

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ФІНЯК Наталія Ігорівна**

**Управління якістю надання освітніх послуг. /  
Management of educational services quality**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ПУАзм-21


Н. І. Фіняк



Науковий керівник:  
д.е.н., доцент, А. Ю. Васіна



Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"04"  2020 р.

Завідувач кафедри

  
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....                             | 6  |
| 1.1. Мета загальної середньої освіти та вимоги до якості освітньої діяльності щодо її забезпечення .....  | 6  |
| 1.2. Сутність та завдання управління якістю надання освітніх послуг.....  | 12 |
| 1.3. Законодавчо-нормативне забезпечення управління якістю надання освітніх послуг .....  | 20 |
| Висновки до розділу 1.....  | 26 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЯКОСТІ ОСВІТИ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ.....                        | 28 |
| 2.1. Оцінка якості освіти в досліджуваному навчальному закладі.....   | 28 |
| 2.2. Аналіз організаційного забезпечення управління якістю надання освітніх послуг досліджуваним навчальним закладом.....                           | 38 |
| 2.3. Механізми управління якістю надання освітніх послуг в досліджуваному навчальному закладі.....  | 46 |
| Висновки до розділу 2.....  | 52 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ.....   | 54 |
| 3.1. Удосконалення нормативного та організаційного забезпечення управління якістю надання освітніх послуг в досліджуваному навчальному закладі..... | 54 |
| 3.2. Напрями удосконалення механізмів управління якістю надання освітніх послуг в досліджуваному навчальному закладі.....                           | 59 |
| 3.3. Формування моніторингу якості надання освітніх послуг в досліджуваному навчальному закладі .....   | 64 |
| Висновки до розділу 3.....  | 70 |
| ВИСНОВКИ.....   | 72 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 76 |
| ДОДАТКИ.....  | 85 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному ринку споживач прагне отримати якісний товар чи послугу. Для виробників якість є гарантією та їх стійкості, авторитету, конкурентоспроможності та успішності функціонування; для споживачів підвищення якості – це задоволення їх потреб і захисту прав; забезпечення якості життя громадян – одне з пріоритетних завдань влади. Тільки дієва система управління якістю дозволить вирішити основні проблеми підвищення якості товарів і послуг. Хороша освіта є запорукою розвитку країни, а основи всіх фундаментальних дисциплін закладаються саме у школі. Освітній процес не може досягнути високих результатів без грамотного керівництва. Тому дослідження проблеми управління якістю надання освітніх послуг, особливо у закладах загальної середньої освіти, є актуальним і своєчасним.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Актуальні проблеми управління якістю надання освітніх послуг розглядалися в працях як вітчизняних вчених, так і зарубіжних фахівців. Зокрема, серед них можна виокремити таких: Ю. Бабанського, Є. Березняка, В. Бондаря, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Ю. Конаржевського, В. Маслова, В. Пікельної, М. Портнова, М. Поташника, П. І. Третьякова, Л. Лукіну, В. Лунячек, Б. Жебровського, А. Адамса, О. Огієнка, В. Журавського, М. Бобровського, С. Горбачова, Т. Попович, Л. Круп'як та ін. Водночас, велика соціальна значимість забезпечення якості надання освітніх послуг у закладах загальної середньої освіти, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг актуалізує необхідність постійного пошуку способів удосконалення управління якістю освітньої діяльності. Це й визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління якістю надання освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступних завдань:

- розкрити мету загальної середньої освіти та вимоги до якості освітньої діяльності щодо її забезпечення;
- обґрунтувати сутність та завдання системи управління якістю надання освітніх послуг;
- проаналізувати законодавча-нормативне забезпечення управління якістю надання освітніх послуг;
- оцінити якість освіти у досліджуваному навчальному закладі;
- проаналізувати організаційне забезпечення управління якістю надання освітніх послуг у досліджуваному навчальному закладі;
- оцінити діючі механізми управління якістю в досліджуваному закладі та їх результативність;
- запропонувати підходи щодо досконалення нормативного та організаційного забезпечення управління якістю надання освітніх послуг в закладі середньої освіти;
- розробити пропозиції щодо удосконалення механізмів управління якістю надання освітніх послуг в досліджуваному закладі;
- навести рекомендації щодо формування системи моніторингу якості надання освітніх послуг в досліджуваному закладі освіти.

**Об'єктом дослідження** є якість надання освітніх послуг в Потуторському навчально-виховному комплексі «Загальноосвітньому навчальному закладі I-III ступенів – дошкільному навчальному закладі» Бережанської районної ради Тернопільської області.

**Предметом дослідження** є механізми управління якістю надання освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використовувались теоретичні та емпіричні методи дослідження. Зокрема: методи системного аналізу (для розгляду проблеми управління якістю надання освітніх послуг у закладах загальної середньої освіти); факторного аналізу (для виявлення чинників, які впливають на освітній процес та управління ним); логічного узагальнення (для визначення сутності, критеріїв, принципів

управління якістю надання освітніх послуг); статистичних методів аналізу якості (для виявлення причин виникнення проблем в управлінні якістю надання освітніх послуг, їх систематизації та узагальнення).

Теоретичну та інформаційну основу досліджень становили законодавчі та нормативні акти України, державний стандарт загальної середньої освіти та міжнародний стандарт якості ISO 9000, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління якістю надання освітніх послуг, практичні матеріали досліджуваної організації.

**Практична цінність отриманих результатів.** Отримані результати можуть бути використані у роботі закладів середньої загальної освіти в процесі вироблення підходів щодо удосконалення управління якістю надання освітніх послуг.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Оцінка якості надання освітніх послуг у сільській школі» у Збірнику Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю "Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки" (Тернопіль, ТНЕУ, травень, 2020); «Проблеми управління якістю надання освітніх послуг в часі реформування загальної середньої освіти» у Збірнику наукової конференції «Сучасний заклад освіти досвід роботи ефективного управлінця» (Чернігів, 30 червня 2020 року).

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 95 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (89 найменувань) та додатків, містить 5 таблиць і 9 рисунків.

## ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

### 1.1. Мета загальної середньої освіти та вимоги до якості освітньої діяльності щодо її забезпечення

Якісна освіта нині є однією з обов'язкових умов успішного існування будь-якої країни. Світове співтовариство визнало, що освіта, добробут і здоров'я людини — головні чинники рівня її життя, а якість освіти є пріоритетом у розвитку громадянського суспільства. Нові цивілізаційні виклики у багатьох країнах привели до справжнього освітнього буму, до хвилі глибоких реформ чи модернізації систем освіти, і Україна не є винятком [21].

Як зазначає дослідник із питань моніторингу та якості освіти Юрій Романенко, процеси реформування освіти в Україні пов'язані з діяльністю значної кількості впливових міжнародних організацій, серед яких Рада Європи, Міжнародний департамент стандартів, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Організація Об'єднаних Націй (ООН), та інші.

У документі «Цілі розвитку тисячоліття», ухваленому на саміті ООН у 2000 році, визначено основні пріоритети людства, зокрема доступ до освіти для всіх як запорука добробуту народів і націй. Уряд України прийняв «Цілі розвитку тисячоліття» як стратегію економічного зростання та розвитку української держави та проголосив курс нашої держави на досягнення найвищих стандартів якості в освіті.

Аналіз літературних джерел свідчить, що стратегія якості освіти нині є підґрунтям в освітній політиці багатьох країн світу. Такий процес, започаткований наприкінці ХХ ст. (Велика Британія, Нідерланди, Польща, США, Угорщина, Скандинавські країни та ін.), триває й донині (Німеччина, Румунія, Франція, Чехія, країни СНД та ін.) Україна не є винятком [21].

У Національній доктрині розвитку освіти зазначено, що освіта є стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення

національних інтересів, зміцнення авторитету й конкурентоспроможності країни на міжнародній арені, а якість освіти визначена національним пріоритетом і передумовою національної безпеки держави.

Нині Європа сприймає якість освіти як об'єкт суспільного єднання й консолідації національних освітніх систем. Зокрема, в угоді про асоціацію між Україною та ЄС зазначено, що європейська спільнота сприятиме розвитку якісної освіти, заохочуючи співпрацю між країнами — членами ЄС і, якщо потрібно, підтримуючи й доповнюючи їхні дії, поважаючи водночас їхню відповідальність за зміст навчання й організацію освітніх систем, культурну й мовну різноманітність.

Так, забезпечення якісної освіти, оцінювання її результативності та управління якістю – одне з основних завдань сьогодення, яке має не лише педагогічний чи суто науковий аспекти, а й соціальний, політичний та управлінський.

На сучасному етапі розвитку Україна робить впевнені кроки до розбудови системи забезпечення якості освіти щоб сформувати довіру суспільства до навчальних закладів, органів управління освітою та гарантувати високий рівень якості навчання у школі.

Освіта повинна забезпечувати розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства. Таланти, інтелектуальні, творчі і фізичні здібності громадян мають бути розвинені та спрямовані на користь іншим людям і держави. Це призведе до збагачення інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу українців, сталого розвитку України та її європейського вибору.

Законом України "Про освіту" передбачено, що повна загальна середня освіта здобувається на таких рівнях:

- початкова освіта – перший рівень повної загальної середньої освіти, що передбачає виконання учнем вимог до результатів навчання, визначених державним стандартом початкової освіти (тривалість навчання 4 роки);

- базова середня освіта – другий рівень повної загальної середньої освіти, що передбачає виконання учнем вимог до результатів навчання, визначених державним стандартом базової середньої освіти (тривалість навчання );
- профільна середня освіта – третій рівень повної загальної середньої освіти, що передбачає виконання учнем вимог до результатів навчання, визначених державним стандартом профільної середньої освіти (тривалість навчання 3 роки).

Тривалість навчання може бути змінена в залежності від результатів навчання, освітніх потреб конкретного здобувача освіти, стану здоров'я, форми здобуття освіти тощо [85].

Чинним законодавством визначено такі форми здобуття освіти: очна (денна та вечірня), дистанційна, екстернатна, сімейна (домашня), форма педагогічного патронажу та інші.

Всі види освітніх послуг, які включені у державний стандарт загальної середньої освіти надаються відповідними інституціями. До закладів, що надають освітні послуги в сфері загальної середньої освіти належать: початкова школа, загальноосвітня школа, навчально-виховний комплекс, гімназія, ліцей, спеціальна школа, навчально-реабілітаційний центр [14].

Освіта в Україні поділяється на три види:

- формальну (здобувається за освітніми програмами відповідно до визначених законодавством рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей (професій). Вона передбачає досягнення визначених стандартами освіти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття кваліфікацій, що визнаються державою);

- неформальну (здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присудженням професійних та/ або часткових освітніх кваліфікацій.)



- інформальну (Освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю [47, с. 4].

Відповідно до статті 5 Закону України «Про повну загальну середню освіту» та статті 12 Закону України «Про освіту» метою повної загальної середньої освіти є всебічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності [15,16].

Досягнення цієї мети забезпечується шляхом формування ключових компетентностей, закладених у зміст освіти, які необхідні кожній сучасній людині для успішної життєдіяльності: вільне володіння державною мовою; здатність спілкуватися рідною (у разі відмінності від державної) та іноземними мовами; математична компетентність; компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій; інноваційність; екологічна компетентність; інформаційно-комунікаційна компетентність; навчання впродовж життя; культурна компетентність; підприємливість та фінансова грамотність; громадянські та соціальні компетентності, пов'язані з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей; інші компетентності, передбачені стандартом освіти [4, 53].

Згідно Конституції України та Закону України «Про повну загальну середню освіту» основними вимогами до якості освітньої діяльності для реалізації мети повної загальної середньої освіти є: людиноцентризм; доступність освіти для всіх здобувачів; розвиток інклюзивного освітнього середовища; безкоштовність освіти; надання освітніх послуг відповідно до чинних програм та стандарту загальної середньої освіти; науковість освіти; цілісність і наступність системи освіти; дотримання академічної доброчесності та академічної свободи; можливість незалежного оцінювання рівня знань

здобувачів освіти та випускників; а також діяльності закладу загальної середньої освіти; кваліфікований педагогічний персонал та керівництво; відповідна матеріально-технічна база для формування основних компетентностей; єдність навчання, виховання та розвитку; прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень; відповідальність і підзвітність органів управління перед суспільством; невторчання політичних партій та релігійних організацій у освітній процес [1, 21].

Законом «Про освіту» та Конституцією України встановлено право на здобуття повної загальної середньої освіти. Державною владою, органами місцевого самоврядування та керівниками освітніх установ створюються рівні умови для здобуття повної загальної середньої освіти. Кожному здобувачу освіти забезпечується доступність та якість повної загальної середньої освіти.

