФК; глибокі спеціальні знання з педагогіки, вікової психології, гігієни, фізіології, теорії та методики ФВ; оптимальне використання своїх знань у професійній діяльності; постійне удосконалення педагогічної майстерності в різних формах післядипломної освіти та самоосвіти; висока відповідальність за стан здоров'я, фізичний розвиток та рухову підготовленість учнів; сумлінне ставлення до професійних обов'язків; об'єктивний самоаналіз педагогічної діяльності, самокритичність [251].

Нова реформа освіти в Польщі висунула підвищені вимоги до системи ФВ учнів шкіл: уточнення оздоровчих, освітніх та виховних завдань; удосконалення організації та змісту ФВ школярів; визначення об'єктивних критеріїв оцінки результативності цієї системи навчання та ін. [125]. На результативність праці вчителя ФК впливають дидактичні вміння чітко планувати навчально-виховний процес у школі, застосовувати найбільш доцільні методи та прийоми навчання учнів різноманітним вправам на заняттях з ФК і занять спортом, а також уміння формувати позитивне ставлення школярів до занять з ФВ [253, с. 10].

Як зазначає Т. Кошик, перед вчителем ФВ в реформованій школі постає низка завдань, які потребують особливої уваги, як-от: передача знань та власного досвіду; творче вирішення поставлених завдань; розвиток пізнавальної активності та рухових здібностей молоді; організація практичної діяльності учнів; застосування сучасних технологій навчання; готовність до перманентної освітньої діяльності [383, с. 129].

М. Броніковські в підготовці вчителя ФК визначає три головні напрями: технологічний – переважно загальнофізична підготовленість; функціональний – розвиток особистості на основі психології пізнання, пов'язаний з формуванням соціальних компетенцій; гуманістичний – критерієм підготовки вчителя є передбачення можливостей розвитку особистості. Він акцентує увагу на тому, що сучасний учитель ФВ повинен мати творче мислення, сформовані професійні компетенції, необхідні знання про учнів, їхню мотивацію до діяльності та самовдосконалення. У ньому повинні бути розвинуті такі риси характеру: співчуття, турботливість, раціональне мислення, педагогічний оптимізм, відповідальність, партнерські стосунки з учнями, високий рівень особистої культури, новаторство, здатність вирішувати навчально-виховні завдання. Тільки такі всебічно підготовлені вчителі можуть відмовитись від традиційного енциклопедичного навчання та застосовувати сучасні творчі методи навчання, розширити повноваження учня, сприяти індивідуалізації навчання, бачити в ньому гідного й значущого учасника освітнього процесу [266, с. 17].

Т. Мащак звертає увагу на нові тенденції в освіті, викликані вступом Польщі до ЄС, він говорить, що європейський вимір освіти – це не лише запозичення стандартів і вимог щодо підготовки відповідних фахівців, перехід на загальнолюдські цінності життя й отримання освіти, інтеграції у всіх сферах життя держави й суспільства, а також зворотній процес передачі всього найкращого, набутого в процесі розвитку окремої держави з урахуванням інтересів Європейської спільноти [435]. Європейський погляд на підготовку фахівця у сфері ФКіС, на його думку, передбачає формування у випускника ВНЗ широкого кола професійних компетенцій: застосування оздоровчих, рекреаційних та реабілітаційних методик навчання; популяризація та практична

реалізація концепцій сімейного активного дозвілля; формування в учнів сталих традицій та мотивацій щодо ФВ і спорту як важливого чинника забезпечення здорового способу життя; удосконалення форм залучення населення до систематичних занять фізичною культурою та спортом; забезпечення взаємозв'язку між ФВ, масовим спортом та спортом вищих досягнень; розширення видів навчальної діяльності в умовах застосування сучасних технологій; упровадження в навчальний процес сучасних підходів щодо контролю знань, умінь та навичок [438].

Я. Новочень констатує, що на проблему підготовки вчителів ФК впливає функціонування відповідної ефективної моделі кадрового, фінансового, матеріально-технічного, наукового, медичного та інформаційного забезпечення їхньої діяльності. Удосконалення системи ФВ в закладах дошкільної, загальноосвітньої, професійної та вищої освіти залежить від рівня підготовленості фахівців ФКіС, удосконалення змісту освітніх програм, методів і організаційних форм навчання, уніфікації та спрощення управлінської діяльності, створення умов для більш ефективного вирішення загальноосвітніх і спеціальних питань ФВ, які відображаються на соціальному побуті та впливають на здоровий спосіб життя [471].

Вивченню позитивних тенденцій в організації ФВ в польській системі освіти та можливості їхнього творчого використання в національній системі підготовки фахівців у сфері ФКіС присвятили дослідження українські дослідники Е. Вільчковський, Р. Гах, Н. Долгова, А. Кошура, В. Пасічник, Є. Приступа. Так, аналіз глобалізаційних тенденцій у системі підготовки фахівців галузі фізичного виховання і спорту в Європі провів Є. Приступа [174; 175; 176], дослідженню польської теоретичної думки в галузі ФВ в процесі історичного розвитку, особливостям професійно-педагогічної підготовки вчителів ФВ у ВНЗ Польщі присвятив дослідження В. Пасічник [158; 159; 160; 161; 163], вивчення системи професійного розвитку вчителів ФК у Польщі та аналіз змісту процесу вдосконалення системи ФВ дітей та учнівської молоді в Польщі провів Е. Вільчковський [22; 23], компаративний аналіз підготовки вчителів ФК в Україні та Польщі та вплив польської системи ФВ на становлення й розвиток ФВ в

Україні здійснив Р. Гах [34; 35], емпіричні дослідження сучасного стану розвитку системи ФВ, модернізації ФКіС, впровадження інноваційних технологій навчання в ВНЗ Польщі зробила Н. Долгова [49; 50; 51; 53; 54], аналіз змісту нормативно-правових засад організації та показників розвитку ФВ в системі вищої освіти Польщі провів А. Кошура [82; 84]. Дослідження вітчизняних науковців показують, що порівняльний аналіз систем підготовки вчителів ФК в польських та українських ВНЗ, попри подібність завдань, організаційних форм, засобів та методів навчання, вимог до отримання освіти, все ж таки мають особливості. Вони пов'язані насамперед зі змістом навчальних планів, організацією навчання, обсягом вивчення окремих дисциплін, формуванням компетенцій випускників. Модель компетенцій випускників польських ВНЗ з ФКіС була розроблена В. Пасічником [163], яка складається з праксеологічних, комунікативних, моральних, інформаційних та креативних компетенцій.

В освіті країн ЄС особливе значення надають формуванню таких професійних компетенцій: соціальна – здатність брати на себе відповідальність, спільно з учнями виробляти рішення та брати участь у його реалізації; толерантність щодо інших культур і релігій; вияв єдності особистих інтересів з потребами підприємства, установи, суспільства; комунікативна – володіння технологіями усного й письмового спілкування на різних мовах, зокрема спілкування через мережу Інтернет; когнітивна – готовність постійно підвищувати освітній рівень, потреба в актуалізації та реалізації особистісного потенціалу, здатність самостійно здобувати й формувати нові знання та навички, прагнення до саморозвитку; соціально-інформаційна компетенція, яка полягає у володінні інформаційними технологіями та критичному ставленні до соціальної інформації, що розповсюджується в ЗМІ; спеціальна – підготовленість до самостійного виконання професійних обов'язків, оцінки результатів праці [242; 401].

В. Фурманек звертає увагу, що існує чотири моделі визначення компетенцій, що ґрунтуються: а) на параметрах особистості; б) на виконанні завдань; в) на виконанні виробничої діяльності; г) на управлінні результатами діяльності [38]. Кожна з цих моделей веде до різних підходів у плануванні, організації та

наданні вищої професійної освіти і, найважливіше, до різних підходів в оцінюванні та визнанні досягнень студентів. Зміна традиційної (знання, уміння, навички) на відкриту систему освіти (цінності, компетентності, знання) передбачає визначення ключових, базових і спеціальних компетенцій, які взаємопов'язані та розвиваються одночасно [314].

Слід зауважити, що система підготовки педагогічних працівників у сфері ФКіС ґрунтується на загальних вимогах щодо підготовки фахівців у сфері освіти. Комітет педагогічних наук Польщі в 1997 році розробив стандарти базових компетенцій підготовки вчителів, які містили декілька груп:

1. Прагматичні компетенції – ефективність діяльності вчителя в плануванні, організації, контролі та оцінці освітніх процесів. Учитель, який у діяльності є прагматично компетентним, повинен:

- уміти здійснювати консультативну діяльність з питань організації та проведення індивідуальних і колективних занять осіб різного віку;

- володіти технікою мови («професійна мова») і технікою мовлення в процесі проведення занять;

- володіти прийомами спілкування, навичками виховної та консультативної роботи, коректно висловлювати та аргументовано обґрунтовувати різні положення;

- уміти розробляти загальну концепцію роботи класу разом з учнями та їхніми батьками;

- уміти визначати рівень знань учнів та розробляти організаційні заходи щодо покращення процесу навчання;

- уміти ставити загальні цілі навчання й виховання та розробляти зміст навчання для їхнього досягнення;

- бути взірцем майстерності;

- підтримувати позитивну мотивацію учнів до власного розвитку;

- уміти використовувати різноманітні методи, форми та засоби навчання, здійснювати контроль та аналіз рівня досягнень учнів;

- уміти оцінювати індивідуальні досягнення учня;

- уміти визначати причини педагогічних непорозумінь та

запропонувати шляхи їхньої ліквідації;

- розпізнавати типові форми розладу в розвитку учнів та скеровувати їх до відповідних фахівців;
- оцінювати ефективність власної роботи;
- розробити власну концепцію самовдосконалення й самонавчання.

2. Компетенції взаємодії – якості людини, сформовані в процесі оволодіння уявленнями та знаннями про соціальну дійсність, активного творчого освоєння соціальних відносин, що виникають на різних етапах і в різних видах соціальної взаємодії. Соціальна ефективність та користь роботи вчителя для суспільства базується на відносинах з керівництвом та колегами, учнями та їхніми батьками, суспільними та громадськими організаціями. Такі компетенції вчителя виявляються в:

- умінні будувати свою поведінку для досягнення балансу між своїми потребами, очікуванням, смыслом життя й вимогами суспільства;
- умінні адекватно оцінювати навколишню дійсність на основі повноти знань про неї, які дають змогу зрозуміти основну закономірність соціальної ситуації;
- розумінні зв'язків між професійним ставленням та особистісною характеристикою процесів навчання й ставлення до учнів;
- умінні задовольняти бажання, розв'язувати конфліктні ситуації та знаходити розумний компроміс, спираючись на норми;
- виявах ініціативності в процесі виховання та навчання;
- оцінці суб'єктивних можливостей щодо навчання та співпраці з учнями;
- умінні підтримувати контакт з учнями, використовувати різні техніки спілкування;
- знаннях щодо розробки та впровадження авторської концепції інтеграційного навчання;
- навчанні учнів нормам суспільної поведінки.

3. Комунікативні компетенції – це знання фахівцем закономірностей різних форм спілкування і правил поведінки в різних ситуаціях, уміння сформулювати тактичний план і реалізувати

його на основі соціальних навичок. Учитель виявляє здібності до:

- поглиблення персональних комунікативних знань;
- формування умінь слухати учнів, чуйного ставлення до їхніх намірів і змісту відповіді;
- уміння логічно мислити, вести діалог і дискусію, розвивати ці здібності учнів;
- підтримки дружніх стосунків з учнями та навчання цьому інших;
- розуміння сучасної молодіжної мови, яку використовують учні;
- збереження культури мовлення, захисту функціональних цінностей мислення й порозуміння за допомогою мови;
- застосування стилю керування діяльністю учнів відповідно до їхнього вікового розвитку;
- чудового володіння мовою, дотримання етики мовлення, чіткого та правильного доведення своєї думки.

4. Креативні компетенції – це здатність педагога продуктивно вирішувати педагогічні проблеми неординарними способами, інноваційність та нестандартність мислення в організації особистої професійної діяльності, що передбачає :

- глибокі знання предмета, ерудицію, моральну культуру, гуманне ставлення до учнів (студентів), любов і повагу, теплоту й турботу, щирість у взаєминах;
- уміння обґрунтовувати переваги процесів стимулювання розвитку учнів над діями вчителя;
- визначення пріоритетів своєї діяльності;
- вияви креативності в навчанні, діяльності та особистій поведінці;
- використання різноманітних технік вивчення та спостереження за учнями, застосування загальнонавчаних педагогічних та індивідуально-творчих методів навчання та виховання;
- вияви креативного мислення та стимулювання його розвитку в молоді;
- використання техніки творчого підходу до вирішення виниклих проблем.

5. Інформаційно-медіальні компетенції – це здатність і готовність професійно виконувати педагогічні функції на основі інформаційних технологій [487], що передбачає:

- пошук інформації (засобами пошукових систем Інтернет, різноманітних електронних банків даних, електронних бібліотек тощо);

- відтворення й передачу інформації (електронні презентації, навчальні програмні середовища, мультимедійні засоби, Web-сторінки, електронна пошта, відеоконференції тощо);

- створення нової інформації з огляду на її доцільність у навчальному процесі: графічну, текстову, звукову (створення дидактичних матеріалів за допомогою офісних програм, тестових середовищ, використання цифрових відеокамер, фотоапаратів тощо) [266].

З огляду на це вчитель повинен:

- мати навички використання локальної мережі для передачі, пошуку інформації, встановлення програмних продуктів тощо;

- знати, як користуватися найбільш розповсюдженими програмами доступу до глобальної мережі Інтернет, пошуковими системами і як знаходити необхідну інформацію в цьому середовищі;

- мати навички створення електронної пошти: створення власної скриньки, відсилання повідомлень тощо;

- знати методику використання інформаційних технологій у різних предметах і їхнього практичного використання;

- мати уявлення про метод проектів та технологію його реалізації й місце інформаційних технологій в ньому;

- знати про переваги й недоліки дистанційного навчання та мати уявлення про методику його реалізації на основі вільно розповсюджуваних платформ;

- бути здатним створювати навчально-методичні матеріали з певного предмета за допомогою текстового редактора, графічного редактора, електронних таблиць тощо;

- уміти ефективно використовувати мультимедійні засоби навчального призначення (електронні енциклопедії, словники, віртуальні лабораторії, навчальні посібники тощо);



- бути здатним створювати власні мультимедійні засоби навчального призначення;
- знати та дотримуватись правових норм при користуванні джерелами інформації в своїй праці та роботі з учнями.

Кожний учитель має знати вимоги до професійних компетенцій та максимально використовувати можливість для розкриття свого потенціалу. Він може визначити ці компетенції, які найкраще реалізує в професійній діяльності. Така інформація є важливою для адміністрації школи та інших учителів і дозволяє максимально ефективно використовувати професійні здібності викладача [345, с. 5]. Загальні вимоги щодо підготовки фахівців сфери освіти в Польщі відповідно до національних стандартів кваліфікації викладено в розпорядженні міністра науки і вищої освіти «Про стандарти освіти підготовки до майбутньої професії вчителя» від 17.01.2012 р. [547]. У документі визначено загальні та детальні результати навчання щодо отримання професії вчителя, встановлено ефекти навчання, розкрито механізм реалізації модулів навчання в процесі отримання освіти.

Після закінчення вищого педагогічного навчального закладу та отримання професійної освіти вчителя випускник повинен володіти:

- необхідними теоретичними знаннями;
- високим рівнем психологічної й педагогічної підготовленості, що дозволить розуміти процеси розвитку, соціалізації, виховання і навчання, викладання окремих навчальних дисциплін;
- знаннями з дидактики й методології педагогічної діяльності, підтвердженими досвідом в її практичному використанні;
- навичками та компетенціями, необхідними для комплексної реалізації дидактичних, виховних і опікунських завдань школи, зокрема для самостійної підготовки й адаптації програми навчання до потреб і можливостей учнів;
- власною педагогічною майстерністю проведення освітньої діяльності з використанням сучасних засобів і методів збору, систематизації та обробки інформації, підбору необхідних матеріальних засобів, виявлення здатності до навчання та вдосконалення;

– комунікативними якостями вміло спілкуватися за допомогою різних методів і з особами, які є суб'єктами педагогічної діяльності, і з іншими людьми в процесі навчально-виховної діяльності; відповідати встановленим нормам етики, відкритості в спілкуванні, почуттям відповідальності;

– практичними навичками щодо готовності в реалізації професійних завдань (дидактичних, виховних і опікунських), які випливають з професійних завдань учителя.

Детальний опис результатів навчання після закінчення вищого навчального закладу та отримання професії вчителя встановлює пункт 2 розділу 1 розпорядження міністра науки і вищої освіти «Про стандарти освіти підготовки до майбутньої професії вчителя» від 17 січня 2012 року [547].

Відповідно до його положень випускник педагогічного навчального закладу повинен мати уявлення про:

– розвиток людини протягом життєвого циклу в біологічному, психологічному та соціальному аспекті;

– відповідність змісту навчання етапам розвитку людини в процесі отримання освіти;

– комплекс заходів, що впливають на процеси індивідуального й соціального розвитку людини, зокрема педагогічну діяльність викладача, регулярність їхнього проведення, а також про можливі перешкоди щодо здійснення педагогічного впливу на учнів;

– процес виховання та отримання освіти, його філософський, соціально-культурний, психологічний, біологічний і медичний складники;

– сучасні теорії, що стосуються виховання, навчання й викладання, а також різних умов організації цього процесу;

– умови середовища навчання та виховання, їхню специфіку, розуміння процесів, що відбуваються;

– проведення діагностичних досліджень у процесі педагогічної практики, урахування особливостей навчання, що потребують учні з відхиленням у стані здоров'я;

– структуру та функції системи освіти – цілі, правові засади, організацію та функціонування закладів освіти;

– суб'єкти педагогічної діяльності (дітей, учнів, батьків,

учителів), а також партнерів шкільної освіти (інструкторів, тренерів тощо);

- специфіку роботи з учнями, які мають особливі освітні потреби, зокрема з талановитими дітьми;

- установлені стандарти навчання, методики виконання завдань, процедур і практики, що застосовуються в обраній галузі педагогічної діяльності;

- вимоги до безпеки навчання та гігієни праці в закладах освіти;

- проектування власного професійного розвитку, кар'єрного зростання;

- етичні норми професії вчителя.

*Випускник педагогічного навчального закладу повинен мати такі сформовані вміння:*

- здійснювати педагогічне спостереження;

- використовувати теоретичні знання з педагогіки і психології для здійснення аналізу та педагогічної інтерпретації подій у певній ситуації, установлення мотивів і прогнозування можливих моделей поведінки учасників подій;

- використовувати теоретичні знання з педагогіки, психології, дидактики й методики навчання для діагностики, детального аналізу та педагогічного прогнозування процесу навчання, практичної діяльності щодо реалізації стратегії навчання на окремих етапах отримання освіти;

- самостійно здобувати знання, розвиватись інтелектуально за допомогою різних джерел інформації та використання сучасних технологій, підвищувати професійний рівень;

- використовувати навички діагностики для обробки результатів педагогічного спостереження та формулювання відповідних висновків, що дозволить розпізнавати та прогнозувати ситуації особливих освітніх потреб учнів;

- правильно використовувати сформовані комунікативні компетенції: спілкуватися з людьми з різних прошарків суспільства, соціального походження, емоційного стану; вирішувати конфлікти й будувати доброзичливу атмосферу для спілкування в класі, школі та поза їхніми межами;

– оцінювати користь стандартних методів та встановлених процедур для практичної реалізації завдань навчання й виховання на кожному етапі отримання освіти;

– вибирати й використовувати наявні матеріали, засоби й методи роботи для ефективної реалізації педагогічних заходів (дидактичних, виховних, опікунських), а також використовувати сучасні технології навчання;

– здійснювати управління процесами навчання та виховання;

– сприяти роботі щодо всебічного розвитку учнів, підтримувати їхню самостійність, розвивати самосвідомість та прагнення до самовдосконалення;

– працювати з учнями за індивідуальним завданням, адаптувати методи та зміст навчання до потреб і можливостей учнів (зокрема, учнів зі спеціальними освітніми потребами), а також змін, що відбуваються у світі і науці;

– користуватись правилами і етичними нормами в своїй діяльності;

– використовувати організаційні навички для здійснення педагогічної діяльності, працювати в команді, виконуючи різні ролі, приймати та ставити завдання, співпрацювати з іншими вчителями, вихователями і батьками учнів;

– аналізувати власну педагогічну діяльність, визначати її слабкі сторони, які потребують подальшого розвитку і вдосконалення;

– створювати план власного професійного розвитку.

*Випускник педагогічного навчального закладу повинен володіти такими соціальними компетенціями:*

– усвідомлювати рівень своїх знань і професійних навичок;

– розуміти необхідність постійного підвищення професійної кваліфікації особистісного розвитку;

– оцінювати власну компетентність та удосконалювати професійні навички в ході реалізації педагогічних заходів;

– бути впевненим щодо сенсу, необхідності та цінності для суспільства педагогічної діяльності, власної професійної діяльності;

– виявляти активність, наполегливість у вирішенні індивідуальних і колективних професійних завдань;

- усвідомлювати необхідність проведення індивідуальної роботи з учнями, що мають спеціальні освітні потреби;
- розуміти важливість власного професіоналізму, дотримуватись правил професійної етики й особистої поведінки;
- здійснювати відповідальну підготовку до роботи.

Питання специфіки педагогічної діяльності фахівця з фізичної культури та спорту розглянуто й теоретично обґрунтовано в наукових працях польських вчених Я. Бельські, М. Броніковські, Х. Грабовські, З. Жуковська, З. Кравчук, Т. Мащак, З. Яворські, [251; 255; 266; 325; 391; 437; 349; 646] Вони стосуються визначення характерних рис особистості вчителя фізичного виховання, його ставлення до педагогічної праці та вдосконалення професійної майстерності.

Слід зауважити, що на сучасному етапі розвитку освіти в Польщі спеціалізоване навчання фахівців сфери ФКіС здійснюють п'ять державних ВНЗ – АФВ у Варшаві, Кракові, Вроцлаві, Гданську й Познані; один приватний ВНЗ – у Катовіцах. Водночас існує ще близько 20 факультетів фізкультурного спрямування, що здійснюють рекреаційно-спортивну, оздоровчу, реабілітаційну підготовку фахівців в інших ВНЗ Польщі. Випускники АФВ отримують педагогічну освіту, отже, у професійній діяльності вони користуються всіма загальними підходами, як інші вчителі. Але попри це мають деякі особливості, що дозволяють їм виконувати професійні завдання, до таких ознак належать: особиста чудова фізична підготовка, вміння навчати руховим діям, специфічна методика проведення рухових занять, використання методів викладання навчального матеріалу через показ і пояснення рухових завдань і т. і.

Відповідно до встановлених стандартів освіти навчання за спеціальністю «Фізичне виховання» за першим кваліфікаційним рівнем «бакалавр» проходить протягом трьох років на денній і нестационарній (вечірній та заочній) формі навчання. Навчання за другим кваліфікаційним рівнем «магістр» відбувається протягом двох років так само на денній і нестационарній формі навчання.

Після закінчення навчання на першому кваліфікаційному рівні «бакалавр» випускник за спеціальністю «Фізичне виховання» отримує дозволи, необхідні для роботи в державних і недержавних

установах, а також може здійснювати навчання у ДНЗ та початковій школі на посаді вчителя ФК або інструктора з лікувально-корекційної гімнастики, інструктора зі спорту та інструктора з відпочинку в обраному виді спорту, тренера, аніматора вільного часу дітей, підлітків і дорослих (зокрема людей похилого віку). Він має оволодіти практичними компетенціями, що дозволяють ефективно впливати на поведінку окремих людей і соціальних груп, які бажають задовольнити потреби в покращенні здоров'я та самопочуття, розвитку фізичних якостей і рухових можливостей, проведенні вільного часу і розваг, пов'язаних з участю в проведенні занять з ФК. Випускник отримує необхідні знання з психології, педагогіки, біології, що дозволяють розуміти процеси розвитку, які закріплюються навичками з виховної, дидактичної, методичної роботи в їхньому практичному застосуванні та компетенціями, необхідними для роботи з дітьми, молоддю, дорослими і людьми похилого віку. Після закінчення навчання випускник повинен бути підготовлений для виконання професійних завдань (дидактичних, виховних і опікунських), що випливають з ролі вчителя в галузі рухової активності, зміцнення здоров'я та проведення вільного часу, а також організації самостійного планування, реалізації й оцінки фізичної активності тих, хто навчається [125].

Після закінчення навчання на другому кваліфікаційному рівні «магістр» випускник за спеціальністю «Фізичне виховання» набуває професійних компетенцій, необхідних для роботи в державних і недержавних установах освітнього характеру (школи, професійні навчальні заклади, ВНЗ) на посадах вчителя ФК, та компетенцій, потрібних для того щоб, обіймати керівні посади в організаціях у сфері освіти й ФК, наприклад, органів місцевого самоврядування, державної адміністрації та інших установ, які займаються здійсненням політики розвитку освіти і поширенням знань в сфері ФКіС. Випускник під час навчання отримує знання з психології педагогічної діяльності, які дозволяють зрозуміти особливості процесу розвитку людини; має сформовані навички навчання та вдосконалення власної педагогічної майстерні, отримання знань з використанням сучасних засобів та методів збору й обробки інформації, уміння співпрацювати та взаємодіяти з фахівцями ФКіС та фахівцями, які організують навчально-

виховний процес стосовно виховної, дидактичної й методичної роботи; набуває практичних навичок та компетенцій, необхідних у роботі з молоддю і дорослими. Також він підготовлений для виконання професійних завдань (дидактичних, виховних і опікунських), що випливають з ролі вчителя у сфері ФКіС, проведення освітньої роботи щодо зміцнення здоров'я й покращення самопочуття, визначення оцінки фізичної активності, здійснення самостійного планування, реалізації педагогічних завдань та організації активного рекреаційного відпочинку [125].

Сучасному вчителю притаманний високий рівень інтелектуально-теоретичної підготовленості та практичні знання, які спираються на технологічний раціоналізм, знання певної системи принципів, методів, прийомів з дидактики і виховання учнів. Фундаментальна теоретико-методична підготовка дозволяє вчителю ФК опанувати міждисциплінарні поняття, які надають йому можливості краще розуміти учнів не тільки в межах навчальної дисципліни та програми, а також із суміжними предметами навчання [646, с. 39].

Педагогічна освіта студентів у вищих навчальних закладах і підвищення кваліфікації вчителя фізкультури в методичних центрах повинні орієнтуватись на підготовку таких спеціалістів, які можуть діяти за власною ініціативою й нести особисту відповідальність за рішення. Нова концепція освіти в Польщі дає можливість вибору довільної програми й розробки авторських програм з ФК для своєї школи або класу [390, с.37]. Це потребує від учителя самостійності і відповідальності за свій вибір і практичні дії. Стратегія змін в освіті повинна спрямовуватись на особистісну відповідальність за наслідки педагогічного процесу в школі. Цей чинник є визначальним у системах підготовки та підвищення кваліфікації вчителів ФВ.

Процес становлення педагогічної майстерності проходить через певні етапи: методичні взірці використання педагогічного досвіду вчителів, які досягли високих результатів у праці; критичне осмислення педагогічного досвіду, тобто вибір тих його компонентів, які імпонують і найбільш придатні для застосування у педагогічній діяльності; етап самооцінки – самокритичне ставлення до особистого досвіду, самовизначення позитивних і негативних

сторін у педагогічній діяльності; етап творчості – найвищий щабель педагогічної майстерності, коли вчитель працює нестандартно, творчо й перебуває в постійному пошуку найбільш ефективних шляхів комплексного вирішення завдань фізичного виховання школярів [400].

Рівень задоволення громадян щодо ефективності системи освіти у сфері ФКіС визначають через повноту та якість виконання соціальних функцій, які своєю чергою визначають комплексом соціальних потреб суспільства і особистості. Сфера ФКіС та суспільство загалом відчують постійну потребу в кваліфікованих фізкультурних кадрах різного профілю для реалізації професійних програм, пов'язаних з розвитком освіти, збереження здоров'я, рекреаційних заходів, оздоровлення, фізичного розвитку та спортивного удосконалення [274, с. 41]. Для того щоб зрозуміти актуальний стан попиту суспільства на кваліфіковані кадри сфери ФКіС, ми зверталися до матеріалів державної статистики [417; 418; 419; 420; 421; 422; 423; 424; 425; 426; 427; 428; 429; 430; 431; 432]. Сучасна ситуація у сфері праці та зайнятості в Польщі ставить випускників АФВ в досить складні умови, ставлячи молодих фахівців у ситуацію жорсткої конкуренції з людьми, що мають досвід роботи. Значна частина випускників після закінчення АФВ шукає і знаходить застосування у сферах, далеких від ФКіС.

### **3.5 Динаміка та факторний аналіз показників розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту в Польщі**

Проведені науково-теоретичні узагальнення, покладені в основу розробленої нами процесуальної моделі управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі, дозволяють констатувати, що провідна роль під час прийняття управлінських рішень щодо стратегії та тактики розвитку освіти загалом, у сфері ФКіС, зокрема, належить кількісно-якісному математико-статистичному аналізу розробки виваженої та науково обґрунтованої державної політики, змісту цільових державних програм із фактологічним фінансовим, матеріально-технічним, кадровим, науковим, дидактичним, інформаційним забезпеченням [356]. На думку провідних



українських та польських науковців [13; 14; 15; 28; 207; 219; 223; 321; 325; 523], одним із перспективних напрямів удосконалення якості процесу управління розвитком освіти у сфері ФКіС є методологічно-теоретичний базис прийняття управлінських рішень, який має характеризуватись повнотою розробленості принципів умов, змісту, методологічного інструментарію управлінських впливів, які, зі свого боку, мають урахувувати та відображати поточний та кінцевий (бажаний) стан суб'єкта управління. Як зазначають науковці [501], стан розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі доцільно визначати за низкою показників, згрупованих за індикаторами, що характеризують часову динаміку та кількісно-якісну структуру всіх видів забезпечення освіти у сфері ФКіС, та індикаторами результативності власної діяльності керованих підсистем. Без перебільшення можна констатувати, що ефективність управлінських процесів буде значно вищою, коли комплекс засобів, методів, форм управлінського впливу буде максимально враховувати дію ендогенних й екзогенних факторів та відповідати соціально-економічним умовам, що склались на певний період часу.

Відповідно до логіки дослідження ми розглянемо один із складників розробленої моделі управління розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі щодо матеріально-технічного, фінансового, кадрового забезпечення. Невід'ємним складником предметного аналітичного узагальнення тенденцій розвитку об'єкта управління є показники його власної діяльності, у яких відображено його соціальну значущість у формі кінцевого продукту, що є метою й результатом його функціонування в суспільстві. Ми вважаємо, що ефективність діяльності системи управління, управлінських процесів найбільшою мірою виявляється саме через показники стану розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі, що пояснює потребу дослідження їхньої часової динаміки, структури, системних взаємозв'язків із подальшим виявленням загальних закономірностей розвитку досліджуваної системи.

У нашому дослідженні, із урахуванням вимог науково-методичної літератури [12; 28; 29; 32; 91; 149], з метою встановлення рівня розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі, його оцінки, визначено декілька груп індикаторів, до яких увійшли:

показники фінансового, кадрового забезпечення, показники розвитку матеріально-технічної бази, якісні показники розвитку освіти у сфері ФКіС [28; 29; 32; 63; 67]. Аналіз стану розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі здійснювався в три етапи за агрегованими показниками, визначеними в моделі суб'єктами освіти у сфері ФКіС, та напрямками їхньої діяльності. На першому етапі за даними статистичної звітності оцінювали стан розвитку освіти у сфері ФКіС загалом у Польщі. Другий етап було присвячено дослідженню стану всіх видів забезпечення та визначенню агрегованих індексів основних показників розвитку освіти у сфері ФКіС за 1995–2015 рр. На третьому етапі було проведено факторний аналіз та розглянуто основні аспекти прогнозування динаміки показників розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі [122].

Джерельною базою були статистичні дані розвитку сфери освіти, вищої освіти, ФКіС Польщі за 1995–2015 рр., статистичні звіти Головного статистичного уряду Польщі «Фізична культура в Польщі» за 2011–2014 рр. [233; 397; 398; 417; 418; 419; 420; 421; 422; 423; 424; 425; 426; 427; 428; 429; 430; 431; 432].

Зважаючи на доступність, достовірність та рівень деталізації, ми для оцінки рівня розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі обрали індикатори, відображені в державній статистичній звітності в галузі освіти, вищої освіти та ФКіС, як-от: показники кадрового забезпечення – кількість працівників у сфері освіти ФКіС (відповідно до підсистем, зокрема викладачів, тренерів, інструкторів); показники матеріально-технічного забезпечення – кількість спортивних споруд за функціональним призначенням (що діють при школах та поза ними), спортивних дитячо-юнацьких шкіл, СК з власною спортивною базою; показники фінансового забезпечення – фінансування ФКіС, зокрема освітніх програм галузі; показники спортивної, фізкультурно-масової, реабілітаційної, освітньої роботи, вищих спортивних досягнень – кількість тих, хто займається в спортивних секціях та гуртках усіма видами спорту; кількість видів спорту, що культивуються в Польщі, кількість учнів, студентів, охоплених фізкультурно-просвітницькою роботою, які відвідують заняття з ФВ в закладах освіти тощо. Також з метою визначення змісту агрегованих показників ми використали демографічні, фінансові показники, показники розвитку освіти та

вищої освіти Польщі (загальна кількість населення, учнів, студентів, зокрема денної форми навчання), фінансування освіти та вищої освіти з державного та місцевих бюджетів тощо). Первинні дані було отримано із статистичної звітності «Mały Rocznik Statystyczny Polski» за 2000–2015 рр. Головного статистичного уряду Польщі [122]. Оцінка стану розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі здійснювалась за методом комплексної оцінки результатів соціально-економічного розвитку який є складовою частиною методу комплексних статистичних коефіцієнтів [91]. Факторний аналіз здійснювався за методом головних компонент з «varimax» обертанням з метою зменшення розмірності вихідних даних та встановлення найбільш вагомих факторів впливу на тенденції розвитку та функціонування освіти у сфері ФКіС Польщі. Також було проведено оцінку взаємозв'язків між чинниковими та результативними ознаками методом статистичних рівнянь залежностей, що дозволило визначити інтенсивність впливу певних факторів на динаміку залежних показників стану розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі.

Реалізація вище означених завдань відбувалась з використанням комп'ютерних математико-статистичних комплексів IBM SPSS Statistics 23, програмного забезпечення оцінки взаємозв'язків економічних явищ методом статистичних рівнянь залежностей, автором якого є О. І. Кулинич [92], програми Microsoft Excel 2016.

З метою встановлення загальних тенденцій розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі ми дослідили демографічні та загальні показники розвитку освіти й виховання, вищої освіти Польщі, зокрема показники розвитку ФКіС Польщі за 1995–2015 рр. (додаток 3.1). Відповідно до логіки організації дослідження та вимог спеціальної літератури [26; 91; 205] щодо застосування відповідних методів математичної статистики було розраховано основні описові статистики досліджуваних показників та перевірено їх на нормальність розподілу з метою подальшого застосування методів параметричної статистики (додаток 3.2, 3.3). Описові статистики за 23 показниками та за 18 років (загальна вибірка дорівнює 18) містили: розмах, мінімальне та максимальне значення, середнє та похибку середнього, дисперсію та середньоквадратичне відхилення,

показники асиметрії та ексцесу. Нормальність розподілу емпіричних даних визначалась за методом М. Плохинського [169] (додаток 3.3), до показників, які не характеризувались нормальністю розподілу, було застосовано відповідні методи нормалізації та стандартизації даних.

Проведений аналіз демографічних та загальних показників розвитку освіти та ФКіС Польщі за 1995–2015 рр. (додаток 3.4) свідчить, що впродовж 1995–2005 рр. населення Польщі зменшилось на 0,7%, а в період 2010–2015 рр. збільшилось на 0,8%. Негативною динамікою характеризувався показник кількості загальноосвітніх навчальних закладів Польщі. Так, у період 1995–2005 рр. та 2006–2010 рр. загальна кількість шкіл зменшилась на 5,7%, а в період 2011–2015 рр. ще на 7,6%. У досліджуваний період спостерігається неухильне зменшення кількості учнів ЗОШ та ДНЗ, у період 1995–2005 рр. кількість учнів скоротилась на 20,9%, а до 2015 р. ще на 12,9%. Відповідно до такої динаміки скорочення кількості шкіл та учнів простежується і зменшення загальної кількості вчителів середніх навчальних закладів у період 2005–2010 рр. на 12,2%, 2010–2015 рр. на 6,5%. Дещо іншою динамікою характеризуються показники розвитку вищої освіти Польщі. Упродовж досліджуваного періоду кількість студентів вищих навчальних закладів збільшилась, починаючи з 1995 р. до 2010 р. на 24,4%, а за останні п'ять років 2010–2015 рр. скоротилась на 17,2%. Також неухильно впродовж 1995–2010 рр. збільшувалась кількість ВНЗ Польщі, у той період приріст цього показника становив 32,5%, і лише в останній п'ятилітній період 2010–2015 рр. спостерігається незначне зменшення кількості ВНЗ Польщі – на 0,9%. Водночас слід відзначити, що студентів денної форми навчання більшало впродовж усього досліджуваного періоду: 1995–2010 рр. на 21,2%, 2010–2015 рр. на 1,2%. Така динаміка цього показника зумовлена реалізацією програми «Еразмус+» та високим показником студентів з інших країн, переважно колишнього СРСР. Беззаперечно, високими темпами приросту характеризувались показники розвитку ФКіС Польщі. Так, у період 1995–2015 рр. кількість секцій за видами спорту збільшилась на 73,5%, а кількість тих, хто займається ФКіС, збільшилась за досліджуваний період на 62,6% (додаток 3.4).

Інформативно значущою для характеристики рівня розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі є динаміка показників студентських, учнівських спортивних та фізкультурно-оздоровчих клубів Польщі (додаток 3.5). Так, у період 2006–2010 рр. загальна кількість спортивних клубів Польщі збільшилась на 2,2%, водночас показники загальної кількості членів спортивних клубів зменшилась на 10,6%, тих, хто займається в спортивних секціях, зменшилась на 5,1%, секцій за видами спорту, що діють при клубах, стало менше на 9,5%. На загальному фоні збільшення показників кадрового забезпечення (кількість тренерів за цей проміжок часу збільшилась на 17%, інструкторів – на 7,9%, суддів за видами спорту – на 21,6%), показники спортивно-масової роботи мають негативну динаміку, що може пояснюватись недоліками в управлінській, організаційній, інформаційно-пропагандистській роботі системи управління галуззю. Станом на 2012 р. кількість СК, у порівнянні з 2010 р., збільшилась ще на 7,7%, дещо покращились показники кількості членів СК (зросла на 3%), кількість тих, хто займається усіма видами спорту, зросла на 5,3%, хоча й не досягнула значень 2006 р., продовжувала зростати кількість тренерсько-інструкторського корпусу (на 17,6% та 5,7% відповідно). У 2014 р. в Польщі діяло 14009 СК, у порівнянні з 2012 р. їхня кількість зменшилась на 2,1%. У період 1994–2014 рр., кількість СК у Польщі зросла майже в п'ять разів, переважно за рахунок створення UKS та AZS а також СК при релігійних організаціях. Станом на 2014 р. СК нараховували близько 941 тис. членів, а займались в спортивних секціях 919 тис. осіб. Серед осіб, що займались усіма видами спорту, переважну більшість становили чоловіки, а жінок налічувалось 24,9% від загальної кількості. Понад 70% від загальної кількості тих, хто займається спортом, становила молодь до 18 років, серед яких дівчат було 28,8%. У структурі спортивних клубів переважали клуби, що належали до Шкільного спортивного союзу (SZS) – 42,3 % та Академічного спортивного союзу (AZS) – 40,8 %. СК при релігійних організаціях складали 0,6 % від загальної кількості СК Польщі.

Відповідно до статистичної звітності Польщі найбільшою інтенсивністю розбудови матеріально-технічної бази фізичної культури та спорту характеризувався період 1998-2010 рр., у якому

відбулося збільшення спортивних споруд різних типів на 41,1% (додаток 3.6.). Найбільшими темпами приростів характеризувалось збільшення кількості спортивних залів розмірами 36x18 метрів – у 3,4 раза; волейбольних майданчиків – у 2,2 раза; баскетбольних майданчиків – у 2 раза; льодових штучних майданчиків – на 98,8%, гандбольних майданчиків – на 94,6%, гімнастичних залів – на 70,3%. За цей період спостерігається незначне зменшення тенісних кортів – на 0,7%. Загалом за період 1998–2010 рр. наявна спортивна інфраструктура зросла в понад півтора раза з 34361 до 58386 спортивних об'єктів. З 2010–2014 рр. спостерігається зменшення наявних спортивних об'єктів Польщі на 10%. Таке скорочення відбулось за рахунок ліквідації морально застарілих та незатребуваних спортивних об'єктів, зменшення кількості спортивних об'єктів при школах Польщі. Так, при школах відбулось зменшення кількості волейбольних майданчиків на 74,1%, гандбольних майданчиків на 20,4%, баскетбольних майданчиків на 12,9%, тенісних кортів на 6,9%. Позитивною динамікою характеризувалося збільшення кількості шкільних гімнастичних залів – на 9,8% та плавальних критих басейнів – на 6,4%. Водночас відбувається приріст кількості спортивних об'єктів поза школами, власне в місцях масового відпочинку громадян, розбудовувалася спортивна інфраструктура при СК тощо. У період 2010–2014 рр. збільшено кількість льодових штучних майданчиків на 34%, баскетбольних майданчиків на 43,1%, футбольних майданчиків на 16,9%, тенісних кортів на 23,1% тощо. Єдиним із спортивних об'єктів, кількість яких зменшилась, були волейбольні майданчики (19,9%). У 2014 р. в Польщі діяло 2386 стадіонів, серед яких 57,3% – футбольні стадіони; 39,4% – багатофункціональні стадіони; 2,2% – легкоатлетичні стадіони; 1,1% – стадіони для регбі та спідвею. У 2014 р. в Польщі функціонували 521 позашкільний критий плавальний басейн і 236 при школах, з них 56,7% були басейни площею 25x12,5 метрів і більше. За останні роки в Польщі значно збільшилась спортивна інфраструктура для зимових видів спорту. Так, станом на 2014 р. в Польщі було задіяно 250 льодових штучних майданчиків, 18 лижних трамплінів, 12 бобслейних трас тощо.

Аналіз динаміки видатків з державного бюджету Польщі на

фінансування освіти у сфері ФКіС свідчить, що фінансування фізичної культури впродовж 1995–2014 рр. становило від 0,1% до 0,6% від видаткового бюджету країни (додаток 3.7.). Частка видатків на освіту й виховання Польщі з державного бюджету коливалась у межах 0,5%–2,1%, а на вищу освіту 2,4%–4,7%. Слід відзначити, що фінансування сфери освіти й виховання Польщі скоротилось за досліджуваний період з 11,3% в 1995 р. до 1,1% в 2014 р. Перманентно зростали видатки на вищу освіту Польщі з 2,4% в 1995 р. до 4,6% в 2014 р. Найбільшими обсягами фінансування ФКіС Польщі характеризувався 2010 р., у якому на потреби розвитку галузі було витрачено 1774 мільйони злотих, що становило 0,6% державного бюджету країни. Це пояснюється фінансуванням програм з підготовки до чемпіонату Європи з футболу, адже в наступні роки обсяги фінансування було зменшено до 0,1%. Власне фінансування ФКіС Польщі з державного бюджету в середньому у відсотковому відношенні було меншим майже у 8 разів, ніж сфери освіти й виховання, та у 23 рази, ніж сфери вищої освіти Польщі.

Аналіз структури видатків на освіту у сфері ФКіС в розрізі регіональних та місцевих бюджетів (додаток 3.8) дозволяє констатувати, що найбільш вагома частка видатків припадає на бюджети гмінів 44,7% – в 2010 р., 51,6% – в 2013 р., 49,4% – в 2015 р. На місцеві бюджети припадає в середньому 44% загальних видатків на освіту у сфері ФКіС (2005 р. – 43%, 2010 р. – 45,2%, 2013 р. – 42,2%, 2015 р. – 45,8%). У період 2005–2015 рр. частка видатків на освіту у сфері ФКіС з бюджетів повітів і воєводств в середньому становила 1,9% та 5,1% відповідно.

Узагальнюючи динаміку фінансування освіти у сфері ФКіС за регіональними та місцевими бюджетами, відзначимо, що у 2010 р. на розвиток та утримання галузі було витрачено на 73,2% коштів більше, ніж у 2005 р. Таким чином, проведений аналіз фінансового забезпечення освіти у сфері ФКіС дозволяє констатувати, що основне фінансове навантаження припадає на бюджети гмінів та міст Польщі, а різноспрямована динаміка видатків обумовлена змістом та вартістю програм, спрямованих на реалізацію заходів щодо розвитку спортивної інфраструктури, спортивно-масових заходів, утримання та обслуговування

спортивних об'єктів тощо.

Важливим з точки зору інформативності є показник масовості та популярності відповідних видів спорту, адже спортивна діяльність – це невід'ємний складник змісту освіти у сфері ФКіС. Станом на 2014 р., як і в попередні роки, у Польщі найпоширенішими були командні види спорту [431], серед них найпопулярнішим був футбол, яким займались 38,6% усіх спортсменів. На другому місці за популярністю був волейбол, ним займались 8,8% дітей і молоді, а третє місце належало за показником масовості баскетболу 4,5%. Також доволі масовими є такі види спорту, як легка атлетика – 4,4% та плавання – 4,0%. Шосте місце в рейтингу масовості належало гандболу, ним займались близько 3,8% молоді. Аналіз динаміки показників масовості найбільш поширених видів спорту Польщі свідчить, що з 2004 р. постійно збільшується кількість тих, хто займається плаванням. Баскетбол та легка атлетика досягнули піку популярності у 2006 р., після цього показники кількості тих, хто займається цими видами спорту, постійно зменшується. Також до 2008 р. спостерігалось збільшення кількості осіб, що займались гандболом та баскетболом, 2009 р. кількість спортсменів із цих видів спорту перманентно зменшується. Упродовж усього досліджуваного періоду найбільш популярним видом спорту Польщі залишається футбол. З метою визначення популярності видів спорту в Польщі не тільки за показником масовості, але й за показниками кадрового забезпечення та спортивних секцій ми провели рейтингову оцінку за даними статистичної звітності станом на 2015 р. (додаток 3.9). Рейтингова оцінка рівня розвитку видів спорту Польщі здійснювалась за показниками: кількості тих, хто займається, кількості спортивних секцій, кількості тренерів та інструкторів. Найбільш популярним з точки зору масовості, якості кадрового забезпечення та кількості спортивних секцій в Польщі є футбол, на другому місці – волейбол, далі за рейтингом: легка атлетика, баскетбол та настільний теніс. Найгірші показники і відповідно найнижчі рейтинги мають такі види спорту: водний туризм і слалом, велоспорт-трек, ковзанярський спорт, сучасне п'ятиборство та біатлон.

Важливою характеристикою розвитку освіти у сфері ФКіС є



досягнення збірних команд Польщі в літніх та зимових олімпійських іграх. Так, проведений аналіз за рейтинговою оцінкою результатів виступів збірних команд Польщі в літніх олімпійських іграх упродовж усієї історії сучасного олімпійського руху за показниками кількості учасників, видів спорту та здобутих медалей усіх гатунків засвідчив, що найбільших успіхів польські олімпійці досягали в Москві в 1980 р., у Мюнхені в 1972 р. та в Монреалі в 1976 р. (додаток 3.10). Найбільш вагомих успіхів збірні олімпійські команди Польщі в останні десятиріччя порівняно з попередніми періодами досягнули на зимових олімпійських іграх. Найкращі виступи олімпійців були на зимових олімпійських іграх у Ванкувері у 2010 р., у Сочі у 2014 р., у Туріні у 2006 р. (додаток 3.11). Це свідчить про вагомі успіхи розвитку саме зимових видів спорту в Польщі, розбудову необхідної інфраструктури, кадрове, наукове, медичне забезпечення навчально-тренувального процесу щодо підготовки збірних команд до участі в зимових олімпійських іграх.

Грунтовне дослідження стану розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту в системі вищої освіти Польщі проведено А. Кошурою [84]. Було здійснено аналіз статистичної звітності AZS за 2006–2014 рр. [233], як стверджує автор, у досліджуваній період позитивними сталими змінами характеризувався показник загальної кількості секцій, які діють при СК AZS, котрий зріс у період 2006–2013 рр. на 4,4% – з 2455 до 2564 одиниць (додаток 3.12). Загальні зміни за рештою показників мали виражену негативну динаміку, адже кількість членів спортивних СК зменшилась на 24,9%, з них працівників ВНЗ – на 27,5%, жінок – на 18,9%. Як показують дані проведеного дослідження, показники кадрового забезпечення також характеризувались негативною динамікою, адже кількість тренерів та інструкторів зменшилась на 29,3% та 28,1% відповідно. Вагомим є встановлений факт погіршення показників організації спортивно-масової роботи у ВНЗ Польщі: показник проведення масових спортивних заходів у досліджуваній період зменшився на 36,2%; кількість учасників у них зменшилась на 33,9%; кількість учасників спортивних змагань – на 24,2%. Проведена автором [84] рейтингова оцінка рівня розвитку фізичного виховання у ВНЗ Польщі в період 2006–2013 рр. засвідчила, що найкращим стан розвитку фізичного виховання у

ВНЗ Польщі був у 2006 р., а найгіршим – у 2013 р. Інформативним з методологічної точки зору є аналіз рівня розвитку фізичного виховання у ВНЗ за 17 територіально-адміністративними одиницями Польщі станом на 2013 р. (додаток 3.13).

Воєводське самоврядування визначає політику регіону щодо економічного розвитку, інвестицій, освітньої політики, зокрема й у сфері ФКіС. Головним показником розвитку воєводства є ефективність управління та рівень використання регіонального потенціалу, тому вважаємо за доцільне здійснити аналіз розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі за регіональним показником розвитку.

Одним із інформативних показників використання наявної матеріально-технічної бази для організації освітньо-виховного, оздоровчо-рекреаційного, навчально-тренувального процесів є інтенсивність використання спортивних споруд. Аналіз здійснювали за відносним показником (у відсотках) завантаженості спортивних споруд за цільовим призначенням від максимальної пропускнуєї спроможності. Так, станом на 2014 р. загалом у Польщі найбільш затребуваними і відповідно інтенсивно експлуатованими були криті басейни – 96% від максимально можливої пропускнуєї спроможності, відкриті басейни – 91%, льодові майданчики – 95%, поля для гольфу та аквапарки – 94%, скейт-парки – 91%, тенісні корти – 88%. Слід відзначити, що використання всіх спортивних споруд Польщі є доволі ефективним, адже навіть найнижчий коефіцієнт експлуатації складав 67% (майданчики для великих ігор), що свідчить про планову маркетингову діяльність, пропаганду щодо організації здорового дозвілля, відпочинку та рекреації. Аналіз регіональної структури інтенсивності використання спортивних споруд Польщі за рейтинговою оцінкою (додаток 3.14) дозволяє констатувати, що загалом найвища завантаженість спортивних споруд усіх видів та типів спостерігається в Сілезькому (Катовіце), Малопольському (Краків), Нижньосілезькому (Вроцлав) воєводствах, а найнижча – у Люблінському, Свентокшиському (Кельце) та Підляському (Білосток) воєводствах.

Неоднорідною є структура забезпечення спортивними та гімнастичними залами, тенісними кортами загальноосвітніх шкіл Польщі за регіональним показником (додаток 3.15). Найменша кількість волейбольних, футбольних, гандбольних майданчиків та

тенісних кортів, гімнастичних залів при школах зосереджена в Любуському воєводстві (Зелена Гура), а найбільша чисельність є в Мазовецькому, Сілезькому та Великопольському воєводствах. Як свідчить проведений аналіз, у Польщі активно ведеться будівництво плавальних критих басейнів при школах, усього станом на 2014 р. при школах діяло 236 спортивних споруд такого типу (додаток 3.16). Переважну більшість критих басейнів становили споруди розміром 16,6x8,5 метрів (118 одиниць). Однією із найбільш вагомих програм, що реалізовувалась в Польщі з метою розвитку освіти у сфері ФКіС, є розбудова спортивних комплексів «Моє спортивне поле – Орлик». Загалом у Польщі діють 2604 спортивних комплекси такого типу, якими користувались у 2014 р. понад сімнадцять мільйонів дітей і молоді та понад шість мільйонів дорослих (додаток 3.17.). За рейтинговою оцінкою найбільша кількість таких споруд і тих, хто їх використовував, перебувають у Великопольському (Познань), Мазовецькому (Варшава), Кувявсько-Поморському (Бидгощ) воєводствах.

На основі аналізу відносних показників розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі, як-от: кількості СК, членів СК, тих, хто займається, на 1000 осіб; жінок та дітей до 18 років, що займаються в СК, на 1000 осіб; стадіонів та майданчиків, спортивних та гімнастичних залів, критих плавальних басейнів на 10 тис. жителів – найбільш високі значення цих показників спостерігаються в Підкарпатському воєводстві (додаток 3.18.). З огляду на різні компоненти спортивної інфраструктури кращим рівнем забезпечення спортивними спорудами на 10 тис. жителів мали: Опольське, Підкарпатське та Сілезьке воєводства. Слід відзначити, що населення Польщі забезпечене найкраще спортивними і гімнастичними залами (середній коефіцієнт становить 5,5), стадіонами та великими майданчиками (2,5), а найгіршим є показник забезпечення критими плавальними басейнами (0,19). Також увагу привертають невисокі показники кількості СК на 1000 мешканців (у середньому цей показник становить 0,37), осіб, що систематично займаються ФКіС в СК (усього в середньому 24 особи на 1000 мешканців), а кількість дітей і молоді до 18 років, які регулярно відвідують заняття в спортивних секціях, становить усього 87 чоловік на 1000 осіб. Тому доречно здійснити аналіз

показників діяльності СК Польщі в регіональному аспекті за сферою галузевої належності (освіта і виховання, вища освіта, учнівські об'єднання тощо).

До показників, які характеризували роботу СК Польщі, належать: кількість СК; кількість спортивних секцій; кількість членів СК; кількість тих, хто займається; кількість дітей і молоді до 18 років (додаток 3.19). За цими показниками найкращими були Мазовецьке, Малопольське та Сілезьке воєводства, а найгіршими – Свентокшиське та Любуське (додаток 3.20). Найбільш розгалуженою мережею діяльності спортивних клубів AZS (система вищої освіти Польщі) характеризувались Мазовецьке, Малопольське та Сілезьке воєводства (додаток 3.21); SZS (система ЗОШ Польщі) – Сілезьке, Нижньосілезьке та Мазовецьке воєводства (додаток 3.22); UKS, що діють при загальноосвітніх навчальних закладах, – Мазовецьке, Великопольське, Малопольське воєводства (додаток 3.23).

Проведений аналіз окремих напрямів діяльності системи управління щодо розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі дозволяє здійснити узагальнену оцінку станом на 2014 р. у регіональному аспекті (додаток 3.24). Ми визначили загальний рейтинг воєводств за показниками використання спортивних споруд, матеріально-технічної бази при школах Польщі, розвитку ФКіС за відносними показниками, діяльності СК за відомчою належністю. На підставі узагальнення рейтингових оцінок найкращим рівнем розвитку освіти у сфері ФКіС характеризується Сілезьке (накопичений рейтинг 32), Мазовецьке (35), Малопольське (37) воєводства, а найгіршим – Свентокшиське (135), Підляське (120), Любуське (115) воєводства. Значна різниця суми рейтингових оцінок дозволяє констатувати, що вагомою для розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі є регіональна політика кожного з воєводств у галузі освіти, ФК, спорту, наявні матеріальні, фінансові, кадрові тощо ресурси, географічні особливості регіону, ціннісно-орієнтаційні вподобання населення тощо. Також проведений аналіз дозволяє констатувати, що ефективність управління розвитком освіти у сфері ФКіС в регіональному аспекті значно впливає на результативні показники розвитку галузі й за видами забезпечення, і власною діяльністю спортивних організацій, закладів середньої освіти, вищих

навчальних закладів.

З метою визначення узагальненого рівня розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі було проведено рейтингову оцінку за усередненими показниками, згрупованими за трьома періодами (додаток 3.25). Найкращим рівнем розвитку сфери ФКіС Польща характеризувалась у період 2006–2010 рр., адже саме на цей проміжок часу припадає вступ Польщі до ЄС, зростання економіки, рівня життя населення, упровадження та реалізація низки програм розвитку освіти у сфері ФКіС, інтенсивна розбудова спортивної інфраструктури, інвестування значних коштів у сферу ФВ. Слід відзначити, що отриманню таких результатів посприяла й низка програмних заходів щодо модернізації змісту освіти, удосконалення нормативно-правових основ діяльності освітньої галузі, загалом адаптація змісту освіти до норм ЄС.

Для визначення загальних тенденцій розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі за 1998–2014 рр. ми визначили структуру і динаміку індексів за основними показниками, які дозволяють інтерпретувати напрям і якість системних трендів у їхніх взаємозв'язках (додаток 3.26).

Індекс якості організації спортивно-масової роботи визначено як відношення кількості тих, хто займається спортом, до загальної кількості СК. У досліджуваній період значення індексу коливались у межах 83,6–65,6. Упродовж 1998–2012 рр. відбувалось його зниження, окрім 2014 р., у якому його значення становило 65,6 і було кращим на 3,5% в порівнянні з 2012 р. Слід відзначити, що в зіставленні з 1998 р. кількість спортсменів збільшилась у 2,07 раза, а кількість СК – у 2,6 раза. Така тенденція свідчить про те, що при збільшенні загальної кількості тих, хто займається, кількість СК, які пропонують фізкультурно-спортивні послуги, збільшується більшими темпами, отже, відносно навантаження на окремих СК за кількістю спортсменів меншає, що можна інтерпретувати як позитивну тенденцію щодо організації спортивно-масової роботи серед населення у сфері освіти і виховання та вищій освіті Польщі. Власне, це дозволяє за відповідних норм наповнюваності груп забезпечити кращі умови для реалізації освітнього процесу з певних видів спорту, що підтверджується й приростами фінансових показників видаткового бюджету. Індекс якості організації

спортивно-масової роботи в спортивних клубах в період 2010–2014 рр. мав від’ємний характер динаміки. У 1998 р. його значення становило 1,2, а у 2005 р. – 2,2, що свідчить про загальне збільшення кількості секцій, що діють у межах одного СК. Саме у 2005 р. кількість секцій, що працювали при СК, є найбільшою за весь досліджуваний період, загалом в період 1998–2014 рр. кількість СК збільшилась у 4,5 рази [143]. Упродовж 2010–2014 рр. цей індекс зменшується з 2 до 1,8, що може свідчити про негативні тенденції в організації клубної роботи щодо розвитку відповідних видів спорту, адже кількість СК збільшується, а кількість спортивних секцій при них має тенденцію до зменшення. Це є свідченням погіршення якості секційної роботи на рівні окремої спортивної організації.

Індекс інтенсивності робочого навантаження у сфері освіти ФКіС Польщі, який визначаємо як відношення загальної кількості спортсменів до кількості тренерсько-викладацького складу, мав від’ємний характер динаміки в 2010–2014 рр. У 1998 р. його значення становило 80,6, а у 2005 р. – 86,5, що свідчить про загальне збільшення інтенсивності навантаження в цей період на одного педагогічного працівника. Згодом у 2005–2014 рр. значення індексу перманентно зменшувалося і в 2014 р. досягло рівня 58,5. За умови збільшення кількості спортсменів темпи приростів кількості тренерів за усіма видами спорту є вищими, адже їхня кількість у період 1998–2014 рр. зросла в 2,8 рази. Така тенденція може характеризуватись як позитивне явище, якщо наповнюваність груп перебуває в межах нормативних значень, то від’ємні зміни пропорції цих показників дозволяють підвищити якість роботи за рахунок збільшення часу, який приділить тренер кожному вихованцеві індивідуально, з одного боку, а з іншого, це свідчить про покращення ефективності управлінської діяльності щодо кадрового забезпечення освітнього процесу [143].

Індекс якості забезпечення інструкторами за видами спорту визначено як відношення кількості спортсменів до кількості інструкторів з видів спорту (додаток 3.26). Як правило, інструктори – це частина викладацького складу, яка має відповідну кваліфікацію в обраному виді спорту, але може не мати відповідної вищої освіти та категорії, а професійна діяльність може здійснюватись на громадських засадах. Цей індекс характеризує якість роботи щодо

підготовки інструкторів з видів спорту на громадських засадах, популяризації видів спорту профільними федераціями, залучення до тренерсько-викладацької діяльності широких мас фізкультурників на добровільних засадах. Загалом інструкторів за видами спорту в Польщі більше, ніж тренерів, у 1,5 раза, їхня чисельність у період 1998–2014 рр. зростає в 1,95 раза і становила у 2014 р. понад 24 тисячі осіб. За досліджуваний період значення цього індексу були майже сталими і коливались у межах 36,0–38,3. Винятком був період 2005 р., коли чисельність спортсменів зростала швидше, ніж кількість підготовлених інструкторів з видів спорту (42,6). Такі значення та динаміка цього індексу дозволяють стверджувати про високу якість організації роботи щодо поліпшення волонтерської діяльності зі спортивно-масової роботи серед широких верств населення Польщі.

Індекс якості забезпечення спортивною інфраструктурою освітнього процесу у сфері ФКіС Польщі визначено як відношення кількості спортсменів до загальної кількості наявних спортивних споруд усіх типів (додаток 3.26). Аналіз часової динаміки змін засвідчив, що великі темпи приростів кількості тих, хто займається усіма видами спорту, та незначне відставання темпів збільшення спортивних об'єктів у період 1998–2005 рр. обумовили зростання індексу з 12,9 до 19,6 одиниці. У наступні періоди на тлі зростання кількості спортсменів значними темпами розбудовувалась й спортивна інфраструктура, значення індексу в 2010–2014 рр. коливались у межах 16,3–17,7 одиниці. Загалом кількість спортивних споруд у період 1998–2014 рр. в Польщі збільшилась у 1,6 раза. Динаміка та значення цього індексу свідчать про значні позитивні зміни в ефективності управління розвитком матеріально-технічної бази у сфері освіти ФКіС Польщі, поліпшення умов для занять спортом, приведення у відповідність до світових стандартів норм забезпечення занять ФКіС учнівської та студентської молоді й у навчальних закладах, і поза їхніми межами [143].

Індекс наповнюваності спортивних секцій визначено як відношення кількості спортсменів до загальної кількості спортивних секцій (додаток 3.26). Найбільшою наповненістю умовної спортивної секції характеризувався 1998 р. з індексом 70,4. Станом на 2005 р. значення цього індексу зменшилось до 31,7

одиниці, що свідчить про значне збільшення кількості секцій за видами спорту щодо загальної кількості спортсменів, хоча їхня чисельність збільшилась у два рази. Саме в цей період відбувається значне розширення можливостей дітей і молоді обирати заняття улюбленими видами спорту, планове розширення мережі продуцентів фізкультурно-спортивних послуг. У подальші періоди 2010–2014 рр. значення цього індексу коливались в межах 33,2–37,2 одиниці, що можна якісно інтерпретувати як позитивні процеси щодо популяризації видів спорту, адже на тлі збільшення кількості спортсменів зростає кількість секцій, відповідно й тренерсько-викладацького складу, які можуть повністю задовольнити потреби дітей та молоді в заняттях обраними видами спорту [143].