Основними функціями загальної середньої освіти є:

- кваліфікаційна функція означає орієнтацію школи на результат і знання учнів і включає в себе такі функції:

а) когнітивну, яка гарантує, що школа дає учням «кваліфікацію» для подальшого навчання – як у школі вищого ступеня, так і для навчання в рамках програми навчання протягом життя;

б) профорієнтаційну, яка полягає в тому, що школа дає учням «кваліфікацію» для здобуття професії, у ширшому розумінні – для залучення їх у світ роботи;

- функція соціалізації передбачає, що школа – це місце вторинної соціалізації учнів, де в них формуються бажані принципи, ціннісне орієнтування та способи поведінки, в учнів є можливість оволодіти різними соціальними ролями тощо;

- функція інтеграційна означає, що школа готує учнів до особистого та суспільного життя;

- функція персоналізаційна означає підтримку індивідуальності кожного учня, його розвиток у особистість, здатну діяти самостійно [33, с. 89-90].

Виконання цих чотирьох функцій має формувати в учнів наступні вміння: пізнавати (акцент на всебічній освіті, викликає зацікавлення до освіти упродовж життя, потяг до знань повинен сформуватися в людини під час здобуття формальної освіти; людина не свчається вчитися — розвивати пам'ять, концентрацію уваги та мислення); жити з іншими (учитися розуміти й поважати історію, традиції та духовні цінності інших, запобігати конфліктам, реалізовувати проекти для досягнення спільних цілей); діяти (розвиток здібностей творчо вирішувати непередбачувані ситуації та співпрацювати в команді); бути (базовий процес формування власної особистості, усебічний розвиток індивідуальності, необхідність бути самостійним, розуміння індивідуальної відповідальності за досягнення спільних цілей).

Виходячи з вищесказаного основним завданням закладу освіти є:

- формування сучасного випускника, який зможе прийняти будь-які виклики сучасного суспільства та успішно їх долати досягаючи нових вершин;
- всебічний розвиток індивідуальності дитини на основі виявлення її задатків і здібностей, формування ціннісних орієнтацій, задоволення інтересів і потреб;
- збереження і зміцнення морального, фізичного і психічного здоров'я вихованців;
- виховання школяра як громадянина України, національно свідомої, вільної, демократичної, життєво і соціально компетентної особистості, здатної здійснювати самостійний вибір і приймати відповідальні рішення в різноманітних життєвих ситуаціях;
- формування у школярів бажання і вміння вчитися, виховання потреби і здатності до навчання впродовж усього життя, вироблення вмінь практично і творчо використовувати здобуті знання;
- становлення в дітей цілісного наукового світогляду, загальнонаукової, загальнокультурної, технологічної, комунікативної і соціальної компетентності на основі засвоєння системи знань про природу,

людину, суспільство, культуру, виробництво, оволодіння засобами практичної і пізнавальної діяльності;

- виховання в учнів любові до праці, забезпечення умов для їхнього життєвого і професійного самовизначення, формування готовності до свідомого вибору майбутньої професії й оволодіння нею;

- виховання школяра як людини моральної, відповідальної, людини культури з розвиненим естетичним і етичним ставленням до навколишнього світу й самої себе [43, 50, 59].

Якість освіти – нерозривна єдність діяльності і результату. Якість освітнього процесу є невід’ємною складовою якості освіти, яка залежить від якості освітнього середовища, включає якісні і кількісні характеристики освітнього процесу, якість професійної компетентності викладачів, якість організаційно-управлінської компетентності. Кожен заклад освіти має свої особливості – тип, рівень освіти, умови діяльності, фінансування, місцезнаходження, освітня програма тощо. Усі ці складові впливають на формування для кожного окремого закладу внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності і якості освіти. Запровадження внутрішньої системи забезпечення якості – стратегічне завдання школи, яке може допомогти поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для ініціатив щодо її ефективного та сталого розвитку [6, с. 2-3].

## **1.2. Сутність та завдання управління якістю надання освітніх послуг**

На сучасному етапі розвитку загальної середньої освіти в Україні особливої ваги набирає проблема взаємовідповідності змін у навчально-виховному процесі та системі управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО). Реформа в галузі освіти передбачає появу нових типів закладів загальної середньої освіти, змістовну роботу щодо запровадження особистісно орієнтованого навчання та протидії булінгу, організація профільного навчання, продовження освітнього проекту «Зовнішнє незалежне оцінювання»,

дотримання пунктів положення про академічну доброчесність. Для успішної реалізації всіх поставлених цілей необхідне конструювання ефективних систем управління із застосуванням технологій, відповідних до процесів, що відбуваються в освіті.

Складовими системи забезпечення якості освіти є:

- система зовнішнього забезпечення якості освіти;
- система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти;
- внутрішня система забезпечення якості освіти [6,15].

Для послідовного проведення державної політики в сфері загальної середньої освіти в Україні створені відповідні державні органи управління: Міністерство освіти і науки, Міністерства і відомства, яким підпорядковані заклади загальної середньої освіти, управління освіти обласних державних адміністрацій, відділи освіти районних (міських) державних адміністрацій.

В Україні для забезпечення якості освіти розроблено відповідні механізми, заходи, інструменти, критерії, правила, процедури, що допомагають оцінити стан якості освіти за всіма параметрами освітньої діяльності [40]. Державою створено органи забезпечення якості освіти, а саме: Український центр оцінювання якості освіти та Державна служба якості освіти України. На регіональному рівні ці органи представлено через спеціальні центри та управління. Мета їхньої діяльності полягає в оцінюванні якості освітньої діяльності закладу освіти, напрацюванні рекомендацій щодо її підвищення та вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти, а також приведення освітнього та управлінського процесів у відповідність до вимог законодавства та ліцензійних умов [19].

Управління якістю освіти як складова теорії управління освітою базується на основних положеннях загальної теорії управління. Слід підкреслити, що одними із перших наукових пошуків за цією тематикою є праці Ю. Бабанського та Ю. Конаржевського [4, с. 199 –200]. Загальні положення теорії управління, що відображені в різних наукових напрямках, стосуються і процесів управління

якістю освіти. Поняття «управління якістю освіти» є похідною від таких понять, як «управління освітою», «управління якістю», «якість освіти» [56, с. 302]. За Т. Лукіною, це усвідомлена діяльність, що характеризується певним вольовим впливом одних суб'єктів управлінської взаємодії на свідомість, волю інших, які є об'єктами такого управлінського впливу [31, с. 19]. Визначення цих понять в науковій літературі має відмінності і потребує певного аналізу й узагальнення. Цілком зрозуміло, що вплив суб'єктів управління на якість освіти знаходиться у прямій залежності від їх професійної компетентності [32, с. 302].

Управління навчальним закладом – це цілеспрямована узгоджена взаємодоповнююча система дій керуючої і керованої підсистем для досягнення поставленої мети [26, 72]. З точки зору теорії систем управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) – це технологічний процес впливу на цілісну, відкриту, динамічну соціально-педагогічну систему. Технологізація всіх аспектів розвитку соціальних систем (в тому числі й освітніх) є характерною ознакою нашого часу (В. Іванов, В. Подшивалкіна, А. Шиян). В першу чергу ці зміни торкнулися технологій навчання (В. Беспалько, Л. Буркова, Ю. Васьков, В. Гузеєв, Г. К. Селевко та ін.), пізніше і систем управління (В. Гуменюк, Г. Єльнікова, А. Єрмола, Г. Капто, В. Лазарєв) [44]. Виходячи з вище сказаного ми можемо стверджувати, що сучасні технології навчання сьогодні ґрунтовно розроблені, але не можна сказати про технології управління, особливо на рівні ЗЗСО. Показником успішного функціонування будь-якої організації є ступінь досягнення нею поставленої мети і завдань, що завжди є наслідком застосування тої чи іншої технології управління [7].

Надання якісних освітніх послуг – це триєдиний процес навчання, виховання і розвитку. Велику роль у наданні якісних освітніх послуг відіграє організація управління.

Теорія управління освітою розроблялася ученими різних країн. Термін "управління" увійшов до освітянської галузі у другій половині 70-х років, замінивши термін "керівництво". У цей період під впливом ідей теорії соціального управління (праці В. Г. Афанасьєва, Д. М. Гвішіані та

інших) розпочинається поступовий перехід від традиційного школознавства до розробки основ внутрішкільного управління [13].

Метою управління закладом освіти є створення необхідних умов для оптимального функціонування освітнього закладу та його розвитку.

Завдання управління – це форма відображення управлінської проблеми, яка зафіксована в: самій проблемі; меті її розв'язання; умовах та засобах вирішення. До основних завдань управління закладом освіти належать:

- удосконалення структури та іміджу закладу освіти;
- підвищення якості змісту освіти;
- удосконалення організації навчального процесу;
- удосконалення організації виховного процесу;
- удосконалення управлінської діяльності.

Сучасна теорія і практика управління, в тому числі соціально-педагогічними системами, базується на системному, особистісному та діалогічному підходах. Це дозволяє враховувати в управлінні тенденції розвитку освіти; вплив навколишнього середовища на процеси, що управляються; моделювання цілісних педагогічних й управлінських структур; використання діалогічних форм взаємодії тощо [35]. Найголовнішим є забезпечення відповідності управляючої підсистеми і підсистеми, що управляється, оскільки лише за умови такої відповідності можливий динамічний розвиток навчально-виховного процесу згідно з метою школи. В управлінні закладом керівники дотримуються певних закономірностей. Закономірності в управлінні школою – це стійкі взаємозв'язки, взаємозалежності між процесом управління і зовнішніми відносно нього суспільними системами й умовами; між компонентами процесу управління і компонентами педагогічного процесу; між компонентами процесу управління [10].

Основними закономірностями управління навчальним закладом є:

- управління є ефективним тоді, коли керівництво здатне виконувати усі види діяльності необхідні для організації управління, а рівень його фахової компетентності є найвищим;

- взаємозалежне і узгоджене функціонування системи забезпечує цілісність у діяльності та структурі організації;
- аналіз – запорука високого рівня управління навчальним закладом;
- результати діяльності напряду залежать від ступеня доцільності та безперервності управлінських процесів, які формують управлінський цикл;
- потреба в цілісному управлінні навчально-виховним процесом залежить від вимог суспільства;
- ефективність управління діяльністю ЗЗСО визначається впливом зовнішніх і внутрішніх умов;
- зміст і методи управління визначаються змістом і методами соціального управління та особливостями педагогічного процесу;
- якщо в діяльності керівника школи взаємодіють єдиноначальність і колегіальність, то в результаті керівництва збігаються з очікуваними;
- чим повніше забезпечує керівник школи взаємодію школи, сім'ї, громадськості, тим ефективніше його управління загальним процесом виховання і навчання учнів [26, 36, 79].

Система освіти не є ізольованою системою, отже, на її функціонування, кінцеві результати суттєво впливає соціальне середовище (так звані зовнішні чинники), у якому перебуває й функціонує конкретний її елемент (навчальний заклад) та учні [44, с. 490; 84]. Усі загальноосвітні навчальні заклади виступають як відкриті системи (рис. 1.1). Існування будь - якої організації визначається змінами у зовнішньому середовищі.

Функціонування школи спрямоване на досягнення мети, обумовленої потребами замовників послуги. Мета закладу визначає зміст педагогічної діяльності, що реалізується за допомогою різноманітних форм і методів. Досягнення мети ЗЗСО суворо регламентоване в часі (9-11 років). Рівень досягнутих результатів показує якість системи вцілому. Тому фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ, стратегічні цілі та управлінські цілі, результати діяльності є системоутворюючими факторами педагогічної системи.



В. Гречухін зазначає, що загальні цілі закладу освіти і цілі управління не взаємозалежні. Цілі управління залежать від умов, особливостей і можливостей навчального закладу, а завдання навчального закладу визначаються законодавством і є однаковими для всіх закладів загальної середньої освіти

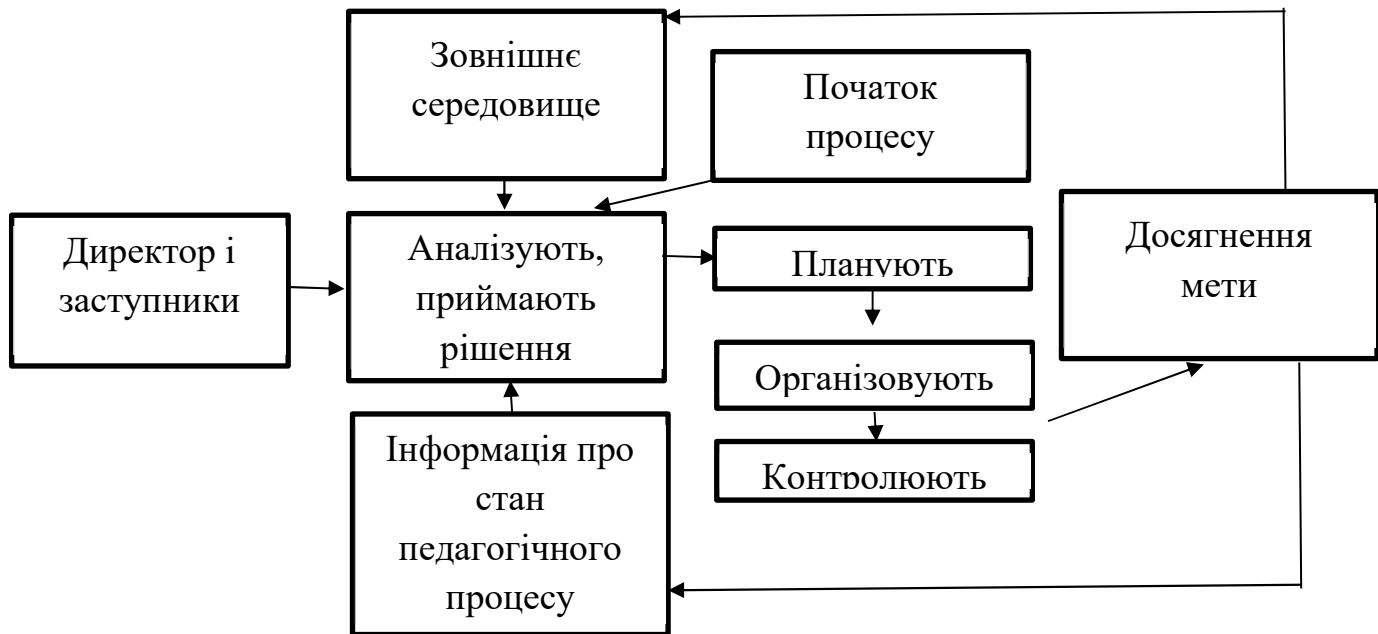


Рис. 1.1 Процес управління з точки зору відкритої системи

Примітка: Побудовано автором на основі [44, 84].

В. І. Бондар вважає, що необхідно виділити окремо цілі управління, навчання та викладання. Цілі управління реалізуються через досягнення навчально-виховних цілей закладу освіти.

А. Файоль виділив п'ять функцій управління. За його словами, "управляти означає передбачати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати". Він розробив "принципи управління", що визнається першим самостійним результатом "науки адміністрування" в її тепер вже класичному варіанті, зорієнтованому насамперед на побудову "формальних" організаційних структур і систем [11, с. 164].

Управління закладом загальної середньої освіти, як установою здійснює директор, який призначається на посаду органом влади. Його обов'язки чітко визначені в Положенні про загальноосвітній навчальний заклад, де вказано, що

директор забезпечує реалізацію державної освітньої політики, видає накази та розпорядження, організовує і контролює перебіг освітнього процесу, відповідає за якість роботи педагогічного колективу, охорону дитинства і праці, створює умови для позакласної та позашкільної виховної роботи, призначає і звільняє своїх заступників і педагогічних працівників, затверджує їхні посадові обов'язки та правила внутрішнього розпорядку, несе відповідальність за свою діяльність. Успіх управління школою залежить від позиції директора, стилю його роботи, компетентності, переконаності в необхідності демократизації управління [23].

У системі управління якістю освіти особливе місце належить моніторингу як складному управлінському інструменту оцінювання результатів якості освіти, що об'єднує три найважливіші управлінські компоненти: контроль, оцінювання різних сторін діяльності ЗЗСО та систему інформаційного забезпечення управління якістю освіти. Саме у цьому засобі аналізу якості освітніх процесів закладені усі функції управління організацією (рис. 1. 2).

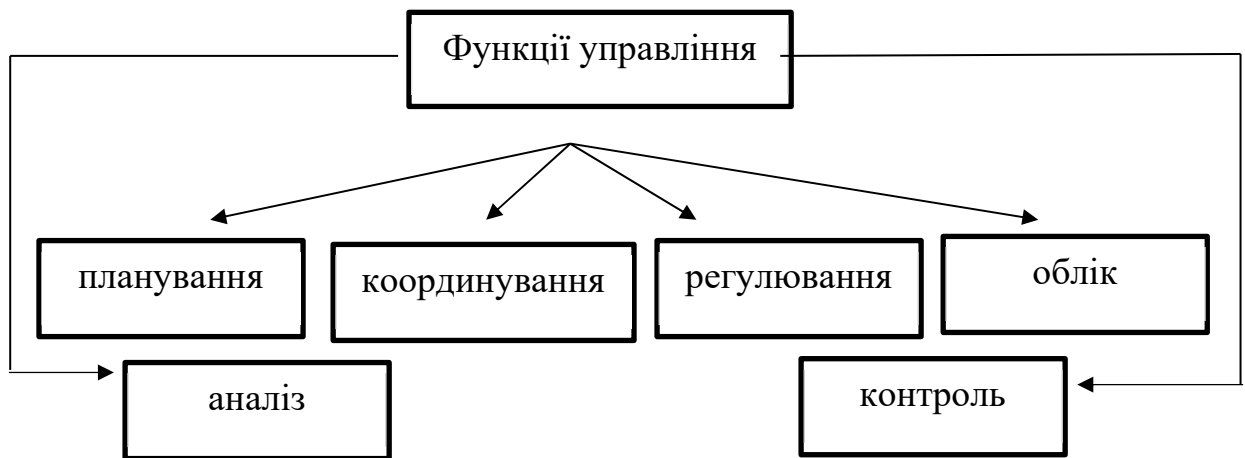


Рис. 1.2. Функції управління

Примітка: Побудовано автором на основі [42, 44]

Керівнику сучасного навчального закладу доводиться працювати в період реформування загальної середньої освіти та докорінної зміни способів управління. Основний обов'язок кожного керівника – створення умов для самореалізації кожного учасника навчально-виховного процесу. ЗЗСО зможе впоратися зі своїм основним призначенням лише за умови постійного задоволення потреб замовників освітньої послуги. Це означає, що освітні

послуги навчального закладу повинні мати конкурентні переваги, які можна створити лише за стратегічного управління. Керівники мають усвідомлювати, що принципи управління – це вихідні положення, на які необхідно опиратися в управлінні навчальним закладом. При цьому слід пам'ятати, що принципи управління у практичній діяльності виступають не відокремлено один від одного, а в комплексі.

Принципи управління навчальним закладом – це вихідні положення, яких необхідно дотримуватися в управлінні системою освіти (принцип демократизації та централізму; принцип аналітичного прогнозування в управлінні; принцип поєднання колегіальності з персональною відповідальністю; принцип науковості; принцип перевірки фактичного виконання прийнятих рішень; принцип оперативності, конкретності і діловитості; принцип цілеспрямованості; принцип ініціативності й активності; принцип оптимізації та інші.) [15, 36, 44 ].

Система забезпечення якості в закладах освіти може охоплювати: стратегію та процедури забезпечення якості освіти; систему та механізми забезпечення академічної доброчесності; оприлюднені критерії, правила та процедури оцінювання здобувачів освіти, педагогічної діяльності, управлінської діяльності керівників закладу освіти; забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти; створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища; інші процедури та заходи, що регламентовані спеціальними законами або документами закладу освіти [71].

Внутрішкільне управління – це діяльність управляючої підсистеми, спрямована на реалізацію мети навчального закладу шляхом створення умов, необхідних для належного розвитку педагогічного процесу [6, 15]. Управління ЗЗСО засноване на створенні умов для взаємодії, співробітництва, партнерства. Теорія управління закладом загальної середньої освіти доповнюється теорією внутрішкільного менеджменту, яка має особистісну спрямованість. Це суттєво змінює стиль взаємин у вертикальному розподілі праці: створює сприятливу психоемоційну атмосферу та ситуацію успіху для кожного члена колективу; дозволяє враховувати індивідуальні особливості кожного педагога та створити

відповідні умови для професійного розвитку; сприяє формуванню внутрішкільної культури та дотримання принципів академічної доброчесності для всіх учасників освітнього процесу.

При розбудові внутрішньої системи забезпечення якості необхідно спиратися на такі принципи: дитиноцентризм, автономія закладу освіти, цілісність системи управління якістю, постійне вдосконалення, вплив зовнішніх чинників, гнучкість і адаптивність [6].

Організація управління у будь-якому закладі освіти повинна бути спрямована на створення сприятливих умов для розвитку й удосконалення знань, умінь і навичок усіх здобувачів освіти. Адже тільки освічена, цілеспрямована людина здатна до позитивної трансформації суспільства, його облагороджування й удосконалювання. Така благородна місія – суть особистісної самореалізації. І. Рудницька зазначає: «... українська освіта проголошує самореалізацію людини одним з основних завдань навчання й виховання... Цінність викладача полягає в умінні постійно працювати над собою, самовдосконалюватися, максимально вивчати свої можливості, використовувати їх у своїй діяльності з метою самореалізації» [32, с. 9], а керівник має йому у цьому допомагати.

### **1.3. Законодавчо-нормативне забезпечення управління якістю надання освітніх послуг**

В економічній літературі вже давно визнана продуктивна природа освіти, її здатність бути фактором економічного зростання. В 60-70-ті роки ХХ століття набула популярності думка про освіту як високоефективні інвестиції, які здатні приносити високу віддачу в довгостроковому періоді [45]. Водночас у сучасному світі сприйняття освіти тільки як сфери для здійснення інвестицій в економічному аспекті вважається недостатнім, оскільки воно не відображає всього комплексного значення її для розвитку суспільства.

Проблемою номер один для більшості країн світу виступає зараз не стільки економічне зростання та його темпи, скільки забезпечення сталого економічного та соціального розвитку суспільства. Освіта розглядається як один з

найважливіших факторів забезпечення сталого розвитку країн світу, тобто такого розвитку, в якому задоволення сучасних потреб людства не зашкодить задоволенню потреб наступних поколінь.

Законодавство, яке регулює освітню діяльність, має комплексний зміст. Через складність і багатогранність відносин у сфері надання освітніх послуг останні регулюються актами господарського, цивільного та адміністративного законодавства. Регулювання діяльності закладів освіти та якості їхніх послуг здійснюється рядом нормативних документів та законодавчих актів зі сторони держави, а також документами, які видані керівником навчального закладу.

Основними нормативними документами зовнішньої сфери, які забезпечують організацію освітнього процесу та визначають способи управління якістю надання освітніх послуг є:

- Конституція України – Основний Закон України. Статтею 53 якого встановлено, що кожен має право на освіту, а повна загальна середня освіта є обов'язковою. Пунктом 3 статті 116 Конституції України визначається, що Кабінет Міністрів України забезпечує проведення політики у сфері освіти, а пункт 6 статті 92 передбачає, що виключно законами України визначаються засади регулювання освіти [15,16];
- Закони України “Про освіту” та “Про загальну середню освіту”;
- державні стандарти (Державний стандарт початкової загальної освіти, базової і повної загальної середньої освіти) – це вимоги до обов'язкових результатів навчання та компетентностей здобувача загальної середньої освіти відповідного рівня;
- освітні програми (Типова освітня програма ЗЗСО для закладів I, II та III ступені) – це документ, який окреслює рекомендовані підходи до планування й організації закладом освіти єдиного комплексу освітніх компонентів для досягнення учнями обов'язкових результатів навчання, визначених Державними стандартами [6];
- положення, які регламентують роботу закладів загальної середньої освіти (Положення про державну підсумкову атестацію; Положення про науково-

методичну раду закладу загальної середньої освіти; Положення про методичні об'єднання; Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників; Положення про академічну доброчесність);

- нормативні документи Нової української школи (Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа" на період до 2029 року; Наказ МОН від 13.07.2017 № 1021 «Про організаційні питання запровадження Концепції Нової української школи у загальноосвітніх навчальних закладах 1-го ступеня») [46, 47].

Здійснення функцій управління багато в чому залежить від впровадження строго продуманої внутрішкільної інформації та звітності, єдиних форм навчально-педагогічної документації. Тільки на основі налагодження прямого і зворотного зв'язку, достовірної інформації керівники школи можуть ставити конкретні завдання, приймати правильні рішення, забезпечити їх практичну реалізацію [44].