Індекс фінансового забезпечення визначено з метою виявлення загального тренду відношення загальних витрат з державного бюджету Польщі на освіту і виховання, вищу освіту, ФКіС до загальної кількості учнів ЗОШ, студентів денної форми навчання у ВНЗ та кількості тих, хто займається ФКіС (додаток 3.26). Сутність індексу полягає в оцінці його значень за умови пропорційного зростання кількості учнів, студентів та тих, хто займається спортом, із збільшенням фінансування. Аналіз динаміки показників цього індексу свідчить, що в середньому на одну особу у сфері освіти та виховання з точки зору фінансування в період 1998–2004 рр. припадає від 182,8 до 632,6 злотих. У період 2005–2014 рр. фінансування освіти і виховання Польщі в розрахунку на одну особу, що навчається, збільшилась у 3,4 рази. У сфері вищої освіти динаміка показників цього індексу мала чітку позитивну тенденцію. Порівняно із 1998 р., у 2014 р. значення індексу зросло з 8565 до 15473 одиниць, що свідчить про поліпшення фінансування вищої освіти на тлі зростання загальної кількості студентів у ВНЗ Польщі. У зіставленні із вищеозначеними підсистемами, у яких здійснюється освітні процеси у сфері ФКіС, власне галузь ФКіС за цим індексом є найменш фінансованою, адже індекс у досліджуваній період коливався в межах 267–3548 одиниць. Найбільше його значення було в 2010 р. (3548), що пов'язується із підготовкою Польщі до чемпіонату Європи з футболу. Таким чином, можна відзначити, що на тлі сталої



фінансово-економічної ситуації (індексу інфляції, цін тощо) за період 2005–2014 рр. та фінансових нормативів пріоритетом державної політики у сфері освіти Польщі є розвиток насамперед системи вищої освіти, невід’ємним складником якої є освіта у сфері ФКіС.

Для подальшого узагальнення основних чинників, які впливають на розвиток освіти у сфері ФКіС Польщі, було проведено факторний аналіз. Попередньо було розраховано кореляційну матрицю (додаток 3.27), аналіз якої засвідчив про наявність між досліджуваними показниками великої кількості достовірних та значущих взаємозв’язків, які важко піддаються узагальненню та класифікації. Факторний аналіз, відповідно до завдань нашого дослідження, використовувався для відбору та уніфікації інформації, що міститься в кореляційній матриці даних. Основне завдання факторного аналізу полягає в тому, щоби з великої кількості досліджуваних параметрів виявити основні, латентні макропараметри-фактори, на основі яких можна визначити головні відмінності в значеннях вимірюваних параметрів. Це дозволяє згрупувати схожі за змістом параметри в макрозмінні (агрегатні змінні) шляхом їхнього скорочення і отримати оптимізовану структуру даних. Таким чином, факторний аналіз дозволив нам визначити структуру взаємозв’язків між досліджуваними показниками шляхом скорочення їхнього числа і встановити ті з них, які найбільше впливають на розвиток освіти у сфері ФКіС Польщі.

До факторного аналізу за показниками сфер освіти і виховання, вищої освіти та ФКіС Польщі увійшло 23 індикатори, за результатами тесту Kaiser-Meyer-Olkin та критерію сферичності Barletta встановлено, що вибірка для проведення факторного аналізу є прийнятною (КМО: 0,884 – задовільна адекватність; В: значення  $p < 0,05$ ) (додаток 3.28).

У результаті проведеного факторного аналізу було виокремлено п’ять факторів, які здійснюють вагомий вплив на розвиток та функціонування освіти у сфері ФКіС Польщі із сукупною пояснюваною дисперсією 92,7%. Перший фактор утворили дев’ять показників, який ми класифікували як розвиток освіти у сфері ФКіС в системі вищої освіти Польщі з внеском до

сукупної дисперсії 29,8%; другий фактор ми визначили як розвиток освіти у сфері ФКіС в системі освіти і виховання Польщі із пояснюваною дисперсією 17,6%, до якого увійшло п'ять показників; у змісті третього фактора враховано три показники із внеском до сукупної дисперсії 16,0%, який ми охарактеризували як розвиток масової ФКіС Польщі; четвертий, який характеризує розвиток матеріально-технічного забезпечення, та п'ятий, що відображає розвиток фінансового забезпечення, утворили фактори, до складу яких увійшло по три показники із пояснюваною сукупною дисперсією 15,2% та 13,9% відповідно [143].

Зміст першого фактора утворили дев'ять індикаторів, з яких найбільшим факторним навантаженням характеризувались показники розвитку вищої освіти Польщі та спортивно-масової роботи, як-от: студенти ВНЗ денної форми навчання, охоплені освітньою діяльністю у сфері ФКіС; кількість ВНЗ; кількість викладачів ВНЗ; загальна кількість студентів ВНЗ; кількість студентів АФВ; фінансування вищої освіти Польщі; загальна кількість СК. Таке поєднання дає можливість зазначити, що для розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі загалом має пріоритетне значення розвиток освіти у сфері ФКіС в системі вищої освіти Польщі. Це обумовлено, на нашу думку, саме пріоритетами державної політики у сфері освіти і науки Польщі, високим рівнем фінансування освітніх програм підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері ФКіС, учителів ФК, тренерів з видів спорту, реалізації науково-дослідних програм, спрямованих на розробку інноваційних технологій навчання та виховання у сфері ФКіС, розробку стандартів загальної середньої та вищої освіти в галузі ФКіС. З огляду на ці чинники локомотивом розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі є саме система вищої освіти Польщі в частині освітньої галузі «Фізична культура та здоров'я».

Другий фактор утворили показники розвитку освіти ФКіС в системі загальної середньої освіти і виховання Польщі, як-от: кількість ЗОШ, у яких здійснюється освітній процес з ФВ молоді; кількість учителів ЗОШ; учнів ЗОШ та ДНЗ, охоплених усіма видами роботи та освітнім процесом у сфері ФКіС; фінансування сфери освіти і виховання Польщі. Вищезначені показники дозволяють констатувати значущість освітнього процесу,

оздоровчо-рекреаційної, спортивно-масової роботи серед молоді в умовах загальноосвітніх навчальних закладів. Власне ефективність реалізації державної освітньої політики у сфері ФКіС на рівні ЗОШ залежить від якості кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення, яка в сукупності забезпечує досягнення мінімально-необхідного освітнього рівня населенням Польщі в галузі ФКіС.

Зміст третього фактора визначається показниками, які характеризують розвиток масової фізичної культури і спорту Польщі: кількість секцій за видами спорту; загальна кількість тих, хто займається ФКіС; фінансування сфери ФКіС Польщі. Ця підсистема освіти у сфері ФКіС спрямована насамперед на розвиток видів спорту, залучення до занять ФКіС дітей, молоді, широких верств населення, створення умов щодо надання якісних послуг оздоровчо-рекреаційного, спортивного характеру, організації здорового дозвілля молоді в позанавчальний час у місцях масового відпочинку, за місцем проживання, створення мережі сучасних СК. Особливістю цього фактора є також те, що заняття ФКіС мають добровільний характер, що вимагає якісного управління інформаційною, агітаційно-пропагандистською роботою, урахування ціннісних та мотиваційних установок молоді щодо занять обраними видами рухової діяльності. Наші висновки, щодо змісту третього фактора підтверджуються низкою досліджень, проведених польськими науковцями [593].

Четвертий фактор ми визначили як матеріально-технічне забезпечення, адже провідним тут є показник наявних спортивних споруд та розвитку спортивної інфраструктури. Також до цього фактора увійшов показник кількості членів СК. Слід відзначити, що певною мірою це є логічним поєднанням, адже розвиток масовості фізкультурно-спортивного руху вимагає створення сучасної та достатньої в кількісному та якісному вимірі матеріально-технічної бази, без якої досягнення масовості, тим більше високих спортивних результатів, неможливе, а також неможлива якісна організація навчально-виховного процесу в усіх підсистемах, у яких здійснюється освітня діяльність у сфері ФКіС Польщі (додаток 3.28).

П'ятий фактор ми визначили як рівень кадрового

забезпечення та популяризації видів спорту, адже до нього увійшли показники: кількість секцій за видами спорту в клубах; кількість тренерсько-викладацького складу (тренерів та інструкторів) (додаток 3.28). Висококваліфікований та достатній за кількісним та якісним складом кадровий корпус галузі забезпечує професійне надання населенню послуг сфери ФКіС, є безпосереднім носієм цінностей ФКіС, тим механізмом, який забезпечує передачу знань, умінь, навичок щодо здорового способу життя майбутнім поколінням, формує високий рівень ФК в соціумі. Популяризація видів спорту в суспільстві можлива лише за наявності відповідних фахівців, здатних донести до кожної дитини переваги, цінності, особливості, специфіку обраного виду спорту, спроможних вивести вихованців на найвищий рівень спортивної майстерності, досконалості тіла і духу.

Визначення інтенсивності впливу певних факторних показників на показники результативності, у нашому випадку – кількості всіх залучених до занять ФКіС, здійснювалось методом статистичних рівнянь залежностей [91]. Так, фінансування системи вищої освіти в Польщі в 2014 р. як чинник впливу на показник загальної кількості охопленої спортивною роботою студентської молоді має логічну пряму залежність із коефіцієнтом стійкості зв'язку 0,97 (додаток 3.29). Цей чинник застосовується інтенсивно, його фактичний рівень є більшим від оптимального і становить 140,5%. Фінансування ФКіС також значно впливає на показники масовості та характеризується лінійною прямою залежністю із стійкістю зв'язку 0,97.

Коефіцієнт стійкості зв'язку між загальною кількістю студентів ВНЗ денної форми навчання та загальною кількістю тих, хто займається, становить 0,95, а залежність описувалась як логічна пряма. Інтенсивність впливу від оптимальної складала 97,6%, що свідчить про те, що збільшення кількості тих, хто займається усіма видами спорту, залежить від збільшення кількості студентів денної форми навчання. Це логічно пов'язані явища, адже саме у ВНЗ здійснюють професійно спрямовану освітню діяльність, частиною якої є освітній процес у сфері ФКіС. Деяко іншим видом залежності характеризується зв'язок між кількістю школярів і кількістю, тих хто займається усіма видами спорту, зокрема логічною прямою

залежністю першого виду (додаток 3.29). Стійкість зв'язку становила 0,93, а інтенсивність впливу 117,5%, що може пояснюватись тим, що загальна кількість школярів у середньому в Польщі останніми роками зменшується, а кількість тих, хто займається усіма видами спорту, збільшується. Це позитивний показник, який свідчить про ефективність педагогічної діяльності щодо залучення дітей шкільного віку до занять ФКіС.

Коефіцієнт стійкості зв'язку між чинником кількості тренерсько-викладацького складу та результативною ознакою кількості усіх, хто займається ФКіС, складав: для тренерів – 0,94, інструкторів – 0,98, а залежності були прямими лінійною та гіперболічною. Цей чинник станом на 2014 р. використовувався інтенсивно, його фактичний рівень був більшим за оптимальний, що підтверджує проведений нами попередній аналіз, адже кількість кадрового корпусу сфери ФКіС зростала швидшими темпами, ніж кількість тих, хто займається усіма видами спорту [143]. Це дозволяє стверджувати про проведення планової кадрової політики у сфері освіти ФКіС Польщі, популярності серед абітурієнтів спеціальностей у галузі спорту, фізичної культури і здоров'я.

Установлено, що високим ступенем стійкості зв'язку характеризуються показники кількості секцій за видами спорту, загальної кількості спортивних клубів із показником загальної кількості спортсменів та фізкультурників: 0,97 та 0,98 відповідно (додаток 3.29). Фактичні значення цих індикаторів були вищими від оптимальних, адже оптимальні до фактичних становили 96,9% та 96,0% відповідно. Це свідчить про інтенсивні процеси щодо створення нових СК і відповідно секцій за видами спорту, які в них культивуються. Чинникова ознака кількості секцій за видами спорту зв'язана з результативною логічною прямою залежністю першого виду, це свідчить про те, що станом на 2014 р. кількість секцій за видами спорту дещо зменшилась, а кількість тих, хто займається, збільшилась, що може пояснюватись ринковими процесами споживацького попиту на спортивні послуги суб'єктів господарювання в галузі ФКіС Польщі за відповідними видами спорту, які втрачають певну кількість охочих ними займатись.

Інтенсивність використання показника кількості спортивних споруд, як чинника впливу на збільшення масовості у сфері освіти

ФКіС в 2014 р. в Польщі була меншою від оптимального рівня, а стійкість зв'язку становила 0,93 і характеризувалась гіперболічною залежністю першого виду. Оптимальний рівень до фактичного становив 106,5%, точніше, був більшим від фактичного, що свідчить про зменшення наявної матеріально-технічної бази в останні роки на фоні зростання кількості тих, хто займається усіма видами спорту. Такий вид залежності дозволяє констатувати, що згодом за рахунок розвитку спортивної інфраструктури до оптимального рівня можливо досягнути збільшення показників масовості у сфері ФКіС Польщі.

### **Висновки до третього розділу**

Розглянувши модель системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі, здійснивши факторний аналіз показників розвитку освіти та аналіз змісту нормативних основ державного стандарту навчання в системі середньої та вищої освіти, підготовки кваліфікованих фахівців сфери ФКіС Польщі ми зробили такі висновки:

1. Процес соціально-економічного розвитку Польщі зумовив зміни цілей і ціннісних орієнтацій у свідомості спільноти та викликав потребу в удосконаленні системи управління розвитком освіти, перебудови її до вимог ринку праці, споживачів освітніх послуг, суспільства та держави. Розроблена процесуальна модель управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі є відкритою і демократичною, характеризується багатofакторністю, децентралізованістю та має розгалужені вертикальні та горизонтальні зв'язки з чітко визначеними етапами прийняття управлінських рішень. Вона поєднує у собі, з одного боку, завдання з нівелювання негативних факторів системи управління в прийнятті рішень, з іншого, сприяє стимулюванню позитивних нововведень, які спрямовані на розвиток освіти.

2. Встановлено, що процес управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі є цілеспрямованою впорядкованою діяльністю органів державної влади, що носить циклічний характер. Він передбачає оптимізацію органів управління освітою, подолання бюрократизації в системі управління, перерозподіл функцій і

повноважень між центральними та місцевими органами управління освітою. Розвиток процесу управління, його оптимізація надає можливість удосконалювати структуру суб'єктів управлінського процесу, розширяти функціональні можливості, підвищувати ефективність їх діяльності.

3. Визначено, що ключовим елементом процесуальної моделі управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі є організація процесу управління, якій відображає логічну послідовність процесуальних дій з прийняття управлінських рішень і є цілеспрямованою, впорядкованою, динамічною, систематичною, організуючою, координуючою діяльністю органів влади. Організація процесу управління передбачає зменшення залежності прийняття управлінських рішень від впливу конкретних посадових осіб та передбачає розширення управлінських можливостей громадських організацій, врахування думок експертів та споживачів освітніх послуг.

4. З'ясовано, що розвиток освіти у сфері ФКіС здійснюють суб'єкти освітнього процесу до яких відносяться заклади дошкільної, середньої, професійної і вищої освіти різного ступеню та форм власності і спортивні організації та спортивні клуби. Свою роботу вони організують у визначених напрямках та встановленою категорією громадян, але в цілому ця робота охоплює всі верстви населення. Досягнення стратегічної мети розвитку освіти безпосередньо здійснюють викладачі, тренери та інструктори ФКіС, від рівня кваліфікації яких залежить якість вирішення завдань сучасної освіти.

5. Визначено, що відповідно до державного стандарту навчання ФВ в закладах середньої освіти для учнів встановлюються два рівні вимог: основний і повний. На першому рівні необхідно досягнути цілі які передбачені в базовій програмі і є обов'язковими для всіх закладів освіти, на другім можливе встановлення більш амбітних цілей, які можуть досягнути учні під час виконання авторських програм навчання. Визначені стандарти досягнень учнів на кожному етапі навчання, що надають авторам програм вихідні показники визначення мінімального рівня засвоювання рухових навичок, якими має оволодіти учень при закінченні школи, гімназії та ліцею. Встановлені стандарти вимог і досягнень учнів надають

навчанню обов'язково-регламентований характер і таким чином дозволяють уникнути можливості зниження загального рівня навчання в закладах середньої освіти Польщі.

6. Встановлено, що на заклади середньої освіти покладені завдання з організаційного, дидактичного, матеріально-технічного забезпечення занять з фізичного виховання, побудови навчального процесу та дотримання умов його реалізації. Заняття з ФВ спрямовані не лише на зростання фізичних і функціональних можливостей учнів, формування визначених рухових умінь і навичок, а також на розвиток в молоді самостійності та ініціативи, вміння вирішити, що необхідно зробити для власного фізичного розвитку. Частина завдань з розвитку освіти у сфері ФКіС в закладах середньої освіти покладена на учнівські СК, які здійснюють спортивну, оздоровчу, рекреаційно-відновлювальну та агітаційну діяльність з метою залучення дітей до систематичних занять різноманітними видами рухової активності.

7. Державний стандарт навчання ФВ в ВНЗ Польщі передбачає виконання методологічно-змістових вимог організації процесу навчання, розробці навчальних програм, здійснення планування тощо. Зміст програм фізичного виховання усіх рівнів і типів ВНЗ має відповідати Державним стандартам кваліфікації вищої освіти, він повинен мати виражену соціальну та оздоровчу спрямованість, сприяти розвитку особистості засобами ФВ, мати чітко окреслені кінцеві результати навчання, включати обов'язкову та варіативну частину навчання. Основним видом організації занять з ФВ в ВНЗ Польщі являється лекція, яка є базовою формою надання дидактичних знань, формування рухових умінь й навичок студентів, реалізації завдань навчання та проводиться в виді аудиторних (теоретичних) і практичних занять.

8. З'ясовано, що СК є ключовою ланкою системи організації ФКіС у ВНЗ на яких покладені завдання з розвитку освіти у сфері ФКіС, проведення спортивних, туристичних, пізнавальних, рекреаційних, оздоровчих та фізкультурно-розважальних заходів зі студентами, організації роботи спортивних секцій та пропагандистка діяльність з популяризації ФК і ведення активного стилю життя. В своїй діяльності СК ВНЗ об'єднані в асоціацію «Академічний спортивний союз».



9. Державний стандарт підготовки фахівців у сфері ФКіС базується на загальних вимогах щодо підготовки фахівців у сфері освіти. Відповідно до встановлених стандартів освіти навчання за спеціальністю ФВ за першим кваліфікаційним рівнем «бакалавр» проходить протягом 3-х років, за другим кваліфікаційним рівнем «магістр» відбувається протягом 2-х років. Після закінчення навчання на першому кваліфікаційному рівні випускник отримує дозволи для роботи в державних і приватних установах освітнього характеру (ДНЗ, ЗОШ, професійні навчальні заклади,) на посадах вчителя ФК, тренера (інструктора) з лікувально-корекційної гімнастики, інструктора з організації рекреаційних заходів, аніматора вільного часу дітей, підлітків і дорослих. Після закінчення навчання на другому кваліфікаційному рівні випускник набуває професійних компетенцій, щоб, обіймати керівні посади в організаціях та закладах освіти у сфері ФКіС.

10. Результати факторного аналізу дозволили виокремити п'ять факторів, які здійснюють вагомий вплив на розвиток та функціонування освіти у сфері ФКіС Польщі: розвиток освіти в сфері ФКіС в системі ВНЗ; розвиток освіти в сфері ФКіС в системі загальної середньої освіти й виховання; розвиток масової ФКіС; рівень матеріально-технічного забезпечення; рівень кадрового забезпечення. Визначено, що локомотивом розвитку освіти у сфері фізичної культури та спорту Польщі виступає система вищої освіти Польщі в частині освітньої галузі «Фізична культура та здоров'я».

11. Встановлено, що в основі успішного розвитку навчально-тренувальної бази в ЗНЗ знаходиться програмно-цільовий підхід побудови сучасних багатофункціональних спортивних майданчиків «Моє спортивне поле – Орлик 2012», який дозволив в короткі строки ліквідувати різницю в кількості і якості спортивних споруд для ЗНЗ між провідними країнами Європи та Польщею.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [105; 111; 112; 117; 121; 122; 123; 125; 128; 129; 134; 138; 140; 143].

## РОЗДІЛ IV

### НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ДОСВІДУ ПОЛЬЩІ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ У ВІТЧИЗНЯНУ ПРАКТИКУ

#### **4.1 Модель упровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту у вітчизняну практику**

Визначальним чинником політичної, правової, етнічної, духовно-ідеологічної, соціально-економічної, культурної та наукової життєдіяльності суспільства є освіта, яка є від'ємним складником загальнодержавної політики і основою розвитку особистості, суспільства, нації та держави. Усе, що відбувається в суспільстві, природі, розвитку людської культури, так чи інакше впливає на формування та здійснення освітньої політики, функціонування системи освіти загалом. Вона є феноменом, що весь час реагує на нові цивілізаційні виклики, суспільні реалії, ураховує тенденції, перспективи розвитку людства, національного буття народу. Відповідно до Національної доктрини розвитку освіти України, освіта є стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету та конкурентоспроможності держави на міжнародній арені. Освіта відтворює і нарощує інтелектуальний, духовний та економічний потенціал суспільства, але стан справ у галузі освіти, темпи та глибина перетворень лише частково задовольняють потреби особистості, суспільства та держави [152; 187].

Формування державної політики України з питань розвитку освіти зумовлене змінами соціально-економічного стану країни, характером суспільства та його особливостями. Розвиток освіти насамперед залежить від цілеспрямованої та обґрунтованої національної освітньої політики, виваженості державницьких рішень, компетентного ставлення до вирішення її проблем, розставлених пріоритетів у досягненні стратегічної мети [28; 33; 56]. Сучасний етап розвитку освіти в Україні характеризується перебудовою освітнього процесу відповідно до європейських

стандартів навчання, окреслених в Болонській декларації. На цьому етапі велике значення має досвід країн, що пройшли тим шляхом раніше та набули певного досвіду. Вивчення досвіду Республіки Польща викликане її теоретичними та практичними здобутками у сфері розвитку освіти, вони є пізнавальними та розглядаються з точки зору творчого використання для розбудови Україною нової системи управління освітою. Можна констатувати, що сучасна освітня політика України ґрунтується на вітчизняному досвіді освітньо-педагогічної діяльності з урахуванням міжнародного досвіду в освітній сфері [27; 75; 153].

Світові тенденції розвитку освіти, зміна технологій навчання, покращення системи інформаційного забезпечення освітнього процесу та мобільності навчання сучасних фахівців зумовлюють усебічний розвиток людини як основи сучасного прогресу, викликають потребу в модернізації галузі освіти та сфери ФКіС, ставлять перед державою та суспільством нові завдання щодо пріоритетності їхнього розвитку. Мета національної стратегії розвитку освіти в Україні полягає в наданні молоді рівних можливостей для отримання освіти, розкритті її творчих здібностей, підвищенні доступності якісної, конкурентоспроможної освіти, забезпеченні особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними задатками та потребами на основі навчання впродовж життя [192]. Сучасна наука формує нові погляди та систему знань, в основі яких є орієнтири соціально-економічного розвитку держави, що обумовлюють увесь комплекс перетворень.

Рівень розвитку соціальної сфери, зокрема сфери ФКіС, є одним з найважливіших показників соціально-економічного розвитку держави. Формуючись під впливом складних суспільних процесів, він відображає всю сукупність політичних, соціально-економічних проблем, їхню динаміку і перспективу. Переорієнтація національної системи освіти на європейські стандарти навчання зумовила зміну підходів до управління розвитком освіти, перегляд принципів, методів, засобів та механізмів управління системою якості, визначила необхідність зміни системи правового, організаційного, фінансового, матеріально-технічного, кадрового, наукового, інформаційного забезпечення освіти, установалення інструментів забезпечення надійності та ефективності системи

управління. Сучасна система управління розвитком освіти передбачає розширення управлінських можливостей громадських організацій, урахування думок експертів та споживачів освітніх послуг [152; 261]. Водночас для національної системи освіти велике значення має досвід країн, що пройшли шляхом європейської інтеграції раніше України та мають певний досвід упровадження управлінських технологій.

Аналіз процесів, що відбувались в Республіці Польща на шляху до європейської інтеграції, засвідчив підвищену значущість освіти молоді, визначеної такими пріоритетами, як здатність формувати особистісну загальнолюдську систему цінностей, ведення активного способу життя, догляд за станом здоров'я та вживання заходів щодо відновлення фізичних та психологічних ресурсів організму, систематичних занять фізичними вправами. Усе це сприяє формуванню в нового покоління іншого ставлення до освіти, підняття її на більш високий рівень у системі особистих цінностей людини, створення необхідних передумов для розвитку особистісної системи самоосвіти та самовдосконалення, підвищення конкурентоспроможності громадян та можливості реалізації освітніх переваг для високого рівня життя.

Аналіз вітчизняних досліджень свідчить про відсутність цілісного та системного вивчення процесу управління розвитком освіти у сфері ФКіС в Польщі. Тому дослідження трансформацій та аналіз позитивних здобутків, а також проблем, які виникали при проведенні змін в управлінні освітою в Республіці Польща, дозволить використати цей досвід для реформування вітчизняної системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС, сформуванню моделі упровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику та запобігти негативним явищам при проведенні змін в Україні.

Аналіз нормативно-правової бази розвитку освіти у сфері ФКіС в Польщі дозволив нам узагальнити принципи державної політики, розглянути організаційно-змістові основи діяльності державних органів влади з розвитку освіти, з'ясувати принципи, методи, засоби та механізми системи управління, розкрити зміст стандартів навчання у сфері ФКіС в Польщі. Було встановлено, що освіта у сфері ФКіС є ключовим елементом збереження здоров'я

людини протягом усього життя, проведення систематичних профілактичних і оздоровчих заходів та рекреаційного відновлення, елементом боротьби з негативними явищами. Розвиток освіти у сфері ФКіС сприяє всебічному і гармонійному розвитку молоді, формуванню в неї системи знань про необхідність цілеспрямованих, регулярних занять фізичними вправами та спортом, різноманітними видами рухової активності. Саме освіта у сфері ФКіС дозволяє сучасній людині творчо використовувати нові методики тренувань, здоров'язберігаючі технології навчання, здійснювати заходи з рекреації та оздоровлення різних верств населення [108]. Було з'ясовано, що ресурсні можливості держави використовують для розвитку освіти та підвищення значення ФКіС серед усіх груп населення як інструменту для місцевого і регіонального розвитку, соціальної інтеграції та адаптації молоді до реалій сучасного життя, працевлаштування на ринку праці. Велике значення надано доступу до спортивних об'єктів та можливості використання фізкультурної інфраструктури людьми з обмеженими можливостями.

Сучасний європейський та світовий досвід розвитку освіти спирається на пошук оптимальних моделей удосконалення системи управління, впровадження концепції освіти протягом усього життя. Саме це обумовлює започаткування освітніх реформ у більшості країн світу [261].

Розвиток освіти у сфері ФКіС належить до соціальної сфери життя суспільства, тому впровадження управлінських технологій доцільно розглядати саме в площині соціальних технологій управління, які обумовлені рівнем розвитку суспільства, науки, економічним станом держави. Соціальні технології управління становлять спосіб організації та впорядкування цілеспрямованої практичної діяльності об'єктів управління, сукупність методів та прийомів, спрямованих на удосконалення або зміну актуального стану соціального об'єкта з метою досягнення бажаного результату. Вони надають можливість застосовувати управлінські рішення в різних аналогічних процесах з усіма позитивними і негативними аспектами. Соціальні технології управління системою освіти охоплюють дослідження структур управління освітою, процесуальні особливості здійснення такого управління та механізми організації управління освітою [106].

Управлінська технологія (технологія управлінської діяльності) – один з виявів соціальних технологій, що відображає і організує безпосередньо управлінські процеси. Сутність управлінської технології полягає в системному поєднанні управлінських потреб, наукових знань та інтересів суспільства відповідно до визначеної мети, організаційних та змістових можливостей управлінської діяльності. Вона охоплює взаємопов'язані послідовно організовані процедури й операції, метою яких є досягнення високої результативності та ефективності процесу управління. Практичне застосування управлінських технологій передбачає процес розвитку суспільства або окремих сфер діяльності людини. У сукупності управлінські технології, що використовуються на різних рівнях та етапах процесу управління, повинні не перешкоджати, а доповнювати одна одну, максимально сприяти процесу послідовного та гармонійного розвитку [106]. Управлінська діяльність вирізняється інтелектуальним характером, що виражається в її спрямованості на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати в бажаному напрямі стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей.

Сучасний розвиток педагогічної науки в Україні характеризується пошуком нових фундаментальних підходів до побудови моделей державного управління освітою. Тому наукова та експериментальна робота в галузі моделювання державного управління освітою, зокрема й окремих її сфер, є важливим показником оновлення сучасної парадигми управління освітою [89].

У Національній доктрині розвитку освіти підкреслено, що сучасна система управління сферою освіти розвивається як державно-громадська. Вона має враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономії навчальних закладів, конкурентоспроможності освітніх послуг. Першочерговими завданнями є налагодження високопрофесійного наукового, аналітичного, інформаційного супроводу управлінських рішень, подолання розрізненості адміністративних даних [187].

Управління сферою освіти, згідно із Національною доктриною розвитку освіти, має бути відкритим і демократичним, ураховувати громадську думку. Модернізація системи управління

освітою передбачає: оптимізацію державних управлінських структур, децентралізацію управління; перерозподіл функцій та повноважень між центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та навчальними закладами; перехід до програмно-цільового управління; поєднання державного і громадського контролю; запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації; прозорість розроблення, експертизи, апробації та затвердження нормативно-правових документів; створення систем моніторингу ефективності управлінських рішень, їхнього впливу на якість освітніх послуг на всіх рівнях; організацію експериментальної перевірки та експертизи освітніх інновацій; демократизацію процедури призначення керівників навчальних закладів, їхньої атестації; упровадження новітніх інформаційно-управлінських і комп'ютерних технологій; удосконалення механізму ліцензування, атестації та акредитації навчальних закладів; підвищення компетентності управлінців усіх рівнів; широке залучення до управлінської діяльності талановитої молоді, жінок, виховання лідерів у сфері освіти.

Застосування нових управлінських технологій у процесі розвитку освіти передбачає втручання в чинний механізм управління освітою, що містить корекцію, а іноді і суттєві зміни при прийнятті управлінських рішень на різних організаційних рівнях, починаючи з організації та змісту навчання в закладах освіти, управління освітою місцевих та регіональних органів виконавчої влади і закінчуючи нормативно-правовою та структурно-організаційною діяльністю центральних органів управління. При цьому має спостерігатись динамічний процес взаємодії: суб'єкт управління – об'єкт управління – модель об'єкта – оптимізація моделі – управлінські рішення [106].

Отже, виникає потреба у впровадженні інноваційних рішень, застосуванні нових управлінських технологій управління освітою в конкретно визначеній сфері діяльності, якою в нашому дослідженні є сфера ФКіС. Розроблена модель упровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику (Додаток И.) передбачає процес імплементації передового досвіду Республіки Польща на державному,

регіональному, місцевому рівні, на рівні окремого навчального закладу і складається з цільового, змістового, діяльнісного та результативного блоків [131].

Цільовий блок розробленої моделі впровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику пов'язаний з необхідністю визначення напрямів діяльності та формує ієрархію цілей упровадження управлінських технологій відповідно до цих напрямів. Стратегічною метою розробки моделі є творче використання в Україні досвіду Республіки Польща в управлінні розвитком освіти у сфері ФКіС. Досягнення стратегічної мети можливе при вирішенні низки тактичних завдань, до яких належать: на державному рівні – удосконалення нормативно-правового, структурного, організаційного, змістового регулювання системи управління та всебічного забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС; на регіональному (місцевому) рівні – удосконалення організаційно-змістової діяльності органів управління розвитком освіти у сфері ФКіС регіонального рівня, реформування внутрішньої організації суб'єктів управління, координація діяльності закладів освіти та регіональних органів управління розвитком освіти; на рівні закладу освіти – дидактичне забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС, удосконалення освітньої та виховної роботи, організації спортивно-масових, рекреаційних та оздоровчих заходів, упровадження інноваційних технологій навчання, моніторинг навчальної діяльності закладу освіти. Досягнення тактичних цілей можливе лише при вирішенні оперативних цілей, до яких належать упровадження (удосконалення) управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС [106].

Під час розробки моделі використовувались такі підходи:

- системний – дослідження об'єктів та явищ як цілісної системи елементів в сукупності їхніх відношень і взаємозв'язків, які дозволяють прогнозувати зміни об'єкта розгляду;

- організаційний – управління діяльністю, спрямованою на побудову організації як системи, призначеної для ефективної реалізації свого цільового призначення;

- структурно-функціональний – розділення складного об'єкта на складові частини, вивчення зв'язків між ними та визначення



притаманних їм специфічних функцій, спрямованих на задоволення відповідних потреб системи управління;

– аксіологічний – узагальнена система поглядів, переконань, ідеалів, що будується навколо людини, характеризує цінності як основу регуляції людської поведінки в навчальній і професійній діяльності, прийнятті рішень у ситуаціях вибору;

– компетентнісний – наявність знань та досвіду, необхідних для ефективної діяльності у заданій галузі, усвідомлення своїх спонукань до діяльності, прагнень і ціннісних орієнтацій, мотивів, уявлень про свої соціально-професійні ролі; аналіз та оцінка своїх особистісних якостей, знань, умінь та навичок;

– порівняльний – виявлення відмінних ознак між правовими і державними системами різних країн, їхніх елементів (галузей, інститутів і норм права або органів держави), а також загальних і відмінних закономірностей їхнього виникнення, розвитку та функціонування; застосовується при проведенні класифікації і систематизації державно-правових явищ, дає можливість досліджувати їх у широкому соціальному контексті, єдності економічних, соціальних, етнічних і інших чинників;

– інноваційний – трансформація наукових досліджень і розробок, інших науково-технологічних досягнень у новий чи в оновлений технологічний процес, що використовують у практичній діяльності; новий підхід до реалізації соціальних послуг, їхня адаптація до актуальних вимог суспільства; творче використання набутого досвіду;

– діяльнісний – організація управління діяльністю установи та робітників у досягненні стратегічної мети розвитку освіти у сфері ФКіС, що передбачає спрямованість планів, ціннісних орієнтацій та перспектив розвитку організації на задоволення освітніх потреб населення, де головну увагу приділено активній, різнобічній, продуктивній, ефективній та максимально самостійній професійній діяльності фахівців.

Змістовий блок моделі впровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику містить перелік технологій управлінської діяльності, які, на нашу думку, доцільно впровадити або модернізувати на рівні закладу освіти, місцевому, регіональному та державному рівні управління

освітою.

1. На рівні закладу освіти:

– *технологія стратегічного управління закладом освіти.*

Сутність стратегічного управління полягає в усвідомленні перспектив розвитку, установленні цілей та визначенні шляхів їхнього досягнення. Стратегічне управління закладом освіти – це сукупність рішень і дій щодо визначення пріоритетних напрямків розвитку освіти, зокрема й у сфері ФКіС. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка й забезпечує досягнення визначених цілей. Стратегічне управління розвитком сфери ФКіС містить: усвідомлення управлінцями та фахівцями ФКіС стратегії розвитку закладу освіти; адаптацію навчальних програм до освітніх потреб молоді; упровадження інноваційних технологій навчання; управління процесом всебічного і гармонійного фізичного розвитку молоді; організацію спортивно-масової та оздоровчо-рекреаційної діяльності відповідно до побажань учнів та наявних матеріально-технічних і фінансових умов; внутрішню координацію діяльності та концентрації зусиль на досягненні встановленої мети розвитку. Технологію стратегічного управління закладом освіти розкрито в підрозділі 3.3;

– *технологія програмування і планування розвитку освіти у сфері ФКіС в закладах освіти.* Планування та програмування навчання в усіх формах та видах в Україні завжди було важливим елементом системи розвитку освіти, що передбачало формування цілей та організацію заходів з відповідним добром засобів та методів їхнього досягнення. У наші дні планування набуває нових рис, пов'язаних з упровадженням міжнародних стандартів якості освіти. При плануванні розвитку освіти у сфері ФКіС слід враховувати його специфіку, інтереси та прагнення молоді до фізичного удосконалення, збереження здоров'я, покращення самопочуття та настрою, активного та корисного проведення дозвілля. Усе гостріше виникає необхідність планування спортивно-оздоровчої діяльності закладів освіти, планування освітньої діяльності щодо боротьби зі шкідливими звичками, уживанням наркотичних речовин та алкогольних напоїв, яка має відбуватись паралельно з популяризацією спорту та ведення активного стилю життя в молодіжному середовищі;

– *розробка і впровадження інноваційних технологій освіти у сфері ФКіС.* Розвиток освіти досягається через інноваційні процеси та якісні зміни – це насамперед упровадження нових технологій навчання, якими виступають інтерактивні методики навчання у формуванні теоретичних знань з ФВ, розвиток мотивації до самоосвіти та самовдосконалення; використання правил «Fair play» у широкому розумінні як елемент навчання, виховання та поведінки людини в повсякденній діяльності; формування в молоді свідомого ставлення до особистого фізичного розвитку і стану свого здоров'я, розвиток їхньої ініціативи в застосуванні знань і навичок використання сучасних технологій збереження здоров'я, покращення самопочуття та настрою, підбір і використання в повсякденній діяльності власної технології оздоровлення; навчання учнів різноманітним видам активного рекреаційного відновлення (спортивні розваги, туризм, літній та зимовий відпочинок, відвідування спортивних та розважальних заходів, екстремальний та аматорський відпочинок); використання ігрових технологій навчання і розвитку фізичних здібностей [51; 52; 79; 83]. Основними завданнями управління інноваційними технологіями навчання є: дослідження доцільності та планування адекватних форм проведення ФВ молоді; аналіз ризиків та визначення методів їхньої мінімізації; забезпечення принципу здоров'я збереження учнів; оцінювання ефективності інноваційного навчання; аналіз матеріально-технічних та фінансових витрат на впровадження інноваційних технологій навчання;

– *технологія єдиного інформаційного середовища навчального закладу* – це система, у якій на інформаційно-комунікативному рівні задіяні та зв'язані між собою всі учасники освітнього процесу. Ця технологія містить адміністративний, організаційний, науковий, освітній, виховний, навчальний, методичний, спортивно-масовий, оздоровчий та інші види діяльності закладу освіти. Розвиток освіти у сфері ФКіС в закладах освіти ґрунтується на адміністративній діяльності, тобто на оприлюдненні різноманітної управлінської документації (накази, розпорядження, плани заходів тощо); організаційній діяльності, що визначає зв'язки між усіма структурними підрозділами та упорядковує умови функціонування ФКіС; навчальній діяльності, спрямованій на формування системи

знань, умінь і навичок, розвиток рухових здібностей учнів; методичній діяльності, основою якої є підготовка, розміщення та вільний доступ до використання методичних матеріалів; спортивно-масовій роботі, у якій відображається графік проведення секційної роботи, умови участі та календар проведення змагань; оздоровчій роботі, що охоплює проведення рекреаційних заходів, медичних оглядів, звільнення від занять за станом здоров'я тощо. Технологія єдиного інформаційного середовища передбачає первинний збір та обробку інформації про учнів, їхні досягнення, підсумкову та поточну успішність навчання; організацію зовнішньої інформаційної взаємодії з іншими ланками управління закладом освіти;

– *технологія вироблення критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів* – це розробка та впровадження єдиних критеріїв оцінювання. З відміною у 2008 році Постанови Кабінету Міністрів України «Про державні тести і нормативи оцінки фізичної підготовленості населення України» від 15 січня 1996 року № 80 [179], у якій визначено перелік тестів на їхню оцінку відповідно до вікової категорії населення України, виникла гостра проблема єдиних підходів до системи оцінки навчальних досягнень учнів. На теперішній час ці завдання покладено на керівників ФВ навчальних закладів та кафедри ФКіС ВНЗ. Такий підхід веде до різноманіття поглядів на систему оцінки учнів та студентів з ФВ. Основними завданнями управління технологіями критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів є: вікова та гендерна адекватність нормативної бази; урахування індивідуальних та морфо-функціональних особливостей розвитку; активність на заняттях, рівень умінь і знань учнів; участь в обов'язкових і факультативних заняттях, допомога в організації спортивно-масових заходів, особисті спортивні досягнення учнів [49; 55; 159; 163];

– *технологія моніторингу навчальної діяльності закладу освіти у сфері ФКіС*. Моніторинг освітньої діяльності розглядають у теорії соціального управління як одну із головних, відносно самостійних ланок управлінського циклу. У межах моніторингу проводиться виявлення та оцінювання проведених педагогічних та управлінських дій. При цьому необхідною умовою є забезпечення зворотного зв'язку, який свідчить про відповідність фактичних результатів діяльності педагогічного колективу щодо досягнення

кінцевої мети. Моніторинг навчальної діяльності передбачає виявлення і врегулювання впливу факторів зовнішнього середовища та внутрішніх факторів самої педагогічної системи, він може здійснюватися шляхом контролю навчального процесу та контроль знань тих, хто навчається. Моніторинг розвитку освіти у сфері ФКіС в закладі освіти здійснюється під час проведення навчальних занять, організації спортивно-масових, виховних, оздоровчих та рекреаційних заходів. Він спрямований на визначення рівня сформованості в молоді навичок до систематичних занять фізичними вправами та спортом, догляду за тілом та власним здоров'ям, розуміння необхідності ведення здорового та активного стилю життя. Цю технологію розглянуто в підрозділах 3.2 та 3.3.

2. На місцевому та регіональному рівні управління освітою:

– *технологія визначення стратегії розвитку освіти у сфері ФКіС регіону* передбачає визначення мети, основних напрямів, пріоритетів, завдань і механізмів її реалізації, вона є наслідком розвитку управлінського мислення, його концептуальності, поєднує перспективну та поточну діяльність. Стратегія розвитку освіти у сфері ФКіС базується на аналізі існуючого стану освіти в регіоні, виявленні її позитивних та негативних сторін, визначенні освітніх потреб регіону, установленні пріоритетних напрямів розвитку. Велике значення має географічне розташування та сформовані спортивні традиції регіону, які вагомо впливають на формування освітніх потреб населення. Визначення стратегії розвитку освіти у сфері ФКіС регіону передбачає врахування демографічного складника (народжуваності та смертності); визначення необхідної кількості фізкультурно-спортивних закладів освіти, їхньої спрямованості; наявної спортивної інфраструктури; урахування рівня життя населення (співвідношення доходів та витрат, можливість надання платних освітніх послуг); інноваційну діяльність на території регіону; розробку конкретних інвестиційних проєктів у рамках визначених пріоритетних напрямів. Проблема регіонального розвитку тісно пов'язана з необхідністю оптимізації взаємодії між центральними органами влади, місцевими органами управління та органами регіонального самоврядування. Польський

досвід упровадження технології визначення стратегії розвитку освіти регіону розкрито в підрозділі 1.3;

– *технологія прогнозування та планування комплексного управління якістю розвитку освіти у сфері ФКіС регіону* передбачає врахування ресурсного потенціалу, фінансових можливостей, наявності правової бази, рівня кадрового, дидактичного, наукового та інформаційного забезпечення. Саме вплив системи управління на наявні можливості, ресурси, сильні та слабкі сторони дає змогу здійснювати будь-які кількісні чи якісні зміни. Технологія прогнозування та планування комплексного управління якістю розвитку освіти містить процедури та технології управлінської діяльності, упорядковані за відповідними напрямками. В узагальненому вигляді вони реалізують зміст функції управління якістю, як-от: розробку стратегії управління якістю, реалізацію цієї стратегії, здійснення контролю процесів управління та визначення оцінки її ефективності. Процес управління якістю розвитку освіти у сфері ФКіС регіону насамперед зорієнтований на досягнення кількісно-якісних параметрів усіх видів забезпечення розвитку освіти, що визначають ефективність освітнього процесу у сфері ФКіС. Його доцільно розглядати за окремими складниками: аналіз наявних проблем; прогнозування (визначення комплексу заходів, які б привели в майбутньому до позитивного результату); планування (постановка цілей і завдань; складання програми дій); виявлення необхідних ресурсів і джерел фінансування; визначення виконавців; документальне оформлення; координація діяльності; контроль за виконанням. Зміст цієї технології розкрито в підрозділах 2.5 та 3.1;

– *технологія реформування внутрішньої організації суб'єктів державного управління* передбачає визначення причин недостатньої ефективності управління; виявлення причинно-наслідкових зв'язків, що заважають ефективності управління й на окремому аспекті діяльності, і на загальному функціонуванні системи; розробку рекомендацій для підвищення ефективності управління розвитком освіти у сфері ФКіС регіону. Технологія реформування внутрішньої організації суб'єкта державного управління передбачає перерозподіл функцій управління між структурними підрозділами; установлення необхідної кількості штатних працівників,

регламентування їхньої діяльності та визначення посадових обов'язків; здійснення необхідного фінансового, матеріально-технічного, інформаційного забезпечення; організацію відповідного контролю за діяльністю суб'єктів управління. Технологію реформування внутрішньої організації суб'єкта державного управління розкрито в підрозділі 2.4;

– *технологія організаційно-змістового регулювання діяльності органів управління розвитком освіти у сфері ФКіС* визначає процес взаємодії і розмежування повноважень державних органів влади та органів громадського самоврядування. Територіальним громадам та органам самоврядування надано права самостійно вирішувати питання місцевого життя, яке виявляється насамперед у виборах жителями відповідних територій представників до органів місцевого самоврядування, самостійному вирішенні питань місцевого значення й безпосередньо, і через органи, які вони обирають. До таких питань слід віднести право розвитку освіти у сфері ФКіС. Органи самоврядування визначають пріоритетні напрямки розвитку ФКіС місцевого значення, розпоряджаються своїм майном, самостійно управляють витратами на розвиток освіти у сфері ФКіС. Водночас зберігаючи значну частку самостійності у вирішенні місцевих справ, органи місцевого самоврядування мають підкорятися центральній владі в усьому, що стосується загальнодержавних вимог. Упровадження цієї технології в Польщі розкрито в підрозділі 1.3;

– *технології контролю керованих процесів розвитку освіти у сфері ФКіС*. Контроль – процес визначення якості та коригування роботи підлеглих з метою забезпечення виконання планів, спрямованих на досягнення мети управління розвитком освіти у сфері ФКіС. Технології контролю пов'язані з безперервним моніторингом керованих процесів розвитку освіти у сфері ФКіС, їхнім вивченням, вимірюванням і порівнянням, об'єктивним зіставленням з управлінськими моделями, відображеними в нормативних документах, рішеннях, освітніх стандартах, установлених нормах і вимогах. Щоб контроль був дієвим, він повинен відбуватися вчасно і мати практичні наслідки. Технології контролю керованих процесів розвитку освіти у сфері ФКіС повинні відповідати таким вимогам: постійність, оперативність, поєднання

перевірки зверху і контролю знизу, об'єктивність, масовість, гласність, дієвість, плановість, економічність. Результати контролю впливають на своєчасне корегування планів та програм розвитку освіти у сфері ФКіС, виявлення недоліків та резервів у здійсненні планування, визначення ефективності прийнятих управлінських рішень, установлення необхідності здійснення коригування змісту, методів та засобів управлінського впливу. Їх розкрито в підрозділі 3.1;

– *технологія організації обміну оперативною та поточною інформацією* – невід'ємна частина всіх основних видів управлінської діяльності, що охоплює аналіз і опрацювання типових форм вхідних та вихідних документів у сфері ФКіС. Ця технологія містить аналіз результатів управління розвитком освіти у сфері ФКіС на регіональному рівні, обміном необхідною статистичною, науковою та дидактичною інформацією з наданням пропозицій щодо подальшого розвитку та удосконалення чинної системи управління. Технологія організації обміну оперативною та поточною інформацією передбачає вдосконалення зовнішніх і внутрішніх комунікацій (взаємодій) у підпорядкованих структурних підрозділах, спортивних клубах, закладах освіти, громадських організаціях фізкультурно-спортивної спрямованості, оприлюднення змісту їхньої освітньої діяльності в засобах масової інформації. Цю технологію розкрито в підрозділах 2.3 та 2.4;

### 3. На державному рівні управління освітою:

– *технологія нормативно-правового регулювання розвитком освіти у сфері ФКіС*. Нормативно-правове регулювання – це сукупність правових засобів, за допомогою яких держава здійснює управлінський вплив на суспільні відносини в галузі освіти у сфері ФКіС. В Україні сформована єдина система освітнього законодавства, водночас вона характеризується великою кількістю різноманітних нормативно-правових актів на всіх рівнях освітньої вертикалі. При цьому правові норми, які регулюють ті або інші освітні відносини, містяться, крім профільних нормативних актів, у законах та інших підзаконних актах різної галузевої приналежності. До них також належать норми конституційного, адміністративного, цивільного, фінансового, трудового права і т. і. Особливістю технології нормативно-правового регулювання розвитком освіти у



сфері ФКіС в Польщі є вагомий вплив на прийняття управлінських рішень колегіальних дорадчих органів, як-от: Державна рада освіти, Головна рада вищої освіти, громадських об'єднань «Польський спортивний союз» та «Академічний спортивний союз», діяльність яких розглянута нами у підрозділах 1.2 та 1.3;

– *технологія побудови організаційної структури суб'єктів управління розвитком освіти у сфері ФКіС.* Структура відображає будову та внутрішню форму організації системи управління і характеризується відносно стійкими зв'язками між її елементами. Побудова організаційної структури управління розвитком освіти у сфері ФКіС здійснюється шляхом організаційного проектування, основою якого є стратегічний план розвитку, спрямований на досягнення цілей управління. Основними вимогами до організаційної структури управління розвитком освіти у сфері ФКіС є: мінімальна кількість управлінських зв'язків, усунення елементів дублювання, оперативність і гнучкість у роботі, що характеризують взаємодію і координацію елементів всередині системи. Побудова організаційної структури суб'єктів управління розвитком освіти у сфері ФКіС здійснюється зверху вниз і охоплює такі етапи: визначення вертикальних рівнів управління; установа горизонтального поділу організації (закріплення видів діяльності за штабними підрозділами); установа зв'язків між різними підрозділами; визначення повноважень і відповідальності посадовців; розробку посадових обов'язків. Використання цієї технології в Польщі детально розглянуто в підрозділі 2.2;

– *технологія підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.* Підготовка, розробка і прийняття управлінських рішень становить головний процес в управлінні розвитком освіти у сфері ФКіС, він формує напрямки розвитку освіти, установа завдання суб'єктам освітнього процесу сфери ФКіС. Управлінське рішення є певним підсумком вибору альтернативи управлінської діяльності, результатом обмірковувань, обговорень, прогнозувань, висновків, спрямованих на реалізацію цілей управління розвитку освіти у сфері ФКіС. Вибір управлінського рішення повинен мати логічне обґрунтування і здійснюватися з урахуванням нормативно-правових обмежень, наявних управлінських технологій, відповідно до ресурсних

можливостей та має реалістичний характер виконання. Польський досвід підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень розглянуто в підрозділі 3.1 та додатку 3.1.3;

– *технологія управління всебічним забезпеченням розвитку освіти в сфері ФКіС* до якої належать рівень кадрового, фінансового, наукового, нормативно-правового, інформаційного, дидактичного, програмно-методичного та медичного забезпечення. Успішність розвитку освіти у сфері ФКіС значною мірою залежить від надійності, результативності та ефективності діяльності органів державної влади. В Україні залишається критичним стан фінансового та матеріально-технічного забезпечення системи освіти, низький рівень фінансово-економічного, навчально-методичного та інформаційного забезпечення навчальних закладів [192]. Технологію управління всебічним забезпеченням розвитку освіти у сфері ФКіС в Польщі розкрито в підрозділі 1.3;

– *технологія стандартизації якості освітніх послуг у сфері ФКіС*. Стандарти освіти у сфері ФКіС визначають зміст управлінської та навчальної діяльності суб'єктів освітнього процесу, а також форми взаємодії між навчальними закладами та споживачами освітніх послуг. Технологія стандартизації якості освітніх послуг у сфері ФКіС є основою нормативної бази функціонування системи освіти загалом та сфери ФКіС, зокрема, і спрямована на досягнення оптимального ступеня впорядкування навчальної діяльності, вона визначає способи впливу на систему освіти. Технологію стандартизації якості освітніх послуг у сфері ФКіС в системі загальної середньої освіти розкрито в підрозділі 3.2, у системі вищої освіти – у підрозділі 3.3, у системі підготовки фахівців фізичного виховання і спорту – у підрозділі 3.4;

– *технологія моніторингу наслідків управлінських рішень у сфері ФКіС*. Моніторинг є однією з основних функцій управління, оскільки об'єднує такі найважливіші функції управління, як спостереження, оцінювання та контроль, і визначає правильність та своєчасність прийнятих рішень, поставлених завдань, розроблених стратегій, оцінювання ефективності управління. Моніторинг є завершальним етапом механізму реалізації управлінських рішень, він спрямований на дослідження основних умов та факторів розвитку, визначення впливу на нього системи управління [57].

Моніторинг процесів розвитку освіти у сфері ФКіС спрямований на встановлення відповідності між запланованими результатами та їхнім дійсним станом, між наявною практикою та вимогами суспільства. Технологія моніторингу наслідків управлінських рішень повинна виконувати функції діагностування та розглядатися як система спостереження, оцінки і прогнозування розвитку освіти у сфері ФКіС.

Діяльнісний блок розробленої моделі охоплює методологічне забезпечення процесу впровадження управлінських технологій розвитку освіти в сфері ФКіС у вітчизняну практику, що передбачає добір відповідних принципів, методів форм та засобів впровадження з метою досягнення встановлених цілей. Процес впровадження управлінських технологій розвитку освіти в сфері ФКіС відбувається через реалізацію функцій моніторингу та аналізу, прогнозування, планування, визначення умов впровадження, урахування внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, прийняття рішення, організації, координації, регулювання та контролю.

Упровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику передбачає дотримання таких принципів:

- державності – обов'язкове дотримання законів, постанов, розпоряджень, наказів та інших законодавчих актів;

- демократизації – вирішення проблем управлінської діяльності з урахуванням думок громадськості, фахівців, споживачів освітніх послуг у сфері ФКіС;

- цілеспрямованого розвитку – чітке уявлення про мету діяльності системи управління у сфері ФКіС, визначення напрямів розбудови, розробки перспективного плану розвитку освіти у сфері ФКіС;

- науковості – застосування науково обґрунтованих методик управління освітою, цілеспрямованої діяльності державних органів влади з розбудови системи освіти у сфері ФКіС відповідно до сучасних вимог;

- оптимальності – достатній і якісний рівень матеріально-технічного, фінансового, організаційного, правового, нормативного, кадрового, методичного забезпечення розвитку

освіти у сфері ФКіС;

- компетентності – комплектування органів управління розвитком освіти у сфері ФКіС фахівцями відповідного наукового і професійного рівня підготовленості, створення належних умов для ефективної роботи фахівців;

- єдності та диференціації – установалення єдиних підходів до розвитку освіти у сфері ФКіС відповідно до визначених стандартів якості освіти та розподіл управлінських технологій залежно від рівня впровадження;

- гуманізації – встановлення доброзичливих відносин та співпраці між усіма ланками системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС;

- розвитку ініціативи і активності працівників – створення необхідних умов для творчих пошуків, надання можливостей для професійного росту та самовдосконалення фахівців ФКіС;

- оцінки діяльності працівників сфери ФКіС – об'єктивна оцінка результатів діяльності керівного, адміністративного, наукового, викладацького та допоміжного персоналу, якість виконання посадових обов'язків, систематичний контроль за діяльністю працівників сфери ФКіС.

До методів впровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику належать:

- фінансово-економічні – використання фінансових та економічних можливостей держави у сфері ФКіС (оплата праці, матеріальні стимули тощо);

- соціально-політичні – визначення значущості розвитку освіти у сфері ФКіС для суспільства, створення необхідних умов для праці фахівців ФКіС, розвитку їхньої громадської і політичної активності;

- адміністративні – прямий або опосередкований вплив органу управління на посадових осіб сфери ФКіС шляхом установалення їхніх обов'язків та норм поведінки;

- морально-етичні – дотримання норм честі, гідності та совісті працівниками ФКіС, використання засобів морального заохочення і стягнення, урахування їхніх психологічних особливостей;

- прогнозування – передбачення перспективних шляхів розвитку освіти у сфері ФКіС, визначення комплексу заходів, які б

привели в майбутньому до позитивного результату;

- планування – визначення цілей, завдань та послідовності здійснення необхідних управлінських заходів з розвитку освіти у сфері ФКіС, що передбачає делегування виконавцям відповідних службових та владних повноважень;

- прийняття управлінських рішень – проведення аналізу, визначення динаміки та тенденцій у здійсненні змін у розвитку освіти у сфері ФКіС, виявлення проблемних питань, логічне обґрунтування управлінських рішень;

- контролю – способи, за допомогою яких визначається результативність ефективності впровадження управлінських рішень з розвитку освіти у сфері ФКіС.

Основними формами впровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику є:

- розпорядження – правовий акт управління щодо впровадження технологій розвитку освіти у сфері ФКіС, що видається одноосібно керівником органу управління з метою вирішення оперативних питань, виконання яких не потребує обговорення і є обов'язковим для виконання;

- нарада – вид управлінської діяльності, що здійснюється керівником з метою оперативного доведення до підлеглих конкретних завдань, використання колективного розуму, обміну інформацією і накопиченого досвіду для виконання важливих рішень з впровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС;

- навчання – організована діяльність, спрямована на усвідомлення та засвоєння нових знань, умінь та навичок з метою їхнього подальшого застосування на практиці в процесі впровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС;

- ділова бесіда – спеціально організована керівником зустріч з підлеглими, запрошеними фахівцями для обміну думками щодо впровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС;

- переконання – метод словесного впливу на підлеглих, що ґрунтується на доказах, логіці і обґрунтуванні з метою доведення затвердженого змісту управлінського рішення щодо впровадження

технологій розвитку освіти у сфері ФКіС;

– засідання – вузькопрофесійні наради для вирішення оперативних та організаційних питань впровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС;

– повідомлення – доведення керівником додаткової інформації, необхідної для виконання управлінського рішення щодо впровадження технологій розвитку освіти у сфері ФКіС;

– звіт – документ, що містить відомості про підсумки діяльності, виконання плану, завдань, результатів виконання управлінських рішень щодо впровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС та подається вищій посадовій особі чи установі.

До засобів впровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику належать: розробка нормативних документів, установлення завдань структурним підрозділам, науково-методичне та програмне забезпечення, використання періодичних видань, обмін досвідом, використання сучасних інформаційних технологій.

Результативний блок моделі впровадження управлінських технологій у вітчизняну практику передбачає характеристику очікуваних результатів та проведення моніторингу динаміки розвитку освіти в сфері ФКіС України. З цією метою ми здійснили SWOT-аналіз запропонованих управлінських технологій (Додаток К.), результати якого згодом можуть бути використані для формулювання і вибору стратегії розвитку. Застосування SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, отже, виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи. SWOT-аналіз має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації [216]. SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін запропонованої технології управління, а також можливостей і загроз, що виходять з навколишнього середовища.

Визначення сильних та слабких сторін запропонованих технологій управління розвитку освіти у сфері ФКіС сформовано за

такими критеріями: переваги – унікальність технології; організація – рівень кваліфікації співробітників, їхня зацікавленість у розвитку; управління – рівень взаємодії між суб'єктами системи управління; фінансування – стабільність фінансування, доступність до додаткових джерел фінансування, рівень витрат на впровадження запропонованої технології; інновації – можливість впровадження нововведень, ступінь їхньої новизни (незначні або кардинальні зміни), строки впровадження; якість послуг – очікуваний ефект [106].

Визначення можливостей і загроз запропонованих технологій управління розвитку освіти у сфері ФКіС сформовано за такими критеріями: запит на послуги системи ФКіС; економічні фактори (стан економіки, рівень доходів та витрат населення); політичні фактори (політична стабільність, рівень корупції, рівень підтримки державними органами влади); соціальні фактори (орієнтація на певні категорії населення, система цінностей, сформовані традиції); науково-технічні фактори (рівень розвитку науки, можливості впровадження наукових досягнень, ступінь упровадження інновацій, рівень підтримки наукових досліджень); інтеграційні можливості.

Кінцевим результатом упровадження управлінських технологій розвитку освіти в сфері ФКіС на рівні закладу освіти має стати підняття якості освітніх послуг у сфері ФКіС, упровадження інноваційних технологій навчання; вироблення єдиних критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів; сформованість у молоді навичок до систематичних занять ФКіС, догляду за тілом та власним здоров'ям; розуміння необхідності ведення здорового та активного стилю життя; організація систематичного моніторингу навчальної діяльності закладу освіти. На регіональному (місцевому рівні) – визначення стратегії розвитку освіти у сфері ФКіС регіону; удосконалення механізму прогнозування та планування комплексного управління якістю розвитку освіти в сфері ФКіС; організаційно-змістового регулювання діяльності органів управління; організація обміну оперативної та поточної інформації, що безпосередньо впливає на підняття рівня освіченості та загальної культури населення щодо занять фізичними вправами та спортом, організації дозвілля та активного відпочинку, свідомого ставлення до збереження власного здоров'я та боротьби зі шкідливими

звичками [108]. На державному рівні – удосконалення системи нормативно-правового, організаційного, структурного управління розвитком освіти; перебудова механізму підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень; перегляду системи здійснення моніторингу наслідків упровадження управлінських рішень; покращення всебічного забезпечення освіти у сфері ФКіС [131].

Отже, в процесі дослідження було проаналізовано розроблену модель упровадження управлінських технологій розвитку освіти в сфері ФКіС у вітчизняну практику, що передбачає процес імплементації управлінського досвіду Республіки Польща на державному, регіональному, місцевому рівні та на рівні закладу освіти. На розвиток освіти в сфері ФКіС вагомий вплив здійснюють не лише управлінські рішення та дії державних органів влади, а також діяльність громадських організацій, їхня співпраця та взаємодія з державними органами влади, яка й буде предметом нашого подальшого дослідження.

#### **4.2 Нормативно-правові засади взаємодії органів управління в процесі розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту з громадськими організаціями**

Розбудова України як демократичної європейської держави висуває на порядок денний питання відкритості та прозорості владних інституцій, рівноправного партнерства та залучення громадян до формування і реалізації державної та регіональної політики. Ураховуючи потреби сучасного стану розбудови демократичного суспільства в Україні, можливості впливу громадськості на формування органів влади, які б відповідали принципам демократичності та відкритості, особливу увагу заслуговують питання взаємодії органів управління з громадськими організаціями.