Одна з найбільш характерних особливостей управлінської інформації в сучасних умовах – різке зростання її обсягів. Але було б неправильно зводити зростання обсягів інформаційних потоків до об'єктивних причин. Позначаються суб'єктивні чинники, звичка багатьох керівників до "паперового" стилю керівництва, бажання побільше зібрати відомостей про запас, на всяк випадок. Велика частина інформаційних нововведень є зайвою, дублюючої відомості, що відображаються офіційною документацією первинного обліку. У деяких школах загальна кількість різних справ, облікових книг і журналів сягає 80-90 одиниць. Не дивно, що у керівників таких шкіл постійно не вистарчає часу на те, щоб обдумати систему роботи та здійснювати управління.

Основні внутрішні нормативні документи закладу освіти, які забезпечують організацію освітнього процесу та визначають способи управління якістю надання освітніх послуг поділяються на чотири групи, а саме:

I група: Стратегічні (організаційні) документи:

- Статут закладу загальної середньої освіти – це нормативно-правовий акт, яким оформлюють створення закладу будь-якої форми власності, визначають його структуру, функції, правовий статус, взаємовідносини з іншими закладами, організаціями, а також обумовлюють порядок реорганізації та припинення діяльності [16];
- Стратегія розвитку навчального закладу – це комплекс методичних, матеріально-технічних та управлінських проєктів із визначенням шляхів їх реалізації. У ній максимально враховані потреби учасників освітнього процесу [6];
- Річний план роботи навчально-виховного комплексу – це план роботи який поєднує у собі перспективні та конкретні завдання на місяць, семестр, навчальний рік;
- Освітня програма – це єдиний комплекс освітніх компонентів, спланованих і організованих закладом загальної середньої освіти для досягнення учнями результатів навчання [44];
- Правила внутрішнього розпорядку – це локальний нормативний акт, що регулює внутрішній трудовий розпорядок в організаціях незалежно від форми власності;
- Накази (кадрові, з основної діяльності, адміністративно – господарські, накази про рух учнів) – це розпорядчий документ, який видається керівником установи на правах єдиноначальності та в межах своєї компетенції, обов'язковий для виконання підлеглими [44];
- Алфавітна книга запису учнів – це книга у яку записуються всі учні навчального закладу. Щороку список поповнюється записом учнів нового прийому. Прізвища учнів до списку записують в алфавітному порядку, незалежно від класів, у яких вони навчаються. На основі алфавітної книги присвоюються номер особової справи здобувача освіти;
- Книги обліку видачі документів про освіту ;
- Розклад занять – це один з основних організаційних документів, що регламентує освітній процес, забезпечує логічну послідовність у засвоєнні

знань та практичних навичок здобувачів освіти, ефективно і раціональне використання науково-технічної та методичної бази;

- Посадові інструкції;
- Календарно-тематичне планування з навчальних предметів;

II група : Довідково – інформаційні документи:

- Протокол – це документ, в якому фіксується хід обговорення питань і рішення, прийняті колегіальними органами на зборах, нарадах, конференціях тощо;
- Оголошення – це короткі текстові повідомлення, котрі містять різну за призначенням інформацію.;
- Довідка – це документ, який містить опис та підтвердження юридичних та біографічних фактів;
- План роботи – це документ, що встановлює точний перелік намічених робіт (заходів), які повинні бути виконані, їх послідовність, обсяг, часові координати, керівників та конкретних виконавців;

III група: Обліково – звітна документація:

- Списання матеріальних цінностей;
- Звіт – це письмове повідомлення про виконання певної роботи. Звіти бувають статистичні (цифрові) й текстові. Статистичні звіти пишуться на спеціальних, виготовлених друкарським способом бланках, текстові — на звичайному папері [44];

IV група: Документи з кадрових питань:

- Трудова книжка – це основний документ про трудову діяльність працівника, який підтверджує стаж роботи, а також дає змогу власнику при прийнятті на роботу мати уяву про досвід роботи працівника;
- Особова справа – це комплект документів, які містять найповніші відомості про працівника і характеризують його біографічні, ділові, особисті якості [44];



- Атестаційні листи – це основний підсумковий документ проведення атестації педагогічного працівника, який підтверджує наявність: кваліфікаційної категорії, тарифного розряду, педагогічного звання [16];

Існуюче законодавство, що регулює надання послуг у сфері освіти, є максимально необхідним. Адже заклад загальної середньої освіти забезпечує реалізацію права громадян на загальну середню освіту та реалізує положення Конституції України, Закону України "Про освіту", Закону України "Про загальну середню освіту" тощо [15, 16]. Школа задовольняє потреби громадян певної території у здобутті повної загальної середньої освіти; забезпечує єдність навчання, розвитку і виховання; розробляє та реалізує варіативну складову змісту загальної середньої освіти; створює науково-методичну і матеріально-технічну базу для організації та здійснення освітнього процесу; забезпечує відповідність рівня загальної середньої освіти Державному стандарту базової і повної загальної середньої освіти [17].

Нормативно-правова база у сфері освіти постійно удосконалюється. А.О. Монаєнко зазначає, що основними принципами розвитку й удосконалення законодавства системи освіти повинні бути:

- забезпечення єдності, системності і наступності у нормативних документах різного статусу і рівня;
- уніфікованість законодавства про розподіл повноважень у прийнятті законодавчо-нормативних актів між органами законодавчої, виконавчої влади й органами управління освітою;
- кодифікація законодавчо-нормативних актів у галузі освіти за основними об'єктами правовідносин;
- широка соціальна база нормативних актів;
- контрольованість виконання положень НПА [45, с. 78].

Система зовнішнього забезпечення якості освіти може охоплювати інструменти, процедури та заходи забезпечення і підвищення якості освіти, зокрема: стандартизацію; ліцензування освітньої діяльності; акредитацію освітніх програм; інституційну акредитацію; громадську акредитацію закладів

освіти; зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання; інституційний аудит; моніторинг якості освіти; атестацію педагогічних працівників; сертифікацію педагогічних працівників; громадський нагляд [21, 47]. Діяльність як зовнішньої так і внутрішньої систем забезпечення якості надання освітніх послуг має бути спрямована на отримання якісного результату діяльності ЗЗСО.

### **Висновки до розділу 1**

Загальна середня освіта в Україні — система заходів з надання освітніх послуг у ЗЗСО зміст та завдання якої визначаються державою і відображені в Конституції України та Законі «Про загальну середню освіту». Загальна середня освіта закладає базові знання з усіх навчальних дисциплін. Тому центральну роль у вихованні громадянина, який є особистістю, патріотом та інноватором, має виконувати система загальної середньої освіти – Нова українська школа. Вона має не просто реагувати на зміни, які відбуваються у суспільстві – вона має стати авангардом, рушійною силою цих змін.

Забезпечення високої якості освітніх послуг є викликом для управління закладами освіти. Реформування освітньої галузі вимагає від керівників навчальних закладів організації ефективної системи управління, яка базуватиметься на закономірностях та принципах менеджменту, враховуючи особливості даної галузі.

На сьогодні у державі є хороша нормативно-правова база для проектування та впровадження у сфері освіти систем якості різного рівня та призначення. З вересня 2018 року учні перших класів розпочали навчання за програмою Нової української школи, а у 2020 році прийнято Закон «Про загальну середню освіту». Сформовано основні індикатори оцінки якості освіти в ЗЗСО; здійснюється застосування дидактичних і соціальних стандартів в освіті, розробка процедур інституційного аудиту та моделей кваліметричного моніторингу навчання. Основним завданням сучасної школи є розробка та впровадження внутрішньої системи управління якістю надання освітніх послуг відповідно до норм чинного законодавства.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЯКОСТІ ОСВІТИ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

#### 2.1. Оцінка якості освіти в досліджуваному навчальному закладі

Сучасна система освіти, що повною мірою відповідає вимогам часу, є одним з найголовніших чинників зростання якості людського капіталу, генератором нових ідей, запорукою динамічного розвитку економіки і суспільства в цілому [20, с. 5]. В освіті сучасної України відбуваються два ангоністичних процеси: з одного боку, спостерігаємо кризові явища, пов'язані з недостатніми фінансуванням та інвестиціями, погіршенням матеріально-технічної та ресурсної бази; з іншого боку, освіта як цілісний організм здатна до саморозвитку, тому позитивним чинником є нарощування її потенціалу.

Об'єктом нашого дослідження є освітня діяльність у Потуторському навчально-виховному комплексі «Загальноосвітньому навчальному закладі І-ІІІ ступенів – дошкільному навчальному закладі», який був заснований у 1968 році Бережанською районною радою. З 2017 р. на базі навчального закладу було створено опорну школу з трьома філіями.

У 2020-2021 навчальному році в досліджуваному навчальному закладі працює 28 педагогів та навчається 106 учнів (див. табл. 2.1.). Середня наповнюваність класів складає 9 учнів. Кількість учнів у класах з кожним роком скорочується (див. рис. 2.1.), і це є найбільшою проблемою для всіх освітніх закладів України. Навчання у досліджуваному закладі здійснюється в одну зміну, група продовженого дня не працює.

Реалізацію мети загальної середньої освіти здійснюють високкваліфіковані педагоги та технічний персонал на чолі з директором – Ольгою Поляк. Педагоги викладають навчальні дисципліни відповідно до отриманих кваліфікацій у вищих навчальних закладах чи на курсах підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.1

**Контингент учнів та чисельність працівників Потуторського НВК  
«ЗНЗ І-ІІІ ступенів - ДНЗ» станом на 01.09.2020 року**

| Учні             |                  |                    | Кадри   |                          |
|------------------|------------------|--------------------|---|--------------------------|
| 106              |                  |                    | 28 педагогічних працівників   | Непедагогічні працівники |
| І ступень        | ІІ ступень       | ІІІ ступень        | - учителів- методистів – 1;<br>-старших учителів – 4;<br>-вчителів І категорії – 11;<br>-вчителів вищої категорії – 9;<br>- вчителів ІІ категорії – 7;<br>- спеціалістів – 1; | технічний персонал – 7.  |
| 25<br>(1-4 клас) | 63<br>(5-6 клас) | 18<br>(10-11 клас) |   |                          |

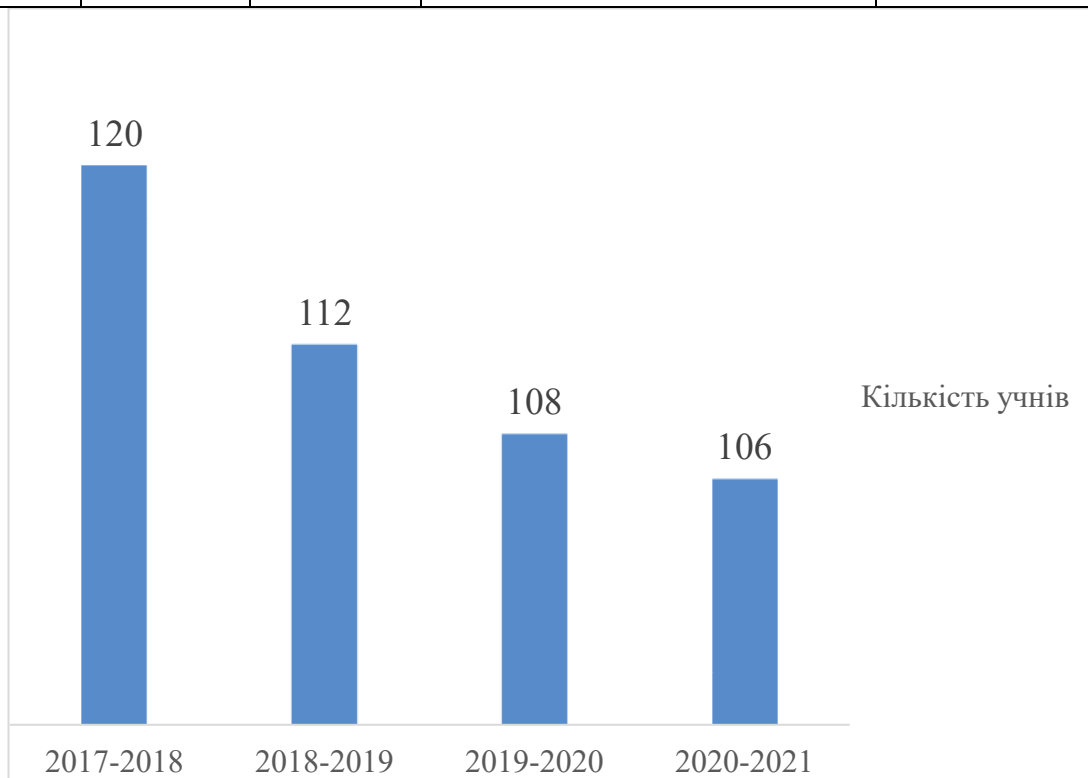


Рис. 2.1 Контингент учнів Потуторського НВК «ЗНЗ І-ІІІ ступенів - ДНЗ»

Примітка: Побудовано автором на основі даних Потуторського НВК «ЗНЗ І-ІІІ ступенів - ДНЗ»

Однією з важливих якостей педагога, умов успішності його як професіонала є готовність до інноваційної діяльності. Джерела готовності до інноваційної діяльності досягають проблематику особистісного розвитку, професійної спрямованості, професійної освіти, виховання й самовиховання, професійного самовизначення педагога. Готовність до інноваційної педагогічної діяльності формується під час педагогічної практики, акумулюючи все накопичене в теорії [ 3, с. 52 ]. При опитуванні педагогічних працівників стосовно їхнього рівня готовності до інновацій було отримано наступні результати (рис. 2.2).