У сучасних умовах розвитку суспільства взаємодію органів управління з громадськими організаціями розглядають як основу демократичного державного управління, як цілісний управлінський механізм, спрямований на урахування різних соціально-економічних інтересів громадян. Серед завдань, що стоять перед державними органами влади, є постійна співпраця з громадськими



організаціями та органами місцевого самоврядування. За допомогою громадських організацій державні органи влади можуть розробляти та ухвалювати більш ефективні та результативні рішення завдяки глибшому і ширшому розумінню сучасних проблем та питань, що необхідно вирішувати в соціальній сфері, зокрема й у сфері ФКіС. Рішення, у яких враховано думку громадськості, набагато краще сприймається суспільством, що безпосередньо впливає на кінцевий результат їхнього впровадження. Залучення громадян до процесу ухвалення рішень підвищує взаєморозуміння між органами виконавчої влади та громадськістю, мінімізує конфлікти та створює умови для широкого суспільного розуміння й підтримки в ухваленні рішень [365].

Взаємодія органів управління з громадськими організаціями – це багатофункціональна система з організації, налагодження та регулювання відносин суб'єктів управління з громадськістю, головними завданнями якої є врахування громадської думки в прийнятті управлінських рішень, забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів суспільного життя. В основі успішного функціонування зв'язків з громадськістю лежить зворотний зв'язок. Завдяки йому стає можливим отримання необхідної інформації щодо своєчасності та доцільності прийнятих управлінських рішень, сприйняття їх суспільством, що в підсумку впливає на їхню ефективність та результативність [130; 201]. Завдяки сучасним засобам комунікації взаємодія органів управління з громадськістю набуває нових рис, поширюючи можливості обміну думками, доведення та роз'яснення населенню змісту управлінських рішень, висвітлюючи стратегічні напрями розвитку, надаючи можливість обговорення основних проблем в ЗМІ та пошуку шляхів щодо їхнього вирішення. Управлінські рішення органів влади, спрямовані на реалізацію інтересів громадян, можуть своєчасно корегуватись за допомогою обміну інформацією та висвітлення думок громадських діячів, науковців, експертів та фахівців, таким чином прогнозуючи подальший перебіг подій. Взаємодію органів управління з громадськими організаціями визначають як один із важливих різновидів управлінської діяльності в широких сферах суспільного життя, спроможний забезпечити необхідний рівень вирішення державних, економічних, соціальних та культурних питань [77].

Громадські організації є одним із основних суб'єктів впливу громадськості на освітню сферу, оскільки вони є виразниками всього розмаїття суспільних інтересів і своєрідною проміжною ланкою між громадянином і владою [197]. Умовою ефективного управління розвитком освіти у сфері ФКіС є взаємодія органів державної влади з органами громадського самоврядування, які мають право вносити пропозиції щодо формування державної освітньої політики, вирішувати питання навчально-виховної, науково-дослідницької, методичної, фінансово-економічної, фізкультурно-спортивної та оздоровчо-рекреаційної діяльності закладів освіти.

Розвиток освіти у сфері ФКіС в Польщі є однією з функцій громадських освітніх організацій, як-от: Державна рада освіти, Головна рада вищої освіти, воєводська рада освіти, рада освіти місцевого самоврядування, рада закладу освіти, сенат (у ВНЗ), батьківська рада, учнівське (студентське) самоврядування. Зміст їхньої діяльності щодо розвитку освіти у сфері ФКіС розкрито в підрозділі 1.3. Спортивні клуби є найбільш потужними та масовими громадськими організаціями з розвитку освіти у сфері ФКіС в Польщі. Вони об'єднані в асоціацію PZS – Польський спортивний союз, до якої входять Шкільний спортивний союз – SZS, основу якого складають учнівські спортивні клуби закладів середньої освіти – UKS, та Академічний спортивний союз – AZS, до складу якого входять спортивні клуби закладів вищої освіти. Зміст діяльності громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості з питань розвитку освіти в сфері ФКіС розкрито в підрозділах 3.2 та 3.3.

Імплементация польського досвіду взаємодії органів влади з громадськими організаціями освітньої та фізкультурно-спортивної спрямованості є важливим елементом щодо реформування наявної системи їхніх взаємовідносин в Україні, оскільки за останнє десятиріччя в Польщі плідна співпраця громадських організацій з державними органами управління у сфері освіти та ФКіС дала вагомий результат в різних напрямках діяльності. Розвиток системи освіти в Польщі й державної, і приватної форм власності, був спрямований на зростання її привабливості на міжнародному рівні, так відбулося покращення умов навчання, розбудова

інфраструктури освітніх навчальних закладів, зокрема й у сфері ФКіС, збільшення їхньої кількості та осіб, які там навчаються. Діяльність місцевих органів влади ґрунтується на урахуванні думок громади щодо місць розташування спортивних об'єктів, сучасного облаштування місць відпочинку та масових занять спортом, можливості доступу до них широких верств населення. Саме процес взаємодії державних органів влади Польщі з громадськими організаціями освітньої та фізкультурно-спортивної спрямованості дозволяє з успіхом вирішувати проблеми розвитку освіти у сфері ФКіС. Вагомі успіхи польських спортсменів на міжнародній арені (чемпіони світу з волейболу, гандболу, легкої атлетики, спідвею, лижних гонок тощо) свідчать про результативність діяльності системи спорту вищих досягнень та дитячо-юнацького спорту, її привабливості для населення країни [130].

В основі успіху польської системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС є чітка стратегія розвитку на державному, регіональному та місцевому рівні. Стратегія розвитку – це насамперед не політичний, а економічний документ, який максимально враховує потенційні можливості природних, соціальних та господарських особливостей тих чи інших територій, визначає пріоритети діяльності державних органів влади, місцевого самоврядування та громадських організацій. Економічні відносини між державними органами влади та суспільними організаціями у сфері ФКіС в Польщі мають обмежений характер. Центральні та регіональні органи влади беруть участь у дофінансуванні розвитку спортивної інфраструктури, підтримки нових освітніх, фізкультурно-оздоровчих та спортивних проєктів, організації спортивно-масових заходів державного, регіонального та місцевого значення. Процес дофінансування відбувається за поданням місцевих органів влади, які, відповідно, ґрунтуються на пропозиціях громадських організацій. Завданням громадських організацій є контроль за цільовим використанням наданих коштів та матеріальних засобів, взаємодія з органами влади щодо якості проведення затверджених заходів з розвитку освіти у сфері ФКіС та результатами діяльності виконавців зазначених проєктів

Вивчення передового досвіду управління розвитком освіти у сфері ФКіС в Польщі відбувається на прикладі добрих практик,

які розповсюджуються серед територіальних громад і закладів освіти. Кожне воєводство Республіки Польща повинно мати декілька прикладів добрих практик, які відповідають таким критеріям, як-от: висока результативність і ефективність педагогічної діяльності; оптимальне витрачання сил і засобів для досягнення позитивних результатів; стабільність отриманих результатів, новизна та інноваційні підходи; актуальність і перспективність; наукова обґрунтованість; відповідність сучасним досягненням педагогіки, теорії та методики ФК; урахування місцевих освітніх потреб та традицій. Узагальнення та розповсюдження прикладів такого досвіду для ДНЗ та ЗОШ покладається на місцеві та регіональні громадські організації, а саме на воєводську раду освіти та раду освіти місцевого самоврядування. Для ВНЗ вимоги до розробки й впровадження добрих практик визначає кодекс «Добрі практики у вищих навчальних закладах», розроблений Комітетом доброї практики, що діє при Фонді ректорів Польщі [373]. Приклади добрих практик охоплюють різні напрями освітнього процесу, зокрема з питань збереження здоров'я, розвитку освіти у сфері ФКіС, популяризації здорового способу життя.

Успіх польської системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС ґрунтується на встановленні зворотного зв'язку між суб'єктами освітнього процесу – органами управління (регіонального, місцевого рівня, окремого закладу освіти) та тими, хто навчається; між органами управління та батьками учнів; між органами управління та викладачами; між органами управління та громадськими організаціями у сфері освіти та ФКіС. Вивчення запитів громади щодо організації освітнього процесу та розвитку ФКіС відбувається шляхом систематичного соціологічного опитування, яке здійснюють і органи управління освітою, і громадські організації. Слід відмітити, що громадські організації (рада закладу освіти, батьківська рада, учнівське (студентське) самоврядування) на відміну від органів управління освітою, можуть здійснювати соціологічні опитування зі значно ширшого кола питань. Відповідно до розвитку освіти у сфері ФКіС до них належать: рівень задоволеності організації освітнього процесу у сфері ФКіС; установлення пріоритетних напрямів розвитку ФКіС; необхідність розбудови спортивної інфраструктури, придбання

спортивного інвентаря та обладнання; визначення потреби в запрошенні відповідних кваліфікованих фахівців тощо [75]. Результати соціологічного опитування розглядають на засіданні ради закладу освіти, за підсумками його обговорення приймають відповідні рішення, обов'язкові до виконання органом управління освітою.

Безперечно, заслуговує на інтерес організація взаємодії місцевих органів влади, закладів освіти Польщі з громадськими організаціями з питань навчання молоді дотримання принципів олімпійського виховання і використання правил «Fair play». На сучасному етапі розвитку освіти польські науковці [287] розглядають олімпійське виховання й використання правил «Fair play» як окремий напрям педагогічних досліджень. Він охоплює не лише дотримання правил чесної гри під час проведення змагань, а розглядається значно ширше, як процес навчання й виховання молоді правилам поведінки в повсякденному житті. Процес навчання та виховання здійснюють не лише заклади освіти, а насамперед громадські організації PZS, SZS, UKS, AZS. Саме вони організують освітній процес у сфері ФКіС серед найбільш активної частини молоді, який містить: виховання культури поведінки спортсменів (повага до супротивника, збереження його здоров'я і гідності, надання допомоги супротивнику при потребі); виховання культури поведінки уболівальників (уміння гідно сприймати перемоги й поразки улюбленої команди, шанобливе ставлення до супротивника, прагнення уникати конфліктних ситуацій, контроль емоційного стану та поведінки); об'єктивний погляд на роботу суддівської бригади (повага до роботи суддів, уникнення образ, розуміння вимушених помилок); навчання молоді шанобливого ставлення до людей, поваги до інших думок, співчуття та надання допомоги, уникнення образ і неповаги до інших. Таким чином, процес взаємодії місцевих органів влади, закладів освіти та громадських організацій полягає в систематичному та цілеспрямованому впливі на молодь з метою формування в неї загальноприйнятих норм поведінки засобами освіти у сфері ФКіС [130].

Ще одним важливим напрямом взаємодії місцевих органів влади, закладів освіти з громадськими організаціями PZS, SZS,

UKS, AZS в Польщі є організація дозвілля молоді під час зимового та літнього відпочинку. Зміст цієї роботи спрямований на розвиток пізнавальної активності молоді, формування в неї ціннісних орієнтацій, соціально-культурний розвиток особистості та охоплює: патріотичне виховання, проведення розвивальних, туристичних, рекреаційних, оздоровчих, спортивних та розважальних заходів. Взаємодія органів влади, закладів освіти з громадськими організаціями полягає у створенні необхідних умов проведення цих заходів, організації табірних зборів та місць відпочинку таким чином, щоб, з одного боку, реалізувати поставлені освітньо-виховні завдання, а з іншого, – створити нові яскраві уявлення про культуру дозвілля, сприяти згуртованості в колективі, розкривати потенційні можливості молоді.

Представлений у цьому підрозділі польський досвід взаємодії органів управління освітою з громадськими організаціями може бути добрим прикладом для України, імплементація якого сприятиме розбудові системи освіти у сфері ФКіС.

В Україні розвиток освіти у сфері ФКіС відповідно до Закону «Про фізичну культуру і спорт» [196] здійснюють: спортивні клуби, дитячо-юнацькі спортивні школи, спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю, школи вищої спортивної майстерності, центри олімпійської підготовки, центри студентського спорту вищих навчальних закладів, фізкультурно-оздоровчі заклади, центри фізичного здоров'я населення, центри фізичної культури і спорту інвалідів, які є закладами освіти у сфері ФКіС, що забезпечують розвиток визначених напрямів ФКіС, видів спорту, здійснюють фізкультурно-оздоровчу та спортивну діяльність, надають фізкультурно-спортивні послуги. Засновниками вказаних осередків розвитку освіти у сфері ФКіС можуть бути центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, заклади освіти, спортивні федерації, фізкультурно-спортивні товариства [227].

Законом України «Про фізичну культуру і спорт» [196] визначено перелік громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості, до яких належать: колективи фізичної культури; фізкультурно-спортивні товариства; спортивні федерації; громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості

учнів та студентів; громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості ветеранів фізичної культури і спорту; Національний олімпійський комітет України; Спортивний комітет України. Таким чином, в Україні управління розвитком освіти у сфері ФКіС визначено як процес державно-громадського управління, що передбачає оптимальну взаємодію державних і громадських засад у процесі управління в інтересах людини, суспільства та держави.

Державний і громадський складники управління мають переваги й недоліки. Перевагами державного складника можна вважати ресурсну базу та практику адміністративного управління, що в сукупності робить систему управління максимально прогнозованою. До недоліків належать: авторитаризм управлінської позиції; бюрократизм у прийнятті та виконанні рішень; ставка на адміністративний режим і тиск на громадську ініціативу, намагання обмежити її роль і применшити значення; тенденції до розростання структур управління; використання державного ресурсу під час визначення й реалізації освітньої політики; дотримання владної ієрархії; неприйняття позиції меншості. Серед переваг громадського складника можна назвати: незалежність дій органів самоврядування в спільному управлінні; широку соціальну основу участі громадськості у співуправлінні; практику відкритих і публічних обговорень та прийняття рішень; заохочення ініціативи; урахування думки меншості. Недоліками громадського складника є: недостатній рівень професіоналізму громадських діячів; нестача ресурсних можливостей для фінансування проектів розвитку.

Взаємодія органів управління в процесі розвитку освіти у сфері ФКіС з громадськими організаціями сприяє розвитку суспільної активності і залучає громадські організації до управління у сфері ФКіС. Громадські організації можуть здійснювати освітню та фізкультурно-оздоровчу діяльність за рахунок членських внесків, коштів власника відповідних підприємств, установ, організацій, профспілкового комітету, отриманих від роботодавця на освітню та фізкультурно-оздоровчу діяльність відповідно до законодавства.

Основними завданнями громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості щодо розвитку освіти у сфері ФКіС є:

- сприяння реалізації державної політики розвитку освіти у

сфері ФКіС;

- залучення різних груп населення до освітньої, фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності;

- забезпечення інтересів членів громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості, зокрема сприяння захисту їхніх соціальних, економічних, освітніх, творчих, вікових, національно-культурних та інших інтересів;

- сприяння розвитку окремих видів спорту шляхом участі в розробленні та виконанні відповідних освітніх програм;

- сприяння підготовці спортсменів національних збірних команд та забезпечення їхньої участі в офіційних міжнародних спортивних змаганнях;

- участь у здійсненні кадрового забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС;

- сприяння розвитку міжнародного співробітництва у сфері ФКіС;

- пропагандистська, агітаційна та освітня діяльність з ведення здорового способу життя, догляду за власним здоров'ям, боротьби з негативними явищами в житті та спорті.

Громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості здійснюють повноваження відповідно до статутної діяльності, яка не може суперечити чинному законодавству. Вони можуть мати й усеукраїнський, і місцевий статус. Усеукраїнські фізкультурно-спортивні товариства можуть бути засновниками закладів фізичної культури і спорту, зокрема дитячо-юнацьких спортивних шкіл, відповідних підприємств; власниками спортивних споруд та іншого майна; створювати штатні спортивні команди резервного спорту. Центральні органи виконавчої влади можуть надавати всеукраїнським фізкультурно-спортивним товариствам фінансову підтримку за рахунок коштів державного бюджету відповідно до закону. Громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості співпрацюють з органами виконавчої влади, відповідними структурними підрозділами місцевих державних адміністрацій та органами місцевого самоврядування, на підставі договорів. Місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування можуть надавати за рахунок коштів місцевих бюджетів фінансову підтримку осередкам усеукраїнських



фізкультурно-спортивних товариств, зокрема для проведення освітніх, фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів, їхньої діяльності та для діяльності заснованих ними дитячо-юнацьких спортивних шкіл [107].

Найбільш потужними громадськими організаціями, що здійснюють розвиток освіти у сфері ФКіС, є Національний олімпійський комітет України та Спортивний комітет України. Основним завданням Національного олімпійського комітету України є забезпечення розвитку олімпійського руху в країні як складової частини міжнародного олімпійського руху [168], основним завданням Спортивного комітету України є забезпечення розвитку в Україні неолімпійського спорту. На ці громадські організації покладено такі завдання:

- представляти Україну в міжнародних спортивних організаціях;
- організувати та проводити на території України всеукраїнські та міжнародні освітньо-спортивні заходи;
- сприяти розвитку освіти у сфері ФКіС;
- проводити заходи з пропаганди здорового способу життя, упровадження олімпійських принципів та ідеалів у вихованні молоді;
- співпрацювати зі спортивними федераціями України з питань розвитку окремих видів спорту, проведення відповідної освітньої діяльності щодо їхньої популяризації та організації;
- зміцнювати міжнародне спортивне співробітництво, зокрема з питань розвитку освіти у сфері ФКіС.

У Законі України «Про фізичну культуру і спорт» [196] зазначено, що центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування сприяють діяльності громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості в здійсненні освітньої, фізкультурно-оздоровчої і спортивної діяльності, проведенні спортивних заходів, підготовці та участі спортсменів у відповідних міжнародних спортивних змаганнях.

Процес взаємодії органів державної влади з громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості передбачає можливість делегування окремих повноважень громадським

організаціям, як-от:

- участь у формуванні державної політики з питань розвитку освіти, ФКіС, забезпечення її впровадження на місцевому рівні;
- виконання програм і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС;
- сприяння розвитку видів спорту, визнаних в Україні;
- сприяння федераціям з видів спорту та іншим громадським організаціям у проведенні ними роботи з питань розвитку освіти у сфері ФКіС;
- організація і проведення фізкультурно-спортивних заходів серед широких верств населення, залучення їх до занять ФК та спортом, забезпечення пропаганди здорового способу життя;
- організація та проведення фестивалів, конкурсів та інших заходів серед широких верств населення, підготовка й ефективне використання кадрів у сфері ФКіС, забезпечення пропаганди здорового способу життя, сприяння розвитку олімпійського та параолімпійського руху;
- координація діяльності зацікавлених організацій та установ в цілеспрямованому використанні коштів, спрямованих на впровадження освітніх та фізкультурно-спортивних програм;
- розроблення заходів щодо зміцнення матеріально-технічної бази об'єктів та споруд спортивного призначення, утримання їх в належному стані, залучення до цієї роботи інвесторів та зацікавлених осіб;
- розширення співробітництва з іншими державними та громадськими організаціями щодо розвитку освіти у сфері ФКіС.

Нормативно-правові засади взаємодії органів управління в процесі розвитку освіти у сфері ФКіС з громадськими організаціями визначені Законом України «Про громадські об'єднання» [178], де в статті 22 встановлюються засади взаємовідносин громадських об'єднань з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, як-от:

- держава забезпечує додержання прав громадських об'єднань;
- втручання органів державної влади, їхніх посадових осіб та службових осіб у діяльність громадських об'єднань, так само як і втручання громадських об'єднань у діяльність органів державної влади, їхніх посадових та службових осіб, не допускається, крім

випадків, передбачених законом;

– органи державної влади можуть залучати громадські об'єднання до процесу формування і реалізації державної політики, вирішення питань місцевого значення, зокрема, шляхом проведення консультацій з громадськими об'єднаннями стосовно важливих питань державного і суспільного життя, розроблення відповідних проектів нормативно-правових актів, утворення консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів при органах державного управління, у роботі яких беруть участь представники громадських об'єднань;

– проведення в порядку, визначеному законодавством, консультацій з громадськими об'єднаннями щодо проектів нормативно-правових актів, які стосуються правового статусу громадських об'єднань, їхнього фінансування та діяльності, є обов'язковим;

– державний нагляд та контроль за дотриманням закону громадськими об'єднаннями здійснюють органи виконавчої влади в порядку, визначеному законом.

Згідно із законом [178] громадське об'єднання у сфері ФКіС у відносинах з органами державної влади має право:

– звертатися в порядку, визначеному законом, до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їхніх посадових і службових осіб з пропозиціями (зауваженнями), заявами (клопотаннями), скаргами;

– одержувати в порядку, визначеному законом, публічну інформацію, що міститься у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації;

– брати участь у порядку, визначеному законодавством, у розробленні проектів нормативно-правових актів, що видаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування і стосується сфери діяльності громадського об'єднання та важливих питань державного і суспільного життя.

Порядок проведення органами виконавчої влади консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики з розвитку освіти у сфері ФКіС визначає постанова Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [181],

у якій визначено механізм формування консультативно-дорадчих органів при органах виконавчої влади. Постановою було зобов'язано органи виконавчої влади в обов'язковому порядку проводити консультації з громадськістю у формі публічного громадського обговорення.

Консультації з громадськістю проводяться у формі публічного громадського обговорення та вивчення громадської думки шляхом проведення конференцій, форумів, громадських слухань, засідань за круглим столом, зборів, зустрічей із громадськістю, теле- або радіодебатів, інтернет-конференцій, електронних консультацій. Публічне громадське обговорення організовує і проводить орган виконавчої влади із залученням громадської ради.

Отже, чинним законодавством України передбачено достатньо широке коло можливостей та форм участі громадян у роботі в громадських організаціях освітньої та фізкультурно-спортивної спрямованості. Позитивною тенденцією є постійний розвиток й удосконалення нормативно-правової бази в цьому напрямі, що підтверджується врегулюванням процедури консультацій з громадськістю, уточненням порядку формування та діяльності громадських рад, стандартизацією діяльності органів державної влади щодо розвитку освіти у сфері ФКіС, розширенням можливостей громадян у прийнятті управлінських рішень. Водночас, на наш погляд, надані можливості недостатньо повно використовуються громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості України [107].

В основі низької ефективності взаємодії державних органів влади з громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості лежить низька суперечностей, зміст яких перебуває в площині соціально-економічного, правового, організаційного характеру функціонування органів влади. Однією із визначальних суперечностей сучасного розвитку України, безперечно, є гостра невідповідність між вимогами до розвитку освіти у сфері ФКіС та обмеженими ресурсними можливостями держави. Слід відзначити, що низка нормативно-правових актів України з питань розвитку освіти у сфері ФКіС має відверто декларативний та популістський характер, не підкріплена механізмами матеріально-технічного та

фінансового забезпечення щодо вирішення висунутих завдань. Планування й фінансування заходів з розвитку освіти у сфері ФКіС має здебільшого хаотичний характер і приурочується, як правило, до організації якихось міжнародних спортивних змагань. Результатом такого ставлення до сфери ФКіС, її нормативно-правового та фінансового регулювання є знищення системи масового та дитячо-юнацького спорту, ліквідація значної кількості добровільних спортивних товариств, занепад матеріально-технічної бази ФКіС загального користування. Слабкість матеріальної бази істотно гальмує розвиток освіти у сфері ФКіС, сповільнює процес залучення широких верств населення до активних занять спортом та фізичними вправами [11; 68; 199].

Друга суперечність – між чинною системою влади і громадянським суспільством, що характеризує систему відносин між органами влади та громадянами. Низка науковців [69; 71; 146; 206] визначає, що основними причинами кризи в системі управління України стали низький професіоналізм керівників та фахівців управлінського апарату всіх рівнів, недовіра громадськості до їхньої діяльності, формування кадрового корпусу не за професійною ознакою, а за партійною приналежністю, високий рівень корупції в органах влади, розбалансованість організаційної структури системи управління, невідповідність змісту і напрямів діяльності органів державної влади запитам і очікуванням суспільства, домінування приватних інтересів службовців над державними.

Третя суперечність – між системою управління у сфері ФКіС і розвитком ринкових відносин в економіці. Управлінський апарат у сфері ФКіС України бажає залишити за собою здебільшого адміністративні функції управління і не враховувати нових ринкових економічних відносин, тому не вдається забезпечити використання можливостей ринку в інтересах суспільства. Комерціалізація сфери ФКіС в Україні спрямувала її розвиток насамперед у бік розбудови розважальних спортивних закладів, як-от: аквацентри; фітнес-центри, боулінг-клуби, більярдні тощо. Для підтримки міжнародного іміджу України державні органи управління у сфері ФКіС концентрують увагу на розвитку спорту вищих досягнень та пошуку можливостей і коштів для підготовки кращих спортсменів до міжнародних змагань, їхнього заохочення за

результатами успішних виступів. Підтримка розвитку дитячо-юнацького, аматорського та масового спорту відбувається за залишковим принципом [70; 97; 103]. В умовах економічної нестабільності в Україні такий підхід робить заняття спортом привілейованою діяльністю заможних громадян, коли проблеми екіпірування, виїзду на змагання, організації тренувань покладено на плечі самих спортсменів.

Слід відзначити, що вказані суперечності можливо вирішити лише на державному рівні управління. Польський досвід розвитку освіти у сфері ФКіС вказує на те, що ініціативи, нав'язані згори, як правило, не мають бажаного успіху, тому що не сприймаються місцевою громадою. Ініціатива розвитку освіти у сфері ФКіС повинна виходити від самих громадян, громадських організацій та закладів освіти. Завдання органів влади полягають у вивченні проблем розвитку освіти у сфері ФКіС та пошуку шляхів їхнього вирішення на місцевому та регіональному рівні управління. Саме процес взаємодії місцевих органів влади, закладів освіти та громадських організацій здатний вирішити більшу кількість проблем розвитку освіти у сфері ФКіС. Тому ми сконцентруємо увагу на пошуку додаткових можливостей щодо вдосконалення процесу взаємодії між місцевими органами влади та громадськими організаціями з проблем розвитку освіти у сфері ФКіС в Україні.

Взаємодія органів державної влади, місцевого самоврядування, закладів освіти, фізкультурно-спортивних організацій громадського самоврядування в Україні будується за принципом субординації та координації [73; 87]. Система взаємодії органів управління з громадськими організаціями у сфері ФКіС повинна мати переважно горизонтальну спрямованість і забезпечувати спілкування з цільовими аудиторіями на основі рівноправ'я, взаємоповаги та взаємодопомоги. Взаємодія органів влади з громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості є важливим аспектом та напрямом діяльності системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС. Будь-яка ефективна співпраця та партнерство має на меті створення відносин, що будуються на взаємній довірі та виражають добру волю учасників процесу та їхню взаємодію. Налагодження ефективної взаємодії органів виконавчої влади з громадянськими організаціями

фізкультурно-спортивної спрямованості повинна базуватися на спільній зацікавленості в досягненні цілей. Якщо немає спільної мети та спільного прагнення й зацікавленості, то будь-які контакти між органами державної влади з громадськими організаціями не перетворюються в дійсну співпрацю та взаємодію. Таким чином, процес взаємодії органів влади з громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості з розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту повинен ґрунтуватись на засадах: єдності цілей розвитку, партнерства, громадської активності, відкритості, відповідальності, політичної незалежності, раціональності, збалансованості, комплексності, запобігання корупції.

Ураховуючи сучасні реалії соціально-економічного розвитку України та польський досвід взаємодії місцевих та регіональних органів влади з громадськими організаціями, ми розробили рекомендації щодо удосконалення процесу взаємодії органів управління розвитку освіти у сфері ФКіС з громадськими організаціями, як-от:

- залучення громадських організацій, активістів та фахівців до розробки стратегій регіонального та місцевого розвитку сфери ФКіС;

- визначення механізмів та форм взаємодії місцевих органів виконавчої влади та органів самоврядування з обов'язкового врахування пропозицій громадських організацій щодо розвитку освіти у сфері ФКіС, закріплення їх на законодавчому рівні;

- установлення органами влади загальних вимог та процедур, за якими громадські організації можуть брати участь та отримувати дотації з місцевого бюджету для реалізації освітніх та фізкультурно-оздоровчих проєктів;

- створення необхідних нормативно-правових, ресурсних та організаційних умов діяльності спортивних клубів закладів освіти;

- визначення механізмів та форм взаємодії між місцевими органами управління, закладами освіти та спортивними клубами;

- сприяння освітній діяльності спортивних клубів як суб'єктів освітнього процесу;

- використання міжнародного досвіду: розробка зразків доброї практики з розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту,

рекомендацій європейських освітніх та фізкультурно-спортивних асоціацій;

- упровадження зразків доброї практики з розвитку освіти у сфері ФКіС на регіональному та місцевому рівні;

- розробка програми суспільно корисної діяльності закладів освіти та громадських організацій з розвитку освіти у сфері ФКіС, установаження механізмів її фінансування;

- налагодження системи зворотного зв'язку шляхом проведення соціологічних опитувань з питань розвитку освіти у сфері ФКіС;

- залучення представників громадських організацій для обговорення цільового використання наданих фінансових та матеріально-технічних ресурсів;

- надання громадським організаціям розширеної інформації про діяльність державних органів управління з питань розвитку освіти у сфері ФКіС;

- залучення громадських організацій, фахівців, науковців до спільної діяльності щодо проведення роз'яснювальної роботи з доцільності прийняття проектів державно-управлінських рішень;

- упровадження системи олімпійського навчання молоді та застосування правил «Fair play» як елементу виховного процесу;

- широке використання засобів масової інформації щодо висвітлення результатів обговорення актуальних проблем розвитку освіти у сфері ФКіС, оприлюднення управлінських рішень в медіа-засобах;

- висвітлення в засобах масової інформації результатів ефективної взаємодії та співробітництва органів виконавчої влади з громадськими організаціями, поширення передового досвіду на інші сфери діяльності;

- надання громадським організаціям можливості висувати кандидатури фахівців для призначення на керівні посади у сфері освіти та ФКіС регіонального та місцевого рівня;

- надання представникам громадських організацій можливості брати участь у розробці стандартів освіти у сфері ФКіС;

- залучення громадських організацій до спільного проведення спортивно-розважальних, оздоровчих та освітніх заходів на



волонтерських засадах;

- надання громадським організаціям доступу та можливості використання спортивної інфраструктури для проведення суспільно значущих освітніх, фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів;

- поширення можливостей проведення громадськими організаціями профілактичних заходів щодо боротьби з уживанням алкогольних напоїв, курінням, уживанням наркотичних речовин;

- проведення спільних заходів з розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту: семінарів, конференцій, круглих столів, громадських слухань, видання спеціальної літератури, методичних посібників, рекомендацій тощо;

- створення спеціалізованого програмного забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС.

#### **4.3 Компаративний аналіз механізмів управління та забезпечення розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту в Україні та Польщі**

Євроінтеграційні процеси, що відбуваються в Україні, вимагають цілеспрямованої та систематичної роботи щодо постійної модернізації вітчизняної системи освіти, яка водночас з певними здобутками має багато невирішених проблем. Складна економічна ситуація в Україні, нестабільність у політичній сфері, бойові дії на сході країни є тими основними факторами, що стримують процес євроінтеграційного розвитку освіти та сфери ФКіС, зокрема. Нові політичні та економічні умови розвитку держави потребують вироблення ефективних механізмів державного управління в соціальній сфері, особливо у сфері освіти. Механізми державного управління є одним із найважливіших складників такої системи, від ефективності застосування яких залежить рівень успішності реалізації державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС. У цьому розумінні механізми управління є способами розв'язання суперечностей, які виникають у процесі становлення освіти, ускладнюють ефективність функціонування системи та розвиток керованих підсистем. Механізми управління розвитком освіти у сфері ФКіС передбачають поетапну, логічну,

послідовну реалізацію управлінських дій, що ґрунтується на цільовій орієнтації, принципах функціональної діяльності з використанням відповідних форм і методів управління [102].

Розробка механізмів управління розвитком освіти у сфері ФКіС передбачає аналіз наявних проблем: виявлення системних диспропорцій та чинників, що їх викликають; установлення зв'язків і взаємозалежностей між проблемами розвитку освіти; визначення найбільш актуальних проблем, які потребують швидшого вирішення; розподіл проблем, характерних для всієї держави або окремих її територій; установлення рівня управління (державний, регіональний, місцевий) щодо їхнього вирішення.

На основі проведеного аналізу внутрішніх проблем визначають цілі розвитку, які повинні не суперечити, а доповнювати одна одну й бути підпорядкованими стратегічній меті розвитку освіти у сфері ФКіС. Одночасно встановлюють і обґрунтовують вимоги щодо їхньої реалізації, розробляють механізми, які забезпечуватимуть необхідний рівень концентрації ресурсних можливостей на пріоритетних напрямках розвитку. Важливим елементом цього етапу є оцінка можливих наслідків управлінських рішень, яка передбачає виявлення можливої реакції всіх елементів системи певного рівня управління. Процес моделювання наслідків управлінських рішень дозволяє враховувати можливу реакцію і внутрішніх елементів системи, і зовнішніх органів управління. Оцінка наслідків управлінських рішень визначає вибір найбільш оптимальної стратегії розвитку, яка має відповідати таким критеріям, як-от: реалізація основних функцій управління; можливість адаптації до змін; комплексність розвитку; ефективність використання наявних ресурсів [95]. Прийнята стратегія є основою для розробки і довгострокових, і оперативних рішень та вимагає встановлення термінів виконання на визначених етапах розвитку.

Упровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику передбачає аналіз нормативно-правової бази законодавства України щодо його відповідності європейським нормам, дослідження державної політики в освіті й у сфері фізичної культури і спорту, визначення змісту діяльності органів державної влади щодо розвитку освіти у сфері ФКіС.

Стратегічною метою розвитку освіти у сфері ФКіС в Україні є формування свідомого ставлення щодо збереження та покращення фізичного здоров'я різних верств населення, комплексний підхід до формування розумових і фізичних здібностей особистості, ведення активного стилю життя, удосконалення фізичних, психологічних та емоційно-вольових якостей людини, підготовки молоді до професійної діяльності на принципах індивідуального підходу, пріоритету оздоровчої спрямованості, широкого використання різноманітних засобів та форм фізичного виховання і масового спорту, безперервності цього процесу протягом усього життя.

Роль державних органів влади полягає в постійному проведенні моніторингу освітнього процесу та на його основі організації управління процесами розвитку освіти. Воно спрямоване на зростання якості освітніх послуг, удосконалення системи фізичного виховання, стимулювання молоді до ведення здорового способу життя та догляду за станом здоров'я. Державне управління у сфері освіти та ФКіС в Україні здійснюють у формі спеціально створених міністерств, комітетів, департаментів чи управлінь, на які покладено обов'язки з координації зусиль навчальних закладів, державних установ та організацій щодо управління діяльністю в освітній, фізкультурно-спортивній та оздоровчо-рекреаційній роботі [90].

Управління розвитку освіти у сфері ФКіС здійснюють: на державному рівні – Міністерство освіти і науки України, Міністерство молоді та спорту України; на регіональному рівні – обласний департамент освіти і науки, обласне управління молоді та спорту; районний відділ освіти молоді та спорту (районний сектор молоді та спорту); на місцевому рівні – міський департамент освіти і науки, управління молоді та спорту; на рівні селищних громад – громадські комісії або відділи з освіти та з ФКіС; на рівні закладу освіти – кафедра (циклова комісія) ФКіС, спортивні клуби, центри студентського спорту, кваліфіковані фахівці фізичного виховання.

Міністерство освіти і науки України є центральним органом державної виконавчої влади, який здійснює керівництво у сфері освіти. Воно бере участь у визначенні державної політики у сфері освіти, розробляє програми розвитку освіти, державні стандарти, забезпечує зв'язок із закладами освіти, проводить акредитує вищі та

професійно-технічні навчальні заклади, організовує атестацію педагогічних працівників щодо присвоєння кваліфікаційних категорій, педагогічних та вчених звань. За результатами акредитації вищих закладів освіти Міністерство освіти і науки України визначає відповідність освітніх послуг державним стандартам певного освітньо-кваліфікаційного рівня за напрямками, надає право видачі документа про освіту державного зразка, установлює рівень акредитації навчального закладу, інформує громадськість про якість освітньої та наукової діяльності вищих навчальних закладів.

Розвиток освіти у сфері ФКіС в Україні може бути ефективним за умов удосконалення чинних і запровадження нових управлінських механізмів, забезпечення тісної взаємодії органів управління освітою різних ієрархічних рівнів та інститутів громадянського суспільства, взаємоузгодження державних, регіональних та місцевих потреб у процесі надання освітніх послуг у сфері ФКіС. Механізми управління розвитком освіти у сфері ФКіС повинні бути максимально адаптованими до сучасних реалій розвитку України, реагувати на можливі зовнішні та внутрішні зміни ситуації в суспільстві та спрямовуватись за функціональним призначенням на управління процесами правового, організаційного та економічного розвитку, що передбачає вдосконалення механізмів фінансового, матеріально-технічного, кадрового та інформаційного забезпечення.

Механізм правового регулювання – це система правових засобів, за допомогою яких забезпечується впорядкування суспільних відносин у визначеній галузі, їхня відповідність вимогам правових норм. Реалізація механізму правового регулювання діяльності у сфері ФКіС ґрунтується на правовій визначеності суб'єктів державного управління у сфері ФКіС, встановлення їхнього статусу, функцій і компетенцій, обсягу повноважень, організаційної структури і характеру взаємовідносин. Правовий механізм визначає порядок виникнення, зміни та припинення правових відносин між суб'єктами та об'єктами системи державного управління у сфері ФКіС та спрямований на реалізацію завдань державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС [171; 201].

Закони України обговорюються та приймаються Верховною Радою України і визначають механізм правового регулювання. Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади, він відповідальний перед Президентом України та підконтрольний і підзвітний Верховній Раді України. Кабінет Міністрів видає постанови і розпорядження, обов'язкові для виконання. Центральними органами виконавчої влади в Україні є міністерства, державні комітети та відомства. Вони здійснюють керівництво дорученими їм сферами суспільного життя, несуть відповідальність за їхній розвиток і в межах своїх повноважень видають акти, організують і контролюють їхнє виконання. Міністерства видають накази, інструкції, директиви, настанови, статuti, правила, рішення колегій тощо. Таким чином вони регламентують механізм правового регулювання в визначеній сфері діяльності.

Сучасний механізм правового регулювання діяльності у сфері ФКіС України ґрунтується на Конституції України та конкретизується в таких правових актах:

– Закон України «Про фізичну культуру і спорт» № 3808-ХІІ від 24.12.1993 р. [196];

– Указ Президента України «Про Національну раду з питань фізичної культури і спорту» № 107 від 03.02.2006 р. [190];

– Указ Президента України «Про національний план дій щодо реалізації державної політики у сфері фізичної культури та спорту» № 667 від 02.08.2006 р. [189];

– Указ Президента України «Про Національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» № 42 від 09.07.2016 р. [191];

– Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової програми розвитку фізичної культури і спорту на 2012–2016 роки» № 828-р від 31.08.2011 р. [195];

– Наказ Міністерства молоді та спорту України «Про затвердження Державного соціального стандарту у сфері фізичної культури і спорту» № 1 від 28.03.2013 р. [182].

Механізм правового регулювання освітньої діяльності у сфері ФКіС України визначено в таких правових актах:

- Закон України «Про освіту» № 1060-ХІІ від 23.05.1991 р. [194];
- Закон України «Про вищу освіту» № 2984 – ІІІ від 17 січня 2002 р. [177];
- Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні» № 1013/2005 від 04.07.2005 р. [193];
- Указ Президента України «Про додаткові заходи щодо підвищення якості освіти в Україні». № 244 від 20.03.2008 р. [180];
- Указ Президента України «Про затвердження заходів, спрямованих на реформування системи фізичного виховання учнів та студентської молоді у навчальних закладах України» № 1078 від 27.11.2008 р. [183];
- Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» № 926 від 30.09.2010 р. [186];
- Указ Президента України «Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» № 344 від 25.06.2013 р. [192];
- Указ Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020» № 5/2015 від 12.01.2015 р. [212];
- Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про організацію фізичного виховання і масового спорту у вищих навчальних закладах» № 4 від 11.01.2006 р. [184].

Компаративний аналіз правового механізму регулювання освітньої діяльності у сфері ФКіС України та Польщі засвідчив наявність більшої кількості нормативних документів у нашій країні, значну частину яких складають Укази Президента. Слід відзначити, що правотворчість Президента України виражена в його указах і розпорядженнях, які мають підзаконний характер і є обов'язковими для виконання на території України (ст.106) [76], водночас у Конституції України немає вказівок на їхню юридичну чинність. Аналіз Указів Президента України з питань розвитку освіти у сфері ФКіС засвідчив, що вони розкривають недоліки в діяльності системи ФКіС та вказують на шляхи їхнього усунення, але не визначають механізму щодо його регулювання. У Республіці Польща Указ Президента може бути виданий в виняткових

випадках, визначених у Конституції Республіки Польща. Таким чином, президентська гілка влади в Польщі не бере прямої участі в правових взаємовідносинах між органами виконавчої влади, ці завдання покладено тільки на Раду Міністрів.

Як свідчить аналіз наукових праць [18; 31; 39; 62; 89; 165; 285; 307; 338; 342; 494; 624], науковці різних країн світу надають велике значення побудові організаційного механізму управління у сфері ФКіС, де на перший план виступає проблема побудови збалансованої, оптимальної, функціональної та процесно узгодженої організаційної структури системи державного управління галуззю. Організаційний механізм державного управління ФКіС ми розглядаємо через призму структурно-організаційного підходу, який передбачає цілеспрямовану діяльність органів влади з досягнення визначеної мети та побудову відповідної ієрархічно впорядкованої структури для досягнення встановлених завдань. Організаційна структура становить внутрішньосистемний порядок, форму організаційних відносин та елементів і створюється суб'єктом управління для оптимізації зв'язків та відносин. Організаційна діяльність охоплює різноманітні дії, спрямовані на виконання оперативних та тактичних завдань, і передбачає формування державних виконавчих органів, установ, закладів, визначення їхньої штатної структури відповідно до функціонального призначення, встановлення взаємозв'язків між ними та розподіл відповідальності за напрямками діяльності.

Організаційний механізм управління розвитком освіти у сфері ФКіС України охоплює органи державної влади та державні установи у сфері ФКіС, а також механізм місцевого самоврядування, який містить регіональні та місцеві органи державної виконавчої влади у сфері ФКіС. До них належать: Міністерство молоді та спорту України; Міністерство освіти і науки України; департаменти освіти і науки обласних державних адміністрацій; управління молоді і спорту обласних державних адміністрацій; управління освіти і науки районних рад; управління молоді та спорту районних рад; управління (відділи) молоді та спорту місцевих рад; департаменти (управління) освіти і науки місцевих рад; Комітет з фізичного виховання та спорту Міністерства освіти і науки України та його підрозділи на

обласному рівні. Організаційний механізм управління розвитком освіти у сфері ФКіС передбачає також діяльність громадських організацій, як-от: Національний олімпійський комітет та його підрозділи на обласному рівні; національні спортивні федерації та місцеві спортивні федерації з видів спорту, визнані в державі; Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та його підрозділи; Український центр з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» та його підрозділи. Отже, в Україні існує достатньо велика кількість державних і громадських органів управління розвитком освіти у сфері ФКіС, водночас їхня діяльність не задовольняє освітніх потреб населення.

Цьому є декілька причин: по-перше, такі структури спрямовані насамперед на розвиток спорту в різних його напрямках, а розвиток освіти у сфері ФКіС здебільшого має декларативний характер і відбувається за залишковим принципом; по-друге, встановлена форма звітності № 2-ФК «Звіт з фізичної культури і спорту» [185], яку надають навчальні заклади всіх типів, підприємства, установи, організації, що здійснюють фізкультурно-оздоровчу та спортивну роботу, структурні підрозділи з фізичної культури та спорту, усеукраїнські, обласні, районні (міські) організації фізкультурно-спортивних товариств та органи управління освіти, відображає такі показники, як-от: кадровий потенціал сфери ФКіС, розвиток інфраструктури ФКіС, фінансове забезпечення ФКіС, спортивна та фізкультурно-оздоровча робота, діяльність СК. Питання розвитку освіти у сфері ФКіС не знайшли відображення у звіті й тому не потребують додаткової уваги органів управління; по-третє, в органах влади залишається високий рівень корупції, і розвиток освіти у сфері ФКіС не входить до кола їхніх інтересів; по-четверте неефективне й безконтрольне використання фінансових та матеріально-технічних ресурсів у сфері ФКіС, відсутність дієвого контролю з боку громадських організацій та зацікавлених осіб; по-п'яте, велика кількість органів управління веде до дублювання функцій, відсутності чіткого розмежування владних повноважень, значного збільшення управлінського апарату та нецільового використання фінансових ресурсів; по-шосте, руйнування системи вивчення передового досвіду розвитку освіти, видання та розповсюдження необхідних дидактичних матеріалів.



Усе це свідчить про наявність кризи в системі управління розвитком освіти у сфері ФКіС.

Ефективна реалізація організаційного механізму управління розвитку освіти у сфері ФКіС України можлива, на нашу думку, на основі компаративного аналізу розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі та інших країн світу при дотриманні відповідних принципів управління. До організаційно-управлінських принципів управління розвитком освіти у сфері ФКіС в Україні належать принципи: орієнтації управління на досягнення бажаного результату розвитку освіти у сфері ФКіС; стратегічного планування розвитку; оптимальності організаційної структури системи управління розвитком освіти; ефективності процесу управління; узгодженості управлінської вертикалі; інформаційного забезпечення управління; випереджального навчання суб'єктів управління; забезпечення ефективного зворотного зв'язку; установлення критеріїв динаміки розвитку освіти у сфері ФКіС. Реалізація організаційного механізму управління розвитку освіти у сфері ФКіС України повинна здійснюватися шляхом застосування відповідних методів і засобів. Провідним методом, вважаємо, є метод моделювання організаційних систем – це способи моделювання, які вирішують завдання визначення сукупності підрозділів певної організації та зв'язків координації і субординації між ними [61]. Отже, побудова організаційної структури системи державного управління розвитку сфери ФКіС України повинна будуватись за стратегічно важливими видами діяльності галузі, як-от:

- спорт вищих досягнень (професійний спорт з олімпійських та неолімпійських видів спорту);
- спорт для всіх (аматорський спорт, дитячо-юнацький спорт, спортивно-масова робота за місцем проживання);
- фізичне виховання в закладах освіти (дошкільні навчальні заклади, ЗНЗ, ВНЗ, професійні навчальні заклади);
- «Інваспорт» (професійний та аматорський спорт, оздоровча діяльність серед інвалідів);
- фізкультурно-оздоровча та освітня діяльність у сфері ФКіС (фізкультурно-оздоровча, агітаційно-пропагандистська, освітня, рекреаційна діяльність).

Велике значення в розвитку освіти у сфері ФКіС в країнах

ЄС мають цільові програми розвитку, до яких належать Темпус, Еразмус+, Жан Моне. Програма «Темпус» (Транс'європейська програма мобільності навчання) – освітня програма, яка підтримує модернізацію системи вищої освіти та створює простір для співпраці в країнах-партнерах ЄС [590]. Програма «Темпус» фінансує співпрацю ВНЗ у сфері розробки навчальних програм, удосконалення управління закладами освіти, взаємодії науковців та громадянського суспільства в проведенні структурних реформ, а також партнерства в розвитку освіти, науки та спорту. Вона здійснювалась в період 1990–2013 рр. Програма «Еразмус+» [243] – це освітня програма ЄС для ВНЗ, яка містить проекти розвитку співпраці, партнерства, міжнародної мобільності навчання, проведення освітніх реформ та розвитку спорту на період 2014–2020 рр. Вона спрямована на модернізацію та поширення нових навчальних програм, методів викладання, розробку навчально-методичних матеріалів, забезпечення якості навчання та підготовку фахівців відповідно до вимог ринку праці, сприяння регіональній співпраці та зближенню систем вищої освіти. Програма «Жан Моне» [350] – це освітня програма ЄС, в основі якої лежить ідея збільшення рівня знань про систему європейських цінностей, вона є основою програми освіти протягом життя, зокрема й розвитку освіти у сфері ФКіС для різних груп населення. Україна є учасником цих освітніх програм, що сприяло наближенню її системи освіти до загальноєвропейських стандартів навчання.

У державних програмах розвитку сфери ФКіС [188; 191; 195] основну увагу надають питанням організації спортивної діяльності, підтримки організацій фізкультурно-спортивної спрямованості, центрів олімпійської підготовки, «Спорту для всіх», «Інваспорту», удосконаленню спортивної інфраструктури. У документах зазначено про недостатній рівень рухової активності населення, що в підсумку впливає на рівень хронічних захворювань, водночас не вказано конкретних шляхів їхнього вирішення. На наш погляд, одним із кроків вирішення цієї проблеми може бути проведення цілеспрямованої, планової роботи з освіти молоді щодо життєвої необхідності занять спортом, розробка відповідних курсів та навчальних програм збереження здоров'я, підготовка та розповсюдження навчально-методичних матеріалів, закріплення

цього напрямку діяльності на законодавчому рівні.

Під економічним механізмом управління у сфері ФКіС розуміємо ефективну господарську діяльність у вигляді отримання прибутку від використання спортивних споруд і надання освітніх послуг. Попит, пропозиція й ціна є головними елементами економічного механізму надання фізкультурно-спортивних послуг [94]. Платні послуги, що надають спортивні організації, є однією з форм підприємницької діяльності у сфері ФКіС. Вони безпосередньо залежать від попиту населення на відповідні послуги та фінансово-економічної можливості громадян щодо їхньої оплати [104]. Слід зауважити, що попит і фінансово-економічні можливості населення не завжди відповідають один одному (дитячо-юнацький спорт, інваспорт, спорт вищих досягнень). Тому державні органи влади, розуміючи соціальне значення розвитку освіти у сфері ФКіС, беруть безпосередню участь у дофінансуванні найбільш актуальних напрямків розвитку сфери ФКіС. Такий економічний механізм містить певну ієрархію побудови взаємодії: органи державної влади – фінансові структури – виробники спортивних послуг [203]. Основним елементом економічного механізму у сфері ФКіС повинні стати спортивні клуби як ключовий елемент надання фізкультурно-спортивних послуг і проведення освітньої діяльності у сфері ФКіС.

Компаративний аналіз економічного механізму управління розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі та України засвідчив, що в Польщі СК є найбільш потужними та масовими спортивними організаціями. Особливий статус мають СК UKS [600; 609], які працюють у системі ЗНЗ. Їхня діяльність спрямована на розвиток освіти у сфері ФКіС серед молоді та не є прибутковою, вона здійснюється за рахунок бюджетів місцевих органів влади. СК AZS, що працюють у системі ВНЗ, можуть здійснювати економічну діяльність та отримувати прибуток, водночас ВНЗ та місцеві органи влади повинні надавати їм часткову допомогу, спрямовану на розвиток навчально-матеріальної бази та утримання спортивних споруд. Решта СК Республіки Польща здійснюють самостійну економічну діяльність. В економічному механізмі регулювання розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі можна виділити діяльність Олімпійського комітету, спрямовану на розвиток спорту вищих

досягнень, популяризацію олімпійського руху, проведення освітньої діяльності, організацію міжнародних семінарів та симпозіумів з розвитку освіти у сфері ФКіС.

В Україні ефективно економічне управління у сфері ФКіС здійснює незначна кількість СК рекреаційного-розважального та фізкультурно-оздоровчого напрямку, які, як правило, розташовані у великих містах, де населення має більші фінансові можливості для занять спортом. Основу економічного механізму розвитку освіти у сфері ФКіС в Україні становлять державні органи управління різних рівнів, які здійснюють фінансування фізкультурно-спортивних товариств, спортивних федерацій, спортивних клубів, дитячо-юнацьких спортивних шкіл, спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю, шкіл вищої спортивної майстерності, центрів олімпійської підготовки, центрів студентського спорту вищих навчальних закладів, фізкультурно-оздоровчих закладів, центрів фізичного здоров'я населення, організацій фізкультурно-спортивної спрямованості учнів та студентів, центрів фізичної культури і спорту інвалідів, громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості ветеранів фізичної культури і спорту, Національного олімпійського комітету України, Спортивного комітету України, утримання та підготовку членів збірних команд України до міжнародних змагань, будівництво та використання спортивних споруд.

Таким чином, велика кількість організаційних структур у сфері ФКіС в Україні та органів їхнього управління веде до низької ефективності економічного механізму розвитку освіти у сфері ФКіС, нецільового використання наявних фінансово-економічних ресурсів, утримання великого адміністративного апарату. Вирішення цієї проблеми, на наш погляд, полягає в проведенні правових та організаційних змін системи управління у сфері ФКіС, які передбачають безпосередню співпрацю з СК, що надають освітні та фізкультурно-спортивні послуги. Імплементация польського досвіду розвитку освіти у сфері ФКіС показує, що саме СК є основним елементом в організаційному та економічному механізмі розвитку освіти у сфері ФКіС. Серед завдань Національної доктрини розвитку ФКіС одне з провідних місць займає поширення клубної системи у сфері ФКіС. М. Дутчак відзначає, що нові умови

соціально-економічного й культурного розвитку, процеси гуманізації суспільства, зокрема сфери ФКіС, висунули на перший план питання про пошук нових форм клубної роботи, що можуть реалізувати широкий комплекс освітніх та соціально-економічних завдань [58].

Досягнення стратегічної мети управління можливе за умов ефективності механізмів фінансового, матеріально-технічного, кадрового, інформаційного забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС.

Під механізмом фінансового забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС України розуміємо цілеспрямовану діяльність органів влади з удосконалення фінансової політики сфери ФКіС, створення прозорих фінансово-економічних механізмів накопичення та цільового використання коштів, потрібних для успішної реалізації соціальних функцій ФКіС, задоволення відповідних освітніх та фізкультурно-спортивних потреб громадян на основі чинних правових механізмів. Основним завданням фінансового забезпечення галузі ФКіС є створення умов для системного й раціонального поєднання бюджетного фінансування та позабюджетних надходжень [203]. Фінансування програми розвитку освіти у сфері ФКіС в Україні здійснюється за рахунок загальних обсягів видатків державного, обласного, районних та міських бюджетів у межах їхніх фінансових можливостей, коштів фондів підприємств, установ, організацій. Механізм фінансового забезпечення розвитку сфери ФКіС визначає стаття 47 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [196].

Компаративний аналіз механізму фінансового забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі та України засвідчив такі тенденції. Ідентичність механізму фінансового забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС у дошкільних навчальних закладах та ЗНЗ, який відбувається за рахунок бюджетів місцевих органів влади. Механізм фінансового забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС системи державних ВНЗ Польщі здійснюється частково за рахунок державного бюджету та коштів, отриманих від власної освітньої діяльності, а для приватних ВНЗ – лише за рахунок власної освітньої діяльності та приватних коштів. Механізм фінансового забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС у системі ВНЗ України

має свої особливості, оскільки крім державних та приватних ВНЗ, є заклади освіти, підпорядковані місцевим та обласним органам влади. Фінансування таких ВНЗ відбувається відповідно з місцевих та обласних бюджетів. Також розвиток освіти у сфері ФКіС України здійснюють дитячо-юнацькі спортивні школи, спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю, школи вищої спортивної майстерності, центри олімпійської підготовки, центри студентського спорту вищих навчальних закладів тощо. Фінансування цих закладів освіти у сфері ФКіС здійснюється за рахунок бюджетів органів управління їхнього адміністративного підпорядкування.

На особливу увагу заслуговує механізм фінансового забезпечення розбудови фізкультурно-спортивної інфраструктури. У Республіці Польща він побудований за принципом «дофінансування», коли органи влади беруть пайову фінансову участь у будові (реконструкції) спортивних об'єктів. Залежно від необхідності, цільового призначення та складності спортивної споруди формується її бюджет. Спочатку визначають можливості фінансування СК, закладу освіти, установи, до якої він буде належати, потім можливості місцевих органів влади, де розташований об'єкт, а далі, при потребі, до цього процесу підключають регіональні та центральні органи виконавчої влади. В Україні механізм фінансового забезпечення розбудови фізкультурно-спортивної інфраструктури відбувається, як правило, з одного з бюджетів (центрального, регіонального, місцевого). В умовах економічної нестабільності та високого рівня корупції такий механізм фінансового забезпечення розвитку фізкультурно-спортивної інфраструктури в Україні, на наш погляд, є найбільш оптимальний. Лише подолавши корупцію в органах влади, можемо розглядати переваги механізму фінансового забезпечення польської системи.

Під механізмом матеріально-технічного забезпеченням розвитку освіти у сфері ФКіС розуміємо наявну інфраструктуру для проведення фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи за місцем навчання, роботи, проживання та відпочинку населення, можливості придбання високоякісного інвентарю та обладнання, екіпірування та спортивної форми для визначених видів

фізкультурної діяльності. Головними завданнями матеріально-технічного забезпечення галузі є збереження та подальший розвиток матеріально-технічної бази ФКіС на основі поєднання зусиль, можливостей і відповідальності органів влади, суб'єктів освіти, громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості. Зміст матеріально-технічного забезпечення сфери ФКіС визначає стаття 48 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [196].

Компаративний аналіз наявної інфраструктури матеріально-технічного забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі та України засвідчив, значну різницю в рівні забезпечення потреб населення спортивними спорудами, що відповідають сучасним вимогам. Державна політика розвитку матеріально-технічного забезпечення сфери ФКіС в Польщі реалізовувалась на основі «Стратегії розвитку спорту в Польщі до 2015 року» [576], де одним з пріоритетів було визнано цілеспрямований розвиток спортивної та фізкультурно-рекреаційної інфраструктури, без якої неможливо досягнути повномасштабного успіху в системі організації оздоровлення населення засобами ФК та популяризації спорту. На основі стратегії були розроблені механізми матеріально-технічного забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі. Реалізація цього проекту дозволила скоротити розрив, що відділяє Польщу від провідних європейських країн, у розвитку спортивно-рекреаційної інфраструктури.

Механізм матеріально-технічного забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС в Україні, на нашу думку, є найбільш проблематичним та невизначеним. З одного боку, його здійснюють державні органи влади, відомчі та громадські організації, заклади освіти, приватні установи, з іншого – матеріально-технічне забезпечення напряму залежить від рівня фінансових можливостей цих організацій, які залишаються вкрай низькими. Лише у 2013 р. були прийняті Державні соціальні стандарти матеріально-технічного забезпечення у сфері ФКіС [182], які визначали кількісно-якісні характеристики забезпечення фізкультурно-оздоровчими спорудами та спортивним інвентарем населення України. Низька ефективність механізму матеріально-технічного забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС в Україні

підтверджується тим, що більшість задіяних спортивних споруд була побудована в радянські часи і сьогодні не відповідає сучасним вимогам. У країні гостро стоїть проблема побудови багатофункціональних палаців спорту, льодових арен, плавальних басейнів, сучасних спортивних майданчиків, велодоріжок та інших споруд спортивно-рекреаційного призначення. Механізм матеріально-технічного забезпеченням спортивним інвентарем та обладнанням закладів освіти у сфері ФКіС має хаотичний характер і здебільшого відбувається за залишковим принципом. Відсутність планової діяльності в цьому напрямку в підсумку веде до зниження привабливості занять спортом, пошуку молоддю можливості альтернативного дозвілля.

Під механізмом кадрового забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС України розуміємо системну діяльність органів влади, спрямовану на формування, упровадження та вдосконалення державних вимог підготовки та перепідготовки фахівців сфери ФКіС відповідно до встановлених стандартів. Механізм кадрового забезпечення передбачає визначення нормативних вимог забезпечення ефективної діяльності у сфері ФКіС, оптимізації кількості ВНЗ, що готують фахівців галузі. Підготовка кадрового корпусу відбувається в спеціалізованих ВНЗ – університетах та академіях ФКіС, а також факультетах ФКіС університетів. Освітньо-кваліфікаційні характеристики підготовки фахівців визначають перелік напрямів підготовки та майбутні професії працівників у галузі ФКіС, установлюють вимоги щодо рівня їхньої підготовки. Механізм кадрового забезпечення розвитку сфери ФКіС визначає стаття 49 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [196].

Компаративний аналіз механізму кадрового забезпечення у сфері ФКіС Польщі та України засвідчив їхню ідентичність. Різниця полягає: у термінах навчання фахівців (підготовка бакалавра у сфері ФКіС в Польщі триває 3 роки, підготовка бакалавра у сфері ФКіС в Україні триває 4 роки); змістового наповнення навчання (перелік навчальних дисциплін та кількість годин на їхнє вивчення); варіативності навчання (кількість пропозицій у польських ВНЗ значно більша); мобільності системи підготовки фахівців (гнучка система продовження навчання польських студентів в інших



профільних ВНЗ у країнах ЄС, відсутність такої можливості для студентів українських ВНЗ); розвитку системи підготовки інструкторів (кількість інструкторів у сфері ФКіС в Польщі у 1,5 раза вища, ніж кваліфікованих фахівців, занепад цього напрямку діяльності в Україні).

Під інформаційним забезпеченням розвитку освіти у сфері ФКіС розуміємо впровадження дійової системи фізкультурної просвіти населення, яка сприяла б формуванню світогляду, відповідним мотиваційним та поведінковим характеристикам, активній соціальній орієнтації населення на здоровий спосіб життя, визначення здоров'я як найвищої цінності для людини. Основними напрямками інформаційного забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС є: формування позитивної громадської думки щодо впливу ФКіС на гармонійний розвиток особистості; усвідомлення громадянами потреби в систематичних заняттях руховою активністю; використання засобів ФКіС з метою зміцнення здоров'я, профілактики захворювань, організації активного дозвілля, попередження антисоціальних виявів; використання ЗМІ у пропаганді здорового способу життя; формування соціального значення та позитивного іміджу суб'єктів освіти у сфері ФКіС; популяризація спорту та ведення активного стилю життя; підвищення престижу діяльності викладачів, тренерів, інструкторів. Зміст інформаційного забезпечення у сфері ФКіС визначає стаття 46 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [196].

Компаративний аналіз механізму інформаційного забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі та України засвідчив, що в обох країнах приділяють багато уваги його розвитку й удосконаленню, залученню ЗМІ до популяризації ведення здорового способу життя та занять спортом, засобів рекреаційного відновлення, розповсюдження сучасних оздоровчих технологій. Водночас інформаційне забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі має особливості, які полягають у пропаганді дотримання заходів особистої безпеки занять спортом та фізичними вправами (проведення занять в обладнаних приміщеннях та спортивних майданчиках, обов'язкове використання захисного спорядження, можливість надання медичної допомоги). Особливу увагу приділяють просвітницькій діяльності щодо негативних наслідків

вживання наркотичних речовин, алкогольних напоїв, куріння. Інформаційне забезпечення розвитку освіти охоплює не лише оздоровчі та фізкультурно-спортивні заходи, а й також доведення заходів безпеки та норм поведінки на розважальних та спортивно-видовищних заходах, навчання молоді наданню першої медичної допомоги в різноманітних життєвих обставинах.

Таким чином, проведений компаративний аналіз системи розвитку освіти у сфері ФКіС України та Польщі визначив суттєву різницю в правовому, організаційному й економічному механізмах управління, які вимагають подальшого вдосконалення механізмів фінансового, матеріально-технічного, кадрового та інформаційного забезпечення.

#### **4.4 Перспективні шляхи вдосконалення процесу управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту в Україні**

Розвиток освіти у сфері ФКіС в Україні, як і в кожній країні світу, обумовлений потребами суспільства, рівнем соціально-економічного розвитку, станом науки, культури, традицій тощо. Ключовим завданням державних органів влади, освітніх установ та фізкультурно-спортивних організацій має стати формування сучасної культури збереження здоров'я, фізичної досконалості та рухової активності населення, особливо в молодіжному середовищі. У Національній доктрині розвитку освіти зазначено, що пріоритетним завданням системи освіти у сфері фізичної культури і спорту є виховання людини в дусі відповідального ставлення до власного здоров'я та здоров'я людей як до найвищої індивідуальної та суспільної цінності. Це здійснюється шляхом розвитку валеологічної освіти, повноцінного медичного обслуговування, оптимізації режиму навчально-виховного процесу, створення екологічно сприятливого життєвого простору [187]. Держава разом із громадськістю сприяє збереженню здоров'я учасників навчально-виховного процесу, залученню їх до занять фізичною культурою і спортом, пропаганді здорового способу життя та вихованню культури поведінки населення.

В умовах перебудови системи освіти органи управління

повинні сформувати стратегічне бачення та розуміння важливості розвитку освіти у сфері ФКіС, яке законодавчо відображено в таких нормативно-правових актах: Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» [212]; Стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» [191].

Метою стратегії сталого розвитку «Україна-2020» є впровадження в нашій країні європейських стандартів життя, створення належних умов життя і праці для виховання власних талантів, а також залучення найкращих світових спеціалістів різних галузей та вихід України на провідні позиції у світі. Відповідно до стратегії розвитку освіти у сфері ФКіС в Україні необхідно провести структурні реформи в системі освіти; розробити програми «Популяризація фізичної культури та спорту» і «Здоровий спосіб життя та довголіття»; надати територіальним громадам можливості самостійно вирішувати питання місцевого значення та забезпечити гарантії доступу кожного громадянина до високоякісної освіти.

Вирішення стратегічних завдань передбачає визначення перспективних шляхів удосконалення процесу розвитку освіти у сфері ФКіС в Україні; координацію діяльності суб'єктів освітнього процесу, що сприятиме формуванню в громадян навичок ведення здорового способу життя та підвищення рівня рухової активності; створення необхідних інформаційних, фінансових, матеріально-технічних умов для стимулювання громадян до впровадження оздоровчої рухової активності в різних сферах життєдіяльності, які розглянемо через призму їхнього змістового, організаційного та управлінського складників на державному, регіональному та місцевому рівні управління з урахуванням польського досвіду розвитку освіти у сфері ФКіС та сучасних реалій розвитку національної системи освіти.

Змістове наповнення освіти охоплює сукупність знань, умінь, навичок і компетенцій, яких людина набуває, навчаючись в освітніх закладах або самостійно, та містить систему наукових знань про природу, суспільство, людське мислення, культуру, а також практичні вміння й навички, необхідні для життєдіяльності людини. Розвиток освіти у сфері ФКіС України спрямовано на формування системи знань, умінь та навичок учнів і студентів про необхідність

збереження здоров'я, розвитку фізичних здібностей, занять спортом, ведення активного способу життя. Фізична культура у сфері освіти базується на затверджених відповідно до закону державних стандартах освіти, які визначають норми рухової активності дітей та молоді з урахуванням стану їхнього здоров'я, рівня фізичного та психічного розвитку. Фізичне виховання в закладах освіти здійснюється відповідно до навчальних програм, у яких визначено зміст та обсяг навчального матеріалу. Базові програми встановлюють мінімальний рівень фізкультурної освіти, яку необхідно засвоїти всім дітям, учням та студентам.

Вважаємо, що на сучасному етапі склалися передумови для впровадження в базову програму навчання формування таких життєво важливих соціальних компетенцій молоді, як-от: формування навичок прийняття правильних рішень у надзвичайних ситуаціях (стихійні лиха, техногенні катастрофи, аварії, виявлення вибухових приладів тощо); ознайомлення з правилами надання першої долікарської допомоги. Формування цих соціальних компетенцій необхідно здійснювати в старших класах повної загальної середньої освіти та продовжувати в закладах професійної освіти та у ВНЗ, їх слід розглядати як окрему тему навчання та проводити на перших заняттях кожного навчального семестру.

Ще одним важливим елементом базової програми навчання, на нашу думку, має стати впровадження принципів олімпійського виховання і використання правил «Fair play». Його слід розглядати як систематичну роботу фахівців ФКіС з навчання й виховання молоді, формування в них норм поведінки на спортивних змаганнях, що охоплює: виховання загальної культури спортсменів та уболівальників (повага до супротивника, збереження його здоров'я і гідності, надання необхідної допомоги, уміння гідно сприймати перемоги й поразки, прагнення уникати конфліктних ситуацій, контроль емоційного стану та поведінки, уникнення образ, розуміння вимушених помилок). Кінцевим результатом повинно стати формування культури поведінки молоді в повсякденному житті: популяризація волонтерського руху, дотримання заходів безпеки та культури поведінки на спортивних об'єктах, виховання шанобливого ставлення до дітей, жінок та людей похилого віку, надання їм допомоги, уникнення образ і неповаги та поважне

ставлення до думок і висловлювань інших людей.

Поява нових видів спорту, розваг та можливостей проведення вільного часу вимагає розширення змістового наповнення варіативної частини фізичного виховання, яка формується навчальними закладами з урахуванням інтересів, прагнень та здібностей учнів, можливостей навчально-матеріальної бази, особливостей регіональних і національних традицій, кліматичних і екологічних умов. Розвиток освіти у сфері ФКіС має відбуватись шляхом упровадження інноваційних технологій навчання, а також розширення можливості доступу до спортивної інфраструктури міста та області. Вирішення цього завдання перебуває в площині взаємодії органів управління, закладів освіти та громадських організацій освітньої та фізкультурно-спортивної спрямованості.

Важливим кроком змістового наповнення навчальних програм на державному рівні управління, на нашу думку, має стати розробка та впровадження національної системи оцінювання рівня фізичної підготовленості населення України, яка б логічно пов'язувала систему підготовки дошкільної, середньої, професійної, вищої освіти та надавала б можливість фахівцям у галузі ФКіС об'єктивно, з урахуванням вікових та статевих особливостей визначати рівень фізичної підготовленості населення протягом усього життя. Чинна система оцінювання досягнень учнів і студентів з фізичного виховання містить різноманіття поглядів учителів, викладачів та науковців на процес формування рухових здібностей, який є недосконалим і при здійсненні контролю за розвитком цих здібностей не враховує їхніх сенситивних та вікових особливостей, має слабкий мотиваційний складник. Такий підхід веде, з одного боку, до зниження загального рівня фізичної підготовленості учнів та студентів, а з іншого, – до різноманіття поглядів на оцінку їхніх навчальних досягнень у різних закладах освіти.

Організаційна діяльність державних органів влади полягає в постійному проведенні моніторингу освітнього процесу та на основі його результатів здійснення управління процесами розвитку освіти. Вважаємо, що одним зі шляхів організаційної роботи органів державної влади з удосконалення процесу управління є розробка

національної програми розвитку академічної мобільності студентів та викладачів. Розвиток професійної мобільності педагогічних кадрів є вимогою часу та однією зі світових тенденцій, що впливають на процес модернізації та реформування системи освіти. Навчаючись, стажуючись та здійснюючи науково-дослідну роботу, людина набуває знань та індивідуального досвіду, розширює світогляд, сприяє поширенню передового досвіду кращих педагогів та науковців, налагоджує контакти взаємодії в професійному середовищі. Програми розвитку академічної мобільності повинні передбачати обмін студентами, професорсько-викладацьким складом серед споріднених ВНЗ країни і за її межами, освітніми програмами та передовим досвідом у навчанні та викладанні, сприяти поширенню міжнародної інтеграції та впровадженню європейських стандартів освіти. Відповідно до розвитку освіти у сфері ФКіС організаційна діяльність у цьому напрямку повинна спрямовуватись насамперед на обмін досвідом з організації системи збереження здоров'я учнів і студентів під час навчання та занять спортом, проведення спортивно-масових та рекреаційно-оздоровчих заходів, залучення до систематичних занять фізичними вправами та пропаганду здорового способу життя.

Організаційний механізм державного управління розвитком освіти у сфері ФКіС повинен забезпечити цілеспрямовану діяльність органів влади з досягнення визначеної мети та побудову відповідно до функціонального призначення ієрархічно впорядкованої структури. Чинний організаційний механізм сфери ФКіС спрямований головним чином на розвиток спорту, має розгалужену систему управління, яка, на нашу думку, потребує оптимізації. Велика кількість організаційних структур та органів їхнього управління у сфері ФКіС в Україні веде до низької ефективності економічного механізму, утримання великого адміністративного апарату, нецільового використання наявних фінансово-економічних ресурсів. Розвиток освіти у сфері ФКіС в Україні може бути ефективним за умов проведення правових та організаційних змін системи управління у сфері ФКіС, удосконалення економічного механізму управління, в основі якого повинна бути освітня, оздоровчо-рекреаційна, спортивно-масова та господарська діяльність спортивних клубів. Ефективна діяльність

СК можлива за умов проведення самостійної фінансово-економічної діяльності (надання платних послуг, визначення перспективних напрямів організації фізкультурно-спортивної діяльності, залучення спонсорських коштів, привабливості форм проведення занять, збільшення кількості членів СК). Водночас діяльність СК повинна спрямовуватись на забезпечення освітніх потреб регіону, взаємодію з місцевими органами влади, громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості, закладами освіти, а отримані прибутки від власної діяльності – використовуватись на розвиток спортивної інфраструктури відповідно до бажань членів СК.

Організаційний механізм управління розвитком освіти у сфері ФКіС передбачає діяльність органів управління з вивчення та розповсюдження передового досвіду фізкультурно-спортивної діяльності кращих педагогів та тренерів. Вважаємо, що узагальнення та розповсюдження їхнього передового досвіду в фізкультурно-спортивній діяльності повинні здійснювати насамперед регіональні органи управління. Освітній процес у сфері ФКіС відбувається з урахуванням конкретно визначених умов, національних і регіональних традицій, широкого різноманіття природних і екологічних особливостей кожного регіону України. Саме регіональні органи управління розвитком освіти у сфері ФКіС повинні бути зацікавленими в упровадженні передового досвіду освітньої діяльності у сфері ФКіС, що відображає специфічні можливості та відмінні особливості розвитку спорту певного регіону. Упровадження передового досвіду має відбуватись у ключових напрямках розвитку освіти у сфері ФКіС, як-от: використання сучасних методик оздоровлення та збереження здоров'я; популяризація здорового способу життя; розвиток олімпійських, національних та регіональних видів спорту; розвиток туризму у всіх його напрямках; організація рекреаційних та розважальних заходів фізкультурно-спортивної спрямованості тощо.

Діяльність місцевих органів влади у сфері ФКіС побудована за принципом ієрархічного підпорядкування та ґрунтується на виконанні завдань і розпоряджень вищих органів управління. Вважаємо, що діяльність місцевих органів влади у сфері ФКіС

повинна мати більшу децентралізацію та самостійність у прийнятті управлінських рішень. Організаційна діяльність місцевих органів влади з розвитку освіти у сфері ФКіС повинна насамперед спрямовуватись на врахування думки місцевої громади щодо напрямів розвитку освіти у сфері ФКіС, налагодження партнерських взаємовідносин із закладами освіти та громадськими організаціями. Цілеспрямований та раціонально організований процес їхньої спільної діяльності дозволяє вирішити більшу кількість проблем розвитку освіти у сфері ФКіС, актуальних для місцевої громади.

Удосконалення процесу управління розвитком освіти у сфері ФКіС України неможливе без упровадження нових та вдосконалення наявних технологій управління, які визначають спосіб організації та впорядкування практичної діяльності об'єктів управління, сукупність принципів, методів, форм, засобів та прийомів досягнення бажаного стану. Упровадження нових технологій повинно здійснюватися на різних рівнях управління (державному, регіональному, місцевому, рівні закладу освіти) і охоплювати взаємопов'язані послідовно організовані процедури й операції, спрямовані на вирішення завдань управління. Вважаємо, що досягненню високої результативності та ефективності процесу управління розвитком освіти у сфері ФКіС України повинна сприяти імплементація та творче використання таких технологій управління, як-от:

- на державному рівні: технологія нормативно-правового регулювання розвитком освіти у сфері ФКіС; технологія побудови організаційної структури суб'єктів управління розвитком освіти у сфері ФКіС; технологія підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень; технологія управління всебічним забезпеченням розвитку освіти у сфері ФКіС; технологія стандартизації якості освітніх послуг у сфері ФКіС; технологія моніторингу наслідків управлінських рішень у сфері ФКіС;

- на регіональному (місцевому) рівні: технологія визначення стратегії розвитку освіти у сфері ФКіС регіону; технологія прогнозування та планування комплексного управління якістю розвитку освіти у сфері ФКіС регіону; технологія реформування внутрішньої організації суб'єктів державного управління; технологія організаційно-змістового регулювання діяльності



органів управління розвитком освіти у сфері ФКіС; технологія контролю керованих процесів розвитку освіти у сфері ФКіС; технологія організації обміну оперативною та поточною інформацією;

– на рівні закладу освіти: технологія стратегічного управління закладом освіти; технологія програмування і планування розвитку освіти у сфері ФКіС в закладах освіти; розробка і впровадження інноваційних технологій освіти у сфері ФКіС; технологія єдиного інформаційного середовища навчального закладу; технологія вироблення критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів; технологія моніторингу навчальної діяльності закладу освіти у сфері ФКіС.

Упровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику повинно відбуватись з дотриманням принципів державності, демократизації, цілеспрямованого розвитку, науковості, оптимальності, компетентності, єдності та диференціації, гуманізації, розвитку ініціативи й активності працівників, оцінки діяльності працівників.

Розвиток освіти у сфері ФКіС покладено на фахівців цієї галузі, від професійної компетентності яких залежить якість освіти. За останні роки в Україні з'явилась велика кількість ВНЗ, які здійснюють підготовку фахівців у сфері ФКіС. Боротьба ВНЗ за кожного студента, відсутність належного кадрового, матеріально-технічного, наукового забезпечення, розширення напрямів підготовки, політика комерціалізації освіти та неякісне надання освітніх послуг призводить до зниження вимог щодо рівня підготовленості випускників. Неправильно сформоване державне замовлення на підготовку фахівців у галузі ФКіС спричиняє велику кількість випускників, які після закінчення навчання не можуть влаштуватись на роботу за фахом і вимушені здійснювати трудову діяльність в інших галузях. Вважаємо, що державні органи управління освітою повинні більш ретельно підходити до процесу ліцензування та акредитації у сфері ФКіС, визначати рейтинг ВНЗ та спеціалізованих факультетів ФКіС і на основі моніторингу ринку праці та рейтингу навчального закладу формувати державне замовлення, визначати необхідну кількість спеціалізованих ВНЗ та факультетів, регулювати видачу ліцензій на підготовку відповідних

фахівців.

У системі вищої освіти зосереджено вагомий науковий потенціал, який здійснює науково-дослідну роботу; визначає мету, завдання, принципи, засоби, методи та форми фізичного виховання; розробляє стандарти освіти; обґрунтовує нові технології навчання й тренування та пропонує інноваційні рішення щодо вдосконалення системи освіти у сфері ФКіС.

Розвиток вищої освіти в частині освітньої галузі «Фізична культура та здоров'я» є предметом пильної уваги науковців – фахівців у галузі ФКіС, вікової фізіології, санітарної гігієни і педіатрії, педагогіки та психології. Загальнотеоретичні питання про технології виховання, навчання та оздоровлення молоді, необхідність зміцнення та збереження їхнього здоров'я, аналіз чинників ризику родинного й освітнього середовища, систематичність занять фізичними вправами, вивчення інтересів і потреб студентства в галузі ФКіС, ведення активного способу життя та його популяризація серед населення повинні бути обов'язково включені в зміст, форми і методи професійної підготовки фахівців із фізичного виховання нової формації, здатних до плідної професійної діяльності, які не лише володіють системою спеціальних знань, професійних умінь і навичок, а й професійно значущими якостями, відповідною компетентністю. Вважаємо, що збереження науково-педагогічного потенціалу у сфері ФКіС, покращення умов та стимулювання праці науковців є пріоритетним завданням органів управління. Саме розвиток науки у сфері ФКіС забезпечує високий рівень спортивних досягнень, удосконалення науково-методичних матеріалів, упровадження інноваційних розробок, які дозволяють Україні зберегти провідні позиції в Європі та світі.

Недосконалим складником розвитку освіти у сфері ФКіС багато років залишається стан навчально-матеріальної бази. До цього часу в системі ЗНЗ та ВНЗ в Україні не сформовано необхідної матеріально-технічної інфраструктури фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи. Руйнуються або перепрофілюються спортивні споруди, не здійснюється їхній поточний та капітальний ремонт, основна кількість спортивних споруд експлуатується більше тридцяти років, вони є застарілими й естетично

непривабливими, не відповідають сучасним експлуатаційним вимогам, що в кінцевому результаті є стримувальним фактором розвитку масової фізичної культури та спорту.

Вирішення цієї проблеми, на наш погляд, полягає в розробці та впровадженні програмно-цільового підходу розвитку навчально-тренувальної бази ЗНЗ та ВНЗ, основні положення якого можна імплементувати з досвіду таких країн, як Польща, яка зуміла в короткі строки розвинути сучасну спортивну інфраструктуру та ліквідувати недоліки в матеріально-технічному забезпеченні розвитку освіти у сфері ФКіС в системі ЗНЗ та ВНЗ.

Удосконаленню процесу управління розвитком освіти у сфері ФКіС України сприяє поширення системи інформатизації на всіх рівнях управління. Слід відмітити, що за останні роки найбільш вагомий крок у розвитку освіти у сфері ФКіС зробила саме система інформатизації. Водночас, на нашу думку, подальшого удосконалення потребують такі напрями інформаційного забезпечення, як-от: адміністративна та управлінська діяльність; планування та програмування освітнього процесу; організація секційної й навчально-тренувальної роботи закладів освіти; управління процесом оздоровчо-рекреаційної діяльності; організація навчання учнів, що мають відхилення в стані здоров'я; доведення інформації про фізкультурно-спортивні, оздоровчі та розважальні заходи, які проводяться за межами закладу освіти.

Таким чином, досягнення ефективного управління розвитком освіти у сфері ФКіС України можливе за допомогою реалізації вище вказаних напрямків діяльності, які слід розглядати в комплексному поєднанні з усіма рівнями управління. Бажаний результат досягається за умов розробки цільової програми розвитку освіти у сфері ФКіС, яка б містила такі головні напрями: удосконалення нормативно-правової бази ФКіС; впровадження нових технологій управління; удосконалення організаційної структури; розвиток фізкультурно-спортивної інфраструктури; удосконалення механізмів управління та забезпечення сфери ФКіС.

## Висновки до четвертого розділу

Проаналізовані науково-методичні засади імплементації досвіду Польщі в управлінні розвитком освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику дозволяють зробити такі висновки:

1. Визначено, що сучасний європейський та світовий досвід розвитку освіти у сфері ФКіС спирається на пошук оптимальних моделей удосконалення системи управління, упровадження концепції освіти протягом усього життя. Застосування нових управлінських технологій у процесі розвитку освіти у сфері ФКіС передбачає втручання в чинний механізм управління освітою, що містить корекцію, а іноді й суттєві зміни в прийнятті управлінських рішень на різних організаційних рівнях.

2. Розроблена модель упровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику ґрунтується на системному, організаційному, структурно-функціональному, аксіологічному, компетентнісному, порівняльному, інноваційному, діяльнісному підходах і передбачає процес імплементації передового досвіду Республіки Польща на державному, регіональному, місцевому рівні, на рівні окремого навчального закладу і складається з цільового, змістового, діяльнісного та результативного блоків. Проведений SWOT-аналіз запропонованих технологій розвитку освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику дозволить встановити їхні сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, спричинені навколишнім середовищем.

3. Установлено, що взаємодія органів управління з громадськими організаціями – це багатofункціональна система з організації, налагодження та регулювання відносин суб'єктів управління з громадськістю, головними завданнями якої є врахування громадської думки в прийнятті управлінських рішень, забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів суспільного життя. Процес взаємодії місцевих органів влади, закладів освіти та громадських організацій здатний вирішити більшу кількість проблем розвитку освіти у сфері ФКіС, він повинен ґрунтуватись на засадах: єдності цілей розвитку, партнерства, громадської активності, відкритості, відповідальності, політичної незалежності,

раціональності, збалансованості, комплексності, запобігання корупції. Система взаємодії органів управління з громадськими організаціями у сфері ФКіС повинна мати переважно горизонтальну спрямованість і забезпечувати спілкування з цільовими аудиторіями на основі рівноправ'я, взаємоповаги та взаємодопомоги.

4. В основі успіху польської системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС є чітка стратегія розвитку на державному, регіональному та місцевому рівні, яка максимально враховує потенційні можливості природних, соціальних та господарських особливостей тих чи інших територій, визначає пріоритети діяльності державних органів влади, місцевого самоврядування та громадських організацій, а також встановлює зворотній зв'язок між суб'єктами освітнього процесу. Вивчення передового досвіду управління розвитком освіти у сфері ФКіС в Польщі відбувається на прикладах добрих практик, які розповсюджуються серед територіальних громад і закладів освіти.

5. З'ясовано, що ініціатива розвитку освіти у сфері ФКіС повинна виходити від самих громадян, громадських організацій та закладів освіти. Завдання органів влади полягають у вивченні проблем розвитку освіти у сфері ФКіС та пошуку шляхів їхнього вирішення. Компаративний аналіз польської та української систем розвитку освіти у сфері ФКіС визначив шляхи вдосконалення української системи розвитку освіти у сфері ФКіС, що дозволило розробити рекомендації щодо удосконалення процесу взаємодії органів управління розвитку освіти у сфері ФКіС з громадськими організаціями на місцевому та регіональному рівнях управління.

6. Установлено суттєву різницю в правовому, організаційному та економічному механізмах управління розвитком освіти у сфері ФКіС України та Польщі, яка полягає в значно більшій кількості органів управління, суб'єктів освітньої діяльності та нормативно-правових документів в Україні. Велика кількість організаційних структур вимагає утримання великого адміністративного апарату, веде до дублювання управлінських функцій, розвитку корупції, нецільового використання наявних фінансово-економічних ресурсів. Вирішення цієї проблеми полягає в проведенні правових та організаційних змін системи управління у сфері ФКіС в Україні на основі імплементації досвіду управління

розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі та інших країн ЄС.

7. Компаративний аналіз механізмів забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС України та Польщі визначив різні підходи до фінансового та матеріально-технічного забезпечення, яке виражається не лише в кількісних та якісних характеристиках задоволення потреб у сфері ФКіС, а насамперед в організації планової та системної роботи здійснення цих видів забезпечення. Аналіз механізмів кадрового та інформаційного забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС визначив їхню тотожність та незначні відмінності в Україні та Польщі.

8. Вирішення стратегічних завдань удосконалення процесу розвитку освіти у сфері ФКіС в Україні передбачає: упровадження нових та вдосконалення чинних механізмів управління; розвиток взаємодії органів управління із закладами освіти та громадськими організаціями; координацію діяльності суб'єктів освітнього процесу; створення необхідних фінансових, інформаційних, матеріально-технічних умов для стимулювання громадян щодо ведення здорового способу життя та систематичних занять спортом; організацію кадрового, наукового, дидактичного та медичного забезпечення занять різноманітними видами рухової активності; удосконалення змістового, організаційного та управлінського складників на державному, регіональному та місцевому рівні управління.

9. Удосконалення змістового складника розвитку освіти у сфері ФКіС в Україні містить: упровадження в програми навчання ЗНЗ та ВНЗ формування в молоді навичок прийняття правильних рішень у надзвичайних ситуаціях; упровадження принципів олімпійського виховання й використання правил «Fair play»; розширення змістового наповнення варіативної частини фізичного виховання з урахуванням національних і регіональних традицій, можливостей матеріальної бази, екологічних та природних умов; розробку та впровадження національної системи оцінювання рівня фізичної підготовленості населення України.

На організаційному рівні управління: розробку національної програми розвитку академічної мобільності студентів та викладачів; проведення правових та організаційних змін системи управління у сфері ФКіС, удосконалення економічного механізму управління, в

основі якого повинна бути освітня, оздоровчо-рекреаційна, спортивно-масова та господарська діяльність спортивних клубів; упровадження нових та вдосконалення наявних технологій управління на основі імплементації польського досвіду управління розвитком освіти у сфері ФКіС; удосконалення процесу ліцензування та акредитації у сфері ФКіС на основі моніторингу ринку праці, визначення рейтингу ВНЗ та спеціалізованих факультетів ФКіС; збереження науково-педагогічного потенціалу у сфері ФКіС, покращення умов праці науковців, стимуляції результатів їхньої праці; розробку та впровадження програмно-цільового підходу розвитку навчально-тренувальної бази ЗНЗ та ВНЗ; поширення системи інформатизації на всіх рівнях управління; вивчення та розповсюдження передового досвіду фізкультурно-спортивної діяльності кращих педагогів та тренерів насамперед на регіональному рівні управління; децентралізацію діяльності місцевих органів влади у сфері ФКіС, надання їм більшої самостійності в прийнятті управлінських рішень.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [106; 107; 130; 131].

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Результати проведеного дисертаційного дослідження підтвердили вихідні положення висунутої гіпотези, засвідчили ефективність вирішення поставлених завдань і дали підстави для формулювання таких висновків:

1. Стратегічна мета державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС в Польщі – це активне й ефективне суспільство. Вона реалізується в трьох пріоритетних напрямках: популяризація спорту для всіх; зростання рівня спортивних результатів; розвиток спортивно-рекреаційної інфраструктури. Державна політика у сфері ФКіС в Польщі спрямована на залучення громадян до регулярних занять спортом, туризмом, активними видами рекреації, розвитку олімпійського руху, підтримки фізкультурно-оздоровчої роботи серед інвалідів. Вона ґрунтується на Конституції Республіки Польща, законодавчих актах, стратегії розвитку сфери ФКіС та перебуває в площині функціональних завдань трьох міністерств: Міністерства народної освіти, Міністерства науки і вищої освіти, Міністерства спорту і туризму.

Формування державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС містить процес: ініціювання; формування; ухвалення; реалізації та оцінки політики. На процес формування державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС впливають: Польський спортивний союз, що охоплює діяльність СК; Олімпійський комітет; Державна рада освіти, при Міністрі народної освіти; Головна рада вищої освіти, при Міністрові науки і вищої освіти; Фонд розвитку системи освіти при Міністрі спорту і туризму. Ініціаторами розробки державної політики розвитку освіти у сфері ФКіС можуть бути законодавчі та виконавчі органи влади, суспільні організації, заклади освіти, групи громадян.

2. Організаційно-змістова діяльність державних органів полягає в усебічному забезпеченні процесу освіти у сфері ФКіС, задоволенні потреб суспільства та окремих громадян у доступі до отримання необхідної інформації та наданні відповідних знань у закладах освіти, громадських установах, проведенні цілеспрямованих спортивно-масових заходів з метою покращення здоров'я, самопочуття, організації дозвілля і відпочинку.



Процес державного регулювання розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі заснований на децентралізації функцій управління, де провідну роль відіграють місцеві органи державної влади, на які покладено завдання: проведення моніторингу проблем громадян; прийняття відповідних організаційних і управлінських рішень, здійснення координації діяльності органів виконавчої влади, освітніх установ, громадських організацій та СК; фінансування заходів розвитку освіти в регіоні; розвиток інфраструктури занять ФКіС, обладнання місць масового рекреаційного відпочинку громадян; забезпечення рівних можливостей громадян для доступу й використання спортивної інфраструктури.

Питання розвитку освіти у сфері ФКіС розглядають спеціально створені колегіальні дорадчі органи: при міністерствах – Державна рада освіти та Головна рада вищої освіти; на регіональному рівні – Воєводська рада освіти; на місцевому рівні – рада освіти; при закладах освіти – сенат, рада школи.

3. Система управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі – це впорядкована на єдиній нормативно-правовій основі сукупність органів управління, які здійснюють цілеспрямований, систематичний, організаційний, координаційний, контрольний вплив на освітню сферу ФКіС Польщі. Зміст управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі полягає в дотриманні встановлених процедур управлінської діяльності, спрямованих на створення необхідних умов та належного ресурсного забезпечення розвитку освіти у сфері ФКіС, прийняття та реалізацію рішень, контроль за їхнім виконанням, координацію, планування, програмування векторів розвитку освіти, нівелювання негативних факторів ендегенного та екзогенного впливу.

Принципи управління розвитком освіти у сфері ФКіС є основою теоретичних положень, що системно організує процес і структуру управління, до них належать принципи: науковості; усебічного та гармонійного фізичного, духовного, інтелектуального розвитку; наступності; безперервності; оптимальності; пропорційної впорядкованості; єдності та диференціації змісту освіти. Методи управління розвитком освіти у сфері ФКіС є сукупністю способів, прийомів, цілеспрямованих дій, що використовуються для реалізації функцій керування, до них

належать такі методи: економічні, соціально-політичні, адміністративні, морально-етичні, прогнозування, планування, прийняття управлінських рішень та контролю. Засоби управління розвитком освіти є сукупністю технологій, методів, форм, різновидів забезпечення управлінської діяльності, спрямованих на розробку, прийняття науково обґрунтованих рішень щодо визначення стратегії розвитку та повсякденного функціонування освіти у сфері ФКіС Польщі.

4. Управління якістю освіти у сфері ФКіС – це сукупність правових, нормативних, адміністративних впливів на суб'єкт системи управління з метою корегування систематично здійснюваних ними видів діяльності створення необхідних умов, що гарантують належний рівень якості наданих освітніх послуг. Нормативно-правову основу навчання у сфері ФКіС в Польщі визначають міжнародні, державні, галузеві стандарти та стандарти навчального закладу, які формують якість освіти. Контроль за управлінням якістю наданих послуг суб'єктів освітнього процесу у сфері ФКіС в Польщі покладено на відповідні департаменти: у Міністерстві народної освіти – на департамент якості освіти; у Міністерстві вищої освіти і науки – на департамент вищої школи і контролю; у Міністерстві спорту і туризму – на департамент спорту для всіх.

Механізми управління якістю освіти є основою діяльності системи управління, що забезпечує вирішення стратегічних завдань удосконалення та покращення якості освітніх процесів. Вони поєднують застосування методів, форм і засобів з метою цілеспрямованої функціональної діяльності закладів освіти. Механізми управління якістю освіти спрямовано на досягнення прогресивних змін у кількісно-якісних параметрах змісту системи освіти у сфері ФКіС та мають мету підвищення стабільності, надійності, адаптивності, ефективності, продуктивності, логіки функціонування й розгортання освітніх процесів, створення систем управління якістю закладів освіти у сфері ФКіС, контролю і моніторингу надання освітніх послуг відповідно до встановлених стандартів з метою визначення їхньої відповідності вимогам та здатності задовольняти освітні потреби суспільства, держави та окремих громадян.

Розроблена процесуальна модель управління якістю освіти у сфері ФКіС Польщі відображає послідовність і взаємозв'язок процесів системи управління якістю освіти та спрямована на постійне покращення її ефективності. Вона визначає комплекс упорядкованих дій системи управління, спрямованих на задоволення освітніх потреб населення, прогнозування та планування її розвитку, покращення результативності застосованих форм, методів і засобів управління, та спирається на регламентоване нормативно-правове регулювання процесами якості. Управління якістю освіти у сфері ФКіС становить упорядкований, циклічний, процесуально послідовний механізм управлінської діяльності, що передбачає взаємодію та взаємовплив установлених процесуальних блоків і спрямований на удосконалення якості наданих освітніх послуг.

5. Процес управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі є цілеспрямованою впорядкованою діяльністю органів державної влади, що має циклічний характер. Розроблена процесуальна модель управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі передбачає наявність центрального виконавчого органу, яким є Рада Міністрів Польщі. Вона здійснює діяльність безпосередньо через Міністерство народної освіти, Міністерство науки і вищої освіти, Міністерство спорту і туризму.

Ключовим елементом процесуальної моделі управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі є організація процесу управління, який відображає логічну послідовність процесуальних дій з прийняття управлінських рішень і є цілеспрямованою, впорядкованою, динамічною, систематичною, організаційною, координаційною діяльністю органів влади. Організація процесу управління передбачає зменшення залежності прийняття управлінських рішень від впливу конкретних посадових осіб та передбачає розширення управлінських можливостей громадських організацій, урахування думок експертів та споживачів освітніх послуг.

Розроблена процесуальна модель управління розвитком освіти у сфері ФКіС Польщі є відкритою й демократичною, характеризується багатофакторністю, децентралізованістю та має розгалужені вертикальні та горизонтальні зв'язки.

6. Установлені стандарти освіти з фізичного виховання надають навчанню обов'язково-регламентованого характеру й таким чином дозволяють уникнути можливості зниження загального рівня навчання в закладах середньої, професійної та вищої освіти, підготовки фахівців у сфері ФКіС Польщі. Визначено, що відповідно до державного стандарту навчання ФВ в закладах середньої освіти для учнів встановлено два рівні вимог: основний і повний. На першому рівні необхідно досягнути цілей, передбачених у базовій програмі, обов'язкових для всіх закладів освіти, на другому – можливе вирішення більш широкого кола завдань, які можуть досягнути учні під час виконання авторських програм навчання. Частина завдань з розвитку освіти у сфері ФКіС в закладах середньої освіти покладено на учнівські СК, які здійснюють спортивну, оздоровчу, рекреаційно-відновлювальну та агітаційну діяльність.

Зміст програм фізичного виховання в системі ВНЗ має відповідати Державним стандартам кваліфікації вищої освіти, він повинен мати виражену соціальну й оздоровчу спрямованість, сприяти розвитку особистості засобами ФВ, мати чітко окреслені кінцеві результати навчання, містити обов'язкову й варіативну частину навчання. СК є ключовою ланкою системи організації ФКіС у ВНЗ, на які покладено завдання з розвитку освіти у сфері ФКіС, проведення спортивних, туристичних, пізнавальних, рекреаційних, оздоровчих та фізкультурно-розважальних заходів зі студентами, організації роботи спортивних секцій та пропагандистської діяльності з популяризації ФК і ведення активного стилю життя.

Державний стандарт підготовки фахівців у сфері ФКіС базується на загальних вимогах щодо підготовки фахівців у сфері освіти. Навчання за спеціальністю ФВ за першим кваліфікаційним рівнем «бакалавр» проходить протягом 3 років, за другим кваліфікаційним рівнем «магістр» відбувається протягом 2 років. Після закінчення навчання на першому кваліфікаційному рівні випускник отримує дозволи для роботи в державних і приватних установах освітнього характеру на посадах учителя ФК, тренера (інструктора) з лікувально-корекційної гімнастики, інструктора з організації рекреаційних заходів, аніматора вільного часу дітей, підлітків і дорослих. Після закінчення навчання на другому

кваліфікаційному рівні випускник набуває професійних компетенцій, щоб обіймати керівні посади в організаціях та закладах освіти у сфері ФКіС.

7. Розроблена модель упровадження управлінських технологій розвитку освіти у сфері ФКіС у вітчизняну практику ґрунтується на аксіологічному, організаційному, структурно-функціональному, системному, порівняльному, компетентнісному, інноваційному, діяльнісному підходах і передбачає процес імплементації передового досвіду Республіки Польща на державному, регіональному, місцевому рівні, на рівні окремого навчального закладу та складається з цільового, змістового, діяльнісного та результативного блоків. Розроблена модель передбачає впровадження таких технологій управління:

- на державному рівні: технологія нормативно-правового регулювання розвитком освіти у сфері ФКіС; технологія побудови організаційної структури суб'єктів управління розвитком освіти у сфері ФКіС; технологія підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень; технологія управління всебічним забезпеченням розвитку освіти у сфері ФКіС; технологія стандартизації якості освітніх послуг у сфері ФКіС; технологія моніторингу наслідків управлінських рішень у сфері ФКіС;

- на регіональному (місцевому) рівні: технологія визначення стратегії розвитку освіти у сфері ФКіС регіону; технологія прогнозування та планування комплексного управління якістю розвитку освіти у сфері ФКіС регіону; технологія реформування внутрішньої організації суб'єктів державного управління; технологія організаційно-змістового регулювання діяльності органів управління розвитком освіти у сфері ФКіС; технологія контролю керованих процесів розвитку освіти у сфері ФКіС; технологія організації обміну оперативною та поточною інформацією;

- на рівні закладу освіти: технологія стратегічного управління закладом освіти; технологія програмування та планування розвитку освіти у сфері ФКіС в закладах освіти; розробка й упровадження інноваційних технологій освіти у сфері ФКіС; технологія єдиного інформаційного середовища навчального закладу; технологія вироблення критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів;

технологія моніторингу навчальної діяльності закладу освіти у сфері ФКіС.

8. Удосконалення процесу розвитку освіти у сфері ФКіС в Україні передбачає: упровадження нових та вдосконалення чинних механізмів управління; розвиток взаємодії органів управління з закладами освіти та громадськими організаціями; координацію діяльності суб'єктів освітнього процесу; створення необхідних фінансових, інформаційних, матеріально-технічних умов для стимулювання громадян щодо ведення здорового способу життя та систематичних занять спортом; організацію кадрового, наукового, дидактичного та медичного забезпечення занять; удосконалення змістового, організаційного та управлінського складників на державному, регіональному та місцевому рівні управління.

Удосконалення змістового складника розвитку освіти у сфері ФКіС в Україні охоплює: упровадження в програми навчання ЗНЗ та ВНЗ формування в молоді навичок прийняття правильних рішень у надзвичайних ситуаціях; упровадження принципів олімпійського виховання й використання правил «Fair play»; розширення змістового наповнення варіативної частини фізичного виховання з урахуванням національних і регіональних традицій, можливостей матеріальної бази, екологічних та природних умов; розробку та впровадження національної системи оцінювання рівня фізичної підготовленості населення України.

Удосконалення організаційного рівня управління містить: розробку національної програми розвитку академічної мобільності студентів та викладачів; проведення правових та організаційних змін системи управління у сфері ФКіС, удосконалення економічного механізму управління, в основі якого повинна бути освітня, оздоровчо-рекреаційна, спортивно-масова та господарська діяльність спортивних клубів; упровадження нових та вдосконалення наявних технологій управління на основі імплементації польського досвіду управління розвитком освіти у сфері ФКіС; удосконалення процесу ліцензування та акредитації у сфері ФКіС, визначення рейтингу ВНЗ та спеціалізованих факультетів ФКіС; збереження науково-педагогічного потенціалу у сфері ФКіС, покращення умов праці науковців, стимуляцію результатів їхньої праці; розробку та впровадження програмно-

цільового підходу розвитку навчально-тренувальної бази ЗНЗ та ВНЗ; поширення системи інформатизації на всіх рівнях управління; вивчення та розповсюдження передового досвіду фізкультурно-спортивної діяльності кращих педагогів та тренерів насамперед на регіональному рівні управління; децентралізацію діяльності місцевих органів влади у сфері ФКіС, надання їм більшої самостійності в прийнятті управлінських рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушкевич Ф. Польський «освітній прорив» та його значення для українських освітніх інновацій / Фабіан Андрушкевич // Вища освіта України. – 2010. – № 4. – С. 103–108.
2. Аронов Г. З. Функции управления качеством в сфере услуг физической культуры / Г. З. Аронов // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2012. – № 9 (91). – С. 22–27.
3. Атрашенко А. Н. Анализ структуры управленческого цикла // Вестник ТГПУ. – 2006. – Выпуск 10 (61). – С. 108–111.
4. Бакуменко В. Методологічний аналіз проблем діяльності через системний взаємозв'язок теорії та практики / В. Бакуменко // ВУАДУПУ. – 1999. – № 2. – С. 256–268.
5. Бакуменко В. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку / В. Бакуменко, В. Князев, Ю. Сурмін // ВУАДУПУ. – 2003. – № 2. – С. 11–27.
6. Барский А. Б. Нейронные сети: распознавание, управление, принятие решений / А. Б. Барский. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 176 с.
7. Баскаков А. Я. Методология научного исследования : учеб. пособ. / А. Я. Баскаков, Н. В. Туленков. – 2-е изд., испр. – К. : МАУП, 2004. – 216 с.
8. Бережная Е. В. Математические методы моделирования экономических систем : учеб. пособ. – 2-е изд., перераб. и доп. / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 432 с.
9. Білозерова М. Теоретичне обґрунтування категорії «Механізм державного управління освітою» в сучасних наукових дослідженнях / М. Білозерова // Актуальні проблеми державного управління. – 2012. – № 2 (50). – С. 8–12.
10. Быкова А. Организационные структуры управления [моногр.] / А. Быкова – М. : ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. – 160 с.
11. Богославец О. Проблеми нормування і правового регулювання в сфері спорту / О. Богославец // Молода спортивна наука України: Зб. наук. пр. з галузі фіз. культури і спорту. Вип. 4.



– Л., 2000. – с. 64–66.

12. Бююль А. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей / А. Бююль, Ц. Петер.: пер. с нем. – СПб. : ООО «ДиаСофтЮП», 2005. – 608 с.

13. Вавренюк С. А. Закордонний досвід державного управління розвитком фізичної культури і спорту / С. А. Вавренюк // Теорія та практика державного управління : зб. наук. праць. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2014. – Вип. 4 (47). – С. 163–167.

14. Вавренюк С. А. Структурно-функціональна модель системи державного управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні / С. А. Вавренюк // Державне управління. Інвестиції: практика та досвід, – К., 2014. – № 21. – С. 154–158.

15. Вавренюк С. А. Теоретико-правові основи державного управління фізичною культурою і спортом в Україні / С. А. Вавренюк // Теорія та практика державного управління : зб. наук. праць. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2014. – Вип. 3 (46). – С. 210–215.

16. Василюк А. Вища освіта Польщі: структура, управління, фінансування, підготовка кадрів // Освіта і управління. – 1998. – № 2. – Т 2. – С. 154–163.

17. Василюк А. В. Реформи шкільної освіти в Польщі: історія й сучасність : монографія / Василюк Алла Володимирівна ; Ніжин. держ. ун-т ім. Миколи Гоголя. – Ніжин : Вид-во НДУ ім. М. Гоголя, 2007. – 340 с.

18. Вацеба О. Суть і зміст організаційних основ фізкультурно-спортивного руху в теорії фізичної культури / О. Вацеба, А. Кухтій // Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту. – 2003. – № 15. – С. 91–86.

19. Введение в философию: Учеб. для вузов: В 2 ч. // Под общ. Ред. И. Т. Фролова. – М., 1989. – Ч. 2. – 412 с.

20. Ведерніков Ю. А. Теорія держави і права: Навч. посіб. / Ведерніков Ю. А., Папірна А. В. – К.: Знання, 2008. – 438 с.

21. Вільчковський Е. С. Система фізичного виховання учнів загальноосвітніх шкіл Польщі та України (XVI – початок XXI століття): порівняльний аналіз: монографія / [Е. С. Вільчковський та ін.] ; Кельцин. ун-т ім. Яна Кохановського, Східноєвроп. нац. ун-т

ім. Лесі Українки, Терноп. нац. ун-т ім. Володимира Гнатюка. – Луцьк : Вежа-Друг, 2016 – 239 с.

22. Вільчковський Е. С. Професійний розвиток вчителів фізичної культури у Польщі / Е. С. Вільчковський, А. Е. Вільчковська, В. Р. Пасічник // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15: Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт) : збірник наукових праць / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова 2011. – Вип. 10. – С. 120–122.

23. Вільчковський Е. С. Удосконалення системи фізичного виховання дітей та учнівської молоді у Польщі / Е. С. Вільчковський // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15: збірник наукових праць / Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт) : збірник М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова 2010. – Вип. 7. – С. 61–65.

24. Войнар Ю. Физическое воспитание в польских высших школах // Теор. и практика физ. культуры. – 2000. – № 12. – С. 54–52.

25. Волгин Н. А. Социальная политика : учебник / под общ. ред. Н. А. Волгина. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 736 с.

26. Гайдышев И. Анализ и обработка данных: специальный справочник – СПб: Питер, 2001. – 752 с.

27. Галус О. М. Порівняльна педагогіка : навч. посіб. / О. М. Галус, Л. М. Шапошнікова. – К. : Вища шк., 2006. – 215 с.

28. Гасюк І. Л. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку: Монографія. – Хмельницький: ПП Балюк І. Б., 2011. – 432 с.

29. Гасюк І. Л. Оцінка розвитку фізичної культури і спорту в системі оцінки соціальної безпеки України / І. Л. Гасюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 16 – С. 120–123.

30. Гасюк І. Л. Підходи до дослідження системи державного управління розвитком фізичної культури і спорту /

І. Л. Гасюк // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. – Д.: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2010. – № 4(7). – С. 194–206.

31. Гасюк І. Л. Пріоритетні напрями удосконалення системи державного управління фізичною культурою і спортом / І. Л. Гасюк // Економіка та держава. – 2013. – № 11 – С. 129–133.

32. Гасюк І. Л. Фактори впливу на розвиток фізичної культури і спорту на прикладі Хмельницької області / І. Л. Гасюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 15 – С. 124–129.

33. Гасюк І. Л. «Фізична культура в освітній сфері»: перспективні шляхи державного стимулювання розвитку / І. Л. Гасюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 12. – С. 95–99.

34. Гах Р. В. Деякі аспекти впливу польської системи фізичного виховання на становлення і розвиток фізичного виховання в Україні / Роман Гах // Наукова молодь: інноваційні підходи в освіті і науці: Збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції (20–26 лютого 2012 року). – Луганськ : Глобус, 2012. – С. 40–44.

35. Гах Р. В. Підготовка вчителів фізичної культури в Україні та Польщі / Роман Гах // Сучасні наукові дослідження у галузі професійної педагогічної освіти: матеріали Всеукраїнського науково-методичного семінару (м. Умань, 30 березня 2012) / ред. кол.: Ткачук Л.В. та ін. – Умань : ПП Жовтий О.О., 2012. – С. 78–81.

36. Гербст М., Герчинський Я. Децентралізація освіти у Польщі: досвід 25 років. – Варшава : Інститут освітніх досліджень, 2015. – 23 с.

37. Гжибовський М. Система правління у Республіці Польщі: характеристика й аналіз сумнівів / Науковий вісник Чернівецького університету: Збірник наук. праць. Спецвипуск. Вип. 641: Правознавство. – Чернівці: ЧНУ, 2012. – С. 21–32.

38. Глоссарий терминов рынка, разработки стандартов образовательных программ и учебных планов. Европейский фонд образования. – М.: ЕФО, 1997. – 160 с.

39. Гречка Я. Р. Державні органи управління освітою Польщі / Я. Р. Гречка // Вісн. НАДУ. – 2005. – № 3. – С. 455–463.

40. Гречка Я. Р. Особливості державно-громадського управління освітою в Польщі : Дис... канд. наук: 25.00.02 /

Яна Романівна Гречка. – 2009. – 215 с.

41. Гречка Я. Р. Самоврядування в навчальних закладах Польщі як важливий компонент державно-громадського управління освітою / Я. Р. Гречка // *Наук. вісн. Акад. муніцип. упр.* – Вип. 4 (6). Державне управління та місцеве самоврядування. Серія «Управління». / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка. – К.: Видавн.-полігр. центр Акад. муніцип. упр., 2008. – С. 294–303.

42. Гриневич Л. М. Тенденції децентралізації управління базовою освітою в сучасній Польщі : Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Лілія Михайлівна Гриневич – 2005. – 259 с.

43. Гузарь В. М. Процес управління фізичною культурою та спортом / В. М. Гузарь // *Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту.* – Х., 2001. – № 17. – С. 9–18.

44. Данн В. Н. Державна політика: вступ до аналізу: Підручник для ВНЗ / В. Н. Данн // пер. з англ. Г. Є. Краснокутського; наук. ред. М. О. Баймуратов. – Одеса: АО БАХВА, 2005. – 504 с.

45. Державна політика: аналіз та механізм її впровадження в Україні: Навчальний посібник / О. І. Валевський, В. А. Ребкала, М. М. Логунова та ін.; заг. ред. В. А. Ребкала, В. В. Тертички. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 232 с.

46. Державне управління: Навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко; За ред. А. Ф. Мельник. – К.: Знання-Прес, 2003. – 343 с.

47. Державний стандарт України. Системи управління якістю. Вимоги. ДСТУ ISO 9001-2001. – К.: Держстандарт України, 2001. – 24 с.

48. Долгова Н. О. Гармонійний розвиток особистості у процесі фізичного виховання в університетах Польщі / Н. О. Долгова // *Теоретичні та методичні засади розвитку мистецької освіти в контексті європейської інтеграції : матеріали III Міжнародної наукової конференції (1–3 жовтня 2013 р., м. Суми) / ред. кол. : Г. Ю. Ніколаї (голов. ред.) [та ін.]. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2013. – С. 38–39.*

49. Долгова Н. О. Емпіричне дослідження сучасного стану фізичного виховання та спорту в університетах Польщі /

Н. О. Долгова // Педагогічна компаративістика – 2013: трансформації в освіті зарубіжжя та український контекст : матеріали Всеукраїнського науково-практичного семінару (10 червня 2013 р., м. Київ) / ред. кол. : О. І. Локшина (голов. ред.) [та ін.] – К : Педагогічна думка, 2013. – С. 130–131.

50. Долгова Н. О. Емпіричні дослідження модернізації фізичного виховання і спорту в польських університетах / Н. О. Долгова // Матеріали наукової конференції за підсумками науково-дослідної і науково-методичної роботи кафедр Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка у 2012 р. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2013. – С. 252–253.

51. Долгова Н. О. Інноваційні технології як засіб організації процесу фізичного виховання в університетах Польщі / Н. О. Долгова // Витоки педагогічної майстерності. – Полтава : ПНПУ ім. В. Г. Короленка, 2011. – № 8(1) – С. 114–118.

52. Долгова Н. О. Методичні рекомендації до практичних занять оздоровчого фітнесу з дисципліни «Фізичне виховання» (із досвіду університетів Польщі) для викладачів та студентів усіх спеціальностей денної форми навчання. – Суми : СумДУ, 2013. – 29 с.

53. Долгова Н. А. Нормативно-правовий аспект модернізації фізического воститания студентов и университетского спорта в Украине / Н. А. Долгова // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия «Гуманитарные науки» : научный журнал – Белгород : Издательский дом «Белгород», – 2013. – №20 (163). – Вып. 19. – С. 150–156.

54. Долгова Н. О. Стратегічне планування модернізації фізичного виховання та спорту у вишах сучасної Польщі / Н. О. Долгова // Проблеми та шляхи удосконалення педагогічних та психологічних наук : зб. наук. робіт. -Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2013. – С. 45–47.

55. Долгова Н. О. Теоретичні аспекти модернізації фізичного виховання студентської молоді та університетського спорту / Н. О. Долгова // Педагогічна освіта: теорія і практика : зб. наук. пр. / ред. кол. : П. С. Каньоса (голов. ред.) [та ін.] – Кам'янець-

Подільський : Вид-во ПП Зволейко Д. Г., 2013. – Вип. 13. – С. 60–64.

56. Дутчак М. В. Концептуальні напрями вдосконалення системи фізичного виховання школярів і студентів для впровадження здорового способу життя / М. В. Дутчак, Т. Ю. Круцевич, С. В. Трачук // Спортивний вісник Придніпров'я. – 2010. – № 2. – С. 115–118.

57. Дутчак М. В. Моніторинг в системі державного управління спортом для всіх в Україні / М. В. Дутчак // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту : збірник наукових праць. – Харків, 2008. – № 9. – С. 34–43.

58. Дутчак М. В. Спорт для всіх в Україні: теорія і практика / Дутчак М. В. – К. : Олімп. л-ра, 2009. – 279 с.

59. Дутчак М. В. Теоретико-методологічні засади формування системи спорту для всіх в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук фіз. вих.: спец. 24.00.02 «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення» / М. В. Дутчак. – К., 2009. – 39 с.

60. Енциклопедія державного управління: у 8 т.: [Т.1. ч. 2: Теорія державного управління] / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2001. – 506 с.

61. Енциклопедія державного управління: у 8 т.: [Т.2.: Методологія державного управління] / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2001. – 692 с.

62. Євсеева О. О. Вдосконалення державного регулювання розвитку системи фізичної культури і спорту в регіоні / О. О. Євсеева // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 1. – С. 46–51.

63. Єрмаков С. С. Інформаційна складова моніторингу наукових досліджень у фізичному вихованні і спорті // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту : Зб. наук. праць. За заг. ред. С. С. Єрмакова. – Харків, 2007. – № 8. – С. 43–50.

64. Жолдак В. И. Управление в сфере физической культуры и спорта / В. И. Жолдак, В. Н. Зуев. – Тюмень : Изд-во Вектор Бук, 2000. – 332 с.

65. Завгородня Т. Підвищення якості підготовки майбутніх викладачів: реалії та проблеми // Вісник Прикарпатського

університету. Педагогіка. Вип. XXV. – Івано-Франківськ, 2008. – С. 108–112.

66. Законодавство: проблеми ефективності / [Авер'янов В. Б., Бобровник С. В., Головченко В. В. та ін.]; під ред. В. Б. Авер'янова, В. Н. Денисова, В. Ф. Сіренка, Я. М. Шевченка. – К.: Наукова думка, 1995. – 231 с.

67. Игнатъева А. В., Исследование систем управления: [учеб. пособ. для вузов.] / А. В. Игнатъева, М. М. Максимцов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.

68. Імас Є. В., Протиріччя економіки фізичної культури і спорту в перехідних суспільних системах / Є. В. Імас, Ю. П. Мічуда // Економіка та держава, 2008. – № 2 – С. 40–43.

69. Кириленко О. М. До проблеми соціальної ефективності спорту як інституту українського суспільства / О. М. Кириленко // Соціологічні дослідження: збірник наукових праць. – Луганськ: Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2011. – № 11. – С. 97–116.

70. Кириленко О. М. Дослідження фізичної активності населення: міжнародний досвід для України / О. М. Кириленко // Соціальні виміри суспільства: збірник наукових праць. – К: Інститут соціології НАН України, 2010. – С. 401–417.

71. Кириленко О. М. Спортивна політика: основні напрями та проблеми розвитку в сучасній Україні. / О. М. Кириленко // Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління: Збірник наукових праць ДДУУ. – Донецьк, 2013. – Том ХІУ. – Випуск 258. – Серія «Соціологія». – С. 226–236.

72. Кілієвич О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки / О. Кілієвич. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2003. – 510 с.

73. Колесніков Б. Органи місцевого самоврядування як суб'єкти управління освітою: організаційно-правові засади [Електронний ресурс] / Б. Колесніков. // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013. – № 1 (16). – Режим доступу до журн.: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2013/2013\\_01\(16\)/31.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2013/2013_01(16)/31.pdf)

74. Комков А. Г. Совершенствование программ по физическому образованию на основе анализа стиля жизни школьников / А. Г. Комков // Физическая культура: воспитание,

образование, тренировка. – М.: ФиС, 1998. – № 6. – С. 16–21.

75. Кононович В. Г. Нормативно-правові засади державного управління у сфері фізичної культури і спорту на прикладі європейських країн [Електронний ресурс] / В. Г. Кононович // Державне будівництво. – 2013. – № 1. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2013-1/index.html>.

76. Конституція України [Електронний ресурс] : Відом. Верхов. Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

77. Королько В. Г. Паблік рілейшнз. Наукові основи, методика, практика, 2-е вид. доп. – К.: Видавничий дім «Скарби», 2001. – 400 с.

78. Коротков Э. М. Исследование систем управления: [учеб. пособ. для вузов.] / Э. М. Коротков – Издательско-консалт.комп.»Дека», 2000. – 336 с.

79. Кошура А. Інноваційні освітні та виховні технології фізичного виховання студентської молоді Польщі / А. Кошура // Науковий вісник Чернівецького університету: Збірник наукових праць. Вип. 749. Педагогіка та психологія. – Чернівці: Чернівецький нац. у-т, 2015. – С. 84–93.

80. Кошура А. Фізичне виховання в системі вищої освіти Польщі / А. Кошура // Науковий вісник Чернівецького університету: Збірник наукових праць. Вип. 748. Педагогіка та психологія. – Чернівці: Чернівецький нац. у-т, 2015. – С. 64–74.

81. Кошура А. В. Концептуальні засади розвитку фізичного виховання в системі вищої освіти Польщі / А. В. Кошура // «Молодь і ринок» щомісячний науково-педагогічний журнал Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. – 2015. – № 11. – С. 155–161.

82. Кошура А. В. Нормативно – правові аспекти організації системи вищої освіти Польщі в світлі завдань фізичного виховання студентської молоді / А. В. Кошура // «Молодь і ринок» щомісячний науково-педагогічний журнал Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. 2015. – № 7. – С. 155–161.



83. Кошура А. В. Перспективні напрями удосконалення фізичного виховання у вищій освіті Польщі / А. В. Кошура // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» Додаток 1 до Вип. 36 том I (61) : Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» – К : Гнозис. 2015. – С. 205–214.

84. Кошура А. В. Показники та рівень розвитку фізичного виховання у вищих навчальних закладах Польщі / А. В. Кошура // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». – Хмельницький : ХІСТ, 2015. – № 10. – С. 39–43.

85. Кравченко О. М. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм державного управління»: [Електронний ресурс] / О. М. Кравченко // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2009. – № 3. – Режим доступу до журн.: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=56>

86. Кремень В. Г. Філософія управління: підруч. Для студ. вищ. навч. закл. / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. – К.: Знання України, 2007. – 360 с.

87. Крисюк С. В. Державне управління освітою: навч. посіб. Для слухачів, аспірантів, докторантів спец. «Держ. упр. освітою» / С. В. Крисюк. – К. : НАДУ, 2009. – 218 с.

88. Круцевич Т. Ю. Управління процесом фізичного виховання / Т. Ю. Круцевич, В. В. Петровський // Теорія і методика фізичного виховання: підр. для студ. вищ. навч. закл. фіз. виховання і спорту / за ред. Т. Ю. Круцевич. – К. : Олімпійська література, 2008. – Т. 1, гл. 12. – С. 320–379.

89. Куделко В. Е. Організація і технологія управління фізичною культурою та спортом у системі районного територіально-адміністративного утворення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к. фіз. вих.: спец. 24.00.02. «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення» / В. Е. Куделко. – Харків, 2005. – 20 с.

90. Кузьменко О. О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою й спортом в Україні та Європі / О. О. Кузьменко // Держава та регіони. Серія: Державне управління.

– 2011. – № 3. – С. 36–41.

91. Кулинич Р. О. Статистична оцінка чинників соціально-економічного розвитку: [навч. посіб.] / Р. О. Кулинич. – К.: Знання, 2007. – 311 с.

92. Кулинич О. І. Теорія статистики: Підручник. – 2-ге вид. доп. і доопр. – Кіровоград: ДЦУВ, 1996. – 288 с.

93. Левченко А. В. Спорт и политика в Европейском Союзе. Анализ деятельности совета Европы в области спорта [Електронний ресурс] / А. В. Левченко // Теорія та методика фізичного виховання, 2006. – № 9. – С. 209–211 – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Snsv/2006-09/06laveos.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Snsv/2006-09/06laveos.pdf)

94. Ліщук С. В. Розвиток економічного механізму державного регулювання сфери фізичної культури та спорту в Україні / С. В. Ліщук // Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління» Вип. 3-4/2015. Державне управління / За заг. ред. В. Д. Бакуменка. – К.: Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління. – 2015. – С. 157–163.

95. Ліщук С. В. Удосконалення механізмів державного управління у сфері фізичної культури та спорту / С. В. Ліщук // Наукові праці: науково-методичний журнал. – Вип. 237. – Т. 249. Державне управління. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. – С. 85–89.

96. Лобанов В. В. Государственная политика: разработка и реализация: Учебное пособие / В. В. Лобанов – М.: ГУУ, 2000. – 114 с.

97. Лукашук В. И. Тенденции развития спорта в условиях рыночных преобразований : дис. канд. социол. наук: 22.00.04 / Лукашук Виталий Игоревич; Харьковский национальный ун-т им. В. Н. Каразина. – Х., 2006. – 223 с.

98. Малиновський В. Я. Державне управління: Навчальний посібник, – Луцьк: Ред.-вид. відд. «Вежа» Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. – 558 с.

99. Малиновський В. Реформування територіальної організації влади Польщі: уроки для України / В. Малиновський // Вісник НАДУ, 2007. – № 3. – С. 235–243.

100. Марешь Т. Система образования в современной Польше [Электронный ресурс] / Тереза Марешь // Интернет-журнал : Проблемы современного образования, 2011. – № 5 – С. 38–45. Режим доступа : <http://www.pmedu.ru>
101. Марченко М. Н. «Проблеми загальної теорії держави й права»: У 2 т.: Держава: Підручник для вузів – М., 2008. – 837 с.
102. Мічуда Ю. П. Проблеми вдосконалення механізмів державного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні / Ю. П. Мічуда // Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві : зб. наук. пр.– Луцьк, 2002. – Т. 1. – С. 26–28.
103. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку. Закономірності функціонування та розвитку / Ю. П. Мічуда. – К. : Олімп. л-ра, 2007. – 215 с.
104. Мічуда Ю. П. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку: автореф. дис... д-ра наук з фіз. виховання і спорту: 24.00.02 / Ю. П. Мічуда; Нац. ун-т фіз. виховання і спорту України. – К., 2008. – 39 с.
105. Мозолев А. М. Модель процесса управления развития образования в сфере физической культуры и спорта Польши / А. М. Мозолев // Вісник Гродзенскага дзяржаўнага ўніверсітэта імя Янкі Купалы. Серыя 3. Філалогія. Педагогіка. Псіхалогія. 2017. – Том 7, № 1. – С. 102–112.
106. Мозолев А. М. Теоретические основы имплементации польского опыта управления развитием образования в практику образовательной деятельности в Украине / А. М. Мозолев // Оралдың Ғылым Жаршысы : науч.-теорет. и практ. журн. Сер. : Педагогические науки. – Уральск : Уралнаучкнига, 2017. – № 1 (161) – С. 28–33.
107. Мозолев О. Актуальні проблеми взаємодії органів управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту з громадськими організаціями в Україні / О. Мозолев // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки : збірник наукових праць / за ред. проф. Тетяни Степанової. – Миколаїв : МНУ імені В. О. Сухомлинського, 2017. – № 1 (56), – С. 92–97.
108. Мозолев О. Використання управлінських технологій

регіонального розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту з польського досвіду / О. Мозолев // щомісячний науково-педагогічний журнал «Молодь і ринок» Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2017. – № 1 (144) – С. 98–102.

109. Мозолев О. Вихідні дефініції теоретичних основ управління розвитком освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / О. Мозолев // Науковий вісник Чернівецького університету: Збірник наукових праць. Педагогіка та психологія. – Чернівці: Чернівецький нац. у-т, 2015. – Вип. 759. – С. 112–122.

110. Мозолев О. М. Факторний аналіз показників розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / О. М. Мозолев // Науковий вісник університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Педагогіка, психологія, філософія» / Ред. кол.: С. М. Ніколаєнко (відп. ред.) та ін. – К.: Міленіум, 2016. – Вип. 253. – С. 181–188.

111. Мозолев О. Зміст і принципи управління розвитком освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / О. Мозолев // щомісячний науково-педагогічний журнал «Молодь і ринок» Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2016. – № 2 (133) – С. 75–79.

112. Мозолев О. Зміст нормативних основ державного стандарту навчання в сфері фізичної культури і спорту в системі вищої освіти Польщі / О. Мозолев // Науковий вісник Чернівецького університету: Збірник наукових праць. Педагогіка та психологія. – Чернівці, 2015. – Вип. 749. – С. 124–135.