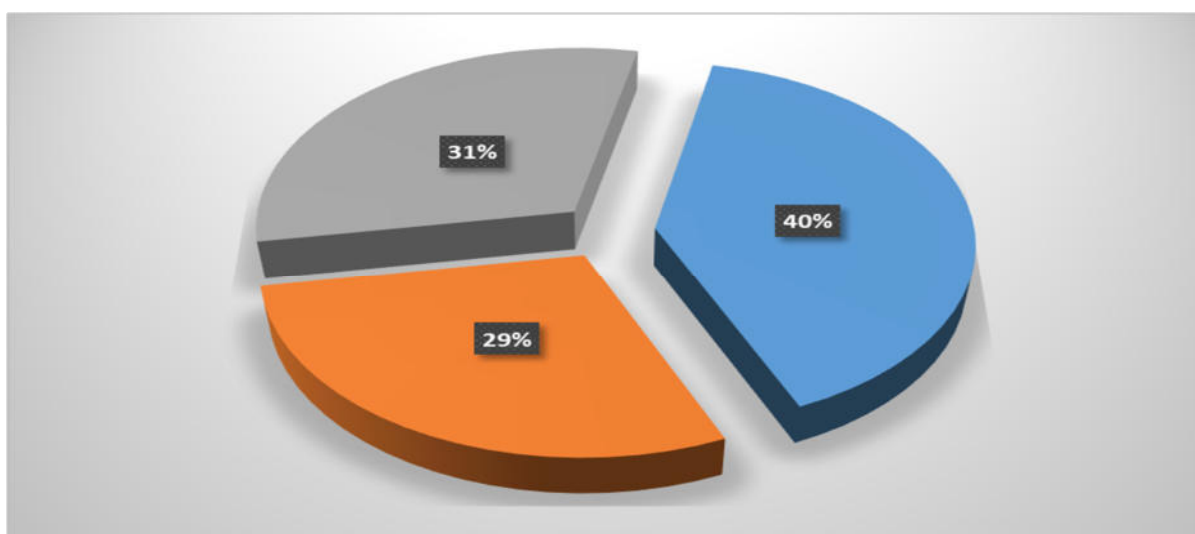


Рис. 2.2. Готовність педагогічних працівників Потуторського НВК «ЗНЗ I-III ступенів - ДНЗ» до інновацій.

Примітка: Побудовано автором на основі даних Потуторського НВК «ЗНЗ I-III ступенів - ДНЗ»

Згідно з узагальненими результатами дослідження готовності педагогів до інноваційної діяльності було з'ясовано (за методикою «Експресдіагностика інноваційності» В. Чудакової), що:

- 40 % персоналу мають позитивну «інноваційність», тому їх необхідно залучати до впровадження інновацій, що забезпечить найкращий результат якісної освіти;

- 29 % респондентів мають нульовий рівень «інноваційності», тому за їх залучення до інноваційної діяльності вони будуть байдуже ставитися до неї;

– 31 % персоналу освітніх організацій мають негативну «інноваційність», тому якщо їм довірити впровадження нововведень, то вони будуть створювати активну протидію і супротив, а також заважати тим, хто цього потребує у процесі інноваційної діяльності.

Дане дослідження показало, що не усі працівники НВК готові до інноваційних змін, які проходять у сфері освіти в рамках освітньої реформи. В процесі реалізації нового стандарту освіти в рамках реформування загальної середньої освіти впровадження інновацій в навчально-педагогічний процес є неминучим. Тому обов'язком педагогічних працівників є використання передового педагогічного досвіду на уроках, а керівництва – забезпечення відповідного навчання для своїх підлеглих. Запорукою доброго викладання є не технології, а відчуття, що вчитель відповідає за те, що робить.

Критеріями оцінювання якості освіти школи є:

- державна підсумкова атестація (ДПА);
- результати зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО);
- результати Всеукраїнських учнівських олімпіад з навчальних предметів.

Формою контролю відповідності освітнього рівня випускників загальноосвітніх навчальних закладів I, II, III ступенів, що надають повну загальну середню освіту, державним вимогам є ДПА, яке проводиться наприкінці навчального року, з навчальних предметів, перелік яких щороку визначається і затверджується Міністерством освіти і науки України [16].

Обов'язковою є державна підсумкова атестація з української мови, математики та історії України. Іспит проводиться у письмовій формі. Завдання укладаються навчальними закладами відповідно до орієнтовних вимог Міністерства освіти і науки України [15,16].

Для оцінки рівня освіти у досліджуваному навчальному закладі було проведено аналіз результатів ДПА. Дані таблиці 2.2. дають підставу стверджувати, що підготовка до атестації учнів 9 класу проведена якісно.

Таблиця 2.2

**Результати проведення державної підсумкової атестації у Потуторському НВК для учнів випускних класів з української мови та математики**

|              |               | Математика                  |          |           |         |                                     |          |           |         |                             |          |           |         |                                     |          |           |         |   |   |   |   |
|--------------|---------------|-----------------------------|----------|-----------|---------|-------------------------------------|----------|-----------|---------|-----------------------------|----------|-----------|---------|-------------------------------------|----------|-----------|---------|---|---|---|---|
|              |               | Українська мова             |          |           |         |                                     |          |           |         | Математика                  |          |           |         |                                     |          |           |         |   |   |   |   |
|              |               | 9 клас                      |          |           |         | 11 клас                             |          |           |         | 9 клас                      |          |           |         | 11 клас                             |          |           |         |   |   |   |   |
| Річна оцінка | Результат ДПА | рівень навчальних досягнень |          |           |         | кількість учнів, які складали іспит |          |           |         | рівень навчальних досягнень |          |           |         | кількість учнів, які складали іспит |          |           |         |   |   |   |   |
|              |               | початковий                  | середній | достатній | високий | початковий                          | середній | достатній | високий | початковий                  | середній | достатній | високий | початковий                          | середній | достатній | високий |   |   |   |   |
| 2017-2018    | Результат ДПА | -                           | 2        | 3         | 2       | 7                                   | 2        | 2         | 3       | 2                           | 9        | -         | 2       | 3                                   | 2        | 7         | -       | 3 | - | 2 | 5 |
|              | Річна оцінка  | -                           | 2        | 2         | 3       | 7                                   | -        | 3         | 4       | 2                           | 9        | -         | 2       | 3                                   | 2        | 7         | -       | 2 | 1 | 2 | 5 |
| 2018-2019    | Результат ДПА | 1                           | 6        | 4         | 3       | 14                                  | 1        | 3         | 5       | 2                           | 12       | 1         | 6       | 5                                   | 2        | 14        | -       | 1 | 2 | 1 | 4 |
|              | Річна оцінка  | -                           | 5        | 6         | 3       | 14                                  | -        | 2         | 6       | 4                           | 12       | 1         | 9       | 3                                   | 2        | 14        | -       | - | 2 | 2 | 4 |

Примітка: Наведено на основі даних Потуторського НВК «ЗНЗ І-ІІІ ступенів - ДНЗ»

Більшість результати ДПА співпадають з річними оцінками, тоді як для учнів 11 класу спостерігається різниця між показниками річного оцінювання та результатами ДПА. Аналіз результатів ДПА-ЗНО з української мови за 2017-2018 н. р. свідчить, що 8 учнів підтвердили свої оцінки (88,89%), 1 учень знизив свій результат (11,11%), тоді як дані за 2018-2019 показали, що 8 учнів підтвердили свої оцінки (75,01%), 3 учні знизив свій результат (24,99%). Причиною цього можуть бути стресова ситуація.

Результати ДПА заносяться до свідоцтва про базову загальну середню освіту (9 клас), до атестата про повну загальну середню освіту (11 клас), і враховуються при визначенні середнього балу відповідного документа, а також при визначенні претендентів на нагородження золотою або срібною медаллю. (див. табл. 2.3) .

Таблиця 2.3

**Кількість випускників Потуторського НВК які були нагороджені свідоцтвом з відзнакою та Золотою або Срібною медаллю.**

| Клас    | 2017 -2018 н. р.        |  | 2018 -2019 н. р.        |  | 2019-2020 н. р.         |  |
|---------|-------------------------|--|-------------------------|--|-------------------------|--|
|         | Кількість учнів у класі | Кількість учнів, які отримали відзнаку | Кількість учнів у класі | Кількість учнів, які отримали відзнаку | Кількість учнів у класі | Кількість учнів, які отримали відзнаку |
| 9 клас  | 8 учнів                 | 1 Свідоцтво з відзнакою                | 14 учнів                | 2 Свідоцтва з відзнакою                | 12 учнів                | 2 Свідоцтва з відзнакою                |
| 11 клас | 9 учнів                 | 1 Золота медаль                        | 12 учнів                | 1 Золота медаль<br>1 Срібна медаль     | 6 учнів                 | 1 Золота медаль                        |

Примітка: Наведено на основі даних Потуторського НВК «ЗНЗ I-III ступенів - ДНЗ»

За результатами державної підсумкової атестації та зовнішньогонезалежного оцінювання в Україні формують рейтинг навчальних закладів. З рисунку 2.3 ввидно, що протягом останніх чотирьох



років загальні показники успішності учнів у Потуторському навчально-виховний комплексі покращилися.

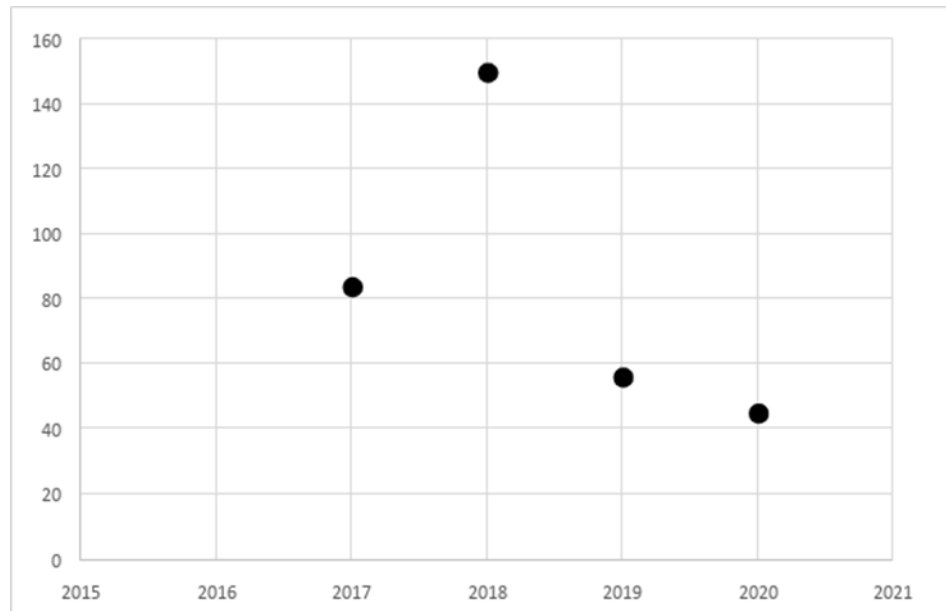


Рис. 2.3. Рейтинг Потуторського НВК «ЗНЗ I- III ступенів - ДНЗ» серед ЗСО Тернопільської області

Примітка: Побудовано автором на основі [61]

Шкільні олімпіади мають уже тривалу історію, виникли традиції, напрацьовано досвід. Участь у олімпіадах різних рівнів теж є показником якості освіти у навчальному закладі. Кожного року учні досліджуваного закладу беруть участь у II етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад з навчальних предметів та посідають там призові місця. Результати олімпіад є показником роботи учителів з учнями та самоосвіти самих здобувачів освіти (табл. 2.4). У 2020 році учень Потуторського НВК який виборов I місця на олімпіадах з математики та фізики представляв навчальний заклад у III етапі з цих дисциплін, де посів III місця.