113. Мозолев О. Критерії розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / О. Мозолев // щомісячний науково-педагогічний журнал «Молодь і ринок» Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2016. – № 1 (132) – С. 80–85.

114. Мозолев О. Методологічні підходи до вивчення системи управління розвитком освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / Олександр Мозолев // Педагогічний дискурс : зб. наук. праць / гол. ред. І. М. Шоробура. – Хмельницький : ХГПА, 2016. – Вип. 20 – С. 133–137.

115. Мозолев О. Механізми управління якістю процесів

розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі / О. Мозолев // щомісячний науково-педагогічний журнал «Молодь і ринок» Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2016. – № 5 (136) – С. 102–107.

116. Мозолев О. Модернізація державної політики розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту в системі вищої Польщі / О. Мозолев // Науковий вісник Чернівецького університету: Збірник наукових праць. Педагогіка та психологія. – Чернівці: Чернівецький нац. у-т, 2015. – Вип. 767. – С. 113–121.

117. Мозолев О. Нормативно-змістові основи Державного стандарту навчання в сфері фізичного виховання в системі загальної середньої освіти Польщі / О. Мозолев // Педагогічний дискурс : зб. наук. праць / гол. ред. І. М. Шоробура. – Хмельницький : ХГПА, 2015. – Вип. 19 – С. 125–132.

118. Мозолев О. Основи державної політики розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / О. Мозолев // Наукове періодичне видання «Українська полоністика» Вид-во Житомирського державного університету ім. Івана Франка. Педагогічні науки. 2015. – Вип. 12 – С. 46–53.

119. Мозолев О. Процесуальна модель управління якістю освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі / О. Мозолев // Педагогічний дискурс : зб. наук. праць / гол. ред. І. М. Шоробура. – Хмельницький : ХГПА, 2016. – Вип. 21 – С. 98–104.

120. Мозолев О. Управлінська діяльність Міністерства спорту і туризму з питань розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / Олександр Мозолев // Фізичне виховання і спорт в навчальних закладах України на сучасному етапі: стан, напрямки та перспективи розвитку. Збірник наукових праць XXII Всеукраїнської науково-практичної конференції Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка – Кіровоград: Поліграфічне підприємство «Ексклюзив-Систем», 2016. – С. 109–114.

121. Мозолев О. Формування державної політики розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / О. Мозолев // щомісячний науково-педагогічний журнал «Молодь і ринок» Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка 2015. – № 12 (131) – С. 67–72.

122. Мозолев О. М. Аналіз факторів та динаміки розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / Мозолев О. М. // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка. – Серія: Педагогічні науки. Фізичне виховання та спорт. Чернігів. – 2016. – Вип. 139. – Т. 1 – С. 132–136.

123. Мозолев О. М. Вимоги до державного стандарту навчання фізичної культури і спорту в системі середньої освіти в Польщі / О. М. Мозолев // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Фізичне виховання: теорія і практика» : Часопис кафедри теорії і методики фізичного виховання, адаптивної та масової фізичної культури ПНПУ імені В. Г. Короленка. (7-8 квітня 2016 р.) – Полтава, 2016. – № 3. – С. 150–156.

124. Мозолев О. М. Державна політика розвитку фізичної культури і спорту в Польщі / О. М. Мозолев // Освітньо-наукове забезпечення діяльності правоохоронних органів і військових формувань України : тези VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (Хмельницький, 10 грудня 2015 року). – Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2015. – С. 552–553.

125. Мозолев О. М. Державний стандарт підготовки фахівців з фізичної культури і спорту Польщі / О. М. Мозолев // Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки зб. наук. пр. Бердянськ : БДПУ, 2016. – Вип. 2. – С. 132–139.

126. Мозолев О. М. Засоби управління розвитком освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / О. М. Мозолев // Актуальні проблеми розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту : матеріали всеукр. наук-практ. конф. (Хмельницький, 25 трав. 2016 р.) – Хмельницький : ХГПА, 2016. – С. 62–67.

127. Мозолев О. М. Зміст діяльності органів влади з розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту в системі вищої освіти Польщі / О. М. Мозолев // Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Pedagogika. Nauka wczoraj, dziś, jutro.» (28.02.2016) – Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. – S. 39–42.

128. Мозолев О. М. Зміст процесуального блоку прогнозування і планування моделі управління розвитком освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / О. М. Мозолев //

Підготовка вчителя нової української школи: проблеми та шляхи їх вирішення : матеріали міжвузівської (заочної) науково-практичної конференції (Хмельницький, 28 лютого 2017 р.). – Хмельницький : ХГПА, 2017, – С. 189–193.

129. Мозолев О. М. Зміст та функції аналітичного блоку системи управління розвитком освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі / О. М. Мозолев // Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Pedagogika. Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju współczesnej nauki.» (29.06.2016 - 30.06.2016) – Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. – S. 19–23.

130. Мозолев О. М. Імплементация польського досвіду взаємодії органів управління з громадськими організаціями з розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту /О. М. Мозолев // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя: КПУ, 2017. – Вип. 52 (105). – С. 131–138.

131. Мозолев О. М. Імплементация польського досвіду державного управління розвитком освіти у сфері фізичної культури і спорту у практику освітньої діяльності в Україні / О. М. Мозолев // Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Pedagogika. Współczesne problemy i perspektywę rozwoju.» (30.01.2017 - 31.01.2017) – Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2017. – S. 14–18.

132. Мозолев О. М. Критерії ефективності діяльності органів державної влади Польщі з розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту / О. М. Мозолев // Актуальні проблеми фізичного виховання, реабілітації, спорту і туризму : тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції 20–21 жовтня 2016 р. / за ред. В. М. Огаренка та ін. – Запоріжжя : КПУ, 2016. – С. 183–184.

133. Мозолев О. М. Методологічні основи дослідження системи управління розвитком освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / О. М. Мозолев // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [ред. кол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя : КПУ, 2015. –

Вип. 45(98). – С. 195–202.

134. Мозолев О. М. Методи управління розвитком освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / О. М. Мозолев // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: педагогіка. – 2016. – № 1. – С. 160–165.

135. Мозолев О. М. Місце, роль, функції, мета і завдання системи управління розвитком освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / О. М. Мозолев // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя: КПУ, 2016. – Вип. 47 (100). – С. 131–138.

136. Мозолев О. М. Модернізація державної політики розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту в системі загальної середньої освіти Польщі / О. М. Мозолев // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя: КПУ, 2016. – Вип. 46 (99). – С. 250–257.

137. Мозолев О. М. Модернізація розвитку освіти у сфері фізичної культури і спорту в системі вищої освіти Польщі / О. М. Мозолев // Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Pedagogika. Współczesne tendencje w nauce i edukacji» (30.01.2016- 31.01.2016) – Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. – S. 85–89.

138. Мозолев О. М. Нормативні основи державного стандарту навчання в сфері фізичної культури і спорту в системі середньої освіти Польщі / О. М. Мозолев // Забезпечення якісної підготовки майбутніх бакалаврів дошкільної освіти в процесі використання сучасних технологій : збірник матеріалів Міжнародної (заочної) науково-практичної конференції (Хмельницький, 02 жовтня 2015 року) Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія. – Хмельницький : ХГПА, 2015. – С. 177–181.

139. Мозолев О. М. Організаційно-змістові основи діяльності державних органів влади з розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / О. М. Мозолев // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології : наук. журнал / голов. ред. А. А. Сбруєва. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка,



2016. – № 1 (55). – С. 396–404.

140. Мозолев О. М. Процесуальна модель управління розвитком освіти в сфері фізичної культури і спорту Польщі / О. М. Мозолев // Наукові записки / Ред. кол.: В. Ф. Черкасов, В. В. Радул, Н. С. Савченко та ін. Серія: Педагогічні науки. – Кропивницький: РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2016. – Вип. 149. – С. 76–82.

141. Мозолев О. М. Теоретичні засади розробки державної політики розвитку освіти в Польщі / О. М. Мозолев // Сборник статей научно-информационного центра «Знание» по материалам XII международной заочной научно-практической конференции: «Развитие науки в XXI веке» (16.04.2016 г.) 4 часть, Харьков, 2016. – С. 62–66.

142. Мозолев О. М. Управління розвитком освіти в сфері фізичної культури і спорту з польського досвіду / О. М. Мозолев // Збірник наукових статей. «Педагогіка. Фундаментальні та прикладні дослідження: проблеми та результати» // Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej. Pedagogika. «Badania podstawowe i stosowane: wyzwania i wyniki» (30.08.2016 - 31.08.2016) Закопане / Zakopane(PL) – Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. – S. 7–11.

143. Мозолев О. М. Факторний аналіз показників розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі / О. М. Мозолев // Науковий вісник університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Педагогіка, психологія, філософія» / Ред. кол.: С. М. Ніколаєнко (відп. ред.) та ін. – К.: Міленіум, 2016. – Вип. 253 – С. 181–188.

144. Мозолев О. М. Розвиток фізичного виховання в системі вищої освіти Польщі на рубежі ХХ-ХХІ сторіччя / О. М. Мозолев, А. В. Кошура // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». – К.: Університет «Україна», 2015. – №11. – С. 140–144.

145. Моніторинг якості освіти: становлення та розвиток в Україні: Рекомендації з освітньої політики / Під загс. ред. О. І. Локшиної – К.: К.І.С., 2004. – 160 с.

146. Мудрик В. І. Науково-методичні основи управління фізичною культурою і спортом в Україні / В. І. Мудрик,

М. О. Олійник, І. І. Приходько. – Харків : ХДАФК, 2001. – 223 с.

147. Мудрик В. И. Методология и организация исследования отрасли «Физическая культура и спорт» и системы управления / В. И. Мудрик // Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту. – 2003. – № 12. – С. 81–88.

148. Надежность: Теория и практика : пер. с англ. / И. Базовский – М.: Мир, 1965. – 373 с.

149. Наследов А. Д. SPSS: компьютерный анализ данных в психологии и социальных науках: [учеб. пособ.] / А. Д. Наследов. – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.

150. Ничкало Н. Г. Інновації у розвитку професійної освіти в умовах ринку праці : досвід, суперечності, перспективи / Нелля Ничкало // Kształcenie zawodowe : pedagogika i psychologia = Професійна освіта: педагогіка і психологія : пол.-укр., укр.-пол. Щорічник / за ред. Т. Левовицького, І. Вільш, І. Зязюна, Н. Г. Ничкало. – Ченстохова; К., 2011.– [Вип.] XIII. – С. 91–105.

151. Оболенський О. Ю. Державна служба: Підручник. – К.: КНЕУ, 2006. – 472 с.

152. Олійник М. О. Теоретичні і методичні основи управління фізичною культурою і спортом в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к. фіз. вих.: спец. 24.00.02. «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення» / М. О. Олійник. – Київ, 2000. – 18 с.

153. Освіта і педагогічна наука України і Польщі. 1991–2015 = Edukacja i nauka pedagogiczna Ukrainy i Polski: бібліогр.покажч./уклад.: Н. І. Тарасова, Л. І. Самчук, Л. Н. Штома, Н. А. Стельмах; наук конс. Н. Г. Ничкало, О. С. Падалка; Мін-во освіти і науки України, Нац.академія пед.наук України, Нац.пед. ун-т імені М. П. Драгоманова, Держ.наук.-пед.бібліотека України імені В. О. Сухомлинського; – Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2015. – 344с.

154. Пал Л. А. Аналіз державної політики / Л. А. Пал; пер. з англ. І. Дзюби. – К.: Основи, 1999. – 422 с.

155. Пасічник В. Р. Зміст чинних навчальних планів сучасної підготовки вчителів фізичної культури у вищих навчальних закладах Польщі і України / В. Р. Пасічник // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету

імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка. – 2010. – № 1. – С. 207–211.

156. Пасічник В. Основні напрями розвитку фізичного виховання в сучасних школах Польщі / Володимир Пасічник // Молода спортивна наука в Україні. Збірник наукових праць з галузі фізичної культури та спорту. – Львів, 2009. – Т. 2. – С. 122–126.

157. Пасічник В. Р. Особливості професійно-педагогічної підготовки вчителів фізичного виховання у вищих навчальних закладах Польщі / В. Р. Пасічник, Е. С. Вільчковський // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. – Київ–Вінниця, 2006. – С. 270–274.

158. Пасічник В. Р. Про деякі аспекти професійної підготовки вчителів фізичного виховання в Польщі (2000–2005 роки) / В. Р. Пасічник // Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві. Збірник наукових праць Волинського університету імені Лесі Українки. – Луцьк, 2008. – Т. 1. – С. 227–231.

159. Пасічник В. Р. Професійно-педагогічна підготовка вчителів у вищих навчальних закладах Польщі на тлі європейської інтеграції / В. Р. Пасічник // Наукові записки. Серія: Педагогіка. – Тернопіль, 2005. – № 1. – С. 150–153.

160. Пасічник В. Р. Реалізація основних напрямків Болонського процесу у підготовці вчителів фізичної культури у польських ВНЗ / В. Р. Пасічник // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. Наукова монографія за редакцією проф. С. Єрмакова. Міністерство освіти і науки України. Харківська державна академія дизайну і мистецтв. – Харків, 2010. – № 6 – С. 87–89.

161. Пасічник В. Р. Розвиток польської теоретичної думки у галузі фізичного виховання (історичний аспект). – Фізична культура, спорт та здоров'я нації / В. Р. Пасічник // Збірник наукових праць присвячений 50-річчю інституту фізичного виховання і спорту. – Вінниця, 2006. – Вип. 6. – С. 26–31.

162. Пасічник В. Р. Стан діяльності вчителів фізичної культури у Польщі (дійсність, труднощі, перспективи) / Пасічник В. Р. // Збірник наукових праць Бердянського державного

педагогічного університету (Педагогічні науки). – Бердянськ, 2010. – № 2. – С. 83–87.

163. Пасічник В. Р. Фахові компетенції польських учителів фізичної культури / В. Р. Пасічник // Збірник наукових праць НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія: педагогічні та історичні науки. – К, 2010. – Вип. LXXXVI (86). – С. 132–140.

164. Пасічник В. Р. Функції сучасного вчителя фізичного виховання у школах Польщі / В. Р. Пасічник // Збірник наукових праць з галузі фізичного культури і спорту. Молода спортивна наука України. – Львів, 2007. – Вип. 11. – С. 82–83.

165. Паращенко Л. І. Механізми державного управління загальною середньою освітою в контексті національної стратегії розвитку [Електронний ресурс] : Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2012. – № 1. – Режим доступу до журн.: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=382>

166. Петренко І. Сутність державної політики та державних цільових програм [Електронний ресурс] : Журнал ВРУ Віче. – 2011. – №10. – Режим доступу до журн.: <http://www.viche.info/journal/2566/>

167. Петриченко Л. О. Теоретико-методологічні засади управління якістю освіти у вищому педагогічному навчальному закладі / Л. О. Петриченко. – Харків: Компанія СМІТ, 2012 – 520 с.

168. Платонов В. Н. Спорт высших достижений и подготовка национальных команд к Олимпийским играм / В. Н. Платонов. – М.: Советский спорт, 2010. – 310 с.

169. Плохницький Н. А. Биометрия 2-е изд. – М.: Изд-во МГУ, 1970. – 367 с.

170. Політологія: Підручник / За заг. ред. І. С. Дзюбка, К. М. Левківського. – К.: Вища шк., 1998. – 304 с.

171. Попрошаєв О. В. Нормативно-правові аспекти організації навчальної дисципліни «Фізичне виховання» у вищих навчальних закладах України / О. В. Попрошаєв, С. Г. Зінченко, Д. О. Каратаєв, С. О. Фішев // Педагогіка, психологія та методико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту: зб. Наук. Праць / за ред. С. С. Єрмакова, Х., 2010. – С. 74–76.

172. Порівняльний аналіз професійної підготовки фахівців фізичної культури в українських і польських вищих

навчальних закладах (історичний аспект) : монографія / Е. С. Вільчковський, Л. П. Сущенко, Р. П. Карпюк, В. Р. Пасічник. – Київ, 2011. – 434 с.

173. Присенко Г. В. Прогнозування соціально-економічних процесів: навч. посіб. / Г. В. Присенко, Є. І. Равікович. – К.: КНЕУ, 2005. – 378 с.

174. Приступа Є. Едукаційна програма Європейського Союзу Сократес-Еразмус в системі підготовки фахівців галузі фізичного виховання і спорту / Є. Приступа, Р. Ясінський, Г. Домбровська та ін. // Молода спортивна наука України: зб. наук. пр. з галузі фіз. культури та спорту. – Л., 2004. – Вип. 8, т. 4. – С. 284–286.

175. Приступа Є. Глобалізаційні тенденції в системі підготовки фахівців галузі фізичного виховання і спорту в Європі / Євген Приступа // Наукові записки. Серія: Педагогіка. – 2004. – № 4. – С. 125–129.

176. Приступа Є. Тенденції підготовки фахівців фізичного виховання і спорту в Європі / Євген Приступа, Анджей Рокіта // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту: зб. наук. пр. / за ред. С. С. Єрмакова. – Х., 2003. – № 15. – С. 124–130.

177. Про вищу освіту [Електронний ресурс] : Закон України № 2984 – III від 17 січня 2002 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 20. – Ст.134. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon1.rada.gov.ua/>

178. Про громадські об'єднання [Електронний ресурс] : Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI Відомості Верховної Ради України, 2013. – № 1. – ст.1 – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon1.rada.gov.ua/>

179. Про державні тести і нормативи оцінки фізичної підготовленості населення України [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.01.1996 р. № 80-96-п. – Київ. – 31с. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=080-1996-%F0>

180. Про додаткові заходи щодо підвищення якості освіти в Україні [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 244/2008 від 20.03.2008 р. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=244%2F2008>

181. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 р. № 996. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-2010-%F0>

182. Про затвердження Державного соціального стандарту у сфері фізичної культури і спорту [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства молоді та спорту України № 1 від 28.03.2013 р. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0559-13/card6#Public>

183. Про затвердження заходів, спрямованих на реформування системи фізичного виховання учнів та студентської молоді у навчальних закладах України [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 1078 від 27.11.2008 р. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1078%2F2008>

184. Про затвердження Положення про організацію фізичного виховання і масового спорту у вищих навчальних закладах [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства освіти і науки України № 4 від 11.01.2006 р. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=004%2F2006>

185. Про затвердження форми звітності № 2-ФК (річна) «Звіт з фізичної культури і спорту» та Інструкції щодо її заповнення [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства молоді та спорту України № 3253 від 08.10.2014 р. – Режим доступу : <https://docs.dtkr.ua/ua/doc/1217.57.0>

186. Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 926/2010 від 30.09.2010 р. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=926%2F2010;>

187. Про Національну доктрину розвитку освіти [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 347/2002 від 17.04.2002 р. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України :

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=347%2F2002>

188. Про Національну доктрину розвитку фізичної культури і спорту України [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 1148/2004 від 28.09.2004 р. // Офіц. вісн. України. – 2004. – № 39. – Ст. 2584. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України :

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=11148%2F2004>

189. Про національний план дій щодо реалізації державної політики у сфері фізичної культури та спорту [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 667/2006 від 02.08.2006 р. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України :

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=667%2F2006>

190. Про Національну раду з питань фізичної культури і спорту [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 107/2006 від 03.02.2006 р. // Офіц. вісн. України. – 2006. – № 6. – Ст. 293. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України :

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=107%2F2006>

191. Про Національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 42 від 09.07.2016 р. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=42%2F2016>

192. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 344/2013 від 25.06.2013 р. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=344%2F2013>

193. Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 1013/2005 від 4.07.2005 р. – Режим

доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1013%2F2005>

194. Про освіту [Електронний ресурс] : Закон України № 1060-ХІІ від 23.05.1991 р. // Відомості Верховної Ради УРСР . – 1991. – N 34. – Ст. 451. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon1.rada.gov.ua/>

195. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової програми розвитку фізичної культури і спорту на 2012–2016 роки [Електронний ресурс] : Розпорядження кабінету міністрів України № 828-р від 31.08.2011 р. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=828-2011-%F0>

196. Про фізичну культуру і спорт [Електронний ресурс]: Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-ХІІ (із змінами та доповн.) Відом. Верхов. Ради УРСР . – 1991. – № 34. – Ст. 451. – Режим доступу до сайту Верховної Ради України : Законодавство України : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3808-12>

197. Проненко Л. Механізм залучення громадських організацій до розвитку освітньої сфери / Л. Проненко // Вісн. НАДУ. – 2005. – № 4. – С. 221–226.

198. Професійна підготовка фахівців фізичної культури у Польщі та Україні: [монографія] / Е. С. Вільчковський, Л. П. Сущенко, В. Р. Пасічник. – Петрков-Трибунальський, 2011. – 290 с.

199. Прутська О. О. Фінансово-економічна діяльність у сфері фізичної культури та спорту України [Електронний ресурс] / О. О. Прутська, А. І. Литвак – Режим доступу : <http://intkonf.org/den-prutska-oo-litvak-ai-finansovo-ekonomichna-diyalnist-u-sferi-fizichnoyi-kulturi-ta-sportu-ukrayini/>

200. Реброва О. Ю. Статистический анализ медицинских данных. Применение пакета прикладных программ STATISTIKA. / О. Ю. Реброва. – М.: Медиа Сфера, 2002. – 312 с.

201. Репкіна Ю. М. Адміністративно-правові основи регулювання фізичної культури і спорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.07 «Теорія управління; адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне



право» / Ю. М. Репкіна. – Київ, 2010. – 19 с.

202. Родіонов О. В. Розробка механізму стратегічного управління якістю вищої освіти / О. В. Родіонов // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – № 4 (40). – С. 30–34.

203. Рожков П. А. Совершенствование экономического механизма функционирования физической культуры и спорта / П. А. Рожков. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. – 254 с.

204. Сабитов Р. А. Основы научных исследований: [учеб. пособ.] / Р. А. Сабитов. – Челябин. гос. ун-т., 2002. – 138 с.

205. Салин В. Н. Социально-экономическая статистика: [учебник] // В. Н. Салин, Е. П. Шпаковская – М.: Юристъ, 2001. – 461 с.

206. Саппа Н. Н. Развитие физической культуры и спорта как социальная проблема / Н. Н. Саппа // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна: соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – 2001. – № 511. – С. 140–142.

207. Селуянов В. Н. Основы научно-методической деятельности в физической культуре : учеб. пособие / В. Н. Селуянов, М. П. Шестаков, И. П. Космина – М.: СпортАкадемПресс, 2001. – 184 с.

208. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. – 4-е изд. – М.: Сов. Энциклопедия, 1989. – 1632 с.

209. Соколович-Алтуніна Ю. Модернізація вищої освіти в Польщі: європейський вимір / Ю Соколович-Алтуніна // Порівняльно-педагогічні студії, 2010. – № 1–2. – С. 131–138.

210. Социодинамика: системный подход к математическому моделированию в социальных науках: [пер. с англ. / под ред. Ю. С. Попкова, А. Е. Семечкина. Изд. 2-е, стереотипное.] – М.: Едиториал УРСС, 2005. – 480 с.

211. Статистика для менеджеров с использованием Microsoft Excel: [4-е изд.: пер. с англ.] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004 – 1312 с.

212. Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р. – Режим доступу:

<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

213. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособ. / Ю. П. Сурмин – К.: МАУП, 2003. – 368 с.

214. Сущенко Л. П. Проблеми професійної підготовки фахівців фізичного виховання і спорту у незалежній Україні /Л. П. Сущенко// Неперервна професійна освіта: теорія і практика. – 2001. – № 4. – С. 60–69.

215. Сущенко Л. П. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання та спорту у вищих навчальних закладах: дис. ... докт. пед. наук: 13.00.04 / Людмила Петрівна Сущенко. – К., 2004. – 662 с.

216. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник /За ред. Л. В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005.– 301 с. – (Вища освіта ХХІ ст.)

217. Тализін М. Проблеми якості освіти / М. Тализін – К.: Наукова думка, 2006. – 112 с.

218. Теория государственного управления: курс лекций / Г. В. Атаманчук. – 4-е изд., стер. – М.: Омега- Л, 2006. – 584 с.

219. Теория и методика физического воспитания: учебник для студ. вузов физ. воспитания и спорта. – В 2 т. – Т. 2: Методика физического воспитания различных групп населения / ред. Т. Ю. Круцевич. – К.: Олимпийская литература, 2003. – 392 с.

220. Управління якістю освіти у вищих навчальних закладах: навч. посіб. : у 2 ч. Ч. 1: Теоретичні засади формування систем управління якістю надання освітніх послуг / кол. авт. ; за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 136 с.

221. Чемерис О.А. Якість освіти як загальна тенденція європейської інтеграції // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка – 2005. – Вип. 25. – С. 219-221.

222. Шарапов О. Д. Економічна кібернетика: навч. посіб. / О. Д. Шарапов, В. Д. Дербенцев, Д. Є. Семьонов – К.: КНЕУ, 2004. – 231 с.

223. Шиян Б. М. Теорія і методика фізичного виховання школярів. Частина 1. – Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2008. – 272 с.

224. Штанько В. И. Философия и методология науки:

учеб. пос. для аспирантов и магистров естественных и технических вузов. / В. И. Штанько – Харьков: ХНУРЭ, 2002. – 292 с.

225. Шустіков А. А. Фінансова статистика: навч. посібник / А. А. Шустіков. – К.: КНЕУ, 2002. – 290 с.

226. Янг Е. Як написати дієвий аналітичний документ у галузі державної політики: Практичний посібник для радників з державної політики у Центральній і Східній Європі / Е. Янг, Л. Куїнь; пер. з англ. С. Соколик; наук. ред. пер. О. Кілієвич. – К.: К.І.С., 2003. – 120 с.

227. Ярова Н. Г. Організаційно-правове регулювання в галузі спорту України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.07 «Теорія управління; адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право» / Н. Г. Ярова. – Ірпінь, 2009. – 20 с.

228. Яскерня Є. Система правління в Республіці Польщі: тенденції розвитку / Є. Яскерня // Науковий вісник Чернівецького університету: Збірник наук. праць. Спецвипуск: Правознавство. – Чернівці: ЧНУ, 2012. – Вип. 641 – С. 78–84.

229. Яхнін Я. К. Сучасні підходи до якості освіти / Я. К. Яхнін – К.: Наук.думка, 2010. – 143 с.

230. Abell P. Modele w socjologii. – Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1975. – 238 s.

231. Adamczyk E. Przemiany prawno-organizacyjne w tworzeniu oświaty samorządowej / E. Adamczyk // Samorządowy model oświaty: koncepcje i realia / E. Adamczyk, J. Gęsicki, E. Matczak. – Warszawa : Instytut Badan Edukacyjnych, 2001. – S. 19–29.

232. Adamiec M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. / M Adamiec., B. Kozusznik – Kraków : Wydawnictwo AKADE, 2000. – 332 s.

233. Akademicki Związek Sportowy Zarząd Główny, Statystyka, ankiety (2015), [Електронний ресурс] «Stan organizacyjny za roku 2006–2014», available at: <http://www.azs.pl/content/view/56/108/> (Accessed 02 august 2015).

234. Alexander T. Kształcenie ustawiczne [w:] Pedagogika społeczna, (red.) T. Pilch, I. Lepalczyk, – Warszawa : Wyd. Akademickie Zak, 1995. – S. 32–41.

235. Allison L. The Politics of sport / L. Allison. –

Manchester : Manchester University Press ND, 1986. – 264 p.

236. Antoszewski A., System polityczny Rzeczypospolitej Polskiej – Warszawa : PWN, 2012. – 384 s.

237. Ajdukiewicz K. Zagadnienia i kierunki filozofii. Teoria poznania. Metafizyka. – Warszawa: Czytelnik, 1983. – 362 s.

238. Auleytner J. Społeczne uwarunkowania procesów edukacyjnych / J. Auleytner // Przemiany edukacyjne we współczesnej szkole / pod red. M. Jakowickiej; Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie. – Warszawa : Wydaw. WSP TWP, 1998. – S. 11–18.

239. Babbie E. Bodania społeczne w praktyce. – Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2003. – 378 s.

240. Banach Cz. Wyzwania i zadania edykacyjne w świetle problemów współczesności. [w:] Edykcja i kultura. Idea i realia interakcji, red. I. Wojnar. – Warszawa : Komitet Prognoz PAN, 2006. – S. 92–106.

241. Bandura A. Teoria społecznego uczenia się. – Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007. – 384 s.

242. Baraniak B. Programy kształcenia zawodowego. Teoria – metodologia – aplikacje. / B. Baraniak – Warszawa : IBE, 2010. – 237 s.

243. Baza aktów prawnych Unii Europejskiej (2015) [Електронний ресурс], «Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1288/2013 z dnia 11 grudnia 2013 r. ustanawiające «Erasmus+»: unijny program na rzecz kształcenia, szkolenia, młodzieży i sportu oraz uchylające decyzje nr 1719/2006/we, 1720/2006/wei 1298/2008/we Tekst mając yznaczenie dla EOG», availableat: <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/pl/txt/pdf/?uri=celex:32013r1288&qid=1439634445510&from=pl> (Accessed 15 august 2015).

244. Bartoszewicz G. Projektowanie wdrożenia modu, w logistycznych zintegrowanych systemów klasy ERP podejście procesowe. – Poznań : Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2007. – 196 s.

245. Bednarczyk H. Krajowe standardy kwalifikacji zawodowych. Rozwój i współpraca. / H. Bednarczyk, I. Woźniak, S. Kwiatkowski (red.) – Warszawa: MPiPS, 2007. – 232 s.

246. Bednarczyk H. (red.) Systemy, jakości i standardy

kształcenia zawodowego. Edukacja i Praca – Radom : IteE, 1997. – 272 s.

247. Berdowski J. B. Zarządzanie przez jakość warunkiem konkurencyjności przedsiębiorstwa. / J. B. Berdowski., F. J. Berdowski. – Warszawa: PWN, 2004. – 278 s.

248. Bielecki T. Profilowane zajęcia wychowania fizycznego w opinii studentów UMCS / T. Bielecki, K. Krawczyk // Akademicka kultura fizyczna na przełomie stuleci, T. 2. / pod red. Zadarko E. – Krosno : PWSZ, 2009. – S. 231 – 242.

249. Bielski J. Metodyka wychowania fizycznego i zdrowotnego: podręcznik. – Krakow: Oficyna Wydawnicza «Impuls», 2005. – 362 s.

250. Bielski J. Nowa koncepcja kształcenia ogólnego w Polsce. // Lider, 1997. – № 9. – S. 20–21.

251. Bielski J. Teoretyczne i metodyczne podstawy efektywności pracy nauczyciela wychowania fizycznego. – Piotrków Trybunalski : 1999. – 438 s.

252. Bielski J. Teoretyczne podstawy oceny pracy nauczyciela wf. – Warszawa : WfiHS, 1988. – № 2. – S. 23–28.

253. Bielski J. Wychowanie fizyczne w reformowanej edukacji. Budowa programów Autorskich. Standardy osiągnięć. Ocena ucznia. – Kraków : Lider – Wydanie specjalne. – 1999. – S. 8–12.

254. Bielski J. Wychowanie fizyczne w reformowanej edukacji. [w:] Tezy do referatów Społecznych wykładowców PTNKF. – Warszawa : AWF, 1998. – S. 27–31.

255. Bielski J. Uwarunkowania skuteczności pracy nauczyciela wychowania fizycznego. – Kielce : PWSZ, 1996. – 275 s.

256. Bittel L. R. Krótki kurs zarządzania. – Warszawa : PWN, 1994. – 216 s.

257. Bittner J. Kultura fizyczna jako sfera psychofizycznej aktywności człowieka – Łódź : UL, 1995. – 271 s.

258. Bober G. Kryteria oceny ucznia z wychowania fizycznego / G. Bober // Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne – Warszawa : AWF, 2003. – № 1 – S. 12-14.

259. Bodio T. Polityka w życiu społecznym w: K. A. Wojtaszczyk, W. Jakubowski /red./ – Warszawa : Społeczeństwo i polityka, 2002. – 280 s.

260. Bogaj A. System edukacji w Polsce: osiągnięcia, problemy, dylematy / A. Bogaj, S. M. Kwiatkowski, M. J. Szymański (Wyd. 2) – Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych, 1997. – 179 s.
261. Bogusz B. The regulation of sport in the European Union / B. Bogusz. – Edward Elgar Publishing, 2007. – 234 p.
262. Borzęcka M. Z rodzicami w szkole: wiedzieć, rozumieć, współpracować / Maria Borzęcka, Renata Mareńca. – Warszawa : Pracownia Pedagogiczna i Wydawnicza, cop. 2000. – 43 s.
263. Boxall P. The goals of HRM, w: P. F. Boxall, J. Purcell, P. Wright (red.), Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford, 2007. – S. 38–46.
264. Brillman J. Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. – Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002. – 226 s.
265. Bronikowski M. Hierarchia celów operacyjnych w opinii nauczycieli wychowania fizycznego. – Poznań : Roczniki Naukowe AWF, 2005. – nr 54. – S. 9–25.
266. Bronikowski M. Metodyka wychowania fizycznego w reformowanej szkole. – Poznań : Wydawnictwo eMPi s.c., 2004. – 263 s.
267. Bronikowski M. Niedostatki i potrzeby wspólnego wychowania fizycznego / M. Bronikowski // Wychowanie Fizyczne i Sport – Warszawa : AWF, 2011. – № 51(2). – S. 113–121.
268. Bronikowski M. Diagnozowanie jako element przygotowania programu autorskiego. / M. Bronikowski, M., Król-Zielińska, M. Bronikowska // Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne – Warszawa : Amos, 2001. – nr. 3 – S. 32–38.
269. Brzezińska A. Społeczna psychologia rozwoju. – Warszawa : Wydawnictwo Naukowe «Scholar», 2000. – 384 s.
270. Brzeziński J. Metodologia badań społecznych. – Poznań : Wydawnictwo Zys i S-ka, 2011. – 626 s.
271. Brzeziński J. Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów. – Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004. – 424 s.
272. Brzeziński J. Metodologia badań psychologicznych. – Warszawa : Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1996. – 314 s.
273. Buchelt B. Znaczenie kierowników liniowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie wybranych procesów

realizowanych przez współczesne organizacje. / B. Buchelt – Warszawa : Problemy Zarządzania, 2008. – № 22(4). – S. 57–73.

274. Buchta K. Jakość kształcenia z perspektywy studenta akademii wychowania fizycznego / Krystyna Buchta // Pol. J. Sport Tourism, 2009. – № 16 – 39–48.

275. Bugdol M. Doskonalenie jakości usług administracji publicznej / M. Bugdol // – Warszawa : Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 2004. – Nr 4 (651). – S. 4–28.

276. Bugdol M. Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka. – Warszawa : Difin, 2008. – 181 s.

277. Carless D. Sport and Physical Activity for Mental Health / D. Carless, K. Douglas. – John Wiley and Sons, 2010. – 192 p.

278. Cendrowski Z. Nowa podstawa programowa wychowania fizycznego i edukacji zdrowotnej na ogólniejszym tle problemów cywilizacyjnych i zdrowotnych / Z. Cendrowski // Kultura fizyczna – Warszawa : AWF, 2009. – № 5–6. – S. 1–13.

279. Chappelet J. Strategic and performance management of Olympic sport organisations / J. Chappelet, E. Bayle. – Champaign: Human Kinetics, 2005. – 134 p.

280. Chappelet J. The Autonomy of Sport in Europe / J. Chappelet. – Council of Europe, 2010. – 108 p.

281. Christopher R. Zdrowie i Wychowanie Fizyczne – nowy światowy consensus (z polskiej perspektywy) / C. Edginton, M. Chin, M. Bronikowski // Wychowanie Fizyczne i Sport – Warszawa : AWF, 2011 – № 55(2). – S. 123–127.

282. Cieśliński R. Zawód i praca nauczyciela wychowania fizycznego. – Warszawa : Wydawnictwo AWF, 1988. – 142 s.

283. Cohen J. Applied multiple regression / J. Cohen., P. Cohen // correlation analysis for the behavioral sciences. Hillsdale: L. Elbraum, 1975. – 353 p.

284. Cole G. A. Management theory and practice. Cengage Learning EMEA. 2004. – 218 s.

285. Cyganski W. Uwarunkowania i stan oraz kierunki polityki państwa w obszarze kultury fizycznej / W. Cyganski // – Warszawa : Trening, 1993. – nr. 3 (19). – S. 108–120.

286. Czakon W. (red.) Podstawy metodologii badań w

naukach o zarządzaniu. – Warszawa : Wolters Kluwer Business, 2011. – 448 s.

287. Czechowski M. Fair Play w sporcie i życiu młodzieży. / M. Czechowski, A. Dąbrowska // Zeszyt nr 1. – Warszawa: Wydawnictwo ESCRELLA, 2011. – 84 s.

288. Dąbrowska-Szefler M. System nauki i szkolnictwa wyższego – funkcjonowanie i elementy zarządzania / podręcznik. M. Dąbrowska-Szefler. – Warszawa : Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego; Uniwersytet Warszawski, 2003. – 124 s.

289. Demel M. Człowiek – środowisko – zdrowie / M. Demel – Wrocław: Ossolineum, 1990. – S. 408–412.

290. Demel M. Szkice krytyczne o kulturze fizycznej. – Warszawa : Wydawnictwo Sport i Turystyka, 1973. – 174 s.

291. Denek K. Balancing of education reforms in Poland, (in:) Education in a reformed school, eds. T. Koszyc, M. Lewandowski, W. Starościak, – Wrocław : Ossolineum, 2007. – 292 s.

292. Denek K. Funkcje nauczyciela w społeczeństwie wiedzy / K. Denek // Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne. – Warszawa : AWF, 2004. – Nr 12. – S. 4–9.

293. Denek K. Kierunki rozwoju polskiej edukacji / K. Denek // Przemiany edukacyjne we współczesnej szkole / pod red. M. Jakowickiej ; Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie. – Warszawa : Wydaw. WSP TWP, 1998. – S. 32–49.

294. Denek K. Proces ewaluacji w mierzaniu jakości pracy szkoły / Kazimierz Denek, Danuta Hyżak // Refleksje, 2005. – nr. 1 – S. 20–23.

295. Denek K. Ewaluacja osiągnięć uczniów w procesie wychowania fizycznego / Kazimierz Denek, Danuta Hyżak // Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne, 2003. – nr 6/7. – S. 5–10.

296. Denek K. Projektowanie celów kształcenia w reformowanej szkole./ K. Denek, I. Kuźniak – Poznań : Wydawnictwo Eruditus, 2001. – 92 s.

297. Doliwa-Klepacki Z. Integracja Europejska. / Z. Doliwa-Klepacki – Białystok : Wyd. Temida, 2000. – 158 s.

298. Domagalska S. Zarządzanie kapitałem ludzkim oparte na kompetencjach / Sylwia Domagalska. – Bibliogr. – Streszcz. ang. //



Zarządzanie i Edukacja, 2011. – Nr 79. – S. 133-146.

299. Drabik J. Nowy paradygmat kultury fizycznej / J. Drabik – Warszawa : Kultura fizyczna, AWF, 2010. – № 9–10. – S. 62–64.

300. Drabik J. Uczelnia wychowania fizycznego wobec promocji zdrowia – rzeczywistość czy mit. / J. Drabik – Warszawa: Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne, AWF, 2001. – nr 5. – S. 12–14.

301. Drucker P. F. Praktyka zarządzania. – Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes, 2005. – 278 s.

302. Duchniewicz S. (red.) Metody i techniki zarządzania. – Warszawa : Wydawnictwo Menedżerskie PTM, 2004. – 374 s.

303. Dziubiński Z. Nowa podstawa programowa – wychowania fizycznego i zdrowotnego / Zbigniew Dziubiński // Wychowanie Fizyczne i zdrowotne – Warszawa : AWF, 2010. – № 7. – S. 31–33.

304. Dziubiński Z. Social Aspects of Physical Education and Sport in Schools / Zbigniew Dziubiński // Physical Culture and Sport. Studies and Research, 2011. – vol. LII – S. 49–60.

305. Edukacja w gminie, powiecie i województwie: z wzorami regulaminów i uchwał [red. t. A. Gałuszka, W. Misztal, P. Stańczyk]; Federacja Związków i Stowarzyszeń Gmin i Powiatów RP. Centrum Prawa Miejscowego. – Kraków: Fundacja Rozwoju Samorządności i Prasy Lokalnej, 1999. – 108 s.

306. Edukacja w świecie współczesnym. Wybór tekstów z pedagogiki porównawczej wraz z przewodnikiem bibliograficznym i przewodnikiem internetowym / Pod redakcją R. Lepperta. – Kraków: Oficyna Wydawnicza «Impuls», 2000. – 405 s.

307. Eichberg H. Sport for all as a form of education / H. Eichberg, J. Kosiewicz, K. Obodyński. – Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2007. – 275 p.

308. Ewolucja a jakość kształcenia w szkole wyższej / red. Anna Brzezińska, Jerzy Brzeziński, Andrzej Eliaszyk. – Warszawa : Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej «Academica», 2004. – 243 s.

309. External review of the Polish Accreditation Committee / Polska Komisja Akredytacyjna (PKA) Report of the review panel – Warszawa : Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, 2013. – 57 s.

310. Ferguson G. A. Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice. / G. A. Ferguson , Y. Takane – Warszawa : Państwowe

Wydawnictwo Naukowe, 2000. – 285 s.

311. Flakiewicz W. Systemy informacyjne w zarządzaniu (uwarunkowania, technologie, rodzaje). – Warszawa : Wydawnictwo C. H. Beck. 2002. – 185 s.

312. Frankfort-Nachmias G. Metody badawcze w naukach społecznych. / G. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias – Poznań : Wydawnictwo Naukowe UAM, 2001. – 336 s.

313. Freund J. E. Podstawy nowoczesnej statystyki. – Warszawa : PWE, 1971. – 261 s.

314. Furmanek W. Podstawy edukacji zawodowej / W. Furmanek – Rzeszów: FOSZE, 2000. – 156 s.

315. Gaj. H. Dzieje kultury fizycznej w Polsce. / H. Gaj, K. Hadzelek – Poznań: AWF, 1997. – 264 s.

316. Galar R. Uniwersytet jako narzędzie adaptacji cywilizacyjnych, [w] Idea uniwersytetu u schyłku tysiąclecia, Warszawa, 1998. – 177 s.

317. Gęśicki J. Uwarunkowania tworzenia oświaty samorządowej. Samorządowy model oświaty / J. Gęśicki, E. Adamczyk, J. Gęśicki, E. Matczak. – Warszawa : Instytut Badan Edukacyjnych, 2001. – S. 7–17.

318. Główne kierunki doskonalenia systemu edukacji w Polsce : materiały na debatę sejmową / Ministerstwo Edukacji Narodowej. – Warszawa : MEN, 1994. – 220 s.

319. Gmur B. Reforma systemu edukacji w opinii praktyków (na podstawie analizy wyników ankiet) / B. Gmur, G. Nowosielska // Reforma edukacji w procesie jej wprowadzenia. – Wałbrzych : Wydaw. WSP TWP, 2003. – S. 195–201.

320. Goriszowski W. Menedżeryzm oświatowy w warunkach transformacji ustrojowej w Polsce / W. Goriszowski, J. Harazińska, P. Kowolik // Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Jana Kochanowskiego w Kielcach. Wydział Zamiejscowy w Piotrkowie Trybunalskim. – Piotrków Trybunalski: Wydaw. WSP WZ, 1995. – 102 s.

321. Goriszowski W. Współczesne koncepcje zarządzania i funkcji kierowniczych w oświacie / W. Goriszowski ; Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie ; Podyplomowe Studium Zarządzania Oświatą. – Warszawa : Wydaw. WSP TWP, 2000. – 154 s.

322. Górowska M. Edukacja obywatelska w Europie. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. – Warszawa : Wydaw. PWN, 2012. – 140 s.
323. Grabowski H. O kształceniu i wychowaniu fizycznym. – Warszawa-Krakow: Ossolineum, 1987. – 134 s.
324. Grabowski H. Przygotowanie kadr kultury fizycznej. / H. Grabowski // – Warszawa : «Dydaktyka szkoły wyższej», 1992. – Nr. 2 – S. 15–23.
325. Grabowski H. Teoria fizycznej edukacji. – Warszawa : Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne Spółka Akcyjna, 1999. – 149 s.
326. Gracz. J. Psychospołeczne uwarunkowania ruchowej aktywności rekreacyjnej /J. Gracz.// Studia Humanistyczne, Akademia Wychowania Fizycznego im Bronisława Czecha w Krakowie, 2006. – nr 6. – S. 35–45.
327. Grant R. M.: Contemporary Strategy Analysis: Concepts Techniques, Applications. Oxford, Blackwell, 2002. – p. 307–308.
328. Griffin R. Podstawy zarządzania organizacjami. – Warszawa : Wyd. PWN, 1998. – 352 s.
329. Griffin R. W. Podstawy zarządzania organizacjami. – Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002. – 375 s.
330. Grobler A. Metodologia nauk. – Kraków : Wydawnictwo Aureus – Wydawnictwo Znak, 2006. – 347 s.
331. Grudzewski W. M., Projektowanie systemów zarządzania. / W. M. Grudzewski, I. Hejduk. // – Warszawa : Wyd. Difin, 2001. – 241 s.
332. Guskowska M. Aktywność ruchowa a przebieg transakcji stresowej u młodzieży. – Warszawa : AWF, 2005 – 123 s.
333. Hamrol A. Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka. / A. Hamrol, W. Mantura. –Warszawa–Poznań : Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998. – 328 s.
334. Heise D. R. Causal analysis. – New York : Wiley, 1975. – 306 p.
335. Herbst M. Finansowanie oświaty w Polsce – diagnoza, dylematy, możliwości. / M. Herbst, J. Herczynski, A. Levitas.// – Warszawa : Wyd. Scholar, 2009. – 94 s.
336. Herczyński J. Modele decentralizacji oświaty, w: M. Herbst (red.), Decentralizacja oświaty, Biblioteczka Oświaty

Samorządowej tom 7. – Warszawa : Wydawnictwo ICM UW, 2012. – S. 39–52.

337. Hernas A. Systemy zarządzania jakością. / A. Hernas, L. Gajda. – Gliwice : Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2005. – 354 s.

338. Hoyer R. Sport and policy: issues and analysis / R. Hoyer, M. Nicholson, B. Houlihan. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 2009. – 202 p.

339. Humanizm w czasach cywilizacji technicznej. W: Pilch T. (red.) Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku. Tom II. Zak Warszawa, 2003. – S. 269–273.

340. Ignys-Lipowiecka A. Nadzór korporacyjny : perspektywa prawna, ekonomiczna i zarządcza / Agnieszka Ignys-Lipowiecka. – Bibliogr. // Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2011. – z. 2, cz. 1 – S. 99–112.

341. Iwasiewicz A. Zarządzanie jakością. – Warszawa-Kraków : Wyd. PWN, 1999. – 136 s.

342. Jaczynowski L. Wypisy z podstawowych aktów prawnych dotyczących kultury fizycznej. / L. Jaczynowski, M. Stopczynski, J. Zysko // – Warszawa : Wydawnictwa AWF, 2007. – 247 s.

343. Jaczynowski L. System organizacyjny polskiego sportu wobec integracji ze strukturami europejskimi / L. Jaczynowski, J. Żyśko / w: Sport w procesie integracji europejskiej – Warszawa : AWF, 1998. – S. 102–108.

344. Jakonis A. System zarządzania jako ścianą a jako przykład kompleksowego projektowania, realizacji i ewaluacji usługi - podejście procesualne. / Aneta Jakonis // Zarządzanie międzykulturowe w teorii i praktyce. – Łódź : Drukarnia «Green», 2010. – S. 19–36.

345. Jankowski K. Wymiary kultury fizycznej / Krzysztof W. Jankowski, Michał Lenartowicz // Kultura Fizyczna – Warszawa : AWF, 2011. – № 5. – S. 1–6.

346. Januszewski A. Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania. /A. Januszewski // Zintegrowane systemy zarządzania – Warszawa : PWN, 2008. – T.1 – S. 24–26.

347. Jarosz Z. Parlament – model konstytucyjny a praktyka ustrojowa / Z. Jarosz. – Warszawa : Wydawnictwo Sejmowe, 2006. – 203 s.

348. Jaworski Z. Aktualne koncepcje i problemy studiów wychowania fizycznego o profilu nauczycielskim – Warszawa : Kultura Fizyczna, 1996. – № 3–4. – S. 25–31.
349. Jaworski Z. Rozwój publicznych uczelni wychowania fizycznego w Polsce / Z. Jaworski, K. Buchta. – Warszawa : AWF, 2007. – 132 s.
350. Jean Monnet Projects [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://eupa.org.mt/erasmus-programme/jean-monnet-activities/jean-monnet-projects/>
351. Jednostka, społeczeństwo i edukacja w globalnym świecie : praca zbiorowa / red. Agnieszka Cybal-Michalska. – Leszno : Wyższa Szkoła Humanistyczna, 2006. – 276 s.
352. Jedynak P. Systemowe zarządzanie społeczną odpowiedzialnością organizacji / Piotr Jedynak. - Streszcz. ang. // Przegląd Organizacji, 2011. – nr 12. – S. 27–30.
353. Jeruszka U. Pomiar wyników a jakość kształcenia / U. Jeruszka – Warszawa: WSP TWP, 2002. – 193 s.
354. Jezierski R. Nie uczyć wychowania fizycznego, a wychowywać do autoedukacyjnej aktywności fizycznej / R. Jezierski – Kraków : Lider, 2008. – nr 6. – S. 17–18.
355. Jonkisz J. Pedagogika kultury fizycznej w szkole i pozaszkolnym obszarze wychowawczym // Wychowanie i kształcenie w reformowanej szkole / pod red. Jonkisz J., Lewandowski M. – Wrocław : Wyd. Alta-2, 2003. – T. 5. – S. 83–89.
356. Juchnowicz M. (red.), Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praca zbiorowa – Warszawa: Poltext, 2004. – 428 s.
357. Kaczmarek B. Organizacje. Polityka, władza, struktury. – Warszawa : Instytut Spraw Publicznych, 2001. – S. 46–53.
358. Kaczmarek B. Polityka jako proces organizacji życia społecznego w: B. Kaczmarek /red./ – Warszawa : «Metafory polityki 2», 2003. – 368 s.
359. Kaczmarek B. Podstawy zarządzania. / B. Kaczmarek, C. Sikorski – Łódź : Wyd. Absolwent, 1999. – 268 s.
360. Kalinowska M. Zadania nadzoru wspierającego jakościowy rozwój szkół i placówek oświatowych // Nowa Szkoła – Skuteczne zarządzanie w praktyce. – Warszawa : RAABE; F 2. 1. – 2000.

– S. 3–15.

361. Kantanista A. O humanizm w ocenianiu z wychowania fizycznego... : problematyka kontroli i oceniania oraz propozycja przedmiotowego systemu oceniania z wychowania fizycznego /Adam Kantanista – Kraków : Lider. – 2007. – nr 1. – S. 16–21.

362. Kawalec P. Przyczyna i wyjaśnianie. Studium z filozofii i metodologii nauk. – Lublin: Wydawnictwo Naukowe LAM, 2006. – 198 s.

363. Kerlinger F. N. Foundations of behavioral research. – New York: Holt, Rinehart and Winston, 1986. – 254 s.

364. Kierczak U. Poradnik metodyczny / U. Kierczak, T. Glos – wychowanie fizyczne. – Warszawa : WSiP, 2002. – 181 s.

365. King N. Sport policy and governance: local perspectives / N. King. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 2009. – 301 p.

366. Kirejczyk E. Zrozumieć zarządzanie. – Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008. – 135 s.

367. Kirkpatrick D. L. Ocena efektywności szkoleń. – Warszawa : Wydawnictwo Studia Emka, 2001. – 267 s.

368. Kisielnicki J. O jakości kształcenia w uczelniach wyższych w warunkach zastosowań e-edukacji czyli o skuteczności przekazywania wiedzy / Jerzy Kisielnicki // Problemy Zarządzania, 2011. – № 9. – S. 76–84.

369. Klementewicz T. Teoria polityki w praktyce badawczej, w: T. Klementewicz /red./ «Współczesne teorie polityki – od logiki do retoryki», Studia Politologiczne, Warszawa, 2004. – vol. 8 – 278 s.

370. Kmita J. Szkice z teorii poznania naukowego. – Warszawa : Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1976. – 472 s.

371. Kmita J. Wykłady z logiki i metodologii nauk. – Warszawa : Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1973. – 344 s.

372. Kobyliński W. Podstawy organizacji i kierowania w oświacie / W. Kobyliński. – Wyd. 2 rozsz. – Warszawa : Stowarzyszenie Oświatowców Polskich Radom : współpr.; Instytut Technologii Eksploatacji, 1996. – 307 s.

373. Kodeks «Dobre praktyki w szkołach wyższych» Komitet Dobrych Praktyk KRASP, opracowanego przez Fundację Rektorów Polskich i uchwalonego przez Zgromadzenie Plenarne KRASP 26.04.2007 r. – Krakow: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2007. –

16 s.

374. Komisja Europejska Biała księga na temat sportu. – Luksemburg: Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, 2007. – 40 s.

375. Komorowski T. Prawo oświatowe w praktyce: poradnik dla nauczycieli i kadry kierowniczej oświaty / T. Komorowski. – Wyd. 3. – Poznań : eMPi2, 2000. – 191 s.

376. Kompetencje zawodowe nauczycieli i jakość kształcenia w dobie przemian edukacyjnych / red. Anna Krasnodębska, Ryszard Gmoch. – Opole : Uniwersytet Opolski, 2005. – 331 s.

377. Konarzewski K. Jak uprawiać badania oświatowe. Metodologia praktyczna. – Warszawa : WsiP, 2000. – 268 s.

378. Konarzewski K. Reforma oświatowa. Podstawa programowa i warunki kształcenia – Warszawa : IBE, 2004. – S. 11–21.

379. Kondycja fizyczna dzieci i młodzieży w wieku szkolnym. Syatki centylowe kierujący: dr Janycz Dobosz, – Warszawa : Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie, 2012. – 68 s.

380. Kosiewicz J. Sport, kultura, społeczeństwo / Jerzy Kosiewicz. – Warszawa : Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 2006. – 289 s.

381. Kostynowicz J. Małe dziecko w reformie oświaty / J. Kostynowicz, Z. Kuklińska // Edukacja przedszkolna w Polsce – szanse i zagrożenia / pod red. M. Zahorskiej. – Warszawa : Instytut Spraw Publicznych, 2003. – S. 45–60.

382. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. [Електронний ресурс] – Polskie Prawo. – 2015. – Режим доступу: <http://prawo.ws/konstytucja.htm>

383. Koszycz T. Rola i zadania nauczyciela wychowania fizycznego w świetle wprowadzanej reformy system edukacji / T. Koszycz – Lesno : Materiały konferencyjne, ODNiKU, 1999. – S. 127–135.

384. Kotler Ph. Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. – Warszawa : Gebethner i Ska, 1994. – 222 s.

385. Kozłowski S. Znaczenie aktywności ruchowej w rozwoju fizycznym człowieka (W:) Czynniki rozwoju człowieka. – Warszawa : PWN, 1987. – S. 239–290.

386. Koźmiński A. K. Rozwój teorii organizacji. /

A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak – Warszawa : Wolters Kluwer Business, 2011. – 334 s.

387. Koźmiński A. K. Zarządzanie. Teoria i praktyka / A. K. Koźmiński, W. Piotrowski – Warszawa : PWN, 1996. – 290 s.

388. Kraśniewski A. Jak przygotowywać programy kształcenia zgodnie z wymaganiami Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego? Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego – Warszawa : IBE, 2011. – 240 s.

389. Krawanski A. Społeczna edukacja prozdrowotna w procesie szkolnego wychowania fizycznego / A. Krawanski // Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne, – Warszawa : AWF, 1999. – № 1. – S. 8–16.

390. Krawczak M. Autorski program wychowania fizycznego «Aktywność fizyczna sposobem na zdrowie» / M. Krawczak. // Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne – Warszawa : AWF, 2009. – nr 10. – S. 36–39.

391. Krawczyk Z. Filozofia i socjologia kultury fizycznej. – Warszawa : PWN, 1973. – 378 s.

392. Krawczyk Z. Nauki o kulturze fizycznej. W: Raport o kulturze fizycznej w Polsce. – Warszawa : KNoKF PAN, 1989. – S. 21–24.

393. Krawczyk Z. Wartości uniwersalne i narodowe sportu. W: J. Nowocien (red.) Społeczno-edukacyjne oblicza współczesnego sportu i olimpizmu. Wychowanie patriotyczne przez sport. Tom I. – Warszawa : AWF, PAOI, Fundacja «Centrum Edukacji Olimpijskiej» 2007. – S. 22–28.

394. Kształcenie kadr w zakresie kultury fizycznej / red. nauk. Radosław Muszkieta, Marek Napierała, Aleksander Skaliy, Walery Zukow. – Poznań : Wyd. AE, 2009. – Nr 3. – S. 176–181.

395. Kuczera K. Rola państwa w kontekście strategii rozwoju Unii Europejskiej / Karol Kuczera, Piotr Szkudlarek // – Warszawa: Dwumiesięcznik «Zarządzanie i Edukacja», 2012 – № 82 – S. 2133.

396. Kudej M. Postępowanie ustawodawcze w Sejmie RP / Marcin Kudej. – Warszawa: Wydawnictwo Sejmowe, 1998. – 114 s.

397. Kultura fizyczna w polsce w latach 2011 i 2012: kierujący: dr Marek Cierpiał-Wolan, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Zakład



Poligraficzny, 2013. – s. 198.

398. Kultura fizyczna w polsce w latach 2013 i 2014 : kierujący: dr Marek Cierpień-Wolan, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Zakład Poligraficzny, 2015 – s. 229.

399. Kunowski S. Wartości w procesie wychowania. – Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls, 2003. – 190 s.

400. Kułpsiewicz Cz. Z dziejów teorii i praktyki wychowania. Podrecznik akademicki. – Kraków: Impuls, 2012. – 234 s.

401. Kwiatkowski S. M. Kształcenie zawodowe: wyzwania, priorytety, standardy. – Warszawa: IBE, 2008. – 187 s.

402. Lachiewicz S. Osiągnięcia i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. / S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.) – Warszawa : Wolters Kluwer Business, 2010. – 372 s.

403. Lackowski J. Zadania kuratora oświaty / J. Lackowski // Edukacja w gminie, powiecie i województwie: z wzorami regulaminów i uchwał / red. A. Gałuszka, W. Misztal, P. Stańczyk ; Federacja Związków i Stowarzyszeń Gmin i Powiatów RP ; Centrum Prawa Miejsowego. – Kraków : Fundacja Rozwoju Samorządności i Prasy Lokalnej, 1999. – S. 14–16.

404. Łaucucki J. Podstawy Kompleksowego Zarządzania Jakością TQM. –Poznań : Wyd. AE, 2001. – 304 s.

405. Łaucucki J. (red.) Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie – Bydgoszcz : Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, 1997. – 228 s.

406. Laker A. The future of physical education: building a new pedagogy / A. Laker. – Routledge, 2003. – 176 p.

407. Lasok D. Zarys prawa Unii Europejskiej. – Toruń : TNOIK, 1995. – 161 s.

408. Latoszek E. Integracja europejska. Mechanizmy i wyzwania. / Ewa Latoszek // – Warszawa : Wydawnictwo «Książka i Wiedza», 2007. – 624 s.

409. Lipiec J. Kwestia nauki o ludzkiej fizyczności. W: Kosiewicz J. (red.) Sport Kultura Społeczeństwo. Księga pamiątkowa w 75-lecie urodzin profesora Zbigniewa Krawczyka. – Warszawa : WSE, – 2006. – S. 297–318.

410. Lipiec J. Pożegnanie z Olimpia. – Krakow : Fall, 2007. –

264 s.

411. Lisicki T. Aktywność ruchowa studentów : potrzeby społeczne-stan-warunki realizacji. – Gdańsk : Wydawnictwo AWF, 2004. – 175 s.

412. Łobocki M. Metody badań pedagogicznych. – Warszawa : Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1978. – 300 s.

413. Łucewicz J. Organizacyjne zachowania człowieka. – Wrocław: Wyd. AE im. O. Langego, 1999. – 129 s.

414. Madejski E. Wybrane zadznienia współczesnej metodyki wychowania fizycznego. / E. Madejski, J. Węglarz // – Krakow : Impuls, 2008. – 238 s.

415. Majer A. Ocenianie punktowe z wychowania fizycznego / A. Majer // Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne – Warszawa : AWF, 2003. – № 3 – S. 2–7.

416. Malarska A. Krajowe Ramy Kwalifikacji: od intencji do realizacji / A. Malarska // Metody ilościowe w Krajowych Ramach Kwalifikacji. – Łódź : Wyd. Absolwent, 2012. – S. 35–55.

417. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2000. – 647 s.

418. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2001. – 665 s.

419. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2002 – 670 s.

420. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2003 – 687 s.

421. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2004. – 668 s.

422. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2005. – s. 679

423. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2006. – 687 s.

424. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2007. – 722 s.

425. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2008. – 712 s.

426. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2009. – 712 s.

427. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2010. – 724 s.
428. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2011. – 737 s.
429. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2012. – 734 s.
430. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2013. – 745 s.
431. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2014. – 727 s.
432. Mału Rocznik Statystyczny Polski: Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2015. – 539 s.
433. Marsh D., Stoker G. Teorie i metody w naukach politycznych. – Kraków : Oficyna Wydawnicza «Impuls», 2006. – 324 s.
434. Maruszewski T. Psychologia poznania. – Gdańsk: GWP, 2001. – 268 s.
435. Maszczak T. Edukacja fizyczna w nowej szkole: podręcznik dla studentów wychowania fizycznego / T. Maszczak. – Warszawa: AWF, 2013. – 183 s.
436. Maszczak T. Dydaktyka wychowania fizycznego w obliczu europejskich standartów / Tadeusz Maszczak // Kultura Fizyczna – Warszawa : AWF, 2005. – № 9–10. – S. 5–7.
437. Maszczak T. O kształceniu nauczycieli wychowania fizycznego. W: J. Nowocien (red.) Społeczno-edukacyjne oblicza współczesnego sportu i olimpizmu. Sprawność fizyczna dzieci i młodzieży. – Warszawa : AWF, PAOI, Fundacja «Centrum Edukacji Olimpijskiej» 2009. – S. 41–57.
438. Maszczak T. Wychowanie przez rozwój: podręcznik / T. Maszczak. – Warszawa : Fundacja «Centrum edukacji olimpijskiej», 2015. – 224 s.
439. Matusz T. Gmina, powiat, województwo – zadania i kompetencje w zakresie oświaty / T. Matusz // Edukacja w gminie, powiecie i województwie: z wzorami regulaminów i uchwał / [red. t. A. Gałuszka, W. Misztal, P. Stańczyk] ; Federacja Związków i Stowarzyszeń Gmin i Powiatów RP ; Centrum Prawa Miejscowego. – Kraków : Fundacja Rozwoju Samorządności i Prasy Lokalnej, 1999. – S. 9–13.

440. Mikołajczyk Z. Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. – Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000. – 482 s.

441. Ministerstwo Edukacji Narodowej do samorządu terytorialnego / [zeszyt oprac. S. Prażmowski]. – Warszawa : MEN. Biuro Administracyjno-Gospodarcze, 2001. – 112 s.