Найоб'єктивнішим показником успішності роботи закладу є рівень навченості учнів з предмету. Цей показник має найбільшу вагомість. Показник успішності учня визначається за кваліметричним принципом за формулою Б. П. Смірнова (2.1.).

**Результати участі учнів Потугторського НВК «ЗНЗ І-ІІІ ступенів - ДНЗ» у ІІ етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад з навчальних предметів**

| Навчальні предмети            | Роки              |          |           |  |                   |          |           |  |                   |          |           |  |
|-------------------------------|-------------------|----------|-----------|--|-------------------|----------|-----------|--|-------------------|----------|-----------|--|
|                               | 2017 – 2018 н. р. |          |           |  | 2018 – 2019 н. р. |          |           |  | 2019 – 2020 н. р. |          |           |  |
|                               | I місце           | II місце | III місце | Загальна кількість учнів, які брали участь у олімпіаді | I місце           | II місце | III місце | Загальна кількість учнів, які брали участь у олімпіаді | I місце           | II місце | III місце | Загальна кількість учнів, які брали участь у олімпіаді |
| Математика                    | 3                 | 1        | 1         | 7 учнів  | 4                 | 1        | 1         | 7 учнів  | 1                 | 2        | -         | 7 учнів  |
| Українська мова та література | 1                 | -        | 1         | 5 учнів  | 1                 | -        | 1         | 5 учнів  | 1                 | 1        | -         | 5 учнів  |
| Англійська мова               | 1                 | 1        | 1         | 4 учні   | -                 | 1        | 1         | 6 учнів  | 1                 | 1        | 1         | 4 учні   |
| Історія                       | 2                 | 2        | -         | 4 учні   | 1                 | 1        | 2         | 4 учні   | -                 | 1        | 1         | 5 учні   |
| Географія                     | -                 | 1        | -         | 3 учні   | -                 | -        | -         | 3 учні   | -                 | -        | 2         | 4 учні   |
| Хімія                         | 1                 | 1        | 1         | 5 учні   | 2                 | 2        | -         | 5 учнів  | -                 | 2        | -         | 5 учнів  |
| Біологія                      | 1                 | 1        | -         | 4 учні   | -                 | 2        | 1         | 4 учні   | -                 | 2        | 1         | 4 учні   |

Продовження табл. 2.4

|                        |   |   |   |         |   |   |   |         |   |   |   |         |
|------------------------|---|---|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|---------|
| Фізика                 | 1 | 2 | 1 | 5 учнів | 1 | 3 | 1 | 6 учнів | 1 | - | 1 | 4 учні  |
| Інформатика            | 1 | 1 | 3 | 5 учнів | 1 | 1 | - | 4 учні  | - | - | - | 1 учень |
| Правознавство          | - | - | 3 | 3 учні  | 1 | - | - | 1 учень | 1 | - | - | 2 учні  |
| Трудове навчання       | 2 | - | - | 2 учнів | 1 | 2 | - | 2 учні  | 1 | 1 | - | 2 учні  |
| Образотворче мистецтво | - | - | - | 4 учні  | 1 | 1 | - | 4 учні  | 2 | - | - | 4 учні  |

Примітка. Сформовано автором на основі даних Погуторського НВК.

$$ПЯН = \frac{100\% \times n_{в} + 64\% \times n_{д} + 36\% \times n_{с} + 16\% n_{п}}{N} \quad (2.1) [78]$$

$n_{в}$  – кількість учнів, які мають оцінки високого рівня;

$n_{д}$  – кількість учнів, які мають оцінки достатнього рівня;

$n_{с}$  – кількість учнів, які мають оцінки середнього рівня;

$n_{п}$  – кількість учнів, які мають оцінки початкового рівня;

$N$  – загальна кількість учнів у класі;

ПЯН – показник якості навченості.

Вагомість отриманих учнем балів не може бути визначена за допомогою анкетування. При її вирахуванні виходимо з того, що чим вищий бал отримає учень – тим краще, тому кожен наступний бал повинен мати більшу вагомість [27, 60].

Ступінь навченості учнів визначається за шкалою:

- Критичний До 0,44 0% - 44%
- Низький 0,45 – 0,49 45% - 49
- Достатній 0,50 – 0,74 50% - 74%
- Оптимальний 0,75 – 1 75% - 100% [34].

Оскільки 2020 рік проголошено роком математики проведемо аналіз рівня навченості учнів досліджуваного навчального закладу з математики за результатами річного оцінювання 2019 – 2020 н. р. таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

**Показник якості навчання з математики у Потурторському НВК «ЗНЗ І-ІІІ ступенів - ДНЗ» за 2019-2020 н. р.**

|                   | Клас | Загальна кількість учнів у класі | Рівень навчальних досягнень учнів (річні оцінки) з математики |          |           |         | Показник якості навченості |
|-------------------|------|----------------------------------|---|----------|-----------|---------|----------------------------|
|                   |      |                                  | початковий  | середній | достатній | високий |                            |
| 2019 – 2020 н. р. | 3    | 8                                | 0   | 3        | 3         | 2       | 62,50%                     |
|                   | 4    | 10                               | 0   | 1        | 3         | 6       | 82,80%                     |
|                   | 5    | 12                               | 0   | 3        | 8         | 1       | 60,00%                     |
|                   | 6    | 15                               | 0   | 4        | 9         | 2       | 61,30%                     |
|                   | 7    | 11                               | 0   | 2        | 7         | 2       | 65,45%                     |
|                   | 8    | 13                               | 0   | 2        | 9         | 2       | 65,23%                     |
|                   | 9    | 12                               | 0   | 5        | 2         | 4       | 64,36%                     |
|                   | 10   | 12                               | 0   | 4        | 5         | 3       | 54,66%                     |
|                   | 11   | 6                                | 0   | 1        | 2         | 3       | 77,33%                     |

Примітка: Розраховано на основі даних Потурторського НВК «ЗНЗ І-ІІІ ступенів - ДНЗ».

Виходячи з даних моніторингу у Потуторському НВК показник якості навченості з математики знаходиться на достатньому і оптимальному рівнях. Необхідно підвищити якість викладання математики у 10 класі за рахунок використання інноваційних технологій.

Відповідно до результатів аналізу у досліджуваному навчальному закладі рівень якості освіти знаходиться на достатньому рівні і потребує покращення. Однією з проблем рівня якості освіти є завищення оцінок з навчальних предметів, тобто рівень навчальних досягнень учнів не відповідає оцінці, яку поставив йому учитель. Вчителі повинні об'єктивно оцінювати якість навчальних досягнень здобувачів освіти за розробленими та опрелюдненими критеріями, як цього вимагає чинне законодавство.

## **2.2 Аналіз організаційного забезпечення управління якістю надання освітніх послуг досліджуваним навчальним закладом**

Людина – суб'єкт, який творить сам себе, вона може змінити або відкинути несприятливі обставини, виробити власні варіанти для досягнення життєвих цілей, стати господарем у своєму духовному світі. Це потребує максимуму зусиль, але лише напружена праця, повага і вимогливість, довіра і контроль формують відповідальність, свідомість і самостійність. Саме людина організовує процес управління у навчальному закладі, але один у полі не воїн, тому кожен керівник має за собою команду (див. рис.2.4. ), що допомагає реалізувати право кожної людини на освіту.

Керівник закладу освіти: здійснює безпосереднє управління закладом несе відповідальність за діяльність закладу освіти. У статті 39 Закону України «Про загальну середню освіту» суттєво збільшено повноваження педагогічної ради [15], але рішення педагогічної ради вводить в дію керівник закладу освіти.

Запорукою організації якості управління закладом загальної середньої освіти є чітка побудова структури внутрішкільного управління та рівноцінна участь усіх. Організація управління у досліджуваному навчальному закладі

здійснюють на основі положень Конституції України, Закону «Про освіту», Положення про загальноосвітній навчальний заклад. Система управління освітнім процесом визначається законом та установчими документами, повинна враховувати структурні компоненти якості освіти. Управління закладом освіти в межах повноважень, визначених законодавчо-нормативними актами здійснюють: директор навчально-виховного комплексу та педагогічна рада.

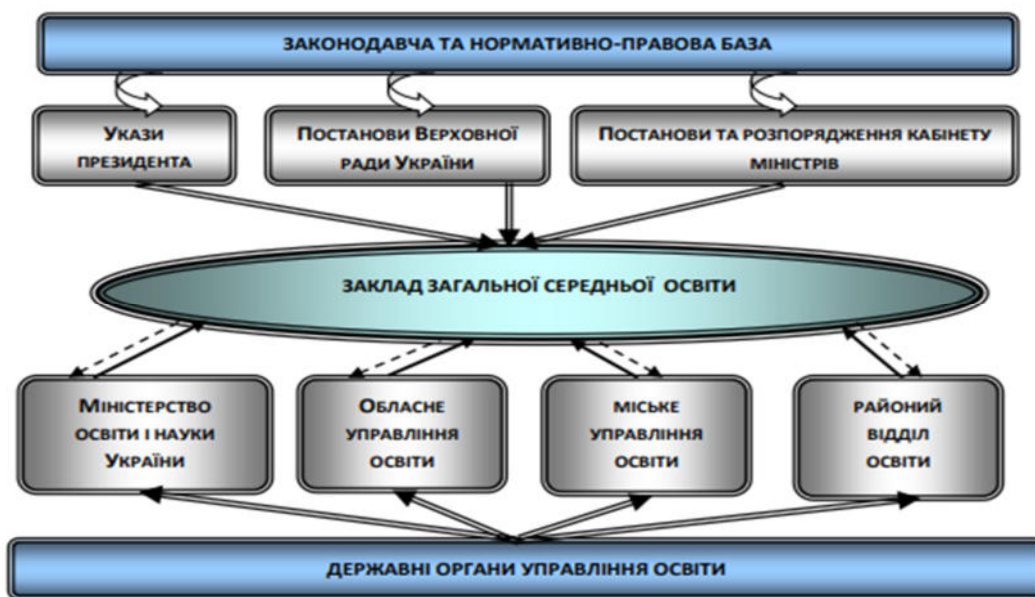


Рис. 2.4. Інституційне забезпечення управління ЗСОО.

Примітка: Побудовано автором на основі [37].

Управління сучасною школою є складною системою з багатьма внутрішніми взаємозв'язками (див. рис. 2.5 ). Його ефективність багато в чому залежить від правильного розподілу обов'язків між усіма складовими системи управління навчальним закладом [48, с.7 ]. Організація процесу управління якістю надання освітніх послуг включає такі етапи: утворення організаційної структури і виділення необхідних ресурсів; складання вимог до системи управління якістю; встановлення фактичного стану управління якістю; складання комплексного плану запровадження заходів з покращення якості освітньої послуги; розробка документації системи управління якістю і виконання інших запланованих заходів.