442. Ministerstwo Edukacji Narodowej o systemie finansowania oświaty: system finansowania oświaty i wychowania na tle dekady lat dziewięćdziesiątych / [zeszyt oprac. A. Karwacki, J. Herczyński, K. Korab]. – Warszawa : MEN. Biuro Administracyjno-Gospodarcze, 2000. – 120 s.

443. Ministerstwo Edukacji Narodowej. [Електронний ресурс] – 2015. – Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 5.05.2006 r. w sprawie utworzenia Ministerstwa Edukacji Narodowej oraz zniesienia Ministerstwa Edukacji i Nauki (Dz.U. z 2006 r. Nr 76, poz. 532). – Режим доступу: [https://bip.men.gov.pl/wp-content/uploads/sites/2/2009/02/ums\\_2009-02-12-075508\\_rozp\\_20060505.pdf](https://bip.men.gov.pl/wp-content/uploads/sites/2/2009/02/ums_2009-02-12-075508_rozp_20060505.pdf)

444. Ministerstwo Edukacji Narodowej. [Електронний ресурс] – 2015. — Statut Ministerstwa Edukacji Narodowej. Zarządzenie nr 5 Prezesa Rady Ministrów z dnia 30.01.2013 r. w sprawie nadania statutu Ministerstwu Edukacji Narodowej. – Режим доступу: [https://bip.men.gov.pl/wp-content/uploads/sites/2/2013/02/ums\\_2013-02-07-104252\\_statut-30-01-2013.pdf](https://bip.men.gov.pl/wp-content/uploads/sites/2/2013/02/ums_2013-02-07-104252_statut-30-01-2013.pdf)

445. Ministerstwo Edukacji Narodowej. [Електронний ресурс] – 2015. – Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 17.11.2015 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Edukacji Narodowej. Ministerstwo – Status prawny – Режим доступу: <https://bip.men.gov.pl/wp-content/uploads/sites/2/2009/04/rozporzadzenie-prm-17.11.pdf>

446. Ministerstwo Edukacji Narodowej. [Електронний ресурс] – 2015. – Regulamin organizacyjny Ministerstwa Edukacji Narodowej. – Режим доступу: [https://bip.men.gov.pl/wpcontent/uploads/sites/2/2009/04/regulamin\\_organizacyjny\\_men\\_-\\_tekst\\_ujednolicony\\_-\\_5\\_listopada\\_2015\\_r.pdf](https://bip.men.gov.pl/wpcontent/uploads/sites/2/2009/04/regulamin_organizacyjny_men_-_tekst_ujednolicony_-_5_listopada_2015_r.pdf)

447. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. [Електронний ресурс] – 2015. – Utworzenie Ministerstwa Nauki i

Szkolnictwa Wyższego – Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 5.05.2006 r. w sprawie utworzenia Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. – Режим доступу: [http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2014\\_06/a5e615121692e85a94cee26b8f043881.pdf](http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2014_06/a5e615121692e85a94cee26b8f043881.pdf)

448. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. [Електронний ресурс] – 2015.– Statut Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego – Obwieszczenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 23.04.2015 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie nadania statutu Ministerstwu Nauki i Szkolnictwa Wyższego. – Режим доступу: [http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2015\\_09/e5dc384cad65bdd9d49ccd2a329b6a2d.pdf](http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2015_09/e5dc384cad65bdd9d49ccd2a329b6a2d.pdf)

449. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. [Електронний ресурс] – 2015. – Regulamin organizacyjny MniSW – Zarządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 21.05.2015 r. w sprawie Regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. – Режим доступу: [http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2015\\_06/5149bdcf6a5a2f73d0af7812029faa14.pdf](http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2015_06/5149bdcf6a5a2f73d0af7812029faa14.pdf)

450. Ministerstwo Sportu i Turystyki. [Електронний ресурс] – 2015. – Zespół do spraw Ocen Skutków Regulacji – Режим доступу: [https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/msport/files/Downloads/20131126105510/Zarz%C4%85dzenie\\_nr\\_18\\_Ministra\\_Sportu\\_i\\_Turystyki.pdf?1385463312](https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/msport/files/Downloads/20131126105510/Zarz%C4%85dzenie_nr_18_Ministra_Sportu_i_Turystyki.pdf?1385463312)

451. Modele zarządzania uczelniami w Polsce, raport końcowy opracowany przez zespół pod kierunkiem prof. dr hab. Michała du Valla. – Kraków : Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2011. – 164 s.

452. Morgan W. Physical activity and mental health / W. Morgan. – Taylor & Francis, 1997. – 286 p.

453. Morrison K. Management Theories for Educational Change. – Paul Chapman Publishing Ltd., 2007. – 242 p.

454. Mozolev O. Basic definitions of a control system of development of education in the sphere of physical culture and sports / O. Mozolev // Středoevropský věstník pro vědu a výzkum. Pedagogika, Psychologie a Sociologie. – Praha : Publishing house Education and Science, 2017. – № 1 (37) – P. 51–57.

455. Mozolev O. Conceptual apparatus of theoretical bases of management of education development in the sphere of physical culture and sports / O. Mozolev // Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Współczesne tendencje w nauce i edukacji» (30.10.2016-31.10.2016) Кракoв/ Krakow (PL) – Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. – S. 16–23.
456. Mroziewski M., Style kierowania i zarządzania. – Warszawa : Difin, 2005. – 294 s.
457. Muszkieta R. Kompetentny nauczyciel sportu i edukacji (w:) «Społeczny wymiar sportu» [red. Z.Dziubicki]. – Warszawa : Wydawnictwo Salezjańska Organizacja Sportowa RP, 2003. – S. 380–393.
458. Muszkieta R. Model polskiego nauczyciela wychowania fizycznego / R. Muszkieta, P. Olesniewicz, E. Prystupa // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту: наук. моногр. / за ред. С. С. Єрмакова. – X., 2006. – № 5. – С. 152–155.
459. Muszkieta R. Nauczyciel – reforma systemu edukacji – kształcenie zintegrowane-wychowanie psychofizyczne dzieci (w:) «Wychowanie fizyczne w procesie kształcenia zintegrowanego» [red. T. Tomaszewski]. Gniezno, 2002. – S. 12–27.
460. Muszkieta R. Nauczyciel w nowym systemie edukacji. Kultura Fizyczna, 2001. – Nr 5–6. – S. 5–11.
461. Muszkieta R. Physical education teacher-evaluation of students' performance. – Poznań, 2005. – 300 p.
462. Naczelnego R. Wychowanie fizyczne w przemianach edukacyjnych // Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne 1997. – № 3. – S. 102–103.
463. Niegowska W. Przyczyny zniechęcające nauczycieli w/w do wykonywania zawodu // Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne. – 2003. – Nr 1. – S. 29–35.
464. Niemierko B. Pomiar wyników kształcenia. – Warszawa : Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, 1999. – 118 s.
465. Nikitorowicz J. Edukacja regionalna i międzykulturowa. – Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, 2009. – 279 s.
466. Nowa szkoła: skuteczne zarządzanie w praktyce /

- [aut. A. Barański et al.]. – Warszawa : Josef Raabe, cop. 1999. – 391 s.
467. Nowak S. Studia z metodologii nauk społecznych. – Warszawa : Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1965. – 342 s.
468. Nowak S. Metodologia badań społecznych. – Warszawa : Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1985. – 456 s.
469. Nowakowski A. Prawne aspekty wychowania fizycznego studentów w Polsce / Andrzej Nowakowski // Akademicka kultura fizyczna na przełomie stuleci. Tom 1 Stan i perspektywa zmian. Wydawnictwo Uniwersytet Rzeszowski, 2009. – S. 63–82.
470. Nowakowski A. Wybrane prawno-organizacyjne podstawy zajęć wychowania fizycznego w szkołach wyższych / A. Nowakowski // – Warszawa : Wychowanie fizyczne i sport, 1999. – nr 4. – S. 115–124.
471. Nowocien J. Studium o pedagogice kultury fizycznej. – Warszawa : AWF, 2013. – 243 s.
472. Nowocien J. (red.) Szkolne wychowanie fizyczne w dobie reform edukacyjnych. – Warszawa : AWF, 2014. – 211 s.
473. Noworól A. Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej. – Kraków : Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2007. – 212 s.
474. Nowy słownik pedagogiczny / W. Okoń. Warszawa : nak, 2001. – 468 s.
475. O wychowanie fizycznym, Ministerstwo Edukacji Narodowej – Warszawa : «Biblioteczka Reformy», 2000. – 36 s.
476. Obłój K. Tworzywo skutecznych strategii. – Warszawa : PWE, 2002. – 184 s.
477. Okrzesik J. Polski Senat : studium politologiczne / Janusz Okrzesik. – Warszawa : Kancelaria Senatu, 2008. – 201 s.
478. Olczak J. Nowoczesne narzędzia technologii informacyjnej – Szczecin : Oficyna Wydawnicza CDiDN, 2005. – 116 s.
479. Ordylowski M. Szkice z dziejów kultury fizycznej / Marek Ordylowski. – Zielona Góra : [s. n.], 2005. – 197 s.
480. Organization of the education system in Poland 2008/09. – Brussels: Eurydice, 2010. – 258 p.
481. Orłowski W. Senat Trzeciej Rzeczypospolitej : geneza instytucji / W. Orłowski. – Zamosc : Wydawnictwo POLIHYMNIA, 2000. – 278 s.

482. Osiecka-Chojnacka J. Rola centralnych władz oświatowych w reformowanym systemie oświatowym, *Studia BAS* 2 (22), 2010. – S. 9–40.
483. Osinski W. *Teoria wychowania fizycznego*. – Poznań : AWF, 2011. – 332 s.
484. Osinski W. *Wychowanie Fizyczne w przededniu reformy systemu edukacji – rejestr problemów najważniejszych: Wychowanie Fizyczne w dobie reformy edukacji. Oczekiwania realia perspektywy*. – Wrocław : Wydawnictwo Alta-2, 1999. – S. 11–21.
485. Osiński W. *Wychowanie fizyczne w przededniu reformy systemu edukacji – rejestr problemów najważniejszych*, (w:) W. Osiński, J. Pośpiech, A. Szecówka (red.), *Wychowanie fizyczne w dobie reformy edukacji*. – Wrocław : Wyd. Atla-2, 1999. – S. 73–86.
486. Osiński W. *Zarys teorii wychowania fizycznego*. – Poznań : Wydawnictwo AWF, 2002. – 174 s.
487. Osmańska-Furmanek W. *Jakość kształcenia informatycznego nauczycieli [w:] Informatyczne przygotowanie nauczycieli. Kompetencje i standardy kształcenia*, J. Migdałek, M. Zając (red.) – Kraków : Impuls, 2006. – S. 9–13.
488. Ostrowska M. *Funkcje wychowania fizycznego / M. Ostrowska // Wychowanie fizyczne i zdrowotne – Warszawa : AWF, 2011. – № 4. – S. 10–13.*
489. Paławska K. *Przemiany modelu edukacji nauczyciela (w:) Edukacja jutra [red. W. Kojs, E. Piotrowski, T. Zimny]. – Częstochowa : Agencja Promocji Nauki i Kultury MENOS, 2002. – S. 132–144.*
490. Pająk K. *Samorząd terytorialny w kształtowaniu rozwoju lokalnego / Kazimierz Pająk. – Piła : Państw. Wyższa Szkoła Zawodowa, 2006. – 218 s.*
491. Palka S. *Pedagogika w stanie tworzenia*. – Kraków: Impuls, 2003. – 184 s.
492. Paluch P. *Funkcje założone uczniowskich klubów sportowych / Piotr Paluch // Wychowanie fizyczne i zdrowotne – Warszawa : AWF, 2003. – № 10. – S. 40–43.*
493. Panczyk W. *W kregu teorii, metodyki i praktyki wspólnego wychowania fizycznego. / W. Panczyk, K. Warchof – Rzeszów : Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2006. – 278 s.*



494. Parrish R. Sports law and policy in the European Union / R. Parrish. – Manchester University Press, 2003. – 271 p.
495. Pastwa M. Prawno-ekonomiczne podstawy kultury fizycznej młodzieży akademickiej / M. Pastwa, A. Smolen, J. Zysko // – Warszawa : Kultura Wychowanie Fizycznego, AWF, 1999. – S. 281–293.
496. Paszko E. Uwagi o możliwościach zastosowania ciągłego doskonalenia jakości i próba oceny metod nauczania w szkolnictwie wyższym / E. Paszko, A. M. Jurek // Metody ilościowe w Krajowych Ramach Kwalifikacji – Łódź : 2012. Copyright by Instytut Ekonometrii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2012. – S. 116–138.
497. Pedersen P. Contemporary Sport Management / P. Pedersen, J. Parks, J. Quarterman, L. Thibault. – Human Kinetics, 2010. – 480 p.
498. Penc J. Decyzje w zarządzaniu. – Kraków : Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1997. – 272 s.
499. Penc J. Kreatywne kierowanie. – Warszawa : Agencja Wydawnicza Placet, 2000. – 236 s.
500. Penc J. Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie. Warszawa : Agencja Wydawnicza Placet, 2002. – 185 s.
501. Piątkowska M. Aktywność fizyczna Polaków w kontekście badań europejskich / Monika Piątkowska, Jolana Żyśko // W: J. Nowocień (red.) Aktywność fizyczna dzieci, młodzieży i dorosłych na przełomie XX i XXI wieku. Warszawa, 2010. – S. 117–130.
502. Pielachowski J. Organizacja i zarządzanie oświatą szkolną. – Poznań: Wydawnictwo eMPi2, 2000. – 144 s.
503. Pielachowski J. Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą / J. Pielachowski. – Wyd. 1 z nowelizacją. – Poznań : eMPi2, 1999. – 201 s.
504. Pielachowski J. Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą : poradnik dla dyrektorów szkół oraz pracowników organów je prowadzących i nadzorujących. – Wyd. 3 zaktual. – Poznań : eMPi2, 2002. – 227 s.
505. Pilch T. Zasady badań pedagogicznych, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk, 1977. – S. 117–180.
506. Pilch T. Zasady badań pedagogicznych – strategie

ilościowe i jakościowe. / T. Pilch, T. Bauman – Warszawa : Żak, 2001. – S. 160–167.

507. Piotrowski P. Profilaktyka w gimnazjum : projektowanie, realizacja i ewaluacja programów / Przemysław Piotrowski, Krzysztof Zajączkowski. – Kraków : Lider, 2003. – S. 18–34.

508. Piotrowski S. Issues in physical education / S. Piotrowski. – Routledge, 2000. – 271 p.

509. PISA 2012: EU performance and first inferences regarding education and training policies in Europe. EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE - GENERAL FOR EDUCATION AND CULTURE. – Brussels : 3 December, 2013. – 21 s.

510. PN-EN ISO 9000:2001 – Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.

511. PN-EN ISO 9001:2001 – Systemy zarządzania jakością. Wymagania.

512. PN-EN ISO 9004:2000 Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania.

513. Podyplomowe Studium Zarządzania Oświatą. – Warszawa : Wydaw. WSP TWP, 2000. – 154 s.

514. Pospiech J. Wychowanie fizyczne w gimnazjum. – Kraków: Lider, – 2008 – № 214 – S. 7–9.

515. Průcha J. Pedagogika porównawcza. Podstawy międzynarodowych badań o światowych: podręcznik akademicki / Jan Průcha. – Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN, 2004. – 377 s.

516. Prussak W. Zarządzanie jakością. Wybrane elementy. – Poznań : Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2006. – 157 s.

517. Pugh J. Formułowanie i realizacja strategii / Jonathan Pugh, L. Jay Bourgeois; oprac. z ang. Maria Aluchna // Przegląd Organizacji, 2011. – nr 12. – S. 46–49.

518. Pytka L. Pedagogika resocjalizacyjna. Wybrane zagadnienia teoretyczne, diagnostyczne i metodyczne. – Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, 2000. – 464 s.

519. Radziwill A. O szkole, wychowaniu i polityce. – Warszawa : PWN, 1992. – 246 s.

520. Ratyński Wł. Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania C. H. Beck, Warszawa, 2005. – 356 s.

521. Reforma systemu edukacji. Project. / Ministerstwo Edukacji Narodowej // – Warszawa : Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, 1998. – 228 s.

522. Reforma systemu edukacji: szkolnictwo ponadgimnazjalne (projekt – materiały do dyskusji). – Warszawa : Ministerstwo Edukacji Narodowej, kwiecień 2000. – 135 s.

523. Religa J. (red.), Przewodnik Metodologiczny dla Mentorów i Tutorów. – Radom : ITeE-PIB, 2011. – 387 s.

524. Rokita J. Zarządzanie Strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. – Warszawa : PWE, 2005. – S. 26–27.

525. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 15 lutego 1999 r. w sprawie ramowych planów nauczania w szkołach publicznych // Dziennik Ustaw // z 1999 r. Nr 14. – Poz. 128.

526. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 15 lutego 1999 r. w sprawie podstawy programowej kształcenia ogólnego // Dziennik Ustaw // z 1999 r. Nr 14. – Poz. 129.

527. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 19 kwietnia 1999 r. w sprawie zasad oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy oraz przeprowadzania egzaminów i sprawdzianów w szkołach publicznych // Dziennik Ustaw // z 1999 r. Nr 41. – Poz. 413.

528. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 31 stycznia 2002 r. w sprawie ramowych statutów publicznego przedszkola oraz publicznych szkół // Dziennik Ustaw // z 2002 r. Nr 10. – Poz. 96.

529. Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 lutego 2002 roku, w sprawie ramowych planów nauczania w szkołach publicznych // Dziennik Ustaw // z 2002 r. Nr 15. – Poz. 142.

530. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 26 lutego 2002 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół // Dziennik Ustaw // z 2002 r. Nr 51. – Poz. 458 z późn. zm.

531. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 18 kwietnia 2002 r. w sprawie organizacji roku szkolnego // Dziennik Ustaw // z 2002 r. Nr 46. – Poz. 432.

532. Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i z dnia

22 sierpnia 2002 r. w sprawie ramowych planów nauczania w szkołach publicznych // Dziennik Ustaw // z 2002 r. Nr 137. – Poz. 1155.

533. Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 10 czerwca 2003 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ramowych planów nauczania w szkołach publicznych // Dziennik Ustaw // z 2003 r. Nr 116. – Poz. 1093.

534. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 7 września 2004 r. w sprawie warunków i sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy oraz przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w szkołach publicznych // Dziennik Ustaw // z 2004 r. Nr 199. – Poz. 2046.

535. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 24 października 2005 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków i sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy oraz przeprowadzania egzaminów i sprawdzianów w szkołach publicznych // Dziennik Ustaw // z 2005 r. Nr 218. – Poz. 1840.

536. Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 8 września 2006r. zmieniające rozporządzenie promowania uczniów i słuchaczy oraz przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w szkołach publicznych // Dziennik Ustaw // z 2006 r. Nr 164. – Poz. 1154.

537. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007 r. w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki // Dziennik Ustaw // z 2007 r. Nr 164. – Poz. 1166.

538. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 grudnia 2008 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół // Dziennik Ustaw // z 2009 r. Nr 4. – Poz. 17.

539. Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 31 marca 2009 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków i sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy oraz przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w szkołach publicznych // Dziennik Ustaw // z 2009 r. Nr 58. – Poz. 475.

540. Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 20 sierpnia 2010 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków i

sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy oraz przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w szkołach publicznych // Dziennik Ustaw // z 2010 r. Nr 156. – Poz. 1046.

541. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 14 września 2011 r. w sprawie warunków i trybu przenoszenia zajęć zaliczonych przez studenta // Dziennik Ustaw // z 2011 r. Nr 201. – Poz. 1187.

542. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dn. 29 września 2011 r. w sprawie warunków oceny programowej i oceny instytucjonalnej // Dziennik Ustaw // z 2011 r. Nr 207. – Poz. 1232.

543. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dn. 5 października 2011 r. w sprawie warunków prowadzenia studiów na określonym kierunku i poziomie kształcenia // Dziennik Ustaw // z 2011 r. Nr 243. – Poz. 1445.

544. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego. // Dziennik Ustaw // z 2011 r. Nr 253. – Poz. 1520.

545. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 4 listopada 2011 r. w sprawie wzorcowych efektów kształcenia // Dziennik Ustaw // z 2011 r. Nr 253. – Poz. 1521.

546. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 grudnia 2011 r. w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego // Dziennik Ustaw // z 03.01.2012 r. – Poz. 7.

547. Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 17 stycznia 2012 r. w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela // Dziennik Ustaw // z 06.02.2012 r. – Poz. 131.

548. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 kwietnia 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków i sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy oraz przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w szkołach publicznych // Dziennik Ustaw // z 2013 r. Nr 168. – Poz. 520.

549. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 3 października 2014 r. w sprawie warunków prowadzenia studiów na określonym kierunku i poziomie kształcenia //

Dziennik Ustaw // z 2014 r. – Poz. 1370.

550. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1288/2013 z dnia 11 grudnia 2013 r. ustanawiające «Erasmus+»: unijny program narzecz kształcenia, szkolenia, młodzieży i sportu oraz uchylające decyzje nr 1719/2006/we, 1720/2006/wei 1298/2008/we.

551. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 282/2014 z dnia 11 marca 2014 r. W sprawie ustanowienia Trzeciego Programu działań Unii w dziedzinie zdrowia (2014–2020) oraz uchylającędecyzję nr 1350/2007/WE.

552. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 17 listopada 2015 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Sportu i Turystyki // Dziennik Ustaw // z 2015 r. – Poz. 1911.

553. Ryszkowska E., Ryszkowski W. Wybrane prodlemy projektowania wychowania fizycznego w uczelniach wyższych / Ewa Ryszkowska, Wojciech Ryszkowski // Kultura Wychowanie Fizycznego – Warszawa : AWF, 2004. – S. 294–302.

554. Ryszkowski M. Problemy funkcjonowania klubow sportowych na przykladzie AZS-AFM Warszawa / M. Ryszkowski, M. Wojtakajtis // Roczniki naukowe AWF w Warszawie tom XLII, 2003. – S. 121–136.

555. Ryszkowska E. Zmiany organizacyjne w kulturze fizycznej w Polsce po 1990 roku, w: Filozoficko-sociologiczne Dimenze Telesne Kultury / E. Ryszkowska, J. Žyško // – Sbornik z cesko-polskeho sympozia, pod red. S. Horaka, FTK UP Olomouc, 1995. – S. 66–68.

556. Sankowski T. Psychopedagogiczne uwarunkowania nauczania i wychowania w kulturze fizycznej. Kultura Fizyczna, 2003. – Nr 7–8, – S. 5–10.

557. Schneider M. Transformacja edukacji w Polsce na tle dążeń do integracji europejskiej : tezy, poszukiwania, stan, perspektywy / Małgorzata Schneider. – Bydgoszcz : Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, 2005. – 221 s.

558. Shaughnessy J. J. Metody badawczew psychologii. / J. J. Shaughnessy, E. B. Zechmeister, J. S. Zechmeister – Gdańsk : GWP, 2002. – 434 s.

559. Silbermen M. Metody aktywizujące w szkoleniach. – Kraków : Oficyna Ekonomiczna, 2004. – 184 s.

560. Siwinski W. Pedagogika kultury fizycznej w zarysie. –

Poznan : PWN, 1999. – 241 s.

561. Skrzypek E. Jakość i efektywność. – Lublin : UMCS, 2000. – 343 s.

562. Skrzydło W. (red.), Polskie Prawo Konstytucyjne. – Lublin : LTN, 1999. – 378 s.

563. Sliwerski B. Edukacja. W: Pilch T. (red.) Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku. Tom I. Zak Warszawa, 2003. – S. 905–906.

564. Sliwerski B. Teoria wychowania. W: Sliwerski B. (red.) Pedagogika subdyscypliny i dziedziny wiedzyo edukacji. Tom 4. GWP Gdansk, 2010. – S. 209–238.

565. Smolen A., Zysko J. Prawno-organizacyjne podstawy rozwoju akademickiej kultury fizycznej w Polsce W: J. Nowocien (red.) Społeczno-edukacyjne oblicza współczesnego sportu i olimpizmu. Wychowanie patriotyczne przez sport. Tom I. AWF, PAOI, Fundacja «Centrum Edukacji Olimpijskiej» Warszawa, 2005. – S. 171–182.

566. Smołański A. Zagadnienia administracji edukacyjnej / A. Smołański. (Seria: Historyczne podstawy teorii organizacji szkolnictwa w Polsce) – Kraków : Impuls, 1999. – T. 3. – 111 s.

567. Sobolewski P. Aktywność fizyczna młodzieży i jej zadowolenie z uczestnictwa w zajęciach wychowania fizycznego / P. Sobolewski // Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne, 2003 – nr. 1 – S. 36–37.

568. Solarczyk-Ambrozik E. Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej: między wymogami rynku a indywidualnymi strategiami edukacyjnymi. – Poznan : Wyd. Naukowe UAM, 2009. – 153 s.

569. Sołtys D. Doskonalenie kompetencji nauczycieli w zakresie diagnozy edukacyjnej. / D. Sołtys, M. K. Szmigiel – Kraków : Impuls, 1999. – 79 s.

570. Spindel Z. Niektóre metodologiczne, psychologiczne, etyczne aspekty badania jakości kształcenia uniwersyteckiego / Z. Spindel / Jakość kształcenia w szkole wyższej: moda czy konieczność? / Pod red. B. Sitarskiej. – Siedlce: Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, 2000. – S. 9–12.

571. Stachowiak-Kudła M. Autonomia szkół wyższych a instytucjonalne mechanizmy zapewnienia jakości w Polsce i wybranych państwach europejskich – Warszawa : Wydawnictwo Difin, 2012. –

206 s.

572. Standart osiągnięć uczniów z wychowania fizycznego, Ministerstwo Edukacji Narodowej – Kraków : «Lider», 2000. – nr 2. – S. 3–11.

573. Stanowski A. Metodologiczne problemy teorii socjologicznych. / A. Stanowski, S. Nowak – Warszawa : Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 2003. – S. 6–17.

574. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Kierowanie. – Warszawa : Wydawnictwo PWE, 1998. – 148 s.

575. Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020. – Warszawa : uchwała nr 61 rady ministrów z dnia 26 marca, 2013. – 90 s.

576. Strategia rozwoju sportu w polsce do roku 2015. – Warszawa : Ministerstwo sportu, styczeń 2007. – 36 s.

577. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant, Kierownictwo projektu: prof. SGH Krzysztof Rybiński (Ernst & Young, Szkoła Główna Handlowa), dr. Bohdan Wyżnikiewicz (Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową), Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego «Człowiek - najlepsza inwestycja», 2010. – 149 s.

578. Strategiczne podejście do innowacyjności w regionie, red. nauk. S. Łobejko, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa, 2012. – S. 104–105.

579. Strengthening teaching in Europe. EUROPEAN COMMISSION. New evidence from teachers compiled by Eurydice and CRELL, June 2015. – 6 s.

580. Struktura i zadania Zespołu ds. OSR zostały określone w Zarządzeniu Nr 18 Ministra Sportu i Turystyki z dnia 9 lipca 2013 r. w sprawie utworzenia Zespołu do spraw Ocen Skutków Regulacji. Warszawa, 2013. – 8 s.

581. Structures of Education and training Systems in Europe: Poland. 2009/10 Edition. – 2010. – 68 p.

582. Strzyżewski S. Rozwój myśli o wychowaniu fizycznym i jego metodach. – Poznań : AWF, 2002. – 215 s.

583. Strzyżewski S. Współczesne cele wychowania fizycznego oraz rola nauczyciela wychowania fizycznego w szkole i środowisku społecznym. Wychowanie Fizyczne i Higiena Szkolna – Warszawa : AWF, 1975. – Nr 1. – S. 11–23.



584. Sutherland J. Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci. / J. Sutherland, D. Canwell // – Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007. – 182 s.

585. Szabłoński J. Dostosowanie profilu kształcenia do potrzeb gospodarki narodowej / J. Szabłoński // Szkolnictwo wyższe wobec wyzwań integracji europejskiej: biuletyn Biura Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu / [red. J. Osiecka, A. Chodyra] – Warszawa : BSiE. KS, 2001. – S. 138–142.

586. Sztompka P. Socjologia zmian społecznych / Piotr Sztompka – Kraków: Znak, 2005. – 372 s.

587. Sztumski J. Wstęp do metod i technik badań społecznych. – Katowice: Wydawnictwo Naukowe UAM, 1999. – 384 s.

588. Tabele punktacyjne testów Eurofit, Międzynarodowego i Coopera dla uczniów i uczennic gimnazjów oraz szkół ponadgimnazjalnych / kierujący: dr Janycz Dobosz, Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie, 2012. – część 1. – 32 s.

589. Tabele punktacyjne testów Eurofit, Międzynarodowego i Coopera dla uczniów i uczennic gimnazjów oraz szkół ponadgimnazjalnych / kierujący: dr Janycz Dobosz, Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie, 2012. – część 2. – 32 s.

590. The impact of the tempus programme on higher education development in the tempus partner countries – a survey. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008. – 64 p.

591. Tomaszek E. Usługi edukacyjne oraz organizacyjne formy oświaty w sektorze publicznym / Edyta Tomaszek. – Streszcz. ang. // Zeszyt Naukowy – Warszawa : Wyższa Szkoła Integracji Europejskiej, 2010. – Nr 2. – S. 173–182.

592. Tomik R. Ucniofskie kluby sportowe w procesie przygotowania mlodziezy do roli wolontariusza sportowego. W: J. Nowocien, K. Zuchora (red.) Wolontariat w edukacji, sporcie, w ruchu olimpijskim i paraolimpijskim – Warszawa : AWF, PAOI, Fundacja «Centrum Edukacji Olimpijskiej» 2011. – S. 101–108.

593. Uczestnictwo polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2012 r. : kierujący dr Piotr Łysoń – Warszawa : GUS, Departament Badań Społecznych i Warunków Życia, Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, 2013. – 177 s.

594. Uniwersalny słownik języka polskiego / red. S. Dubisz // – Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2003. – 846 s.
595. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach // Dziennik Ustaw // z 2001 r. – Nr 79. – Poz. 855.
596. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym // Dziennik Ustaw // 1990. – Nr 16. – Poz. 95.
597. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym // Dziennik Ustaw // z 2001 r. – Nr 142. – Poz. 1591.
598. Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym // Dziennik Ustaw // z 27 września 1990 r Nr 65. – Poz. 385.
599. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. O systemie oświaty // Dziennik Ustaw // z 2004 r. Nr 256. – Poz. 2572.
600. Ustawa z dnia 18 stycznia 1996 r. O kulturze fizycznej // Dziennik Ustaw // Nr 25. – Poz. 113.
601. Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. O organizacji i trybie pracy Rady Ministrów oraz o zakresie działania ministrów // Dziennik Ustaw // Nr 106. – Poz. 492.
602. Ustawa z dnia 4 września 1997 r. O administracji publicznej // Dziennik Ustaw // z 1997 r. Nr 141. – Poz. 943.
603. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. O samorządzie województwa // Dziennik Ustaw // z 1998 r. Nr 91. – Poz. 576.
604. Ustawa z dnia 08 stycznia 1999 r. Wprowadzające reformę ustroju szkolnego // Dziennik Ustaw // z 1999 r. Nr 12. – Poz. 96.
605. Ustawa z dnia 20 lipca 2001 r. O zmianie ustawy o szkolnictwie wyższym, ustawy o wyższych szkołach zawodowych oraz o zmianie niektórych innych ustaw // Dziennik Ustaw // z 2001 r. Nr 85. – Poz. 924.
606. Ustawa z dnia 21 listopada 2001 r. O zmianie ustawy – Karta Nauczyciela, ustawy o systemie oświaty oraz ustawy – Przepisy wprowadzające reformę ustroju szkolnego. // Dziennik Ustaw // z 2001 r. Nr 144. – Poz. 1615.
607. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym // Dziennik Ustaw // z 30 sierpnia 2005 r. Nr 164. – Poz. 1365.
608. Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. O zasadach prowadzenia polityki rozwoju // Dziennik Ustaw // z 2009 r. Nr 84. – Poz. 712.
609. Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. O sportie // Dziennik

Ustaw // Nr 127. – Poz. 857.

610. Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe // Dzienniku Ustaw // z 2017 r. – Poz. 59.

611. Vollmuth H. J. Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie. – Warszawa : Agencja Wydawnicza «Placet», 2007. – 346 s.

612. Wajda A., Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami. Warszawa : Difin, 2003. – 343 s.

613. Walkiewicz E. Funkcje prawa w procesie reformy systemu oświaty lat 90 / E. Walkiewicz // Zarządzanie edukacją a kreowanie społeczeństwa wiedzy / [red. nauk. E. Walkiewicz ; aut. J. Ambroży et al.] – Gdańsk : Politechnika Gdańska. Wydział Zarządzania i Ekonomii, 2002. – S. 243–253.

614. Wasilewski L. Podstawy zarządzania jakością. – Warszawa : Wydawnictwo WSzkPiZ, 1998. – 291 s.

615. Wawak S. Analiza i doskonalenie systemów zarządzania jakością w urzędach gminnych, pr. doktorska, AE w Krakowie, 2007. – 182 s.

616. Wenta K. Zmiany społeczne i edukacja w XXI wieku W: Kunikowski S., Kryniecka-Piotrak A. (red.) Edukacja społeczeństwa w XXI wieku. Warszawa, 2009. – S. 8–38.

617. Wielomski A. Encyklopedia Polityczna /Jacek Bartyzel, Bogdan Szlachta, Adam Wielomski / Tom 1. Myśl polityczna: główne pojęcia, doktryny i formy ustroju. Polskie Wydawnictwo Encyklopedyczne. Radom, 2007. – 462 s.

618. Winiarz M. Studenckie Koło Zarządzania Jakością «Q-mam» AE. – Wrocław : Zarządzanie procesami i jego rola w dynamicznych koncepcjach zarządzania, 2009. – S. 46–52.

619. Witek S. Zarządzanie reformowaną szkołą: wybrane problemy teoretyczno-praktyczne / S. Witek. – Warszawa-Kraków : Wydaw. Naukowe PWN, 2000. – 144 s.

620. Wnuk-Lipiński E. «Socjologia życia publicznego». – Warszawa : Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 2005. – 428 s.

621. Wojciak T. Kultura fizyczna w społeczeństwie nowoczesnym W: Dziubiński Z., Jankowski K. (red.) Kultura fizyczna w społeczeństwie nowoczesnym – Warszawa : AWF, SALOS RP, 2009. – S. 105–111.

622. Wojtaszczyk K. A. Społeczeństwo i polityka. Podstawy

nauk politycznych. / K. A. Wojtaszczyk, W. Jakubowski (red.) // – Warszawa: PWN, 2007. – 336 s.

623. Wolanska T. Wychowanie fizyczne w minimach programowych / T. Wolanska // *Kultura Wychowanie Fizycznego* – Warszawa: AWF, 2001. – S. 255–261.

624. Wos J. Rozwoj regionow i polityka regionalna w Unii Europejskiej jraz w Polsce. – Wrocław : Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2005. – 438 s.

625. Woynarowska B. Edukacja zdrowotna – w nowych standardach kształcenia nauczycieli / B. Woynarowska // *Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne*, 2012. – nr 5. – S. 4–12.

626. Wprowadzenie do logiki i do metodologii nauk dedukcyjnych. Tłumaczenie M. Sujczyńska. Alfred Tarski, wydawca «ALEPH», 1994. – 392 s.

627. Wroczynski R. Pedagogika społeczna. – Warszawa: PWN, 1994. – 300 s.

628. Wurzbach M. Community health education and promotion: a guide to program design and evaluation / M. Wurzbach. – Jones & Bartlett Learning, 2002. – 660 p.

629. Wybrane «dobre praktyki» zarządzania jakością kształcenia w polskich szkołach wyższych / Polska Komisja Akredytacyjna, pod red. prof. dr hab. Ł. Sułkowski – Warszawa : Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, 2015. – 72 s.

630. Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Jana Kochanowskiego w Kielcach. Wydział Zamiejscowyj w Piotrkowie Trybunalskim. – Piotrków Trybunalski: Wydaw. WSP WZ, 1995. – 102 s.

631. Zaborniak S. Z dziejow kultury fizycznej w Polsce / Stanisław Zaborniak. – Rzeszow : Wydawnictwo Uniwersyetu Rzeszowskiego, 2005. – 490 s.

632. Zaborowski Z. Wstep do metodologii badan pedagogicznych. – Wrocław : Ossolineum, 1993. – 228 s.

633. Zakrzewski J. (red.) Wybrane Problemy Zarządzania Zrównoważonym Rozwojem. Praca zbiorowa. – Warszawa : Wydawca L&J Techtrading Sp. z o.o., 2014. – 225 s.

634. Zawieja-Żurowska K. The major problems and challenges of the education quality management in vocational schools / Karina Zawieja-Żurowska, Artur Zimny // Warszawa: Polish journal of

management studies, 2014. – vol.9 – S. 275–284.

635. Zdrada J. Polityka państwa w dziedzinie dostosowania polskiego szkolnictwa wyższego do standartów europejskich / J. Zdrada // Szkolnictwo wyższe wobec wyzwań integracji europejskiej : 10 biuletyn Biura Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu / [red. J. Osiecka, A. Chodyra]. – Warszawa : BSiE. KS, 2001. – S. 28–35.

636. Zdyb M. Organizacja i zarządzanie : zagadnienia wybrane / Marian Zdyb. – Lublin : «Iunctim», 1993. – 149 s.

637. Zieliński E. Administracja rządowa w Polsce / E. Zieliński – Warszawa : Elipsa, 2001. – 212 s.

638. Zieniewicz K. Techniki zarządzania. Warszawa : PWE, 2000. – 271 s.

639. Zimmiewicz K. Współczesne koncepcje i metody zarządzania / K. Zimmiewicz – Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2003. – S. 68–70.

640. Żołtek-Daszykowski A. Autorski program wychowania fizycznego w szkołach wyższych /Andrzej Żołtek-Daszykowski // Akademska kultura fizyczna na przełomie stuleci. Tom 2. – Krosno : AZS, 2009. – S. 265–272.

641. Żołyński S. Ewaluacja w wychowaniu fizycznym / Stanisław Żołyński – Warszawa : Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne. 2005. – nr 2. – S. 27–29.

642. Żukowska Z. Aktywność fizyczna jako jeden z wyznaczników rozwoju młodzieży i jej stylu życia. Nowocien J., Chelmecki J. (red.) Społeczno edycacyjne oblicza współczesnego sportu i olimpizmu. Aktywność fizyczna dzieci, młodzieży i dorosłych na przełomie XX i XXI wieku. AWF, PAOL, Fundacja «Centrum Edukacji Olimpijskiej» – Warszawa : AWF, 2010. – S. 39–49.

643. Żukowska Z. Cele edukacyjne i wartości realizowane w procesie wychowania fizycznego «Edukacja Otwarta» – Warszawa : AWF, 2006. – nr 01/02. – S. 34–46.

644. Żukowska Z. Kultura fizyczna na różnych poziomach edukacji. – Warszawa : AWF, 1986. – 275 s.

645. Żukowska Z. Nauczyciel: człowiek – pedagog – specjalista. – Warszawa : Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne, 1993. – Nr 4. – S. 4–12.

646. Żukowska Z. Nauczyciel wychowania fizycznego

kreatorem wartości kultury fizycznej i kultury zdrowotnej w rozwijającej się cywilizacji / Z. Żukowska // Społeczno-edukacyjne oblicza współczesnego sportu i olimpiizmu sprawność fizyczna dzieci i młodzieży. Tom I. pod red. J. Nowocien – Warszawa : AWF, 2009. – S. 36–47.

647. Żukowska Z. O potrzebie kształcenia i doskonalenia nauczycieli w zakresie alternatywnych koncepcji edukacyjnych. [w:] Kształcenia i doskonalenia nauczycieli (dla) edycji alternatywnej, red. W. Mikołajewicz. – Kraków : Wyd. Impuls, 2006. – S. 14–27.

648. Żukowska Z. Wychowanie fizyczne i wychowanie zdrowotne w przemianach edukacyjnych reformowanej szkoły // Wychowanie i kształcenie w reformowanej szkole / pod red. Jonkisz J., Lewandowski M. – Wrocław : AWF, 2003. – T. 4 – S. 123–130.

649. Żukowska Z. Pedagogiczne przesłanki swoistych interakcji w procesie nauczania czynności ruchowych (w:) Dydaktyka wychowania fizycznego. Komunikacja dydaktyczna w wychowaniu fizycznym [red. B.Czabański, T.Koszczyk]. – Wrocław : Wydawnictwo AWF, 1996. – S. 41– 58.

650. Żukowski R. Nauczyciel wychowania fizycznego w oczekiwaniu uczniów a potrzeby wychowania i socjalizacji w reformującej się szkole (w:) Wychowanie i kształcenie w reformowanej szkole [red. J. Jonkisz, M. Lewandowski]. – Wrocław : Wydawnictwo: Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, 2003. – S. 34–42

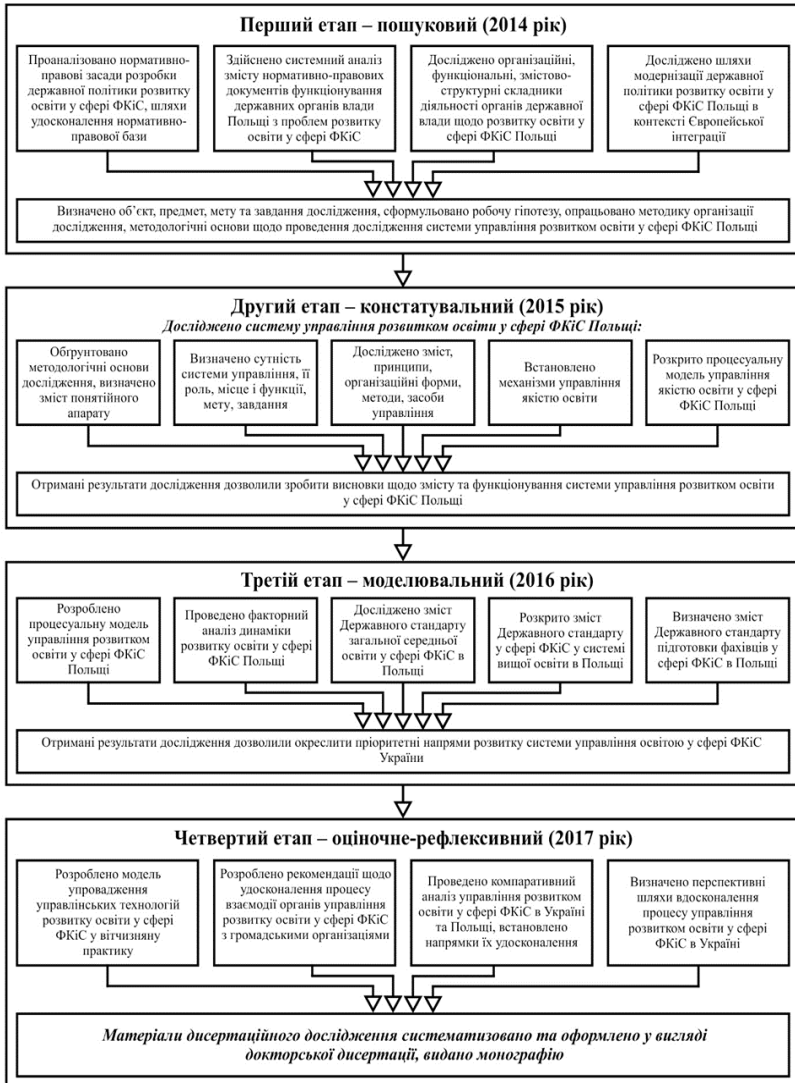
**ДОДАТОКИ**  
**Додаток А**

**Структура державних органів влади Республіки Польща  
з розвитку освіти у сфері ФКІС**

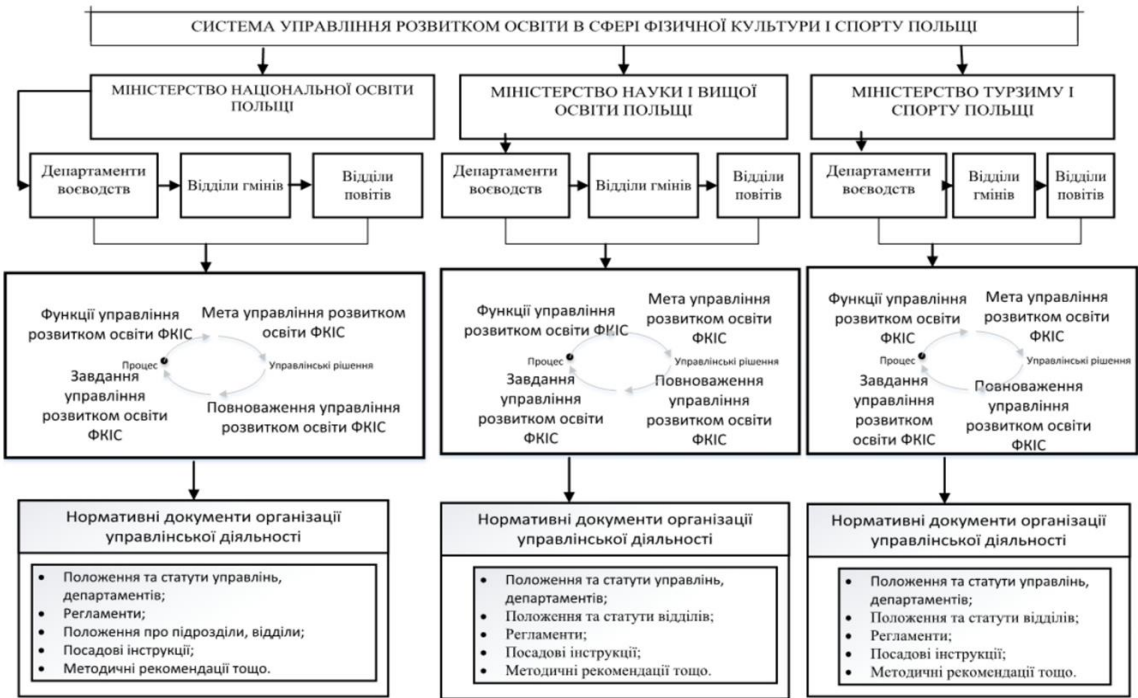


## Додаток Б

### Логічна схема організації дослідження системи управління розвитком освіти у сфері ФКіС в Польщі







## **Додаток Г**

### **Організаційна структура апарату управління розвитком освіти у сфері ФКіС в Польщі**

#### **Організаційна структура Міністерства народної освіти Республіки Польща**

- 1) Політичний кабінет міністра;
- 2) Департамент аналізу і прогнозів;
- 3) Департамент інформації та пропозицій;
- 4) Департамент якості освіти;
- 5) Департамент навчання та виховання;
- 6) Юридичний департамент;
- 7) Департамент регіонального співробітництва;
- 8) Департамент економічної діяльності;
- 9) Департамент міжнародного співробітництва;
- 10) Департамент структурних фондів;
- 11) Департамент професійної освіти;
- 12) Департамент покращення освітніх можливостей;
- 13) Адміністраційне бюро;
- 14) Бюро контролю і аудиту;
- 15) Бюро кадрів та навчання;
- 16) Організаційне бюро.

**Організаційна структура Міністерства науки і вищої освіти  
Республіки Польща**

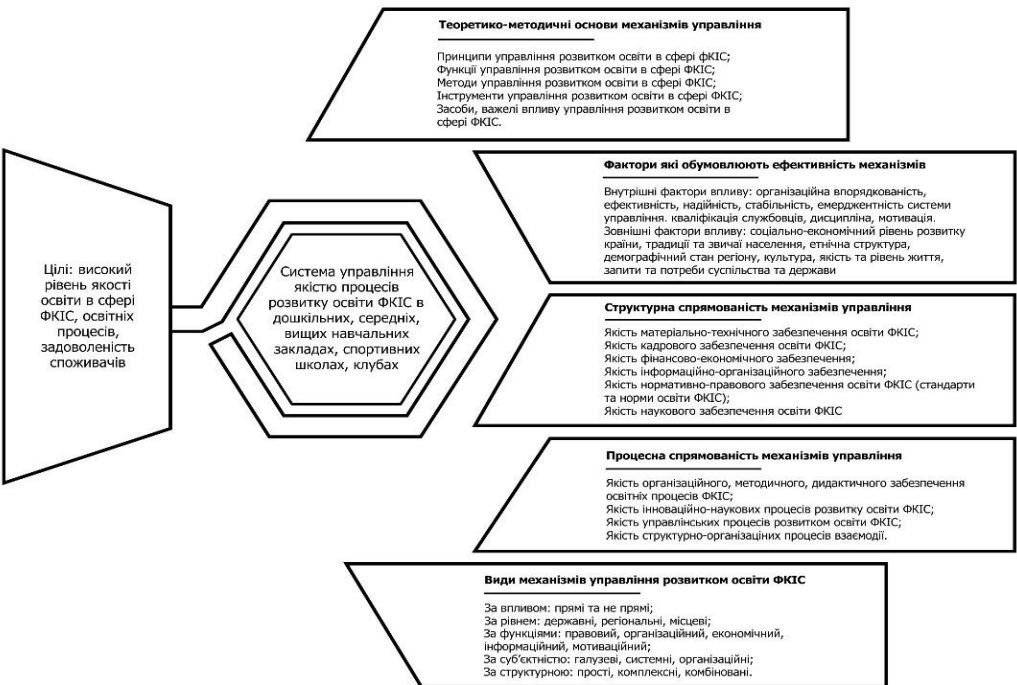
- 1) Департамент бюджету і фінансів;
- 2) Департамент інновацій та розвитку;
- 3) Департамент нормативно-правової діяльності;
- 4) Департамент науки;
- 5) Департамент вищої освіти;
- 6) Департамент міжнародного співробітництва;
- 7) Бюро генерального директора;
- 8) Бюро контролю і аудиту;
- 9) Бюро міністра.

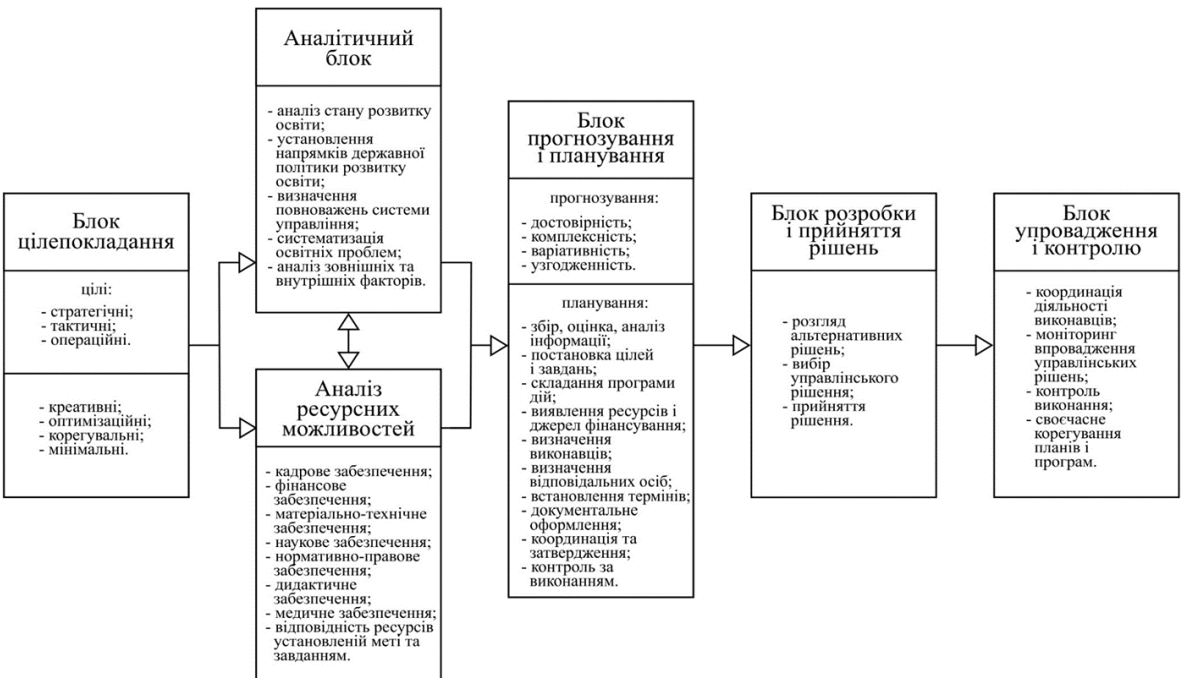
При Міністерстві працюють:

- дисциплінарна комісія;
- комітет з аудиту відділів державного управління.

**Організаційна структура Міністерства спорту і туризму  
Республіки Польща**

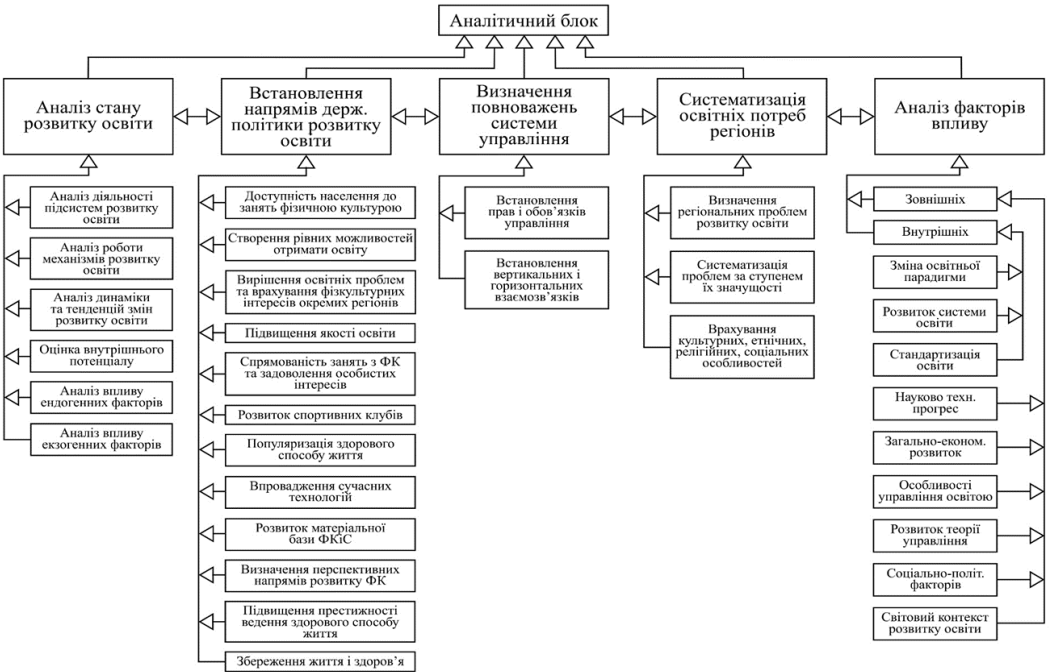
- 1) Політичний кабінет Міністра;
- 2) Департамент економіки та фінансів;
- 3) Департамент спортивної інфраструктури;
- 4) Департамент контролю;
- 5) Юридичний департамент;
- 6) Департамент спорту для всіх;
- 7) Департамент спорту вищих досягнень;
- 8) Департамент стратегії та міжнародного співробітництва;
- 9) Департамент туризму;
- 10) Адміністративне бюро;
- 11) Бюро генерального директора;
- 12) Бюро міністра;
- 13) Бюро у справах захисту секретної інформації.

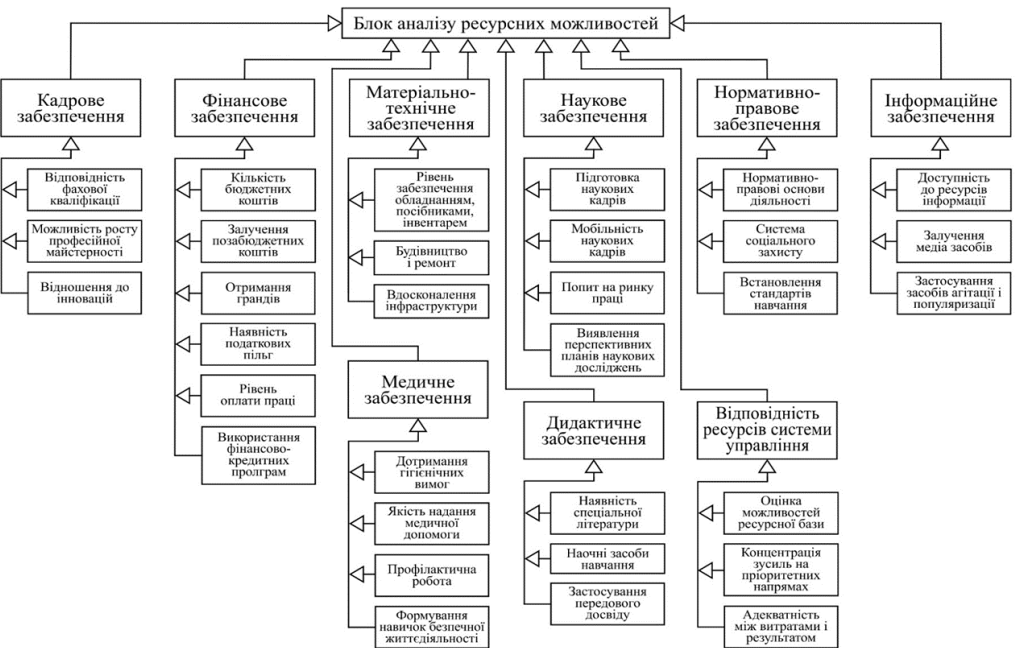




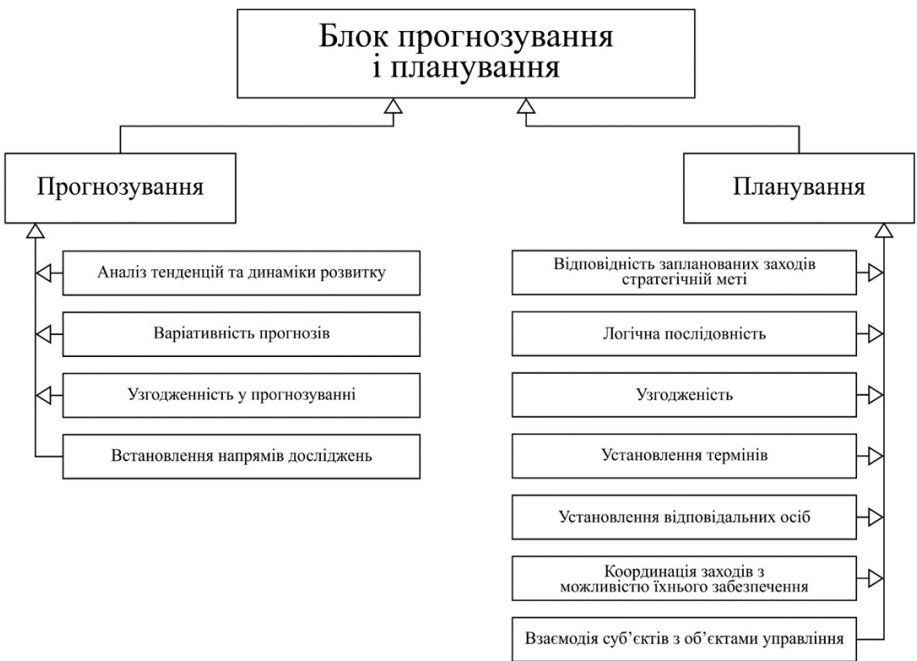


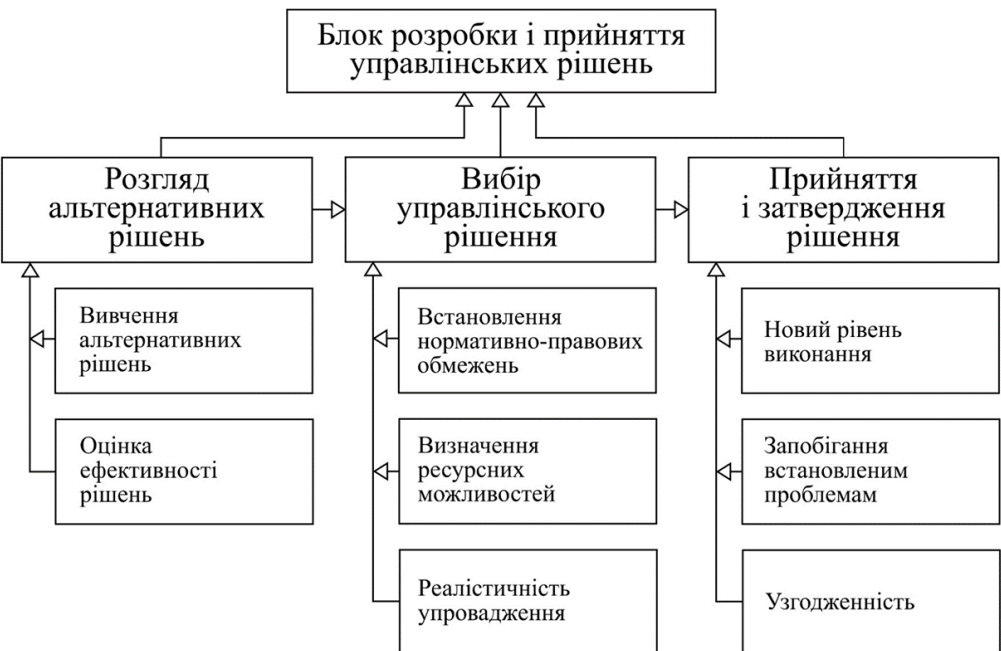
**Додаток Е. 2**  
**Субмодель процесу управління розвитком освіти у сфері**  
**ФКіС Польщі (аналітичний блок)**













**Додаток Ж**

**Стандарти досягнень учнів, що визначає базова програма навчання з фізичного виховання в Польщі**

<b>I етап освіти – інтегроване навчання (1–3 клас)</b>		
<b>I. Досягнення: готовність до участі в дитячих формах рухової активності</b>		
<b>Навички:</b>	<b>Уміння:</b>	<b>Знання:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- захоплено і радісно бере участь в іграх і рухових забавах ровесників;</li> <li>- виявляє турботу про власне здоров'я і безпеку, а також турботу про своїх колег;</li> <li>- шанує засоби навчання під час занять руховими вправами;</li> <li>- може правильно реагувати на особисті і групові поразки і успіхи;</li> <li>- може контролювати власні емоції і поведінку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- може самостійно проводити ігри і розваги серед однолітків;</li> <li>- уміє застосовувати правила в іграх і розвагах;</li> <li>- уміє правильно виконувати вправи і основні елементи в командних іграх;</li> <li>- уміє керувати і виконувати вправи в музичному ритмі;</li> <li>- може виразити за допомогою рухової експресії власні переживання, почуття, емоційний стан;</li> <li>- може самостійно утримуватись на воді;</li> <li>- уміє вибрати безпечне місце для ігор і рухових забав;</li> <li>- може допомогти другу (подрузі) під час виконання фізичних вправ;</li> <li>- може безпечно розважатись на снігу або льоду, над водою або в воді.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-знає правила різних забав і рухових ігор;</li> <li>- знає, як безпечно поводитись під час спонтанних і організованих заходів;</li> <li>- знає, як безпечно ходити та подорожувати;</li> <li>- знає, як поводитись безпечно під час уболівання на спортивних заходах.</li> </ul>
<b>II. Досягнення: догляд за здоров'ям, гігієною, порядок і чистота ближнього довкілля.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- провадити здоровий і гігієнічний стиль життя відповідно до вимог батьків та вчителя;</li> <li>- має бажання надавати допомогу іншим у важких ситуаціях, які погрожують здоров'ю.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- може застосовувати основні гігієнічні принципи поведінки перед і після фізичних вправ;</li> <li>- може виконувати кілька простих профілактичних вправ для збереження постави тіла;</li> <li>- може виконувати прості релаксаційні вправи після занять, у яких перебував у положенні сидячи;</li> <li>- може визначити зміни, які відбулись в його організмі під впливом рухової активності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знає, що сприяє і шкодить здоров'ю;</li> <li>- знає, що робити, щоб уникнути ушкоджень тіла;</li> <li>- знає, як уберегтись від змерзання і надмірного перегріву;</li> <li>- знає правила гігієнічної поведінки щодо свого тіла і середовища;</li> <li>- знає і може назвати частини свого тіла.</li> </ul>
<b>III. Досягнення: продуктивна діяльність у різних шкільних і позашкільних ситуаціях</b>		

- виказує бажання до розв'язання завдань спільно з однолітками; - з задоволенням бере участь у виконанні запропонованих викладачем рухових завдань.	- може взаємодіяти з однолітками у розв'язанні рухових завдань; - може безпечно поводитись у вуличному русі; - уміє використовувати знаряддя для фізичних вправ; - уміє робити прості заміри швидкості, відстані, висоти тощо.	- знає специфічну термінологію, вправи, рухові ігри і заботи, вихідні позиції, назву спортивного знаряддя; - розуміє значення вихідних понять, пов'язаних з виконанням фізичних вправ; - знає дорожні знаки.
У 1–3 класі навчання учень має показати стабільний прогрес у розвитку особистих фізичних можливостей		
<b>II етап освіти – основна школа (4–6 клас)</b>		
<b>Досягнення: участь в організації рекреаційних, туристичних, спортивних заходів з обов'язковим дотриманням правил</b>		
I етап		
- виявляє турботу про власне здоров'я, фізичний розвиток з огляду на сучасні реалії суспільного життя.	- уміє безпечно пересуватись по дорозі; - уміє розтягувати і розслабляти м'язи, регулювати ритм дихання, визначати зміни в роботі серця; - уміє підібрати вправи та засоби формування рухових якостей; - уміє використовувати профілактичні засоби догляду за осанкою; - уміє застосовувати вибрані тести для визначення оцінки розвитку фізичних якостей.	- знає вимоги правил дорожнього руху стосовно їзди на велосипеді; - знає правила відпочинку після розумового та фізичного навантаження; - уміє підібрати одяг в залежності від умов проведення занять з рухової активності; - знає правила безпеки під час забав на снігу та льоду; - знає вимоги тестів фізичної підготовленості.
II етап		
- з бажанням бере участь у позакласних і позашкільних заходах фізичної рекреації, туризму, спортивних заходах; - у спортивних заходах бере участь як організатор, гравець, уболувальник, суддя; - дотримується правил чесної гри; - може встановити правила і норми діяльності команди; - бажає бути хорошим членом команди, відчувати радість від своїх успіхів.	- може виконувати основні елементи техніки спортивних ігор, легкої атлетки, плавання, танців, гімнастики, конкурсів у рухових іграх і забавах; - придбані уміння дозволяють виконувати роль гравця, організатора змагань, судді в рекреаційних і спортивних формах рухової активності.	- знає основні правила змагань у спортивних дисциплінах, правила проведення рухових ігор і забав під час участі в різних формах туризму; - знає правила поведінки на спортивних заходах, у ситуаціях особистої і командної перемоги і поразки; - знає правила чесної гри; - знає традиції олімпійського руху.
III етап		
- знає свої кращі сторони і бажання до особистісного вдосконалення;	- уміє робити вибір форм рухової активності що відповідають власним інтересам і їх вдосконалювати.	- знає, які вправи, ігри і заботи позитивно впливають на функціональний розвиток організму і особистісних фізичних якостей.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- прагне приймати такі рішення щодо своєї поведінки, яке не залежить від інших поглядів, стимулів і порад;</li> <li>- отримує задоволення від подолання труднощів;</li> <li>- старасться надати допомогу своїм товаришам для їхньої безпеки і збереження здоров'я.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уміє самостійно контролювати і оцінювати власні досягнення;</li> <li>- уміє безпечно проводити з однолітками ігри, забави, конкурси, спортивні змагання, використовуючи умови навколишнього середовища.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знає правила безпечної організації занять фізичними вправами;</li> <li>- знає, що таке самоконтроль і самооцінка.</li> </ul>
Учень покаже стабільний прогрес у розвитку особистих фізичних можливостей		
<b>III етап освіти – гімназія</b>		
<b>I. Досягнення: діагностика і вдосконалення власних фізичних можливостей і рухових умінь</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- виявляє активне ставлення до вдосконалення власних фізичних можливостей і рухових умінь.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- може показати вправи для тренування окремих м'язів ніг, живота, рук, спини, плечового поясу та інші;</li> <li>- може показати вправи для розвитку вибраних фізичних якостей;</li> <li>- може правильно виконувати основні елементи техніки вибраних індивідуальних і командних форм рухової активності (не менш двох), що мають спортивно-рекреаційний характер (вирішують викладач з учнями);</li> <li>- може вільно визначати власні фізичні можливості і застосовувати їх до власних потреб.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знає, які якості (фізичні і координаційні) впливають на фізичний розвиток;</li> <li>- знає, як і за допомогою яких засобів можна впливати на фізичний розвиток;</li> <li>- знає, які рухові уміння необхідні в житті, основні правила розвитку нових рухових умінь.</li> </ul>
<b>II. Досягнення: загартування організму, догляд за гігієною і здоров'ям</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- виявляє фізичну активність у вільний час, доглядає за здоров'ям, загартовує організм.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- може виконувати гігієнічні процедури і елементи загартування організму, підбирати одяг відповідно до погодних умов (температура, пора року, характер занять);</li> <li>- може скласти для себе меню;</li> <li>- має уміння правильної поведінки під час занять і відпочинку, у різних умовах (спортивні об'єкти, на природі);</li> <li>- може надати першу допомогу в екстрених випадках.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знає, як рухова активність впливає на функціонування власного організму;</li> <li>- знає правила раціонального харчування, складові елементи харчування (білки, жири, вуглеводи), знає значення вітамінів та мікроелементів.</li> </ul>
<b>III. Досягнення: догляд за правильною поставою</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- виявляє догляд за правильною поставою.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- може оцінити правильність своєї постави;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знає, яка має бути правильна постава;</li> </ul>

	- може підібрати і виконувати (при необхідності) вправи з корегування своєї постави.	- знає, які найчастіше зустрічаються відхилення в поставі тіла, які причини їх виникнення і як зупинити розвиток цього процесу; - знає, як впливає рухова активність на формування правильної
<b>IV. Досягнення: рухова активність у двох вибраних формах індивідуальної і двох формах командної</b> - виявляє постійну рухову активність у вільний час (спорт, туризм, рекреація); - виявляє відповідальне ставлення до правил чесної гри, перемог і поразок і в спорті, і в житті.	- може правильно виконувати основні елементи техніки вибраних індивідуальних і командних форм рухової активності (не менше двох), що мають спортивно-рекреаційний характер (вирішують викладач з учнями); - знає і може застосовувати основи тактичних дій; - може застосовувати засвоєні елементи техніки і тактики в різних ситуаціях і умовах (спортивні заходи, гра за спрощеними правилами, ігри на пляжі).	роботи під час спортивно-рекреаційної діяльності - знає основні правила проведення вибраних форм рухової активності (не менше двох індивідуальних і командних), що мають спортивно-рекреаційну спрямованість.
<b>V. Досягнення: набуття необхідних знань для виконання ролі організатора і судді у вибраних видах рекреації і спорту</b>		
- виявляє ініціативу в організації спортивних, туристичних і рекреаційних заходів (для шкільних однолітків, мешканців свого двору і будинку); - виявляє гідне ставлення до фізичної культури.	- може організувати і провести за своїм вибором або за вказівкою викладача спортивно-рекреаційні заходи.	- знає правила організації вибраних форм спортивно-рекреаційної активності; - знає правила культурної поведінки на спортивних заходах.
Учень показує стабільний прогрес у розвитку особистих фізичних можливостей		
<b>IV етап освіти – ліцей</b>		
<b>I. Досягнення: самооцінка потреб і можливостей рухових можливостей на основі заміру основних фізичних якостей</b>		
- виявляє свідоме ставлення до розвитку власного організму; - викazuje постійну турботу про відповідний розвиток фізичних можливостей організму.	- може виконати заміри зросту і маси тіла, дати їм оцінку відповідно до шкали зросту і ваги; - може виконати заміри життєвого об'єму легень і оцінити результат; - може дати оцінку рівня працездатності на основі тестів Рудф'є. Купера, гарвардського й інших тестів.	- знає, про що інформує зросто-ваговий коефіцієнт; - знає, яке значення має життєвий об'єм легень і як його виміряти; - знає, яке важливе значення має працездатність і як її оцінити.
<b>II. Досягнення: уміння навчати вправам, правильній поставі, руховій фізичній працездатності</b>		
- викazuje постійну турботу про красу тіла і розвиток м'язів;	- може показати вправи для розминки та розігріву м'язів;	- знає, як впливають вправи (особливо силові) на загальний розвиток тіла і як їх можна оцінити;

- виявляє потребу в постійному вдосконаленні рухових умінь (загальних, спортивних, рекреаційних) під час вільного часу.	- може застосовувати в практиці власних програм вправи для розвитку витривалості, відповідно до правила 3x30x130; - може показати необхідні підготовчі елементи техніки вибраних спортивно-рекреаційних дисциплін	- знає, як і за допомогою яких вправ розвинути фізичну працездатність; - знає основні правила навчання новим загальним, спортивним і рекреаційним руховим діям.
<b>III. Досягнення: організує і бере активну участь в індивідуальних та командних видах спорту</b>		
- виявляє потребу в участі і організації спортивно-рекреаційних форм активного відпочинку; - цінує соціальне значення рухової активності, витрати вільного часу людей, що займаються спортом, туризмом, рекреацією.	- може розробляти і проводити заходи в обраній спортивно-рекреаційній сфері; - може виконувати роль судді в обраній спортивно-рекреаційній дисципліні; - може розробити та реалізувати на практиці програму визначеної спортивної події.	- знає правила проведення вибраних форм спортивно-рекреаційної активності і дотримується правил безпеки їхнього проведення; - знає, як поводитись під час проведення ігор і в ролі гравця, і вболівальника.
<b>IV. Досягнення: використання різних форм релаксації після розумової та фізичної праці</b>		
- виявляє постійні потреби в релаксації для покращення фізичного і психологічного здоров'я.	- може застосовувати на практиці одну із технік релаксації (елементи йоги, музикотерапія, автотренінги тощо); - може робити самомасаж окремих частин тіла (групи м'язів).	- знає, які причини викликають хвороби цивілізації і як ним протидіяти; - знає звичайні техніки релаксації і способи біологічного відновлення; - знає правила проведення самомасажу.
<b>V. Досягнення: відповідальність за власне здоров'я і здоров'я інших, а також за майбутнє своєї родини</b>		
- виявляє догляд за власним фізичним і психологічним здоров'ям; - веде здоровий стиль життя і заохочує інших до нього.	- може застосовувати запобіжні заходи для загартовування і лікування: ходити в лазню, сауну тощо; - може адекватно вчиняти в ситуаціях загрози життя і здоров'я; - може надати допомогу при нещасних випадках на спортивно-рекреаційних заняттях, туристичних походах, у життєвих ситуаціях; - може зробити перев'язку, штучне дихання, масаж серця.	- знає правила здорового стилю життя і як їх застосовувати в повсякденній діяльності; - знає, які загрози несе сучасна цивілізація і який вона здійснює вплив на здоров'я людини; - знає правила гігієни розумової і фізичної праці, правила безпеки спортивно-рекреаційних занять і туризму.
<b>Учень показує стабільний прогрес у розвитку особистих фізичних можливостей</b>		



Загальні показники розвитку середньої, вищої освіти та ФКіС Польщі за 1995–2015 рр.

Ро- ки	Показники													Видатки з державного бюджету						
	К-ть на- се- ле- ня, тис	Сту- ден- ти ден- на фор- ма, тис	К-ть шкіл	К-ть ВНЗ	Вчте- лів шкіл, тис	Викла- дців ВНЗ, тис	Учні- в ЗОШ, ДНЗ, тис	Сту- ден- тів ВНЗ, тис	Академії ФВ		Біблі- отек, тис	Бібліо- течні фонди, млн	Сек- цій за ви- дами спорту	Тих хто займа- ється	Освіта і виховання, млн злотих		Вища освіта, млн злотих		ФКіС, млн злотих	
									К-ть	Сту- ден- ти, тис					Сума, млн	%	Сума, млн	%	Сума, млн	%
1995	38620	---	30415	179	446,9	67	8053,7	794,6	---	---	9,5	136,7	6261	333487	---	11,3	---	2,4	---	0,2
1999	38654	592,2	36414	287	436	77,8	7664,6	1431,9	---	---	9	135,4	---	---	2920,2	2,1	5070,5	3,7	248,9	0,2
2000	38646	640,8	36201	287	431,8	78,1	7514,3	1431,9	6	20,9	9,1	135,9	6373	306525	1959,9	1,3	5326,7	3,5	223,6	0,1
2001	38644	693,5	36201	310	431,8	79,9	7514,3	1584,8	6	22,2	8,9	135,8	8144	371897	1780,4	1	6370,7	3,7	200	0,1
2002	38230	765,3	35398	344	524,6	86	7337,5	1718,7	6	23	8,8	135,2	7915	383271	1997	1,1	6850	3,7	130	0,1
2003	38219	824,2	36229	377	518,2	88,5	7167,2	1800,5	6	23,7	8,8	134,6	8089	394712	1498	0,8	7071	3,7	153	0,1
2004	38191	877,4	36340	400	559,5	91,5	7682,2	1858,7	6	24,9	8,7	134,2	7760	396424	1298	0,7	8867	4,5	195	0,1
2005	38174	923,1	35230	427	462	96,3	6850,3	1926,1	6	27	8,7	134,5	8596	413990	1243	0,6	9714	4,7	185	0,1
2006	38157	950	34611	445	417,4	99,4	6852,5	1953,8	6	28,2	8,6	135,1	10600	500594	2135	1	9943	4,5	259	0,1
2007	38125	950,4	34062	448	421,3	100,2	6394,3	1941,4	6	29	8,5	135,5	---	---	2353	0,9	10717	4,2	259	0,1
2008	38116	940,2	33160	455	421,3	97,6	6105,3	1937,4	6	28,7	8,5	135,5	10780	502917	2200	0,8	11091	4	583	0,2
2009	38136	928,1	32697	456	424	101,8	5927	1927,8	6	28,2	8,4	135,3	---	---	1680	0,6	11656	3,9	997	0,3
2010	38167	938,3	32056	461	418,7	103,4	5678,9	1900	---	---	8,4	134,3	10876	507935	1621	0,5	11722	4	1774	0,6
2011	38200	949,5	31536	460	413,7	103,5	5523,1	1841,3	---	---	8,4	133,2	---	---	1697	0,6	12009	4	1024	0,3
2012	38538	965,3	31205	460	401	102,7	5410,7	1764,1	---	---	8,3	132,5	11821	567411	1847	0,6	12402	3,9	782	0,2
2013	38533	970,1	30795	453	388,9	100,7	5292,4	1676,9	---	---	8,2	131,6	25704	906940	2353	0,7	13203	4,1	261	0,1
2014	38496	939,8	30189	438	379,1	98,5	5555,9	1549,9	---	---	8,1	131	24707	919256	3511	1,1	14390	4,6	243	0,1
2015	---	939,8	29907	434	394,1	96,5	5531,7	1469,4	---	---	8,1	130,7	21092	863794	---	---	---	---	---	---

Числові значення основних статистик досліджуваних показників											
№ п/п	R=X <sub>max</sub> - X <sub>min</sub>	Min	Max	Середнє			S	Асиметрія		Експес	
				$\bar{X}$	m	s <sup>2</sup>		As	m	Ex	m
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	538,00	38116,00	38654,00	38343,83	49,87	211,59	44771,44	0,45	0,54	-1,69	1,04
2	377,90	592,20	970,10	869,88	27,88	118,27	13987,69	-1,40	0,54	0,76	1,04
3	6507,00	29907,00	36414,00	33480,33	569,97	2418,19	5847660,71	-0,13	0,54	-1,66	1,04
4	282,00	179,00	461,00	395,61	19,25	81,65	6667,43	-1,42	0,54	1,38	1,04
5	180,40	379,10	559,50	438,35	11,54	48,96	2396,77	1,37	0,54	1,30	1,04
6	36,50	67,00	103,50	92,74	2,55	10,81	116,92	-1,06	0,54	0,18	1,04
7	2761,30	5292,40	8053,70	6558,66	222,54	944,17	891453,01	0,07	0,54	-1,65	1,04
8	1159,20	794,60	1953,80	1694,96	68,46	290,47	84372,28	-1,87	0,54	4,52	1,04
9	8,10	20,90	29,00	25,54	0,52	2,19	4,78	-0,30	0,54	0,03	1,04
10	1,40	8,10	9,50	8,61	0,09	0,37	0,14	0,69	0,54	0,49	1,04
11	6,00	130,70	136,70	134,28	0,42	1,76	3,11	-0,94	0,54	-0,17	1,04
12	19443,00	6261,00	25704,00	12051,22	1373,96	5829,21	33979698,30	1,54	0,54	1,51	1,04
13	612731,00	306525,00	919256,00	526368,06	44022,07	186769,84	34882971260,88	1,26	0,54	0,74	1,04
14	2268,00	1243,00	3511,00	2005,75	129,93	551,24	303867,30	1,27	0,54	2,35	1,04
15	9319,50	5070,50	14390,00	9775,16	639,45	2712,95	7360122,66	-0,31	0,54	-0,77	1,04
16	1644,00	130,00	1774,00	469,75	101,22	429,42	184403,77	1,98	0,54	4,10	1,04
17	1324,00	12983,00	14307,00	14159,72	90,57	384,26	147658,10	-2,65	0,54	6,11	1,04
18	107,00	895,00	1002,00	940,00	4,50	19,09	364,35	1,35	0,54	8,37	1,04
19	3949,00	24707,00	28656,00	26247,50	167,40	710,21	504394,41	1,87	0,54	9,36	1,04
20	5183,00	10556,00	15739,00	13293,50	227,82	966,57	934254,18	-0,36	0,54	5,51	1,04
21	3020,00	21373,00	24393,00	23218,75	134,00	568,50	323191,57	-1,48	0,54	7,60	1,04
22	8866,00	40906,00	49772,00	45228,50	367,72	1560,09	2433875,94	0,22	0,54	7,39	1,04
23	24025,00	34361,00	58386,00	48615,67	1020,64	4330,22	18750834,16	-1,53	0,54	8,50	1,04

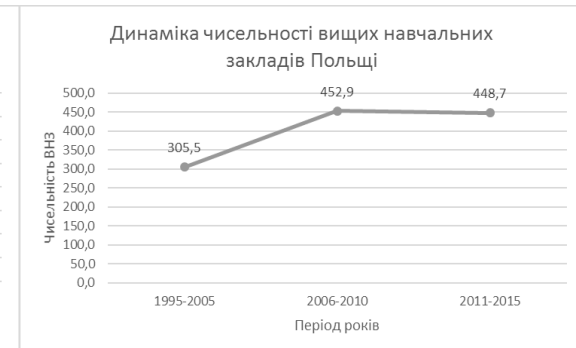
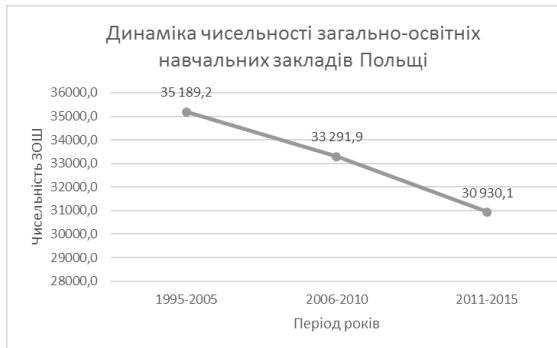
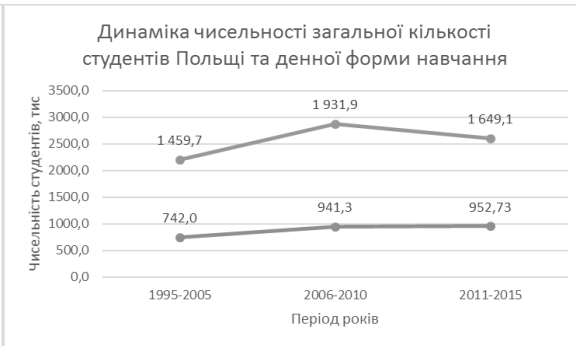
Примітка: тут і далі номери відповідають таким показникам – 1 – населення Польщі (тис.); 2 – студентів ВНЗ денна форма (тис.); 3 – кількість шкіл (од.); 4 – кількість ВНЗ (од.); 5 – кількість вчителів ЗОШ (тис.); 6 – викладачів ВНЗ (тис.); 7 – учнів ЗОШ та ДНЗ (тис.); 8 – студентів ВНЗ (тис.); 9 – студентів АФВ (тис.); 10 – бібліотек (тис.); 11 – бібліотечний фонд (млн.); 12 – секцій за видами спорту (од.); 13 – тих, хто займається в секціях (чол.); 14 – Фінанси освіта (млн.); 15 – Фінанси вища освіта (млн.); 16 – Фінанси фізична культура і спорт (млн.); 17 – спортивні клуби (од.); 18 – членів спортивних клубів (тис.); 19 – секцій за видами спорту в клубах (од.); 20 – тренерів СК (чол.); 21 – інструкторів СК (чол.); 22 – суддів СК (чол.); 23 – спортивних споруд (од.).

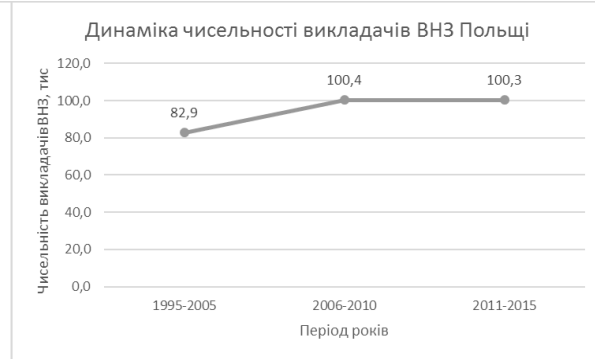
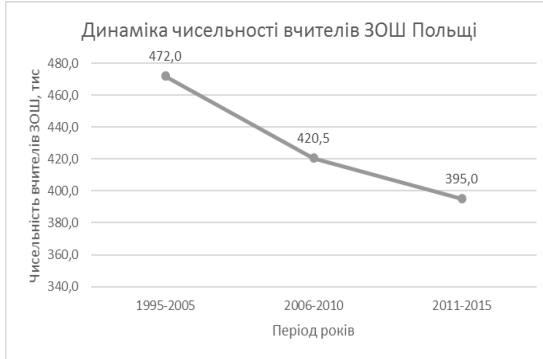
Додаток 3. 3

Результати перевірки досліджуваних показників на нормальність  
статистичного розподілу (загальна вибірка n=18)

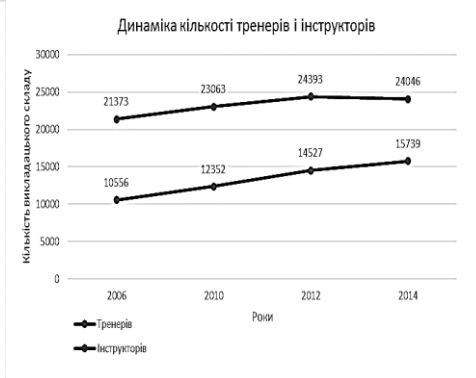
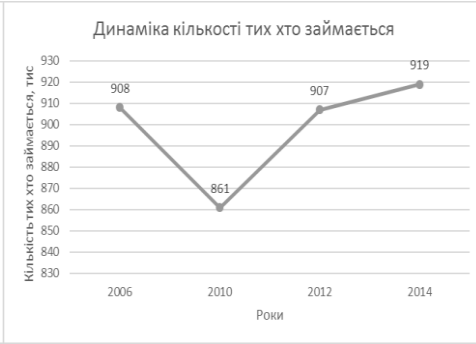
Числові значення показників нормальності розподілу досліджуваних показників							
№ п/п	m Асиметрії	m Експеса	Коефіцієнт асиметрії	Коефіцієнт Експеса	Нормальність по асиметрії	Нормальність по експесу	Загальний висновок
1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,59	0,77	0,75	-2,34	нормальний	нормальний	нормальний
2	0,59	0,77	-2,31	0,72	нормальний	нормальний	нормальний
3	0,58	0,76	-0,23	-2,18	нормальний	нормальний	нормальний
4	0,58	0,76	-2,45	1,82	нормальний	нормальний	нормальний
5	0,58	0,76	2,37	1,71	нормальний	нормальний	нормальний
6	0,58	0,76	-1,84	0,24	нормальний	нормальний	нормальний
7	0,58	0,76	0,12	-2,17	нормальний	нормальний	нормальний
8	0,58	0,76	-3,24	5,95	нормальний	не нормальний	не нормальний
9	0,58	0,76	-0,52	0,04	нормальний	нормальний	нормальний
10	0,58	0,76	1,20	0,64	нормальний	нормальний	нормальний
11	0,58	0,76	-1,63	-0,22	нормальний	нормальний	нормальний
12	0,58	0,76	2,62	2,03	нормальний	нормальний	нормальний
13	0,58	0,76	2,18	0,97	нормальний	нормальний	нормальний
14	0,58	0,76	2,20	3,09	нормальний	не нормальний	не нормальний
15	0,58	0,76	-0,54	-1,01	нормальний	нормальний	нормальний
16	0,58	0,76	3,43	5,4	не нормальний	не нормальний	не нормальний
17	0,58	0,76	-4,59	8,04	нормальний	не нормальний	не нормальний
18	0,58	0,76	2,34	11,02	нормальний	не нормальний	не нормальний
19	0,58	0,76	3,24	12,32	не нормальний	не нормальний	не нормальний
20	0,58	0,76	-0,62	7,25	нормальний	не нормальний	не нормальний
21	0,58	0,76	-2,56	10,0	нормальний	не нормальний	не нормальний
22	0,58	0,76	0,38	9,73	нормальний	не нормальний	не нормальний
23	0,58	0,76	-2,65	11,19	нормальний	не нормальний	не нормальний

Роки	Показник									
	К-ть населення, тис	Студенти денна форма, тис	К-ть шкіл	К-ть ВНЗ	Вчителів шкіл, тис	Викладачів ВНЗ, тис	Учнів ЗОШ, ДНЗ, тис	Студентів ВНЗ, тис	Секцій за видами спорту	Тих хто займається
	Середні значення за період та зміни (%) (Розраховувався показник середньої гармонійної)									
1995-2005	38421,0	742,0	35189,2	305,5	472,0	82,9	7457,4	1459,7	7489,9	367828,8
2006-2010	38140,2	941,3	33291,9	452,9	420,5	100,4	6165,8	1931,9	10750,8	503796,8
Зміни, %	<i>-0,7</i>	<i>21,2</i>	<i>-5,7</i>	<i>32,5</i>	<i>-12,2</i>	<i>17,5</i>	<i>-20,9</i>	<i>24,4</i>	<i>30,3</i>	<i>27,0</i>
2011-2015	38441,2	952,7	30930,1	448,7	395,0	100,3	5460,9	1649,1	18922,8	782699,3
Зміни, %	<i>0,8</i>	<i>1,2</i>	<i>-7,6</i>	<i>-0,9</i>	<i>-6,5</i>	<i>-0,1</i>	<i>-12,9</i>	<i>-17,2</i>	<i>43,2</i>	<i>35,6</i>





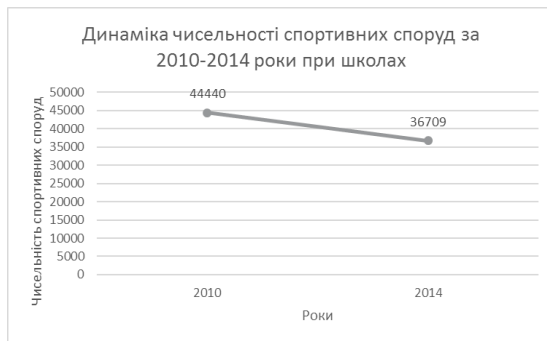
Роки/Зміни	Показник									
	Клубів	Членів клубів, тис	Хто займається, тис	Чоловіків, тис	Жінок, тис	До 18 років, тис	Секцій за видами спорту	Тренерів	Інструкторів	Суддів
2006	12983	1002	908	670	238	676	28656	10556	21373	40906
2010	13278	895	861	643	218	615	25923	12352	23063	49772
<b>Зміни, %</b>	<b>2,27</b>	<b>-10,68</b>	<b>-5,18</b>	<b>-4,03</b>	<b>-8,40</b>	<b>-9,02</b>	<b>-9,54</b>	<b>17,01</b>	<b>7,91</b>	<b>21,67</b>
2012	14307	922	907	684	222	641	25704	14527	24393	44112
<b>Зміни, %</b>	<b>7,75</b>	<b>3,02</b>	<b>5,34</b>	<b>6,38</b>	<b>1,83</b>	<b>4,23</b>	<b>-0,84</b>	<b>17,61</b>	<b>5,77</b>	<b>-11,37</b>
2014	14009	941	919	690	229	644	24707	15739	24046	46124
<b>Зміни, %</b>	<b>-2,08</b>	<b>2,06</b>	<b>1,32</b>	<b>0,88</b>	<b>3,15</b>	<b>0,47</b>	<b>-3,88</b>	<b>8,34</b>	<b>-1,42</b>	<b>4,56</b>





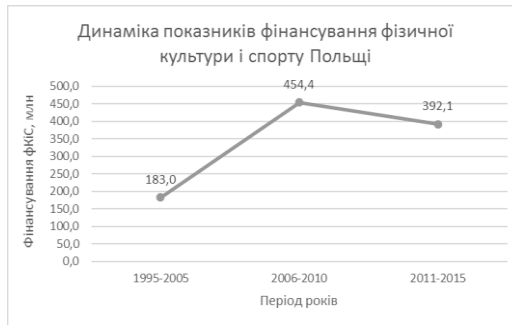
Додаток 3.6  
Динаміка розвитку спортивної інфраструктури  
в Польщі за 1998–2014 рр.

Вид об'єкту	Роки та зміни, %										
	1998	2010		Всього за 2010 р.	Зміни, 1998-2010 рр. %	2014		Всього за 2014 р.	Зміни, %		
		Поза школами	При школах			Поза школами	При школах		Поза школами	При школах	Загалом за 2010-2014 рр.
Стадіони	1657	2238	0	2238	35,1	2386	0	2386	6,2	---	6,2
Футбольні майданчики	4976	5478	0	5478	10,1	6594	0	6594	16,9	---	16,9
Баскетбольні майданчики	4143	424	7903	8327	101,0	745	6997	7742	43,1	-12,9	-7,6
Гандбольні майданчики	3903	161	7435	7596	94,6	189	6174	6363	14,8	-20,4	-19,4
Волейбольні майданчики	4435	784	8907	9691	118,5	654	3250	3904	-19,9	-174,1	-148,2
Корти тенісні	2796	1568	1209	2777	-0,7	2039	1131	3170	23,1	-6,9	12,4
Зали гімнастичні	11124	1881	17063	18944	70,3	2060	18921	20981	8,7	9,8	9,7
Спортивні зали більші 36мx18м	744	814	1702	2516	238,2	953	0	953	14,6	---	-164,0
Басейни криті	500	433	221	654	30,8	521	236	757	16,9	6,4	13,6
Льодові штучні майданчики	83	165	0	165	98,8	250	0	250	34,0	---	34,0
<b>Загалом</b>	<b>34361</b>	<b>13946</b>	<b>44440</b>	<b>---</b>	<b>41,1</b>	<b>16391</b>	<b>36709</b>	<b>---</b>	<b>14,9</b>	<b>-21,1</b>	<b>-10,0</b>
		<b>58386</b>				<b>53100</b>			<b>---</b>	<b>---</b>	



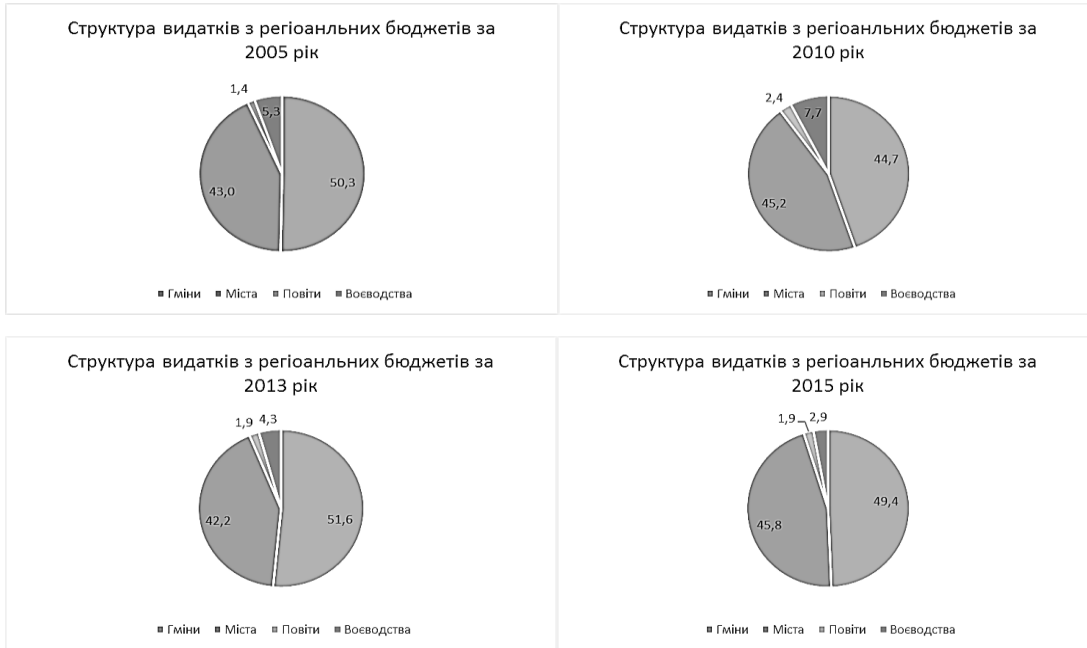
**Додаток 3.7**  
**Динаміка витратків державного бюджету Польщі на середню, вищу освіту та ФКіС за 1995–2015 рр.**

Роки	Показник					
	Освіта і виховання, млн злотих		Вища освіта, млн злотих		Фізична культура і спорт, млн злотих	
	Сума, млн	Відсоток	Сума, млн	Відсоток	Сума, млн	Відсоток
	Середні значення за період, зміни (%)					
1995-2005	1 683,7	1,1	6 983,1	3,6	183,0	0,1
2006-2010	1 953,1	0,7	10 985,4	4,1	454,4	0,2
Зміни, %	<i>13,8</i>	<i>-48,2</i>	<i>36,4</i>	<i>12,2</i>	<i>59,7</i>	<i>31,4</i>
2011-2015	2 173,3	0,7	12 939,3	4,1	392,1	0,1
Зміни, %	<i>10,1</i>	<i>-0,9</i>	<i>15,1</i>	<i>0,6</i>	<i>-15,9</i>	<i>-18,1</i>

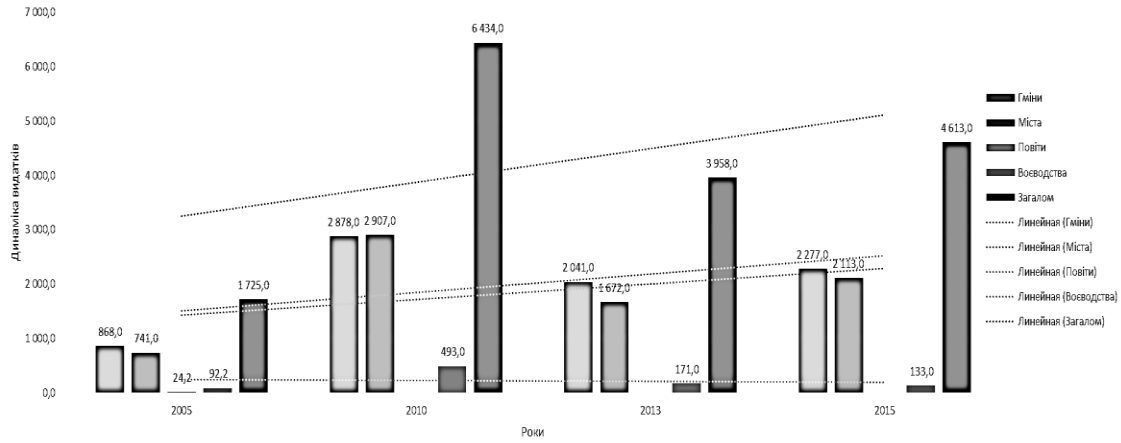


**Додаток 3. 8**  
**Структура видатків на освіту у сфері ФКіС з регіональних та місцевих бюджетів в Польщі за 2005–2015 рр.**

Фінансування освіти в сфері Ф.К. в розрізі регіональних бюджетів, млн.										
Роки	Гміни	%	Міста	%	Повіти	%	Воєводства	%	Загалом	%
2005	868,0	50,3	741,0	43,0	24,2	1,4	92,2	5,3	1 725,0	100,0
2010	2 878,0	44,7	2 907,0	45,2	155,0	2,4	493,0	7,7	6 434,0	100,0
Зміни, %	69,8	-12,5	74,5	4,9	84,4	41,8	81,3	30,2	73,2	---
2013	2 041,0	51,6	1 672,0	42,2	74,7	1,9	171,0	4,3	3 958,0	100,0
Зміни, %	-41,0	13,3	-73,9	-7,0	-107,5	-27,6	-188,3	-77,4	-62,6	---
2015	2 277,0	49,4	2 113,0	45,8	89,8	1,9	133,0	2,9	4 613,0	100,0
Зміни, %	10,4	-4,5	20,9	7,8	16,8	3,0	-28,6	-49,8	14,2	---



Динаміка видатків з регіональних бюджетів Польщі на освіту в сфері фізичної культури і спорту за 2005-2015 роки



### Додаток 3. 9

## Показники кадрового забезпечення та масовості занять за видами спорту в Польщі (станом на 2015 р.)

Вид спорту	Секцій	Тих хто займається			Кадри	
		Загалом	Жінок	Юніорів	Тренерів	Інструкторів
Акробатика	74	3801	2821	3636	110	79
Бадмінтон	274	6677	2948	4995	80	293
Біатлон	50	1155	507	1073	51	37
Бокс	180	5490	822	3494	107	233
Бридж спортивний	110	3426	750	1003	42	76
Художня гімнастика	55	2618	2587	2577	56	65
Спортивна гімнастика	68	2369	1483	2131	88	69
Хокей	62	3477	424	2307	70	105
Хокей на траві	46	1966	607	1596	42	54
Кінний спорт	388	6014	4290	2880	131	684
Дзюдо	259	18155	4864	16587	289	353
Водний туризм	19	484	134	301	9	37
Гребля байдарки та каное	90	2939	1028	2333	96	118
Карате	345	22125	6186	16485	159	790
Карате традиційне	201	13914	4139	11277	75	395
Велоспорт шосе	157	3259	772	2130	70	165
Велоспорт трек	28	617	211	501	21	33
Баскетбол	1295	44275	17495	37371	961	1032
Легка атлетика	1370	42817	19993	35953	1022	1126
Стрільба з лука	103	2765	1118	2024	67	115
Фігурне катання	23	1365	1025	1227	24	93
Конькобіжний спорт	31	1359	731	1238	43	41
Гірськолижний спорт	113	3701	1623	2677	65	263
Лижний спорт	180	5155	2255	3866	96	199
Сучасне п'ятиборство	38	1736	316	1453	41	36
Футбол	7272	378600	19765	262684	6941	7099
Гандбол	1006	37023	15941	33003	738	855
Волейбол	2909	86687	45325	72188	1354	2448
Плавання	617	39586	18141	36594	779	889
Важка атлетика	89	1905	411	1172	62	76
Регбі	62	2963	286	1627	53	126
Авіаційний спорт	218	6651	576	1262	21	608
Автоспорт	158	3882	259	656	60	163
Спортивна стрільба	307	16975	2305	3323	182	634
Шахи	446	15249	3998	10909	116	504
Фехтування	79	3386	1555	2979	137	76
Тхеквондо ITF	87	6116	1839	5002	56	147
Теніс	324	14276	5202	9329	183	435
Настільний теніс	1443	30842	9876	23131	256	1076
Гребля класична	63	2549	843	1826	77	79
Греко-римська боротьба	89	3243	434	2890	95	100
Вільна боротьба	118	4105	1209	3480	100	155
Вітрильний спорт	246	8097	2383	4525	144	549



### Додаток 3. 10

## Рейтингова оцінка розвитку видів спорту в Польщі за методом О.І. Кулинич

Вид спорту	Рейтинг	Результати розрахунків			
		Секцій	Тих хто займається	Тренерів	Інструкторів
Акробатика	29	0,992417	0,991228	0,98543	0,99349
Бадмінтон	17	0,964842	0,983621	0,989758	0,963204
Біатлон	39	0,995726	0,998225	0,993941	0,999434
Бокс	18	0,977802	0,986761	0,985863	0,971695
Бридж спортивний	32	0,987453	0,992219	0,995239	0,993915
Художня гімнастика	36	0,995037	0,994356	0,99322	0,995471
Спортивна гімнастика	33	0,993244	0,995015	0,988604	0,994905
Хокей	30	0,994071	0,992084	0,9912	0,98981
Хокей на траві	37	0,996277	0,996081	0,995239	0,997028
Кінний спорт	11	0,949125	0,985375	0,9824	0,907869
Дзюдо	12	0,96691	0,932266	0,959608	0,954713
Водний туризм	43	1	1	1	0,999434
Гребля байдарки та каное	25	0,990211	0,993507	0,98745	0,987971
Карате	8	0,955053	0,942766	0,978361	0,892867
Карате традиційне	16	0,974907	0,964482	0,990479	0,948769
Велоспорт шосе	22	0,980973	0,992661	0,9912	0,981319
Велоспорт трек	42	0,998759	0,999648	0,998269	1
Баскетбол	4	0,824073	0,884186	0,862666	0,858619
Легка атлетика	3	0,813732	0,888042	0,853866	0,845316
Стрільба з лука	28	0,938419	0,993967	0,991633	0,988395
Фігурне катання	38	0,999449	0,99767	0,997836	0,991509
Конькобіязний спорт	41	0,998346	0,997686	0,995095	0,998868
Гірськолижний спорт	20	0,98704	0,991492	0,991922	0,96745
Лижний спорт	19	0,977802	0,987647	0,98745	0,976507
Сучасне п'ятиборство	40	0,99738	0,996689	0,995384	0,999575
Футбол	1	0	0	0	0
Гандбол	6	0,863918	0,903366	0,894836	0,883668
Волейбол	2	0,601544	0,77202	0,805972	0,658222
Плавання	7	0,917551	0,896587	0,888921	0,878856
Важка атлетика	35	0,990349	0,996242	0,992354	0,993915
Регбі	31	0,994071	0,993444	0,993653	0,986838
Авіаційний спорт	15	0,972563	0,98369	0,998269	0,918624
Автоспорт	21	0,980836	0,991013	0,992643	0,981602
Спортивна стрільба	9	0,960292	0,956386	0,975043	0,914945
Шахи	10	0,941128	0,960951	0,984564	0,933343
Фехтування	26	0,991728	0,992325	0,981535	0,993915
Тхеквондо ITФ	24	0,990625	0,985105	0,99322	0,983866
Теніс	13	0,957948	0,963524	0,974899	0,943108
Настільний теніс	5	0,803667	0,919712	0,964368	0,852392
Гребля класична	34	0,993934	0,994539	0,99019	0,99349
Греко-римська боротьба	27	0,990349	0,992703	0,987594	0,990518
Вільна боротьба	23	0,98635	0,990424	0,986872	0,982734
Вітрильний спорт	14	0,968703	0,979866	0,980525	0,926974

### Додаток 3. 11

#### Результати виступів національних команд Польщі на літніх олімпійських іграх

Показники				
Рік	Місце	Учасників	Видів спорту	Здобутих медалей
1924	Париж	66	10	2
1928	Амстердам	64	10	5
1932	Лос-Анджелес	20	3	7
1936	Берлін	112	14	6
1948	Лондон	24	4	1
1952	Хельсінкі	128	11	4
1956	Мельбурн	64	9	9
1960	Рим	186	16	21
1964	Токіо	140	12	23
1968	Мехіко	177	15	18
1972	Мюнхен	290	21	21
1976	Монреаль	223	20	26
1980	Москва	306	23	32
1984	Лос-Анджелес	---	---	---
1988	Сеул	143	18	16
1992	Барселона	207	24	19
1996	Атланта	167	22	17
2000	Сідней	187	22	14
2004	Афіни	194	26	10
2008	Пекін	263	22	10
2012	Лондон	221	22	10

**Рейтингова оцінка виступів збірних національних команд Польщі  
на літніх олімпійських іграх за методом О.І. Кулинич**

Показники					
Рік	Місце	Рейтинг	Учасників	Видів спорту	Здобутих медалей
1924	Париж	18	0,784314	0,615385	0,9375
1928	Амстердам	17	0,79085	0,615385	0,84375
1932	Лос-Анджелес	19	0,934641	0,884615	0,78125
1936	Берлін	14	0,633987	0,461538	0,8125
1948	Лондон	20	0,921569	0,846154	0,96875
1952	Хельсінкі	15	0,581699	0,576923	0,875
1956	Мельбурн	16	0,79085	0,653846	0,71875
1960	Рим	10	0,392157	0,384615	0,34375
1964	Токіо	13	0,542484	0,538462	0,28125
1968	Мехіко	11	0,421569	0,423077	0,4375
1972	Мюнхен	2	0,052287	0,192308	0,34375
1976	Монреаль	3	0,271242	0,230769	0,1875
1980	Москва	1	0	0,115385	0
1984	Лос-Анджелес	21	1	1	1
1988	Сеул	12	0,53268	0,307692	0,5
1992	Барселона	4	0,323529	0,076923	0,40625
1996	Атланта	7	0,454248	0,153846	0,46875
2000	Сідней	8	0,388889	0,153846	0,5625
2004	Афіни	6	0,366013	0	0,6875
2008	Пекін	5	0,140523	0,153846	0,6875
2012	Лондон	9	0,277778	0,153846	0,6875

### Додаток 3. 12

#### Результати виступів національних команд Польщі на зимових олімпійських іграх

Показники				
Рік	Місце	Учасників	Видів спорту	Здобутих медалей
1924	Шамони	4	2	---
1928	Санкт-Моріц	28	3	---
1932	Лейк-Плесід	16	2	---
1936	Гармиш-Партенкирхен	23	3	---
1940	Гармиш-Партенкирхен	---	---	---
1944	Кортина д'Ампеццо	---	---	---
1948	Санкт-Моріц	29	2	---
1952	Осло	31	2	---
1956	Кортина д'Ампеццо	51	3	1
1960	Скво-Вэлли	13	2	2
1964	Інсбрук	51	5	---
1968	Гренобль	31	4	---
1972	Саппоро	47	5	1
1976	Інсбрук	59	6	---
1980	Лейк-Плесід	30	3	---
1984	Сараєво	30	4	---
1988	Калгарі	33	3	---
1992	Альбервіль	52	7	---
1994	Лілехаммер	28	6	---
1998	Нагано	41	10	---
2002	Солт-Лейк-Сіті	30	6	2
2006	Турин	46	8	2
2010	Ванкувер	47	11	6
2014	Сочі	59	8	6

**Рейтингова оцінка виступів збірних національних команд Польщі  
на зимових олімпійських іграх за методом О.І. Кулинич**

Показники					
Рік	Місце	Рейтинг	Учасників	Видів спорту	Здобутих медалей
1924	Шамоні	22	0,932203	0,818182	1
1928	Санкт-Моріц	16	0,525424	0,727273	1
1932	Лейк-Плесід	21	0,728814	0,818182	1
1936	Гармиш-Партенкірхен	20	0,610169	0,727273	1
1940	Гармиш-Партенкірхен	24	1	1	1
1944	Кортина д'Ампеццо	23	1	1	1
1948	Санкт-Моріц	19	0,508475	0,818182	1
1952	Осло	18	0,474576	0,818182	1
1956	Кортина д'Ампеццо	10	0,135593	0,727273	0,833333
1960	Скво-Вэллі	17	0,779661	0,818182	0,666667
1964	Інсбрук	9	0,135593	0,545455	1
1968	Гренобль	12	0,474576	0,636364	1
1972	Саппоро	7	0,20339	0,545455	0,833333
1976	Інсбрук	5	0	0,454545	1
1980	Лейк-Плесід	15	0,491525	0,727273	1
1984	Сараєво	13	0,491525	0,636364	1
1988	Калгарі	14	0,440678	0,727273	1
1992	Альбервіль	6	0,118644	0,363636	1
1994	Лілехаммер	11	0,525424	0,454545	1
1998	Нагано	4	0,305085	9,09E-02	1
2002	Солт-Лейк-Сіті	8	0,491525	0,454545	0,666667
2006	Турин	3	0,220339	0,272727	0,666667
2010	Ванкувер	1	0,20339	0	0
2014	Сочі	2	0	0,272727	0

Додаток 3. 13

Динаміка розвитку освіти у сфері ФКІС в системі вищої освіти Польщі за 2006–2013 рр.

№ п/п, зміни	Рік	Показник														Рейтин г	
		Секці ї	Членство в спортивному клубі					Кадри			Організація заходів			Участь в змаганнях			
			Всього о членів	Жіно к	Молод ь до 18 років	Працівник и в ВНЗ	Активіст и	Тренер и	Інструктор и	Всього о за рік	Учасник и	Жіно к	Учасник и	Жіно к	Молод ь до 18 років		
1	2006	2455	53857	19797	6159	1305	1347	1614	1131	3442	125969	32513	50739	18851	1345	1	
2	2007	2419	55028	20933	5960	1313	1355	1575	1195	2985	115567	31864	52209	20249	1415	2	
Зміни, %		-1,47	2,17	5,74	-3,23	0,61	0,59	-2,42	5,66	-13,28	-8,26	-2,00	2,90	7,42	5,20		
3	2008	2406	57055	22192	5753	1267	1197	1469	1181	2675	108257	31159	50353	18194	1270	3	
Зміни, %		-0,54	3,68	6,01	-3,47	-3,50	-11,66	-6,73	-1,17	-10,39	-6,33	-2,21	-3,55	-10,15	-10,25		
4	2009	2369	49765	17966	5665	1185	1245	1470	1028	2667	98486	27398	50031	17469	1123	5	
Зміни, %		-1,54	-12,78	-19,04	-1,53	-6,47	4,01	0,07	-12,96	-0,30	-9,03	-12,07	-0,64	-3,98	-11,57		
5	2010	2393	49638	18362	5221	1291	1074	1596	1046	2679	98184	29401	51265	19106	1642	4	
Зміни, %		1,01	-0,26	2,20	-7,84	8,95	-13,73	8,57	1,75	0,45	-0,31	7,31	2,47	9,37	46,22		
6	2011	2326	47332	17580	4754	1268	1022	1574	969	2424	94950	26736	50258	20749	1398	6	
Зміни, %		-2,80	-4,65	-4,26	-8,94	-1,78	-4,84	-1,38	-7,36	-9,52	-3,29	-9,06	-1,96	8,60	-14,86		
7	2012	2401	45731	18076	4667	1205	1045	1464	975	2423	99077	30152	44096	17043	868	7	
Зміни, %		3,22	-3,38	2,82	-1,83	-4,97	2,25	-6,99	0,62	-0,04	4,35	12,78	-12,26	-17,86	-37,91		
8	2013	2564	40436	16045	4110	946	912	1140	804	2193	83151	26109	38452	15650	862	8	
Зміни, %		6,79	-11,58	-11,24	-11,93	-21,49	-12,73	-22,13	-17,54	-9,49	-16,07	-13,41	-12,80	-8,17	-0,69		
Зміни загальні, %		4,44	-24,92	-18,95	-33,27	-27,51	-32,29	-29,37	-28,91	-36,29	-33,99	-19,70	-24,22	-16,98	-35,91		

## Динаміка розвитку освіти у сфері ФКіС в системі вищої освіти Польщі (графічне узагальнення)



## Динаміка розвитку освіти у сфері ФКіС в системі вищої освіти Польщі (графічне узагальнення)





## Динаміка розвитку освіти у сфері ФКіС в системі вищої освіти Польщі (графічне узагальнення)



Назва регіону, міста	Показник														Рейтинг	
	Секції	Членство в спортивному клубі					Кадри			Організація заходів			Участь в змаганнях			
		Всього членів	Жінок	Молодь до 18 років	Працівників ВНЗ	Активісти	Тренери	Інструктори	Всього за рік	Учасники	Жінок	Учасники	Жінок	Молодь до 18 років		
PODLASKIE - Białystok	102	1082	461	0	27	21	49	40	18	1339	453	1182	403	0	14	
POMORSKIE - Gdańsk	129	2230	1009	282	43	69	82	14	118	2093	780	1875	828	37	10	
ŚLĄSKIE - Częstochowa	30	367	156	33	8	13	12	17	79	2940	530	522	241	75	15	
ŚLĄSKIE - Katowice	274	4650	1853	379	105	173	161	39	134	7116	2390	4018	1699	0	4	
ŚWIĘTOKRZYSKIE - Kielce	14	193	59	0	17	15	7	0	0	0	0	193	59	0	17	
MAŁOPOLSKIE - Kraków	247	3925	1541	368	87	88	142	91	130	9792	3247	3899	1599	49	3	
LUBELSKIE - Lublin	163	2327	931	119	85	48	104	43	224	9189	2987	2207	869	68	5	
ŁÓDZKIE - Łódź	122	2597	942	160	34	29	38	40	37	4493	378	2413	856	26	11	
WARMIŃSKO - MAZURSKIE - Olsztyn	28	788	209	212	27	23	12	17	54	3283	454	463	83	0	16	
OPOLSKIE - Opole	136	2151	869	109	39	57	46	46	61	2335	775	2390	974	121	9	
WIELKOPOLSKIE - Poznań	356	4251	1466	414	120	67	142	136	182	8546	2680	4301	1447	59	2	
PODKARPACKIE - Rzeszów	156	1902	695	63	64	78	46	65	319	6629	2322	2512	993	34	7	
ZACHODNIOPOMORSKIE - Szczecin	106	1911	612	225	51	58	35	48	104	4675	1445	1809	676	103	8	
KUJAWSKO - POMORSKIE - Toruń	83	986	313	434	23	13	30	32	42	4076	1011	1024	399	8	12	
MAZOWIECKIE - Warszawa	451	7463	3664	696	130	87	156	131	515	2727	2557	6954	3442	160	1	
DOLNOŚLĄSKIE - Wrocław	144	2703	1060	354	69	49	68	32	150	7868	2400	2097	933	101	6	
LUBUSKIE - Zielona Góra	23	910	205	262	17	24	10	13	26	6050	1700	593	149	21	13	

Ступінь використання матеріальної бази з спортивно-рекреаційною метою за регіональним показником в Польщі  
(станом на 2014 р. (%))

Воеводства	Тип спортивної споруди та ступінь її використання (%)														
	Стаціонари	МІВ	МІМ	МУ	Корти тенісні	ЗС і ЗГ	Криті басейни	Басейни відкриті	Треки	Льодові катки	Трампліни лижні	Тири стрілецькі	Поля для гольфа	Аквапарки	Скейт парки
POLSKA	74	67	73	83	88	92	96	91	82	95	79	78	94	94	91
Dolnośląskie	80	66	69	83	87	89	93	92	94	89	100	89	91	99	96
Kujawsko-pomorskie	82	74	79	86	91	94	98	93	80	93	---	62	75	75	96
Lubelskie	65	62	70	72	86	89	98	84	100	100	---	60	---	100	89
Lubuskie	72	55	60	89	74	91	100	95	83	92	---	88	100	100	94
Łódzkie	80	68	70	81	88	90	98	98	96	100	---	87	100	100	90
Małopolskie	75	79	82	87	91	92	96	84	92	95	78	92	97	100	94
Mazowieckie	79	74	74	83	91	94	95	91	82	94	---	91	100	100	90
Opolskie	78	62	71	75	84	93	96	84	70	90	---	71	68	100	97
Podkarpackie	68	61	72	74	89	88	98	95	86	100	100	69	94	100	94
Podlaskie	72	68	79	79	83	86	100	99	78	100	---	48	---	100	97
Pomorskie	72	67	78	89	86	92	93	92	96	84	---	95	100	100	78
Śląskie	77	78	80	88	86	89	96	97	89	100	77	84	100	100	95
Świętokrzyskie	73	68	69	78	90	95	97	100	64	98	---	85	---	---	85
Warmińsko-mazurskie	74	65	70	75	88	91	100	100	69	93	---	68	100	100	66
Wielkopolskie	75	60	66	85	88	94	96	98	77	94	---	71	100	88	90
Zachodniopomorskie	70	64	76	87	92	95	98	97	49	90	---	73	93	52	90

Примітка: тут і далі: МІВ – майданчики для великих ігор; МІМ – майданчики для малих ігор; МУ –універсальні майданчики; ЗС і ЗГ – зали спортивні і зали гімнастичні.