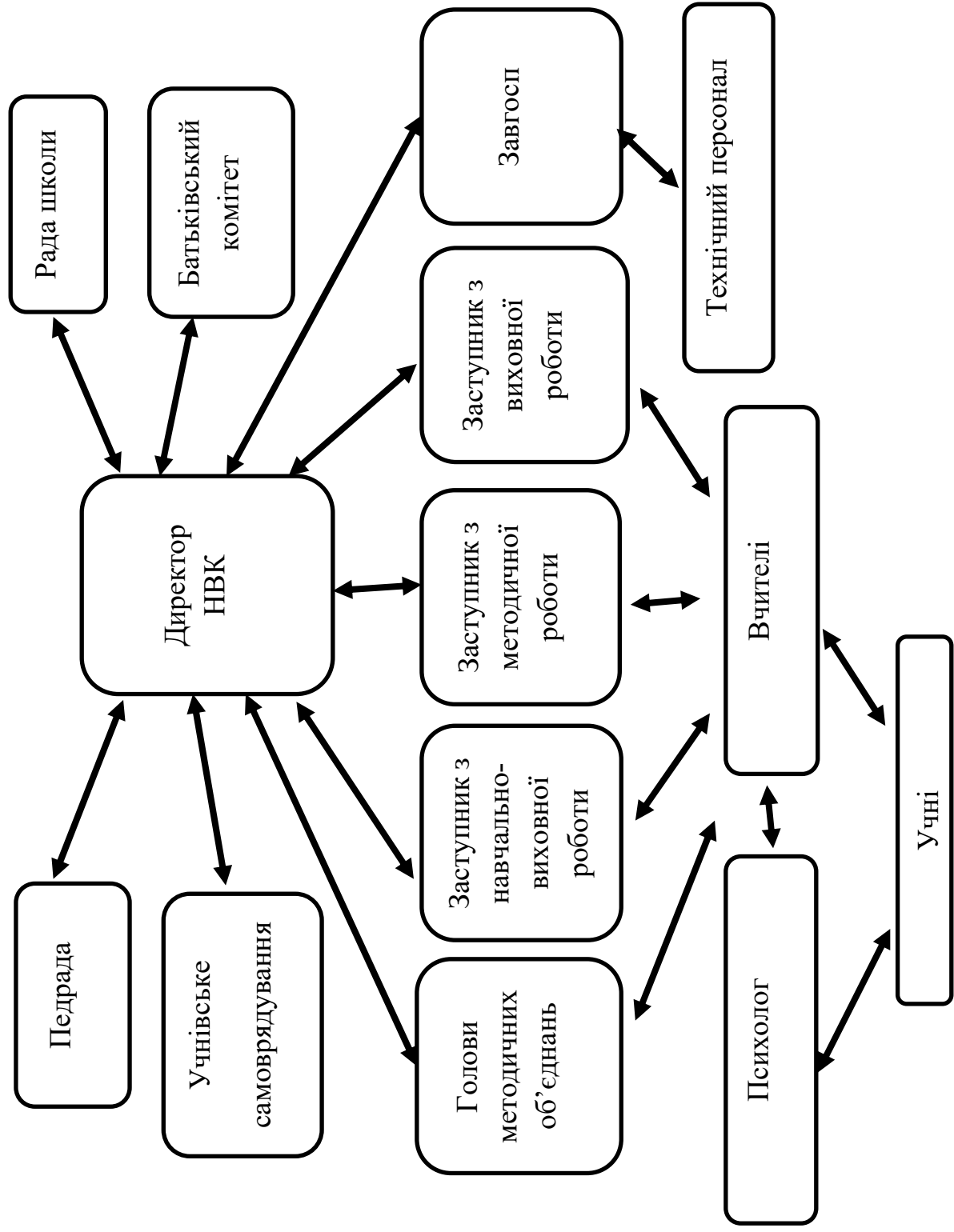


Рис. 2.5. Організаційна структура управління Потуриським НВК «ЗНЗ І-ІІІ ступенів - ДНЗ».

Примітка: Наведено на основі даних Потуриського НВК «ЗНЗ І-ІІІ ступенів - ДНЗ»

З метою демократизації управління, налагодження зворотного зв'язку, поточного коригування управлінських рішень у навчальному закладі діють органи громадського самоврядування учнів (учнівський комітет школи (класу), учителів (профспілковий комітет, методична рада), батьків (батьківський комітет школи (класу), повноваження яких визначає статут школи. Вони є дієвим суб'єктами формування громадської думки, сприяють діалогізації взаємин з адміністрацією.

У НВК побудована структура внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків. Це дозволяє організувати систему управління на відповідному рівні та забезпечити реалізацію стратегічної мети навчального закладу.

Безпосередню організацію управління освітнім процесом здійснює директор навчально-виховного комплексу і виконує такі функції:

- представляє заклад в державних органах та приватних установах;
- розпоряджається майном та коштами в установленому порядку;
- керує педагогічною радою;
- організовує методичне забезпечення навчально-виховного процесу;
- затверджує всі внутрішні нормативні документи;
- здійснює кадрову політику;
- подає на затвердження відповідному органу управління освітою штатний розпис закладу;
- розподіляє педагогічне навантаження педагогічних працівників за погодженням з профспілковим представником;
- формує контингент учнів та забезпечує їх загальне обов'язкове навчання;
- організовує атестацію педагогічних працівників навчального закладу та створює умови для підвищення їхньої кваліфікації;
- забезпечує своєчасний розгляд заяв, скарг, дотримання прав та гарантій учнів і працівників навчального закладу;
- забезпечує підготовку та подання встановленої звітності;
- створює безпечне освітнє середовище;



- несе відповідальність відповідно до чинного законодавства за виконання державних стандартів освіти, якість освіти випускників; охорону життя і здоров'я учнів та працівників під час навчально-виховного процесу, дотримання їх прав і свобод;
- здійснює зв'язок з громадськістю, координує роботу з батьками.

У новій редакції Закону "Про освіту" шкільну Раду вилучено з системи органів шкільного самоврядування, але у Потурторському НВК цей орган управління продовжує діяти. Рада школи – це вищий орган громадського самоврядування в школі, делегатами зборів є працівники школи, учні й батьки, які обираються відповідно зборами трудового колективу, учнівськими зборами і класними батьківськими зборами [44]. Робота ради планується на рік і вона виконує наступні функції:

- здійснює демократичне управління школою, поєднуючи єдиноначальність і колегіальність, державне та громадське управління;
- сприяє зміцненню матеріально-технічної бази навчального закладу, залучаючи громадськість;
- бере участь у вирішенні оперативних проблем роботи НВК;
- сприяє впровадженню наукового управління ЗЗСО.

Значне місце в діяльності закладу займає батьківський комітет, який збирається один раз в рік. Згідно протоколів, батьківський комітет розглядає питання матеріально–технічного забезпечення навчального закладу.

Педагогічна рада – це постійно діючий колегіальний орган, призначений для вдосконалення роботи школи, підвищення ефективності навчально-виховного процесу та надання допомоги педагогам школи у вихованні всебічно розвинутої особистості.

Завдання педагогічної ради: визначити цілі і перспективи діяльності педагогічного колективу, об'єднувати зусилля педагогів у розв'язанні проблем навчального процесу, сприяти адміністрації у впровадженні досягнень психолого-педагогічної науки та передового педагогічного досвіду.

Основні функції педагогічної ради:

- розглядати питання вдосконалення й методичного забезпечення навчально-виховного процесу;
- обґрунтовувати пропозиції педагогів про моральне і матеріальне заохочення учнів чи застосування стягнень;
- організовувати підвищення кваліфікації вчителів, розвиток їхньої ініціативності тощо.

У Потурторському НВК засідання педагогічних рад проходять відповідно до річного плану роботи. Дирекція школи відповідально підходить до питання їх підготовки і проведення, але виступи проходять у вигляді простих зачитувань доповідей. Проте на засідання виносяться питання, які охоплюють різні сторони діяльності навчального закладу. Дирекція школи проводить науковий аналіз з проблем, що виносяться на засідання, але не аналізує проблем школи, тому іноді рішення носять загальний характер.

Ще одним органом, який організовує освітню діяльність, є учнівське самоврядування. В своїй діяльності учнівське самоврядування Потурторського НВК керується Конституцією України, Статутом ЗЗСО, Конвенцією ООН «Про права дитини».

Головним завданням органу є забезпечення реалізації прав учнів, дотримання учнями Статуту школи, виконання обов'язків колективом школи.

Учнівське самоврядування — це представницький орган, який виражає та захищає права та інтереси учнів, забезпечує потреби учнів в школі, здійснює контроль над виконанням обов'язків учнями, є організатором та співучасником шкільного життя [11].

В систему органів учнівського самоврядування досліджуваного навчального закладу входять:

- Голова учнівського самоврядування школи;
- Рада старшокласників (10-11 кл.);
- Рада лідерів (5-11 класи);
- Старостат (1-11 класи);
- Прес-центр;

- Центр навчання;
- Центр здорового способу життя;
- Центр трудових справ;
- Центр культури та дозвілля.

Голова учнівського самоврядування обирається строком на 2 роки, звітується про результати своєї діяльності на загальноучнівській конференції один раз на рік в кінці навчального року. Чергові вибори відбуваються у травні другого року повноважень.

Повноваження Голови учнівського самоврядування досліджуваного закладу :

- очолює Раду старшокласників та Раду лідерів;
- виносить на розгляд Ради старшокласників та Ради лідерів питання, що турбують учнів школи;
- ініціює зміни, що покращать навчання та дозвілля школярів;
- скликає чергові та позачергові засідання Ради старшокласників та Ради лідерів.

Недоліком організації роботи учнівського самоврядування є відсутність зв'язку з іншими органами управління, зокрема з педагогічною радою. Безпосереднє виконання рішень вищих органів управління навчальним закладом покладено на заступників директора, вчителів та учнів, технічний персонал.

Заступник директора з навчально-виховної роботи організовує і контролює процес навчання школярів, їх загальноосвітню і трудову підготовку, всебічний розвиток і поведінку. Контролює виконання навчальних планів і програм, якість знань, умінь і навичок учнів. Складає і контролює розклад уроків, графіки факультативних і гурткових занять, контрольних, проведення лабораторних робіт, навчальних екскурсій. Відповідає за звітність із питань навчально-виховного процесу, організовує методичну роботу предметних комісій та методичних об'єднань, діяльність шкіл передового досвіду кращих педагогів.

Заступник директора з виховної роботи організовує позакласну виховну роботу і дозвілля учнів, складає виховний план роботи, надає необхідну

допомогу класним керівникам та вчителям школи, які залучаються до виховної роботи з учнями. В його обов'язки входить організація і координація шкільної художньої самодіяльності, туризму та краєзнавчої роботи, підготовка і проведення традиційних шкільних та державних свят, організація чергування класів по школі. Він підтримує зв'язок з інспекцією у справах неповнолітніх, відповідає за діяльність клубу вихідного дня, консулює батьків, шефів, платних та громадських керівників гуртків щодо організації праці з дітьми.

Завгосп відповідає за збереження шкільних приміщень і майна, за матеріальне забезпечення навчального процесу, санітарний стан школи, протипожежну охорону, правильну організацію роботи обслуговуючого персоналу.

Заступник директора з методичної роботи організовує методичну роботу у закладі освіти, прогнозує нові тенденції та коригує відповідно до них стратегію розвитку школи, реалізує інноваційні програми у закладі, сприяє створенню позитивних інноваційних умов; керує роботою загальношкільних колегіальних органів; розробляє методичні документи, розділи програми школи, які стосуються методичної роботи та перспектив її розвитку.

У 2020 році весь світ стикнувся із проблемою організації дистанційного навчання в умовах пандемії. Основна цінність дистанційного навчання – це можливість навчання на відстані з використанням сучасних інформаційних технологій. Оскільки така форма навчання раніше не використовувалася у досліджуваному закладі освіти то усі учасники освітнього процесу зіткнулися з рядом проблем:

- недостатньою готовністю, уміннями та бажанням педагогів здійснювати дистанційне навчання;
- недостатньою готовністю, уміннями та бажанням учнів оволодіти знаннями дистанційно;
- відсутністю засобів для організації дистанційного навчання, як у вчителів так і в учнів;

- відсутністю навчальних ресурсів, які повноцінно змістовно наповнені, якісно структуровані і можуть забезпечити ефективне навчання;
- немає системи підготовки тьюторів (учителів) дистанційного навчання.

Дистанційне навчання у досліджуваному закладі у період з 12.03 по 31.05. 2020 року було організовано неефективно. Хоча адміністрація запропонувала ряд платформ (Zoom, Google Meet, Google Classroom, LearningApps.org ) для організації дистанційного навчання, вчителі проводили заняття переважно у viber-групах, що дали низькі показники якості освіти. Довготривалий карантин та перспективи його продовження виявили величезну проблему нашої шкільної освіти. Вона полягає в тому, що ми виявилися не готовими до впровадження інших, крім фронтальних, технологій організації освітнього процесу.

За експертними оцінками, найбільш успішними на ринку праці в найближчій перспективі будуть фахівці, які вміють навчатися впродовж життя, критично мислити, ставити цілі та досягати їх, працювати в команді, спілкуватися в багатокультурному середовищі та володіти іншими сучасними вміннями. Школу звинувачують, що вона не готує до цього [47]. Тому в основі сучасної освітньої реформи лежить мета формування особистості, яка була б пристосована до теперішнього суспільства і могла вирішувати проблеми, які перед нею постають швидко і якісно. Тобто ми маємо вчити дітей як ефективно використовувати знання у повсякденному житті, а не лише накопичувати велику кількість теорії. На сьогодні мета випускника – успішна здача ЗНО, в майбутньому – це має бути формування успішної особистості. Керівники навчальних закладів та Міністерство освіти і науки України повинні організувати навчальний процес та проводити управління якістю надання освітніх послуг на такому рівні, який б дозволив досягнути цієї мети.