**Рейтингова оцінка ступеню використання матеріальної бази в Польщі за регіональним показником методом О.І. Кулинич (станом на 2014 р.)**

Воеводства	Тип спортивної споруди та ступінь його використання (%)														Накопичений	Рейтинг	
	Стадіон	МІБ	МІМ	МУ	Корти тенісні	ЗС і ЗГ	Криті басейни	Басейн і відкриті	Треки	Льодові катки	Трампліни лижні	Тирні стрілецькі	Поля для гольфа	Аквапарки			Скейт парки
POLSKA	0,4706	0,5000	0,4091	0,3529	0,2222	0,3333	0,5714	0,5625	0,3529	0,3125	0,9130	0,3617	0,1875	0,1250	0,1935	5,8683	5
Dolnośląskie	0,1176	0,5417	0,5909	0,3529	0,2778	0,6667	1,0000	0,5000	0,1176	0,6875	0,0000	0,1277	0,2813	0,0208	0,0323	5,3148	3
Kujawsko-pomorskie	0,0000	0,2083	0,1364	0,1765	0,0556	0,1111	0,2857	0,4375	0,3922	0,4375	4,3478	0,7021	0,7813	0,5208	0,0323	8,6250	8
Lubelskie	1,0000	0,7083	0,5455	1,0000	0,3333	0,6667	0,2857	1,0000	0,0000	0,0000	4,3478	0,7447	3,1250	0,0000	0,2581	14,0151	17
Lubuskie	0,5882	1,0000	1,0000	0,0000	1,0000	0,4444	0,0000	0,3125	0,3333	0,5000	4,3478	0,1489	0,0000	0,0000	0,0968	9,7720	11
Łódzkie	0,1176	0,4583	0,5455	0,4706	0,2222	0,5556	0,2857	0,1250	0,0784	0,0000	4,3478	0,1702	0,0000	0,0000	0,2258	7,6028	6
Małopolskie	0,4118	0,0000	0,0000	0,1176	0,0556	0,3333	0,5714	1,0000	0,1569	0,3125	0,9565	0,0638	0,0938	0,0000	0,0968	4,1700	2
Mazowieckie	0,1765	0,2083	0,3636	0,3529	0,0556	0,1111	0,7143	0,5625	0,3529	0,3750	4,3478	0,0851	0,0000	0,0000	0,2258	7,9315	7
Opolskie	0,2353	0,7083	0,5000	0,8235	0,4444	0,2222	0,5714	1,0000	0,5882	0,6250	4,3478	0,5106	1,0000	0,0000	0,0000	11,5770	14
Podkarpackie	0,8235	0,7500	0,4545	0,8824	0,1667	0,7778	0,2857	0,3125	0,2745	0,0000	0,0000	0,5532	0,1875	0,0000	0,0968	5,5651	4
Podlaskie	0,5882	0,4583	0,1364	0,5882	0,5000	1,0000	0,0000	0,0625	0,4314	0,0000	4,3478	1,0000	3,1250	0,0000	0,0000	12,2379	15
Pomorskie	0,5882	0,5000	0,1818	0,0000	0,3333	0,3333	1,0000	0,5000	0,0784	1,0000	4,3478	0,0000	0,0000	0,0000	0,6129	9,4759	10
Śląskie	0,2941	0,0417	0,0909	0,0588	0,3333	0,6667	0,5714	0,1875	0,2157	0,0000	1,0000	0,2340	0,0000	0,0000	0,0645	3,7587	1
Świętokrzyskie	0,5294	0,4583	0,5909	0,6471	0,1111	0,0000	0,4286	0,0000	0,7059	0,1250	4,3478	0,2128	3,1250	2,0833	0,3871	13,7523	16
Warmińsko-mazurskie	0,4706	0,5833	0,5455	0,8235	0,2222	0,4444	0,0000	0,0000	0,6078	0,4375	4,3478	0,5745	0,0000	0,0000	1,0000	10,0572	12
Wielkopolskie	0,4118	0,7917	0,7273	0,2353	0,2222	0,1111	0,5714	0,1250	0,4510	0,3750	4,3478	0,5106	0,0000	0,2500	0,2258	9,3560	9
Zachodniopomorskie	0,7059	0,6250	0,2727	0,1176	0,0000	0,0000	0,2857	0,1875	1,0000	0,6250	4,3478	0,4681	0,2188	1,0000	0,2258	10,0799	13

**Додаток 3. 16**  
**Розвиток спортивної інфраструктури в школах Польщі**  
**за регіональним показником (станом на 2014 р.)**

Воеводства	Зали спортивні, гімнастичні, майданчики, тенісні корти в школах Польщі						
	ЗС і ЗГ	Баскетбольні	Футбольні	Гандбольні	Волейбольні	Пляжний волейбол	Корти тенісні
<b>POLSKA</b>	<b>18921</b>	<b>6997</b>	<b>9516</b>	<b>6174</b>	<b>3250</b>	<b>1063</b>	<b>1131</b>
Dolnośląskie	1251	516	517	412	189	41	86
Kujawsko-pomorskie	987	387	548	339	162	88	59
Lubelskie	1175	465	751	448	233	77	84
Lubuskie	455	189	231	168	60	48	32
Łódzkie	1212	395	671	316	200	81	49
Małopolskie	1867	604	790	558	334	44	77
Mazowieckie	2458	964	1370	781	432	113	173
Opolskie	530	204	267	217	99	33	31
Podkarpackie	1402	456	677	427	260	59	76
Podlaskie	603	201	365	198	109	28	39
Pomorskie	991	395	502	335	141	50	63
Śląskie	2194	764	853	643	351	173	105
Świętokrzyskie	736	266	426	265	166	22	33
Warmińsko-mazurskie	764	274	378	228	130	43	50
Wielkopolskie	1599	627	816	625	264	140	129
Zachodniopomorskie	697	290	354	214	120	23	45

**Рейтингова оцінка спортивної інфраструктури в школах Польщі за регіональним показником методом О.І. Кулинич (станом на 2014 р.)**

Воеводства	Зали спортивні, гімнастичні, майданчики, тенісні корти в школах Польщі								
	ЗС і ЗГ	Баскетбольні	Футбольні	Гандбольні	Волейбольні	Пляжний волейбол	Корти тенісні	Накопичений	Рейтинг
Dolnośląskie	0,6026	0,5781	0,7489	0,6020	0,6532	0,8742	0,6127	4,6716	7
Kujawsko-pomorskie	0,7344	0,7445	0,7217	0,7210	0,7258	0,5629	0,8028	5,0132	9
Lubelskie	0,6405	0,6439	0,5435	0,5432	0,5349	0,6358	0,6268	4,1686	5
Lubuskie	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8278	0,9930	6,8208	16
Łódzkie	0,6221	0,7342	0,6137	0,7586	0,6237	0,6093	0,8732	4,8347	8
Małopolskie	0,2951	0,4645	0,5092	0,3638	0,2634	0,8543	0,6761	3,4264	4
Mazowieckie	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,3974	0,0000	0,3974	1
Opolskie	0,9626	0,9806	0,9684	0,9201	0,8952	0,9272	1,0000	6,6540	15
Podkarpackie	0,5272	0,6555	0,6084	0,5775	0,4624	0,7550	0,6831	4,2690	6
Podlaskie	0,9261	0,9845	0,8824	0,9511	0,8683	0,9603	0,9437	6,5162	14
Pomorskie	0,7324	0,7342	0,7621	0,7276	0,7823	0,8146	0,7746	5,3277	10
Śląskie	0,1318	0,2581	0,4539	0,2251	0,2177	0,0000	0,4789	1,7655	2
Świętokrzyskie	0,8597	0,9006	0,8288	0,8418	0,7151	1,0000	0,9859	6,1319	12
Warmińsko-mazurskie	0,8457	0,8903	0,8709	0,9021	0,8118	0,8609	0,8662	6,0481	11
Wielkopolskie	0,4289	0,4348	0,4864	0,2545	0,4516	0,2185	0,3099	2,5846	3
Zachodniopomorskie	0,8792	0,8697	0,8920	0,9250	0,8387	0,9934	0,9014	6,2993	13

### Додаток 3. 17

#### Кількість басейнів в школах Польщі за регіональним показником (станом на 2014 р.)

Воеводства	Басейни при школах, розміри (метрів)			
	Всього	25x16м	25x12,5м	16,6x8,5м
<b>POLSKA</b>	<b>236</b>	<b>37</b>	<b>81</b>	<b>118</b>
Dolnośląskie	28	5	13	10
Kujawsko-pomorskie	26	5	15	6
Lubelskie	22	5	8	9
Lubuskie	3	---	---	3
Łódzkie	14	3	4	7
Małopolskie	9	---	4	5
Mazowieckie	17	4	5	8
Opolskie	6	---	2	4
Podkarpackie	5	1	3	1
Podlaskie	4	1	---	3
Pomorskie	16	1	7	8
Śląskie	65	7	15	43
Świętokrzyskie	4	---	1	3
Warmińsko-mazurskie	3	1	---	2
Wielkopolskie	6	2	1	3
Zachodniopomorskie	8	2	3	3

#### Рейтингова оцінка кількості басейнів в школах Польщі за регіональним показником методом О.І. Кулинич

Воеводства	Басейни при школах					
	Всього	25x16м	25x12,5м	16,6x8,5м	Накопичений	Рейтинг
Dolnośląskie	0,5968	0,3333	0,1429	0,7857	1,8587	3
Kujawsko-pomorskie	0,6290	0,3333	0,0000	0,8810	1,843318	2
Lubelskie	0,6935	0,3333	0,5000	0,8095	2,336406	4
Lubuskie	1,0000	1,1667	1,0714	0,9524	4,190476	16
Łódzkie	0,8226	0,6667	0,7857	0,8571	3,132104	6
Małopolskie	0,9032	1,1667	0,7857	0,9048	3,760369	10
Mazowieckie	0,7742	0,5000	0,7143	0,8333	2,821813	5
Opolskie	0,9516	1,1667	0,9286	0,9286	3,975422	12
Podkarpackie	0,9677	1,0000	0,8571	1,0000	3,824885	11
Podlaskie	0,9839	1,0000	1,0714	0,9524	4,00768	13
Pomorskie	0,7903	1,0000	0,5714	0,8333	3,195084	7
Śląskie	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0	1
Świętokrzyskie	0,9839	1,1667	1,0000	0,9524	4,102919	15
Warmińsko-mazurskie	1,0000	1,0000	1,0714	0,9762	4,047619	14
Wielkopolskie	0,9516	0,8333	1,0000	0,9524	3,737327	9
Zachodniopomorskie	0,9194	0,8333	0,8571	0,9524	3,562212	8

### Додаток 3.18

#### Спортивні майданчики «Моє спортивне поле – Орлик 2012» в Польщі за регіональним показником (станом 2013–2014 рр.)

Воеводства	Загальна кількість	Кількість комплексів де реалізована програма		Користувачі комплексів			
		2013	2014	Діти і молодь		Дорослі	
				2013	2014	2013	2014
<b>POLSKA</b>	<b>2604</b>	<b>2255</b>	<b>2237</b>	<b>16579256</b>	<b>17 407 853</b>	<b>4 559 643</b>	<b>6 359 966</b>
Dolnośląskie	197	166	156	1401446	1 198 254	351 865	369 352
Kujawsko-pomorskie	213	197	184	1407923	1 337 653	317 232	453 870
Lubelskie	149	133	136	818636	1 231 179	228 247	437 386
Lubuskie	87	83	80	624242	642 523	145 416	195 162
Łódzkie	179	165	166	975085	1 148 249	237 460	515 451
Małopolskie	194	167	159	1317615	1 248 346	375 579	469 554
Mazowieckie	259	222	213	1610001	1 593 296	478 162	596 210
Opolskie	57	45	40	323606	292 190	104 559	102 344
Podkarpackie	173	156	161	1053377	1 204 842	290 848	435 194
Podlaskie	77	65	66	449150	495 793	129 044	184 851
Pomorskie	154	120	124	913222	1 006 060	254 353	329 560
Śląskie	175	148	148	1013139	1 090 843	347 414	459 226
Świętokrzyskie	53	47	46	368238	390 810	103 524	172 155
Warmińsko-mazurskie	159	145	151	1230742	1 371 037	337 916	447 972
Wielkopolskie	299	267	269	2065534	2 027 498	599 241	792 228
Zachodniopomorskie	179	129	138	1 007 300	1 129 280	258 783	399 451

Примітка: “Моє спортивне поле – Орлик 2012” – стаціонарні спортивні відкриті майданчики зі смугою перешкод, іншим спортивним обладнанням при школах і в місцях масового відпочинку громадян; в обрахунку кількості учасників програми “Аніматор – Моє спортивне поле – Орлик 2012” враховувались учасники, які відвідували комплекси більше ніж один раз.



**Рейтингова оцінка використання спортивних майданчиків  
«Моє спортивне поле – Орлик 2012» в Польщі за  
регіональним показником станом на  
2013–2014 рр. за методом О.І. Кулинич**

Воеводства	Загальна кількість	Кількість комплексів де реалізована програма		Користувачі комплексів				Накопичений	Рейтинг
		2013	2014	Діти і молодь		Дорослі			
				2013	2014	2013	2014		
Dolnośląskie	0,4146	0,4550	0,4934	0,3812	0,4779	0,4990	0,6130	3,3341	5
Kujawsko-pomorskie	0,3496	0,3153	0,3712	0,3775	0,3975	0,5689	0,4905	2,8705	3
Lubelskie	0,6098	0,6036	0,5808	0,7158	0,4589	0,7484	0,5144	4,2316	11
Lubuskie	0,8618	0,8288	0,8253	0,8274	0,7981	0,9155	0,8655	5,9224	13
Łódzkie	0,4878	0,4595	0,4498	0,6260	0,5067	0,7298	0,4012	3,6607	7
Małopolskie	0,4268	0,4505	0,4803	0,4294	0,4490	0,4512	0,4677	3,1549	4
Mazowieckie	0,1626	0,2027	0,2445	0,2615	0,2502	0,2443	0,2841	1,6500	2
Opolskie	0,9837	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9979	1,0000	6,9817	16
Podkarpackie	0,5122	0,5000	0,4716	0,5811	0,4741	0,6221	0,5175	3,6786	8
Podlaskie	0,9024	0,9099	0,8865	0,9279	0,8827	0,9485	0,8804	6,3383	14
Pomorskie	0,5894	0,6622	0,6332	0,6615	0,5886	0,6957	0,6706	4,5013	12
Śląskie	0,5041	0,5360	0,5284	0,6042	0,5398	0,5080	0,4827	3,7031	9
Świętokrzyskie	1,0000	0,9910	0,9738	0,9744	0,9432	1,0000	0,8988	6,7811	15
Warmińsko-mazurskie	0,5691	0,5495	0,5153	0,4792	0,3783	0,5272	0,4990	3,5176	6
Wielkopolskie	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1
Zachodniopomorskie	0,4878	0,6216	0,5721	0,6075	0,5176	0,6868	0,5693	4,0627	10

Додаток 3. 19

Узагальнені показники розвитку освіти у сфері ФКіС відповідно до регіонів Польщі (станом на 2014 р.)

Воєводства	Спортивних клубів	Членів спортивних клубів	Тих хто займається	Жінок, що займаються в СК (1000 жінок)	Осіб до 18 років що займаються в СК (на 1000 осіб до 18 років)	Стадіони і майданчики великі	Спортивні і гімнастичні зали	Криті плавальні басейни
	на 1000 осіб					На 10000 жителів		
POLSKA	0,36	24	24	12	87	2,3	5,5	0,2
Dolnośląskie	0,43	26	26	10	91	3,4	4,8	0,2
Kujawsko-pomorskie	0,38	25	25	13	92	1,9	5,3	0,24
Lubelskie	0,34	23	21	11	83	1,8	6	0,19
Lubuskie	0,42	25	24	11	86	3,3	5	0,14
Łódzkie	0,34	23	22	11	87	1,9	5,4	0,16
Małopolskie	0,42	31	31	14	102	2,7	6	0,21
Mazowieckie	0,26	22	21	11	78	1	5,1	0,19
Opolskie	0,49	30	27	9	92	5,1	6	0,22
Podkarpackie	0,61	34	34	15	116	4,1	7,3	0,21
Podlaskie	0,37	23	22	13	88	1,3	5,4	0,18
Pomorskie	0,26	20	18	10	63	2,4	4,8	0,16
Śląskie	0,3	23	23	11	89	1,6	5,3	0,27
Świętokrzyskie	0,27	16	16	8	66	1,6	6,2	0,25
Warmińsko-mazurskie	0,37	23	23	12	85	2,3	5,8	0,17
Wielkopolskie	0,39	23	24	12	84	2,9	5,3	0,12
Zachodniopomorskie	0,42	27	26	13	101	3,5	4,9	0,17

**Рейтингова оцінка узагальнених показників розвитку освіти у сфері ФКіС відповідно до регіонів Польщі за методом О.І. Кулинич (станом на 2014 рік)**

Воеводства	Спортивних клубів	Членів спортивних клубів	Тих хто займається	Жінок, що займаються в СК (1000 жінок)	Осіб до 18 років що займаються в СК (на 1000 осіб до 18 років)	Стадіони і майданчики великі	Спортивні і гімнастичні зали	Криті плавальні басейни	Накопичений	Рейтинг
	на 1000 осіб									
Dolnośląskie	0,5143	0,4444	0,4444	0,7143	0,4717	0,4146	1,0000	0,4667	4,4705	6
Kujawsko-pomorskie	0,6571	0,5000	0,5000	0,2857	0,4528	0,7805	0,8000	0,2000	4,1762	5
Lubelskie	0,7714	0,6111	0,7222	0,5714	0,6226	0,8049	0,5200	0,5333	5,1570	11
Lubuskie	0,5429	0,5000	0,5556	0,5714	0,5660	0,4390	0,9200	0,8667	4,9616	9
Łódzkie	0,7714	0,6111	0,6667	0,5714	0,5472	0,7805	0,7600	0,7333	5,4416	13
Małopolskie	0,5429	0,1667	0,1667	0,1429	0,2642	0,5854	0,5200	0,4000	2,7886	2
Mazowieckie	1,0000	0,6667	0,7222	0,5714	0,7170	1,0000	0,8800	0,5333	6,0906	14
Opolskie	0,3429	0,2222	0,3889	0,8571	0,4528	0,0000	0,5200	0,3333	3,1173	3
Podkarpackie	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,2439	0,0000	0,4000	0,6439	1
Podlaskie	0,6857	0,6111	0,6667	0,2857	0,5283	0,9268	0,7600	0,6000	5,0643	10
Pomorskie	1,0000	0,7778	0,8889	0,7143	1,0000	0,6585	1,0000	0,7333	6,7728	16
Śląskie	0,8857	0,6111	0,6111	0,5714	0,5094	0,8537	0,8000	0,0000	4,8425	7
Świętokrzyskie	0,9714	1,0000	1,0000	1,0000	0,9434	0,8537	0,4400	0,1333	6,3418	15
Warmińsko-mazurskie	0,6857	0,6111	0,6111	0,4286	0,5849	0,6829	0,6000	0,6667	4,8710	8
Wielkopolskie	0,6286	0,6111	0,5556	0,4286	0,6038	0,5366	0,8000	1,0000	5,1642	12
Zachodniopomorskie	0,5429	0,3889	0,4444	0,2857	0,2830	0,3902	0,9600	0,6667	3,9618	4

**Додаток 3. 20**  
**Показники роботи спортивних клубів Польщі за регіональним**  
**показником (станом на 2014 р.)**

Воеводства	Спортивних клубів	Спортивних секцій	Членів спортивних клубів	Тих хто займається	Дітей і молоді до 18 років
POLSKA	14009	24707	941476	919256	644386
Dolnośląskie	1246	1782	75543	75448	47303
Kujawsko-pomorskie	795	1459	52522	51995	37494
Lubelskie	739	1492	48401	46144	34414
Lubuskie	426	658	25282	24470	17045
Łódzkie	861	1537	56362	55764	38870
Małopolskie	1411	2570	105956	102780	69355
Mazowieckie	1370	2637	116052	110064	80841
Opolskie	486	782	29755	27455	15900
Podkarpackie	1301	2403	71685	71858	49474
Podlaskie	441	887	27743	26117	19840
Pomorskie	596	988	46147	41523	30006
Śląskie	1378	2204	105092	104432	72463
Świętokrzyskie	339	637	20265	20549	15236
Warmińsko-mazurskie	538	994	33443	33007	24480
Wielkopolskie	1368	2565	81022	82219	59575
Zachodniopomorskie	714	1112	46206	45431	32090

**Рейтингова оцінка показників роботи спортивних клубів Польщі за регіональним показником методом О.І. Кулинича (станом на 2014 р.)**

Воеводства	Спортивних клубів	Спортивних секцій	Членів спортивних клубів	Тих хто займається	Дітей і молоді до 18 років	Накопичений	Рейтинг
Dolnośląskie	0,1539	0,4275	0,4229	0,3867	0,5112	1,9022	6
Kujawsko-pomorskie	0,5746	0,5890	0,6632	0,6487	0,6607	3,1363	8
Lubelskie	0,6269	0,5725	0,7063	0,7141	0,7077	3,3274	9
Lubuskie	0,9188	0,9895	0,9476	0,9562	0,9724	4,7846	15
Łódzkie	0,5131	0,5500	0,6232	0,6066	0,6398	2,9326	7
Małopolskie	0,0000	0,0335	0,1054	0,0814	0,1751	0,3954	2
Mazowieckie	0,0382	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0382	1
Opolskie	0,8629	0,9275	0,9009	0,9229	0,9899	4,6040	14
Podkarpackie	0,1026	0,1170	0,4632	0,4268	0,4781	1,5877	5
Podlaskie	0,9049	0,8750	0,9219	0,9378	0,9298	4,5694	13
Pomorskie	0,7603	0,8245	0,7298	0,7657	0,7749	3,8551	11
Śląskie	0,0308	0,2165	0,1144	0,0629	0,1277	0,5523	3
Świętokrzyskie	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	5,0000	16
Warmińsko-mazurskie	0,8144	0,8215	0,8624	0,8608	0,8591	4,2182	12
Wielkopolskie	0,0401	0,0360	0,3657	0,3111	0,3242	1,0770	4
Zachodniopomorskie	0,6502	0,7625	0,7292	0,7220	0,7431	3,6070	10

Додаток 3. 21  
Показники роботи СК AZS Польщі за регіональним показником  
(станом на 2014 р.)

Воеводства	Спортивних клубів	Спортивних секцій	Членів спортивних клубів	Тих хто займається	Дітей і молоді до 18 років
POLSKA	80	745	25507	22675	6455
Dolnośląskie	8	42	1359	1267	278
Kujawsko-pomorskie	4	61	1020	1050	272
Lubelskie	3	19	354	320	112
Lubuskie	3	20	1191	1169	758
Łódzkie	7	74	2006	1990	175
Małopolskie	10	133	3527	3494	187
Mazowieckie	8	104	4939	4812	1559
Opolskie	3	50	1828	1345	240
Podkarpackie	5	43	983	631	34
Podlaskie	3	15	167	175	76
Pomorskie	5	25	2595	983	448
Śląskie	10	82	2652	2605	549
Świętokrzyskie	3	7	71	71	8
Warmińsko-mazurskie	2	8	596	586	472
Wielkopolskie	2	37	1455	1400	1153
Zachodniopomorskie	4	25	764	777	218

**Рейтингова оцінка показників роботи СК AZS Польщі за регіональним показником  
(станом на 2014 р.)**

Воеводства	Спортивних клубів	Спортивних секцій	Членів спортивних клубів	Тих хто займається	Дітей і молоді до 18 років	Накопичений	Рейтинг
Dolnośląskie	0,2500	0,7222	0,7354	0,7477	0,8259	3,2813	5
Kujawsko-pomorskie	0,7500	0,5714	0,8051	0,7935	0,8298	3,7498	8
Lubelskie	0,8750	0,9048	0,9419	0,9475	0,9329	4,6021	14
Lubuskie	0,8750	0,8968	0,7699	0,7684	0,5164	3,8266	10
Łódzkie	0,3750	0,4683	0,6025	0,5952	0,8923	2,9333	4
Małopolskie	0,0000	0,0000	0,2901	0,2780	0,8846	1,4526	2
Mazowieckie	0,2500	0,2302	0,0000	0,0000	0,0000	0,4802	1
Opolskie	0,8750	0,6587	0,6391	0,7313	0,8504	3,7545	9
Podkarpackie	0,6250	0,7143	0,8127	0,8819	0,9832	4,0171	11
Podlaskie	0,8750	0,9365	0,9803	0,9781	0,9562	4,7260	15
Pomorskie	0,6250	0,8571	0,4815	0,8076	0,7163	3,4876	7
Śląskie	0,0000	0,4048	0,4698	0,4655	0,6512	1,9913	3
Świętokrzyskie	0,8750	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	4,8750	16
Warmińsko-mazurskie	1,0000	0,9921	0,8922	0,8914	0,7008	4,4764	13
Wielkopolskie	1,0000	0,7619	0,7157	0,7197	0,2618	3,4590	6
Zachodniopomorskie	0,7500	0,8571	0,8576	0,8511	0,8646	4,1805	12

Воєводства	Спортивних клубів	Спортивних секцій	Членів спортивних клубів	Тих хто займається	Дітей і молоді до 18 років
POLSKA	79	154	6700	7274	6440
Dolnośląskie	11	17	1257	1099	962
Kujawsko-pomorskie	4	5	100	107	81
Lubelskie	6	16	414	398	318
Lubuskie	3	5	353	270	253
Łódzkie	4	9	161	151	133
Małopolskie	7	8	348	293	279
Mazowieckie	9	13	400	380	351
Opolskie	3	13	580	503	393
Podkarpackie	3	4	85	85	33
Podlaskie	1	8	116	116	110
Pomorskie	7	13	276	316	205
Śląskie	11	23	1972	2970	2855
Świętokrzyskie	---	---	---	---	---
Warmińsko-mazurskie	1	1	15	13	13
Wielkopolskie	6	13	428	378	308
Zachodniopomorskie	3	6	195	195	146



**Рейтингова оцінка показників роботи UKS SZS Польщі за регіональним показником  
(станом на 2014 р.)**

Воеводства	Спортивних клубів	Спортивних секцій	Членів спортивних клубів	Тих хто займається	Дітей і молоді до 18 років	Накопичений	Рейтинг
Dolnośląskie	0,0000	0,2727	0,3654	0,6327	0,6661	1,9369	2
Kujawsko-pomorskie	0,7000	0,8182	0,9566	0,9682	0,9761	4,4190	12
Lubelskie	0,5000	0,3182	0,7961	0,8698	0,8927	3,3768	4
Lubuskie	0,8000	0,8182	0,8273	0,9131	0,9156	4,2741	10
Łódzkie	0,7000	0,6364	0,9254	0,9533	0,9578	4,1729	9
Małopolskie	0,4000	0,6818	0,8298	0,9053	0,9064	3,7234	8
Mazowieckie	0,2000	0,4545	0,8033	0,8759	0,8811	3,2148	3
Opolskie	0,8000	0,4545	0,7113	0,8343	0,8663	3,6664	7
Podkarpackie	0,8000	0,8636	0,9642	0,9757	0,9930	4,5965	14
Podlaskie	1,0000	0,6818	0,9484	0,9652	0,9659	4,5612	13
Pomorskie	0,4000	0,4545	0,8666	0,8975	0,9324	3,5512	6
Śląskie	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1
Świętokrzyskie	1,1000	1,0455	1,0077	1,0044	1,0046	5,1621	16
Warmińsko-mazurskie	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	5,0000	15
Wielkopolskie	0,5000	0,4545	0,7890	0,8766	0,8962	3,5163	5
Zachodniopomorskie	0,8000	0,7727	0,9080	0,9385	0,9532	4,3724	11

**Додаток 3. 23**  
**Показники роботи УКС, що діють при школах Польщі за**  
**регіональним показником (станом на 2014 р.)**

Воеводства	Спортивних клубів	Спортивних секцій	Членів спортивних клубів	Тих хто займається	Дітей і молоді до 18 років
POLSKA	5923	12479	350970	340403	296248
Dolnośląskie	349	560	16738	16698	14262
Kujawsko-pomorskie	329	689	18167	17768	15466
Lubelskie	374	914	22091	20339	17997
Lubuskie	127	242	7802	7465	6632
Łódzkie	345	721	21919	22050	19008
Małopolskie	580	1256	33384	32286	28551
Mazowieckie	814	1693	57231	54230	47404
Opolskie	114	212	6850	6321	5526
Podkarpackie	570	1402	30656	30585	26205
Podlaskie	258	593	13506	12836	10882
Pomorskie	243	481	16614	15809	14215
Śląskie	470	810	30845	29996	25444
Świętokrzyskie	163	369	8454	7959	7152
Warmińsko-mazurskie	251	565	14104	13838	12056
Wielkopolskie	642	1422	33564	34674	30145
Zachodniopomorskie	294	550	19045	17549	15303

**Рейтингова оцінка показників роботи UKS, що діють при школах Польщі за регіональним показником методом О.І. Кулинича (станом на 2014 р.)**

Воеводства	Спортивних клубів	Спортивних секцій	Членів спортивних клубів	Тих хто займається	Дітей і молоді до 18 років	Накопичений	Рейтинг
Dolnośląskie	0,6643	0,7650	0,8037	0,7834	0,7914	3,8078	10
Kujawsko-pomorskie	0,6929	0,6779	0,7754	0,7611	0,7626	3,6699	8
Lubelskie	0,6286	0,5260	0,6975	0,7074	0,7022	3,2617	6
Lubuskie	0,9814	0,9797	0,9811	0,9761	0,9736	4,8920	15
Łódzkie	0,6700	0,6563	0,7009	0,6717	0,6781	3,3770	7
Małopolskie	0,3343	0,2951	0,4733	0,4580	0,4502	2,0109	3
Mazowieckie	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1
Opolskie	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	5,0000	16
Podkarpackie	0,3486	0,1965	0,5275	0,4935	0,5062	2,0723	4
Podlaskie	0,7943	0,7427	0,8679	0,8640	0,8721	4,1410	13
Pomorskie	0,8157	0,8184	0,8062	0,8020	0,7925	4,0348	11
Śląskie	0,4914	0,5962	0,5237	0,5058	0,5244	2,6416	5
Świętokrzyskie	0,9300	0,8940	0,9682	0,9658	0,9612	4,7191	14
Warmińsko-mazurskie	0,8043	0,7616	0,8560	0,8431	0,8441	4,1091	12
Wielkopolskie	0,2457	0,1830	0,4698	0,4082	0,4121	1,7188	2
Zachodniopomorskie	0,7429	0,7718	0,7579	0,7656	0,7665	3,8048	9

Воеводства	Показники										
	Викори- стання МТБ	МТБ при школах	Басейни при школах	Комплекси при школах	Фізична культура	Спортивні клуби	СК студентські	СК шкільні	СК учнівські	Сума рейтингів	Рейтинг загальний
Dolnośląskie	3	7	3	5	6	6	5	2	10	47	4
Kujawsko-pomorskie	8	9	2	3	5	8	8	12	8	63	6
Lubelskie	17	5	4	11	11	9	14	4	6	81	9
Lubuskie	11	16	16	13	9	15	10	10	15	115	14
Łódzkie	6	8	6	7	13	7	4	9	7	67	8
Małopolskie	2	4	10	4	2	2	2	8	3	37	3
Mazowieckie	7	1	5	2	14	1	1	3	1	35	2
Opolskie	14	15	12	16	3	14	9	7	16	106	13
Podkarpackie	4	6	11	8	1	5	11	14	4	64	7
Podlaskie	15	14	13	14	10	13	15	13	13	120	15
Pomorskie	10	10	7	12	16	11	7	6	11	90	10
Śląskie	1	2	1	9	7	3	3	1	5	32	1
Świętokrzyskie	16	12	15	15	15	16	16	16	14	135	16
Warmińsko-mazurskie	12	11	14	6	8	12	13	15	12	103	12
Wielkopolskie	9	3	9	1	12	4	6	5	2	51	5
Zachodniopomorskie	13	13	8	10	4	10	12	11	9	90	10

Примітка: МТБ – матеріально-технічна база; СК – спортивні клуби; комплекси при школах – спортивні спеціалізовані майданчики при школах для реалізації програми “Моє спортивне поле – Орлик”; фізична культура – відносні показники розвитку ФК в Польщі.

Роки	Показники																			Накопичений	Рейтинг
	Спортивні клуби Польщі						Найважч. МТВ	Загальні показники розвитку освіти у сфері ФК Польщі						Фінансування освіти							
	Клубів	Членів клубів, тис.	Хто займається, тис.	Секцій за видами	Тренерів	Інструкторів		Суддів	Студенти денна форма, тис.	К-ть шкіл	К-ть ВНЗ	Учнів ЗОШ, ДНЗ, тис.	Секцій за видами спорту	Тиж. хто займається	Освіта і виховання, млн злотих	Вища освіта, млн злотих	Фізична культура і спорт, млн злотих				
1998	5212	592	443	25315	5446	12296	47948	34361	742	35189	306	7457	7490	367829	1684	6983	183	---	3		
2010	13278	895	861	25923	12352	23063	49772	58386	941	33292	453	6166	10751	503797	1953	10985	454	---	1		
2014	14009	941	919	24707	15739	24046	46124	53100	953	30930	449	5461	18923	782699	2173	12939	392	---	2		
Макс	14009	941	919	25923	15739	24046	49772	58386	953	35189	453	7457	18923	782699	2173	12939	454				
Мін	5212	592	443	24707	5446	12296	46124	34361	742	30930	306	5461	7490	367829	1684	6983	183				
Розрахунок коефіцієнтів рейтингів за роками																					
1998	1,0000	1,0000	1,0000	0,5000	1,0000	1,0000	0,5000	1,0000	1,0000	0,0000	1,0000	0,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	14,0000	3		
2010	0,0831	0,1317	0,1219	0,0000	0,3291	0,0837	0,0000	0,0000	0,0541	0,4455	0,0000	0,6469	0,7148	0,6723	0,4498	0,3280	0,0000	4,0608	1		
2014	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000	0,0000	0,0000	1,0000	0,2200	0,0000	1,0000	0,0285	1,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,2296	4,4781	2		

Примітка: в розрахунках були використані зведені середні показники (“Загальні показники розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі” та “Фінансування освіти”) згруповані за трьома періодами: 1995–2005, 2006–2010, 2011–2014 рр.; оцінка стану розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі відповідає рейтингу певного року, у якому найкращим показником є 1, а найгіршим – 3.

№ п/п	Показник, індекс, динаміка змін, роки														
	1998			2005			2010			2012			2014		
	Значення	Індекс		Значення	Індекс	Зміни %	Значення	Індекс	Зміни %	Значення	Індекс	Зміни %	Значення	Індекс	Зміни %
1	443,3	83,6	908,0	70,4	-15,8	861,0	65,2	-7,3	907,0	63,4	-2,8	919,0	65,6	3,5	
2	5,3		12,9			13,2			14,3			14,0			
3	6261,0	1,2	28656,0	2,2	83,7	25923,0	2,0	-11,5	25704,0	1,8	-8,0	24707,0	1,8	-1,8	
4	5212,0		12983,0			13278,0			14307,0			14009,0			
5	443,3	80,6	908,0	86,5	7,3	861,0	70,0	-19,1	907,0	62,6	-10,6	919,0	58,5	-6,4	
6	5,5		10,5			12,3			14,5			15,7			
7	443,3	36,0	908,0	42,6	18,3	861,0	37,4	-12,2	907,0	37,3	-0,3	919,0	38,3	2,6	
8	12,3		21,3			23,0			24,3			24,0			
9	443,3	12,9	908,0	19,6	52,2	861,0	17,7	-9,7	907,0	16,3	-8,1	919,0	17,3	6,3	
10	34,4		46,3			48,6			55,7			53,1			
11	443,3	70,4	908,0	31,7	-54,9	861,0	33,2	4,7	907,0	35,3	6,2	919,0	37,2	5,4	
12	6,3		28,6			25,9			25,7			24,7			
13	2920,2	379,2	1243,0	182,8	-51,8	1621,0	289,5	58,4	1847,0	342,0	18,2	3511,0	632,6	85,0	
14	7,7		6,8			5,6			5,4			5,6			
15	5070,5	8 565,0	9714,0	10 793,3	26,0	11722,0	12 604,3	16,8	12402,0	12 918,8	2,5	14390,0	15 473,1	19,8	
16	0,6		0,9			0,9			1,0			0,9			
17	248,9	565,7	185,0	451,2	-20,2	1774,0	3 548,0	686,3	782,0	1 396,4	-60,6	243,0	267,0	-80,9	
18	0,4		0,4			0,5			0,6			0,9			

Примітка: 1 – кількість тих хто займається спортом; 2 – кількість спортивних клубів; 3 – кількість спортивних секцій; 4 – кількість спортивних клубів; 5 – кількість тих хто займається спортом; 6 – кількість тренерів; 7 – кількість тих хто займається спортом; 8 – кількість інструкторів; 9 – кількість тих хто займається спортом; 10 – кількість спортивних об'єктів; 11 – кількість тих хто займається спортом; 12 – кількість спортивних секцій; 13 – фінансування освіти і виховання; 14 – кількість учнів ЗОШ та ДНЗ; 15 – фінансування вищої освіти; 16 – кількість студентів денної форми навчання; 17 – фінансування фізичної культури і спорту; 18 – кількість тих хто займається спортом.

**Додаток 3. 27**  
**Значення коефіцієнтів кореляції Пірсона між**  
**досліджуваними показниками розвитку освіти у сфері ФКіС**  
**Польщі (n=18)**

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	-,687**	-,070	-,639**	-,276	-,620**	,251	-,764**	-,751**	,359	-,050	-,470*
2	-,687**	1	-,256	,963**	-,154	,956**	-,729**	,838**	,813**	-,825**	-,509*	,553'
3	-,070	-,256	1	-,310	,663**	-,384	,718**	,247	,164	,528*	,615**	-,421
4	-,639**	,963**	-,310	1	-,311	,990**	-,823**	,823**	,727**	-,903**	-,561'	,614**
5	-,276	-,154	,663**	-,311	1	-,358	,666**	,096	,199	,481'	,411	-,358
6	-,620**	,956**	-,384	,990**	-,358	1	-,855**	,784**	,686**	-,896**	-,562'	,677**
7	,251	-,729**	,718**	-,823**	,666**	-,855**	1	-,406	-,275	,917**	,745**	-,661**
8	-,764**	,838**	,247	,823**	,096	,784**	-,406	1	,811**	-,556*	-,100	,457
9	-,751**	,813**	,164	,727**	,199	,686**	-,275	,811**	1	-,493*	-,232	,170
10	,359	-,825**	,528*	-,903**	,481'	-,896**	,917**	-,556*	-,493*	1	,813**	-,542*
11	-,050	-,509*	,615**	-,561'	,411	-,562'	,745**	-,100	-,232	,813**	1	-,208
12	-,470*	,553'	-,421	,614**	-,358	,677**	-,661**	,457	,170	-,542*	-,208	1
13	-,530'	,617**	-,443	,668**	-,364	,728**	-,697**	,504*	,234	-,576*	-,232	,990**
14	,446	-,107	-,513'	-,085	-,560*	-,025	-,221	-,387	-,205	-,040	-,216	-,143
15	-,483'	,892**	-,468	,911**	-,383	,929**	-,854**	,669**	,569*	-,817**	-,537*	,625**
16	-,501'	,381	-,335	,473'	-,310	,504*	-,494*	,375	,064	-,390	,033	,858**
17	-,560*	,821**	,014	,795**	-,022	,754**	-,552*	,788**	,710**	-,693**	-,418	,387
18	-,029	-,100	-,469*	-,252	,047	-,192	,087	-,418	-,132	,244	,126	-,020
19	-,024	-,236	-,480*	-,300	,059	-,225	,110	-,505*	-,223	,294	,105	-,051
20	,017	,259	,394	,262	-,056	,197	-,104	,444	,229	-,247	-,068	,065
21	,022	,223	,456	,277	-,060	,211	-,112	,464	,217	-,250	-,087	,063
22	,026	,084	,405	,225	-,036	,168	-,066	,375	,105	-,242	-,124	-,001
23	,029	,107	,475'	,256	-,048	,195	-,089	,425	,137	-,247	-,126	,022

## Продовж. додатка 3. 27

№ п/п	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	-,530*	,446	-,483*	-,501*	-,560*	-,029	-,024	,017	,022	,026	,029
2	,617**	-,107	,892**	,381	,821**	-,100	-,236	,259	,223	,084	,107
3	-,443	-,513*	-,468	-,335	,014	-,469*	-,480*	,394	,456	,405	,475*
4	,668**	-,085	,911**	,473*	,795**	-,252	-,300	,262	,277	,225	,256
5	-,364	-,560*	-,383	-,310	-,022	,047	,059	-,056	-,060	-,036	-,048
6	,728**	-,025	,929**	,504*	,754**	-,192	-,225	,197	,211	,168	,195
7	-,697**	-,221	-,854**	-,494*	-,552*	,087	,110	-,104	-,112	-,066	-,089
8	,504*	-,387	,669**	,375	,788**	-,418	-,505*	,444	,464	,375	,425
9	,234	,205	,569*	,064	,710**	-,132	-,223	,229	,217	,105	,137
10	-,576*	-,040	-,817**	-,390	-,693**	,244	,294	-,247	-,250	-,242	-,247
11	-,232	-,216	-,537*	,033	-,418	,126	,105	-,068	-,087	-,124	-,126
12	,990**	-,143	,625**	,858**	,387	-,020	-,051	,065	,063	-,001	,022
13	1	-,135	,678**	,840**	,430	,009	-,039	,063	,050	-,024	-,007
14	-,135	1	,198	-,234	-,322	,351	,354	-,305	-,367	-,268	-,357
15	,678**	,198	1	,450	,659**	-,038	-,108	,128	,113	,018	,042
16	,840**	-,234	,450	1	,231	,014	,042	-,046	-,037	-,015	-,015
17	,430	-,322	,659**	,231	1	-,289	-,516*	,612**	,635**	,077	,312
18	,009	,351	-,038	,014	-,289	1	,747**	-,469*	-,692**	-,892**	-,999**
19	-,039	,354	-,108	,042	-,516*	,747**	1	-,919**	-,919**	-,672**	-,764**
20	,063	-,305	,128	-,046	,612**	-,469*	-,919**	1	,928**	,326	,497**
21	,050	-,367	,113	-,037	,635**	-,692**	-,919**	,928**	1	,444	,718**
22	-,024	-,268	,018	-,015	,077	-,892**	-,672**	,326	,444	1	,879**
23	-,007	-,357	,042	-,015	,312	-,999**	-,764**	,497*	,718**	,879**	1

Примітка: тут і далі номери відповідають таким показникам – 1 – населення Польщі (тис.); 2 – студентів ВНЗ денна форма (тис.); 3 – кількість шкіл (од.); 4 – кількість ВНЗ (од.); 5 – кількість вчителів ЗОШ (тис.); 6 – викладачів ВНЗ (тис.); 7 – учнів ЗОШ та ДНЗ (тис.); 8 – студентів ВНЗ (тис.); 9 – студентів АФВ (тис.); 10 – бібліотек (тис.); 11 – бібліотечний фонд (млн.); 12 – секцій за видами спорту (од.); 13 – тих, хто займається в секціях (чол.); 14 – Фінанси освіта (млн.); 15 – Фінанси вища освіта (млн.); 16 – Фінанси фізична культура і спорт (млн.); 17 – спортивні клуби (од.); 18 – членів спортивних клубів (тис.); 19 – секцій за видами спорту в клубах (од.); 20 – тренерів СК (чол.); 21 – інструкторів СК (чол.); 22 – суддів СК (чол.); 23 – спортивних споруд (од.); \*\* - Кореляція значуща на рівні 0,01 (двостороння); \* - Кореляція значуща на рівні 0,05 (двостороння).



### Додаток 3. 28

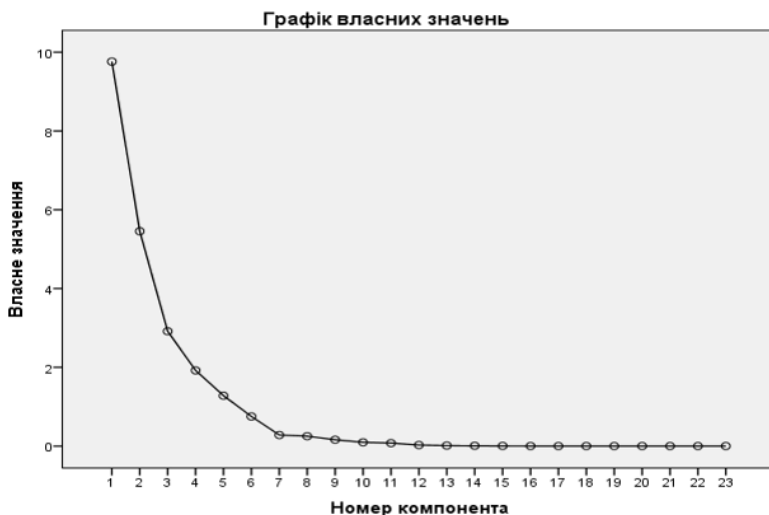
## Результати факторного аналізу за методом головних компонент з «varimax» обертанням показників розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі

Результати тесту Kaiser-Meuer-Olkin та критерію сферичності Barletta

Назва тесту	Отримані значення
Критерій адекватності вибірки (КМО)	,884
Критерій сферичності Барлета	Approx. Chi-Square – 17,673
	df – 23
	Sig. – ,011

### Перемінні, спільності та характеристики факторів

Компонент	Видобуті значення суми квадратів навантаження			Ротація суми квадратів навантаження		
	Загальний	% дисперсії	% накопичений	Загальний	% дисперсії	% накопичений
1	9,762	42,442	42,442	6,863	29,838	29,838
2	5,454	23,714	66,156	4,052	17,619	47,457
3	2,914	12,671	78,827	3,683	16,014	63,471
4	1,921	8,353	87,180	3,518	15,295	78,766
5	1,279	5,563	92,743	3,215	13,977	92,743



**Результати факторного аналізу за методом головних компонент з «varimax» обертанням показників розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі**

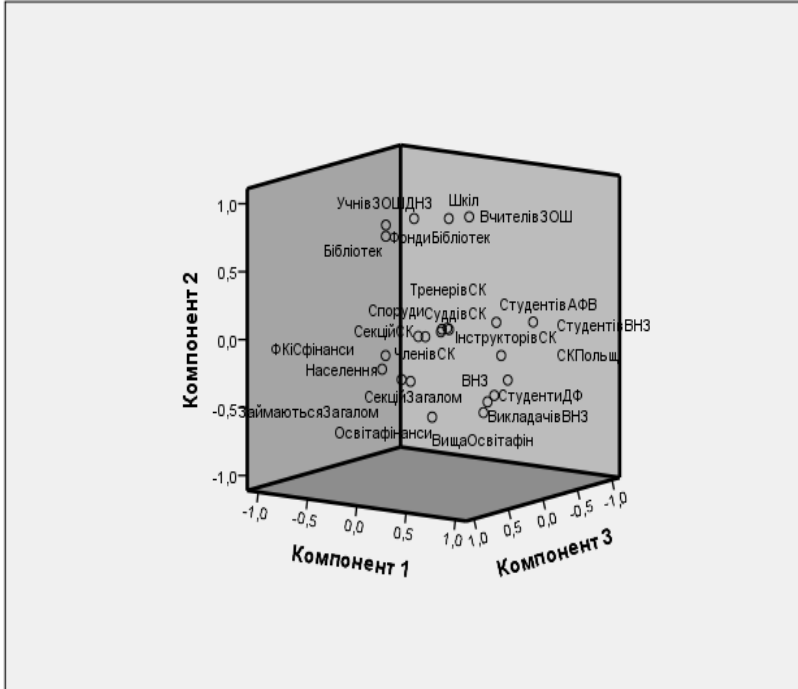
**Матриця компонентів до і після процедури "varimax" обертання**

До процедури "varimax" обертання						Після процедури "varimax" обертання					
№ показника	Компонент					№ показника	Компонент				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1	-,603	,051	-,739	-,019	,145	1	-,782	-,399	-,372	,063	,144
2	,930	-,109	,198	-,255	-,013	2	,926	-,217	,246	,004	,129
3	-,266	,860	,385	-,004	-,028	3	-,062	,792	-,310	,368	,311
4	,980	-,082	,039	-,122	-,100	4	,854	-,324	,339	,172	,122
5	-,325	,379	,717	-,194	-,115	5	,132	,821	-,329	-,051	-,106
6	,971	-,174	,027	-,082	-,094	6	,825	-,366	,394	,123	,074
7	-,825	,397	,369	-,013	,003	7	-,498	,730	-,431	-,054	-,063
8	,829	,334	,375	-,047	-,072	8	,826	,201	,269	,287	,264
9	,659	,149	,464	-,480	-,122	9	,934	,160	-,110	,031	,071
10	-,896	,166	,286	,147	,087	10	-,668	,606	-,264	-,199	-,134
11	-,538	,244	,522	,383	,135	11	-,410	,769	,104	-,128	-,018
12	,694	-,324	,090	,578	,104	12	,307	-,181	,900	-,011	,041
13	,735	-,348	,121	,515	,102	13	,381	-,191	,876	-,043	,031
14	-,161	-,538	-,512	-,305	-,002	14	-,184	-,673	-,244	-,270	-,228
15	,876	-,312	-,030	-,145	-,014	15	,746	-,461	,341	-,029	,047
16	,532	-,308	,200	,710	,040	16	,174	-,012	,943	,000	-,067
17	,833	,244	,149	-,262	,304	17	,780	-,067	,132	,022	,553
18	-,326	-,777	,326	-,187	,344	18	-,079	-,034	,003	-,926	-,323
19	-,412	-,810	,273	-,046	-,234	19	-,144	-,037	,015	-,552	-,794
20	,382	,672	-,178	-,047	,584	20	,150	,039	-,011	,187	,956
21	,402	,769	-,230	,020	,412	21	,139	,050	-,002	,393	,894
22	,266	,670	-,317	,194	-,533	22	,063	,013	-,016	,963	,102
23	,334	,787	-,325	,182	-,311	23	,083	,036	-,003	,912	,356

Примітка: тут і далі номери відповідають таким показникам – 1 – населення Польщі (тис.); 2 – студентів ВНЗ денна форма (тис.); 3 – кількість шкіл (од.); 4 – кількість ВНЗ (од.); 5 – кількість вчителів ЗОШ (тис.); 6 – викладачів ВНЗ (тис.); 7 – учнів ЗОШ та ДНЗ (тис.); 8 – студентів ВНЗ (тис.); 9 – студентів АФВ (тис.); 10 – бібліотек (тис.); 11 – бібліотечний фонд (млн.); 12 – секцій за видами спорту (од.); 13 – тих, хто займається в секціях (чол.); 14 – Фінанси освіта (млн.); 15 – Фінанси вища освіта (млн.); 16 – Фінанси фізична культура і спорт (млн.); 17 – спортивні клуби (од.); 18 – членів спортивних клубів (тис.); 19 – секцій за видами спорту в клубах (од.); 20 – тренерів СК (чол.); 21 – інструкторів СК (чол.); 22 – суддів СК (чол.); 23 – спортивних споруд (од.).

**Результати факторного аналізу за методом головних компонент з «varimax» обертанням показників розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі**

**Діаграма компонентів в обертаємому просторі**



Результати факторного аналізу за методом головних компонент  
з «varimax» обертанням показників розвитку освіти у сфері  
ФКіС Польщі

**Групування перемінних вихідного масиву даних за факторною  
належністю**

<i>Компоненти факторної моделі</i>	<i>№</i>	<i>Перемінні вихідного масиву даних</i>	<i>Факторне навантаження</i>
Перший фактор – розвиток освіти в сфері ФКіС в системі вищої освіти Польщі	1	населення Польщі	-,782
	2	студентів ВНЗ денна форма	,926
	4	кількість ВНЗ	,854
	6	викладачів ВНЗ	,825
	8	студентів ВНЗ	,826
	9	студентів АФВ	,934
	10	бібліотек	-,668
	15	фінанси вища освіта	,746
Другий фактор – розвиток освіти в сфері ФКіС в системі освіти і виховання Польщі	17	спортивні клуби	,780
	3	кількість шкіл	,792
	5	кількість вчителів ЗОШ	,821
	7	учнів ЗОШ та ДНЗ	,730
Третій фактор – розвиток масової фізичної культури та спорту	11	бібліотечний фонд	,769
	14	фінанси освіта і виховання	-,673
	12	секцій за видами спорту	,900
	13	тих, хто займається в секціях	,876
Четвертий фактор – матеріально-технічного забезпечення	16	фінанси фізична культура і спорт	,943
	18	членів спортивних клубів	-,926
	22	суддів СК	,963
П'ятий фактор – кадрового забезпечення та популяризації видів спорту	23	спортивних споруд	,912
	19	секцій за видами спорту в клубах	-,794
	20	тренерів СК	,956
	21	інструкторів СК	,894

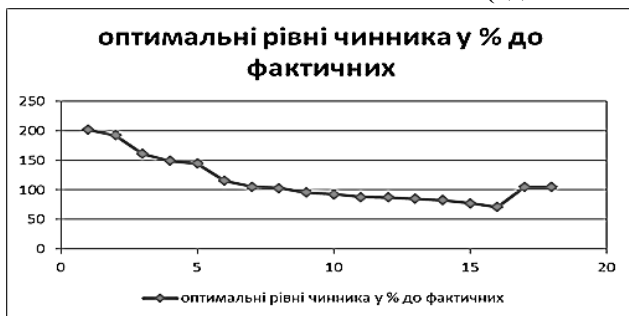
Комплексна модель впливу чинників на стан розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі за окремими показниками методом статистичних рівнянь залежностей (одночинниковий тренд)

Чинник	Результуюча ознака	Рівняння залежності	Вид залежності	r	Рівні чинників на формування результуючої ознаки на 2014 рік		
					Оптимальний	Фактичний	Оптимальний у % до фактичного
Фінансування вищої освіти Польщі	Загальна кількість тих хто займається усіма видами спорту	$Y_x = \frac{1}{\frac{1}{306525} - 0.013689814 \times d \frac{1}{x_{\min}} - \frac{1}{x}}$	ЛОГПЗ № 1	0,97	10236,6	14390	140,5
Фінансування освіти і виховання Польщі		Функція не може бути підібрана	---	---	---	---	---
Фінансування фізичної культури і спорту Польщі		$Y_x = 919256 \left( 1 - 0,581333 \times d \frac{x}{1 - \frac{x}{x_{\min}}} \right)$	ЛПЗ №2	0,97	243	469,7	193,3
Населення Польщі	Загальна кількість тих хто займається усіма видами спорту	Функція не може бути підібрана	---	---	---	---	---
Загальна кількість студентів ВНЗ денної форми навчання		$Y_x = \frac{1}{\frac{1}{306,5} - 2.272864497 \times d \frac{1}{x_{\min}} - \frac{1}{x}}$	ЛОГПЗ № 1	0,95	939,8	918,1	97,6
Загальна кількість школярів		$Y_x = \frac{1}{\frac{1}{306,5} - 37.264868838 \times d \frac{1}{x} - \frac{1}{x_{\min}}}$	ЛОГОЗ № 1	0,93	5292,4	6221,5	117,5

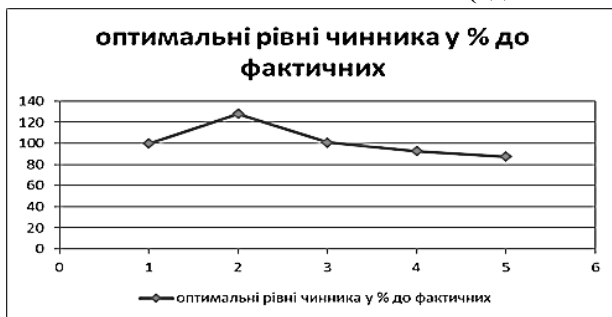
**Комплексна модель впливу чинників на стан розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі за окремими показниками методом статистичних рівнянь залежностей (одночинниковий тренд)**

Чинник	Результуюча ознака	Рівняння залежності	Вид залежності	Стійкість зв'язку	Рівні чинників на формування результуючої ознаки на 2014 рік		
					Оптимальний	Фактичний	Оптимальний у % до фактичного
Загальна кількість тренерів за усіма видами спорту	Загальна кількість тих хто займається усіма видами спорту	$Y_x = 674,6 \left( 1 + 0,540404 \times d \frac{x_{x-1}}{x_{\min}} - 1 \right)$	ЛПЗ №1	0,94	13750,7	15739	87,3
Загальна кількість інструкторів за усіма видами спорту		$Y_x = 674,6 \left( 1 + 0,589161 \times d \frac{1}{x_{\min}} - \frac{1}{x_i} \right)$	ГПЗ №1	0,98	23975,1	24046	99,7
Загальна кількість секцій за видами спорту	Загальна кількість тих хто займається усіма видами спорту	$Y_x = \frac{1}{\frac{1}{674,6} - 89,6320137 \times d \frac{1}{x_i} - \frac{1}{x_{\max}}}$	ЛОГОЗ №1	0,97	25448,5	26247	96,9
Загальна кількість спортивних клубів		$Y_x = 919 \left( 1 - 0,682675 \times d \frac{1 - \frac{(x_i \leq x_q)}{x_q} \cdot \frac{(x_i \geq x_q)}{x_q}}{x_q} - 1 \right)$	Парабола	0,98	13741,0	14307	96,0
Загальна кількість спортивних споруд	Загальна кількість тих хто займається усіма видами спорту	$Y_x = 674,6 \left( 1 + 31681,512672 \times d \frac{1}{x_{\max}} - \frac{1}{x_i} \right)$	ГПЗ № 1	0,93	56601,3	53100	106,5

## Графіки впливу чинників на результативну ознаку розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі (одночинниковий тренд)



## Графіки впливу чинників на результативну ознаку розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі (одночинниковий тренд)





**Графіки впливу чинників на результативну ознаку розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі  
(одночинниковий тренд)**



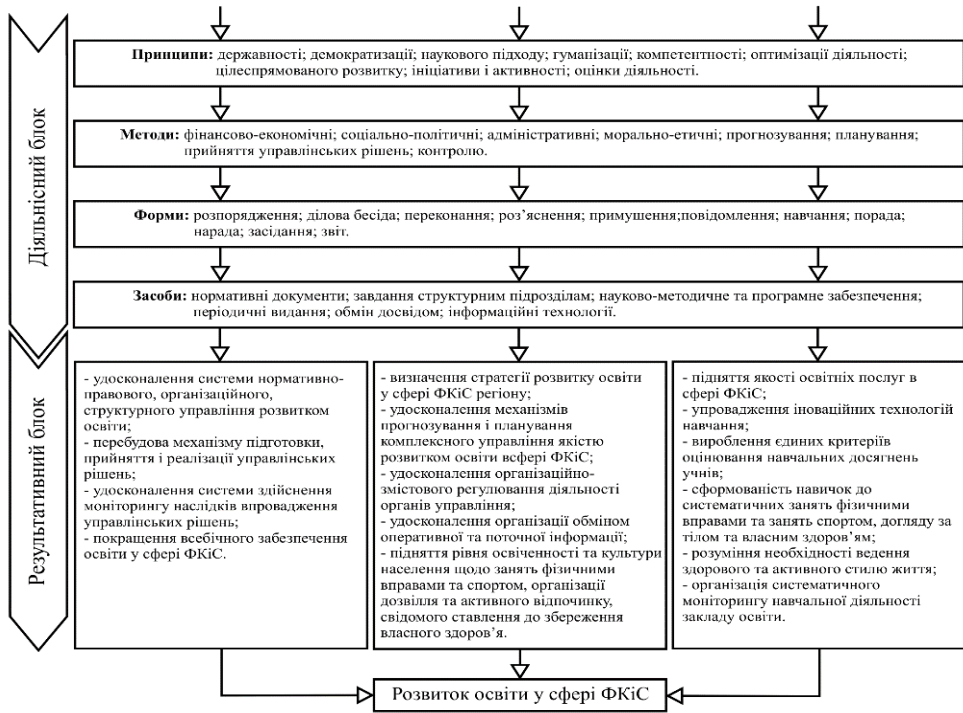
Комплексна модель впливу чинників на стан розвитку освіти у сфері ФКіС Польщі за окремими показниками методом статистичних рівнянь залежностей (одночинниковий тренд)

<i>Скорочена назва функції</i>	<i>Повна назва та значення функції</i>
ЛПЗ №1	одночинникова лінійна пряма залежність при збільшенні чинникової та результативної ознак
ЛПЗ №2	одночинникова лінійна пряма залежність при зменшенні чинникової та результативної ознак
ЛОЗ №1	одночинникова лінійна обернена залежність при зменшенні чинникової ознаки і збільшенні результативної
ЛОЗ №2	одночинникова лінійна обернена залежність при збільшенні чинникової ознаки і зменшенні результативної
ГПЗ №1	гіперболічна залежність при збільшенні чинникової та результативної ознак
ГПЗ №2	гіперболічна пряма залежність при зменшенні чинникової та результативної ознак
ГОЗ №1	гіперболічна обернена залежність при зменшенні чинникової ознаки і збільшенні результативної
ГОЗ №2	гіперболічна обернена залежність при збільшенні чинникової ознаки і зменшенні результативної
ЛОГПЗ №1	логічна пряма залежність при збільшенні чинникової та результативної ознак
ЛОГПЗ №2	логічна пряма залежність при зменшенні чинникової та результативної ознак
ЛОГОЗ №1	логічна пряма залежність при зменшенні чинникової ознаки і збільшенні результативної
ЛОГОЗ №2	логічна обернена залежність при збільшенні чинникової ознаки і зменшенні результативної

Позначення у формулах:  $Y_t$  – рівняння залежності;  $Y_{\max}$  – максимальне значення результативної ознаки;  $Y_{\min}$  – мінімальне значення результативної ознаки;  $X_{\max}$  – максимальне значення чинникової ознаки;  $X_{\min}$  – мінімальне значення чинникової ознаки;  $b$  – параметр тренда;  $d$  – символ відхилень коефіцієнтів порівняння;  $t_i$  – значення символу року;  $t_{\max}$  – максимальне значення символу року;  $t_{\min}$  – мінімальне значення символу року

**Додаток И**  
**Модель впровадження управлінських технологій**  
**розвитку освіти у сфері ФКіС**





Додаток К  
SWOT-аналіз впровадження управлінських технологій  
розвитку освіти у сфері ФКіС

Технології	Сильні сторони	Слабкі	Можливості	Загрози
Технологія стратегічного управління закладом освіти	Бачення перспективи розвитку; зацікавленість співробітників; короткі строки впровадження; підняття якості освітніх послуг.	Недостатній рівень фінансування.	Упровадження сучасних інноваційних рішень.	Політична та економічна нестабільність; високий рівень корупції.
Технологія програмування і планування розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту в закладах освіти.	Зацікавленість співробітників; розширення можливостей для інновацій; підняття якості освітніх послуг.	Недостатній рівень фінансування; низький рівень взаємодії між суб'єктами розвитку освіти у сфері ФКіС.	Визначення потреб розвитку освіти у сфері ФКіС.	Економічна нестабільність.
Розробка і впровадження інноваційних технологій освіти у сфері фізичної культури і спорту	Унікальність технологій; високий рівень новизни; підняття якості освітніх послуг; розширення можливості впровадження наукових досягнень.	Недостатній рівень кваліфікації та не зацікавленість співробітників; потребує додаткових джерел фінансування.	Розширення інтеграційних можливостей; задоволення освітніх потреб.	Економічна нестабільність; високий рівень корупції.
Технологія єдиного інформаційного середовища навчального закладу	Унікальність технологій; зацікавленість співробітників; високий рівень новизни; підняття якості освітніх послуг.	Недостатній рівень фінансування; недостатній рівень кваліфікації співробітників; потребує додаткових джерел фінансування.	Розширення інтеграційних можливостей; високий запит серед учнів і батьків.	Економічна нестабільність.
Технологія вироблення критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів	Однакові критерії оцінки навчальних досягнень учнів; не потребує додаткових фінансових витрат; зацікавленість співробітників; короткі строки впровадження.	Низький рівень взаємодії між суб'єктами системи управління.	Високий запит серед учнів і батьків.	Високий рівень корупції.

Технологія моніторингу навчальної діяльності закладу освіти у сфері ФКіС.	Удосконалення діяльності закладу освіти у сфері ФКіС; підняття якості освітніх послуг.	Недостатній рівень кваліфікації співробітників; незацікавленість співробітників.	Підтримка державними органами влади.	Високий рівень корупції.
Технологія визначення стратегії розвитку освіти у сфері ФКіС регіону	зацікавленість співробітників; короткі строки впровадження; визначення стратегії розвитку освіти у сфері ФКіС регіону.	Недостатній рівень фінансування.	Упровадження сучасних інноваційних рішень; розширення інтеграційних можливостей.	Економічна нестабільність.
Технологія прогнозування та планування комплексного управління якістю розвитком освіти у сфері ФКіС регіону	Зацікавленість співробітників; удосконалення механізму прогнозування та планування комплексного управління якістю розвитку освіти в сфері ФКіС.	Недостатній рівень кваліфікації співробітників;	Розширення інтеграційних можливостей; задоволення освітніх потреб;	Економічна нестабільність.
Технологія реформування внутрішньої організації суб'єктів державного управління	Удосконалення внутрішньої організації суб'єктів державного управління; розширення можливості впровадження наукових досягнень.	Недостатній рівень фінансування; незацікавленість співробітників.	Розширення інтеграційних можливостей; задоволення освітніх потреб.	Економічна нестабільність; високий рівень корупції.
Технологія організаційно-змістового регулювання діяльності органів управління розвитком освіти у сфері ФКіС.	Удосконалення організаційно-змістового регулювання діяльності органів управління розвитком освіти у сфері ФКіС; підняття якості освітніх послуг.	Недостатній рівень фінансування; Недостатній рівень кваліфікації співробітників; незацікавленість співробітників.	Розширення інтеграційних можливостей; Задоволення освітніх потреб.	Економічна нестабільність.
Технології контролю керованих процесів розвитку освіти у сфері ФКіС.	Удосконалення технології контролю керованих процесів розвитку освіти у сфері ФКіС; підняття якості освітніх послуг; розширення	Незацікавленість співробітників;	Задоволення освітніх потреб.	Економічна нестабільність; високий рівень корупції.

	можливості впровадження наукових досягнень.			
Технологія організації обміном оперативної та поточної інформації	Зацікавленість співробітників; розширення можливості впровадження наукових досягнень.	Недостатній рівень фінансування.	Розширення інтеграційних можливостей.	
Технологія нормативно-правового регулювання розвитку освіти у сфері ФКІС.	Удосконалення нормативно-правового регулювання розвитку освіти у сфері ФКІС; зацікавленість співробітників.	Недостатній рівень фінансування.	Підтримка державними органами влади.	Політична нестабільність; високий рівень корупції.
Технологія побудови організаційної структури суб'єктів управління розвитком освіти у сфері ФКІС.	Удосконалення організаційної структури суб'єктів управління.	Недостатній рівень фінансування; Недостатній рівень кваліфікації співробітників; зацікавленість не співробітників.	Розширення інтеграційних можливостей; Задоволення освітніх потреб.	Економічна нестабільність; високий рівень корупції;
Технологія підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.	Удосконалення механізму прийняття і реалізації управлінських рішень.	Недостатній рівень кваліфікації співробітників.	Задоволення освітніх потреб.	Політична нестабільність.
Технологія управління всебічним забезпеченням розвитку освіти у сфері ФКІС.	Удосконалення всебічного забезпеченням розвитку освіти в сфері ФКІС; зацікавленість співробітників.	Недостатній рівень фінансування; низький рівень доходів населення.	Задоволення освітніх потреб.	Економічна нестабільність; високий рівень корупції; недостатня підтримка державними органами влади.
Технологія стандартизації якості освітніх послуг у сфері ФКІС.	Зацікавленість співробітників; високий рівень новизни; розширення можливості впровадження наукових досягнень.	Недостатній рівень кваліфікації співробітників.	Підтримка державними органами влади; розширення інтеграційних можливостей; задоволення освітніх потреб.	Політична нестабільність.
Технологія моніторингу наслідків управлінських рішень у сфері ФКІС.	Зацікавленість співробітників; високий рівень новизни; підняття якості освітніх послуг.	Недостатній рівень кваліфікації співробітників.	Підтримка державними органами влади.	Високий рівень корупції.

**Олександр Михайлович Мозолєв**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ У СФЕРІ  
ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ПОЛЬЩІ:  
УПРОВАДЖЕННЯ ПЕРЕДОВОГО ДОСВІДУ В  
УКРАЇНІ**

**Монографія**

За редакцією автора

Коректори: В. А. Філонюк, В. В. Завидович, Н.О. Катеринчук  
Комп'ютерна верстка О. В. Загомула

---

Здано до набору 03.03.2017. Підписано до друку 15.03.2017  
Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman. Тираж 300 прим.  
Друк офсетний. Ум. друк. арк. \_\_\_\_\_ Обл.-вид. арк. \_\_\_\_\_

---

Видавництво \_\_\_\_\_

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи \_\_\_\_\_

Зам. № \_\_\_\_\_