Діяльність навчальних закладів має бути прозорою, з якісною системою управління та незалежними експертними оцінками громадськості. Тоді і українська освіта підкорить усі вершини та займе почесні місця серед світових освітніх рейтингів, а випускники наших шкіл будуть бажаними студентами найпрестижніших навчальних закладів світу.

### 2.3 Механізми управління якістю надання освітніх послуг в досліджуваному навчальному закладі

Стрімкий розвиток суспільства потребує коригування знань, які надають ЗЗСО і обумовлює необхідність створення технологій управління, що дозволяють отримати високі результати з найменшими витратами часу і ресурсів. Новий етап розвитку управління системою освіти почався із запровадженням сучасних інформаційних технологій. Ці технології дозволяють значно ефективніше обробляти великі масиви інформації, швидше приймати управлінські рішення, використовувати послуги глобальної мережі Інтернет та ін.

Освіта це не лише одне з прав людини, але і фундаментальний складник суспільного устрою, тому управління якістю освіти набуває великого значення. При цьому навчальні заклади не завжди можуть гарантувати результати, але вони можуть стимулювати навчання й забезпечити замовникам такий рівень освіти, на який вони очікували [11].

Механізм управління – це система, призначена для практичного здійснення управління й досягнення поставлених цілей, що має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням; сутність і структура категорії, як і види механізмів управління, суттєво відрізняються залежно від авторських інтерпретацій [18]. Види механізмів управління за результатами дослідження О. Амельницької – організаційний і процесний механізми управління, механізм вироблення менеджменту цілей, Я. Клейнера – психологічний, соціальний, організаційний і структурно-функціональний механізми [41, с. 12]; Л. Паращенко – механізм розвитку педагогічного персоналу, організаційний механізм управління ЗЗСО, механізм розвитку курикулуму, механізм розвитку навчального середовища, механізм фінансування освіти, механізм оцінювання розвитку загальної середньої освіти, механізм цілевизначення та освітньої політики [55].

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління [17]. Процес управління має бути побудований як відносно самостійна система, тобто необхідно визначити його структуру, встановити взаємозв'язок між елементами, проаналізувати їх функції та спроможність діяти цілеспрямовано зі своїми особливостями. Це дозволяє розглядати його як результативний спосіб пізнання реальної дійсності і науково обґрунтованого впливу на процеси, які відбуваються в організації, що відповідає вимогам системного підходу [41].

Механізм управління як складна управлінська категорія включає:

- цілі управління;
- критерії управління;
- чинники управління;
- методи взаємодії на зазначені чинники управління;
- ресурси управління [28, с. 7-8].

Аналіз сучасного стану функціонування досліджуваного ЗЗСО та використання у практиці управлінських технологій показав наявність наступних протиріч :

- між сучасними вимогами до функціонування та розвитку ЗЗСО і застосовуваними керівником закладу технологіями управління;
- між темпами розвитку керуючої та керованої підсистем ЗЗСО;
- між реальним станом управління ЗЗСО і рівнем умінь і навичок суб'єктів управління;
- рівнем компетентності керівників ЗЗСО та необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності і мінливості ситуацій та реформування загальної середньої освіти.

Управління школою базується на аналізі стану навчально-виховного процесу в навчальному закладі, плануванні ефективної та результативної роботи, організації різнобічної діяльності, внутрішньому шкільному контролі та контролюванні життєдіяльності педагогічного колективу.

Важливе місце в роботі керівника займає аналіз діяльності, завдяки якому можна виявити проблеми й визначити шляхи їх урегулювання. Сюди включають аналіз діяльності закладу освіти, визначення пріоритетних напрямів розвитку навчального закладу, спираючись на дослідження реальних можливостей, думок і оцінок педагогічного колективу й батьків.

У Потурорському НВК аналіз діяльності проводять тільки директор та його заступники, що є грубим порушенням вимог Державної служби управління якістю надання освітніх послуг. До аналізу процесів діяльності необхідно залучати педагогічних працівників, учнів, батьків та представників органів місцевого самоврядування. Проте, у навчальному закладі керівництво ретельно й обережно підходить до оцінки отриманих результатів і ще обережніше — до їх оприлюднення. За результатами анкетування керівник досліджуваного закладу організовує планування діяльності, удосконалення навчального процесу та отримує загальну картину якості надання освітніх послуг.

Планування роботи покликане визначити мету та завдання навчально-виховного процесу і можливостей керування ним. Основними планами, які створюються у досліджуваному навчальному закладі є:

- перспективний план розвитку навчального закладу на 5 років;
- річний план;
- план роботи методичних об'єднань;
- виховний план;
- план роботи гуртків;
- розклад уроків;
- календарно-тематичні плани з навчальних предметів;
- плани виховної роботи класних керівників.

Планування роботи дозволяє виробити чіткі завдання, виконання яких приведе до досягнення стратегічної мети закладу освіти. При аналізі такого механізму управління, як планування було виявлено недоліки у процесі розробки річного та виховного планів. Переважна більшість планів розроблена формально, їх обсяг занадто великий і з кожним роком стає все більшим. Річний план роботи школи



та освітня програма повинні бути складені на основі перспективного плану та реалізувати частково чи в повній мірі мету закладу освіти, що не спостерігається у досліджуваному навчальному закладі. В річному плані немає пункту, що передбачає розвиток навчального закладу та відміток про виконання поставлених перед учасниками навчально-виховного процесу завдань.

Головними причинами низького рівня планування розвитку закладу, складання й виконання річного та виховного планів роботи, є:

- недостатнє розуміння керівником закладу мети, принципів, методів і форм планування розвитку закладу;
- недостатня сформованість умінь підготовки й розроблення планів, діагностування та аналізу стану діяльності закладу;
- брак ініціативи й наполегливості керівника закладу у пошуку оптимальних для даного закладу освітніх інновацій та шляхів їх впровадження;
- невиконання норм, передбачених Статутом, щодо залучення до участі у плануванні діяльності закладу органів громадського самоврядування й таких учасників навчально-виховного процесу, як учні та батьки.

Ще одним видом планування, який потребує удосконалення є розклад уроків. Цей план роботи навчального закладу повинен враховувати оптимальне співвідношення навчального навантаження протягом тижня, а також правильне чергування протягом дня і тижня предметів природничо-математичного і гуманітарного циклів з уроками музики, образотворчого мистецтва, трудового навчання та основ здоров'я і фізичної культури.

У Потуторському НВК розклад уроків складає заступник директора з навчально-виховної роботи вручну. При складанні розкладу занять враховується людський фактор та санітарні вимоги. Завуч досліджуваного закладу вважає, що програма цього врахувати не може. Проте, до розкладу є зауваження з приводе недотримання санітарних вимог. Так наприклад, урок географії у середу стоїть сьомим, хоча має стояти першим або п'ятим згідно санітарних вимог Головного лікаря. Уроки фізкультури стоять у розкладі першими і другими, хоча мали б

починатися від п'ятого. Це призводить до стомлюваності учнів та неефективної роботи на уроках.

Керівництво закладу освіти покликане забезпечити реалізацію права людини на здобуття якісної освіти. Цього можна досягти організацією внутрішнього шкільного управління, яке передбачає вибір найбільш доцільних форм і методів реалізації певних задач, визначення термінів виконання та безпосередніх виконавців. У Потурорському НВК перед початком реалізації завдань відбувається детальне вивчення ділових якостей виконавців та їх досвіду, що дає змогу обрати найбільш вдалі кандидатури.

З давніх-давен урок був основною формою здобуття знань. Він нею і залишився. Змінилися форми, моделі, технології чи методи проведення уроків, але не його роль у початковому закладі. Урок був, є та буде основною формою здобуття знань у закладах загальної середньої освіти. У час пандемії COVID – 19 ми маємо можливість переконатися, як ніколи раніше, у великій ролі вчителя та школи для освіти наших дітей.

Від організації уроку буде залежати рівень знань учнів та ступінь їхнього розвитку. Тому основну увагу керівництво має спрямувати на організацію ефективних занять (див. рис 2.6.). Якщо будуть у школі працювати висококваліфіковані педагоги та керівники, які зуміють підготувати здобувачів освіти до самостійного життя, то і якість української освіти буде займати перші місця у міжнародних рейтингах.

Для отримання надійної й достовірної інформації про стан навчально-виховної роботи в школі використовується декілька перевірених на практиці засобів. В першу чергу, це контроль, який дає змогу глибоко вивчити навчально-виховний процес, зрозуміти суть взаємодії вчителя й учнів і при необхідності внести певні корективи в цей процес. Варто також використовувати регулювання: оперативне, тематичне, підсумкове, яке дозволяє отримати чудові результати й позитивно відображається на управлінській діяльності. Регулярний збір інформації про стан навчально-виховного процесу, аналіз отриманих даних

та своєчасне внесення коректив є основою вдалого та результативного управління навчальним закладом [38].



Рис. 2.6. Умови забезпечення ефективного уроку

Примітка: Власна розробка автора

Нова якість шкільної освіти можлива лише завдяки виконанню трьох умов:

- якісне управління діяльністю;
- незалежна оцінка громадськості;
- прозорість діяльності.

Виходячи з даних дослідження характерними рисами системи управління в Потуроському НВК є: прагнення подолати адміністративний стиль управління; мінімізувати бюрократичні зв'язки між рівнями управлінської вертикалі; максимально підтримувати ініціативу та використовувати інтелектуальний і творчий потенціал педагогів; залучення незалежних експертів для вирішення нагальних проблем педагогічної практики.

У зв'язку із розбудовою внутрішньої системи управління змінюється стиль взаємин у вертикальному розподілі праці. Це дозволяє створити атмосферу поваги, довіри й успіху кожного члена шкільного колективу; перейти на професійний стиль співробітництва, в процесі якого враховуються індивідуальні особливості кожного педагога, здійснюється особистісно орієнтований підхід до його діяльності; створити умови розвитку кожної особистості на основі

мотиваційних орієнтацій; сприяє формуванню внутрішкільної культури, створенню психологічного комфорту для всіх учасників педагогічного процесу.

## **Висновки до розділу 2**

Метою діяльності Потурторського НВК «ЗНЗ I-III ступенів - ДНЗ» є надання якісних освітніх послуг та випуск соціально адаптованого та конкурентноспроможного випускника.

Виходячи з даних аналізу діяльності досліджуваного закладу основними проблемами, які потребують швидкого вирішення є: незадовільне матеріально-технічне забезпечення навчального закладу; відсутність мотивації у педагогічних працівників до самовдосконалення та прагнення до підвищення кваліфікації; відсутність групи продовженого дня. Рівень навчальних досягнень учнів знаходиться на достатньому рівні. Учні беруть активну участь у олімпіадах, змаганнях та конкурсах де посідають призові місця.

Аналіз організації освітнього процесу дозволив виявити такі недоліки у системі управління досліджуваним навчальним закладом: практично всі управлінські процеси покладені на директора та його заступників, тоді як органи самоврядування закладом не приймають активної участі в управлінні; засідання педагогічної ради проводиться у вигляді різного роду звітування адміністрацією за участі в обговоренні педагогічних працівників, але без членів учнівського самоврядування; неефективною є організація дистанційного навчання в умовах пандемії, яка призводить до різкого зниження показників навчальних досягнень здобувачів освіти.

У зв'язку з відсутністю належної системи управління виникають проблеми з процесом створення основних нормативних документів ЗЗСО (річного та виховного планів роботи). Це призводить до відсутності прогресу у розвитку закладу, мотивації у деяких педагогів до впровадження та реалізації нововведень, негативного ставлення учнів до освіти. Всі ці слабкі сторони псуєть імідж навчального закладу і знижують рівень надання освітніх послуг.

Всі ці слабкі сторони псують імідж навчального закладу і знижують рівень надання освітніх послуг.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

### **3.1. Удосконалення нормативного та організаційного забезпечення управління якістю надання освітніх послуг в досліджуваному навчальному закладі**

Сучасна українська школа перебуває на етапі здобуття автономії. Надання свободи закладу освіти призведе до посилення відповідальності педагогічних колективів, координації зусиль школи та батьків. Самоврядування – необхідна умова ефективної школи [5, 22].

Організація освітнього процесу у ЗЗСО здійснюється відповідно до норм чинного законодавства та концепції реформування загальної середньої освіти. Навчання у школі будується на основі особистісно орієнтованого, компетентнісного і діяльнісного підходів. При використанні зазначених підходів у школі утверджується інноваційне навчання, яке формує особистість, здатну вносити інноваційні зміни в існуючу культуру й середовище, успішно розв'язувати проблемні ситуації, які постають як перед окремою людиною, так і перед суспільством [22]. Таке навчання передбачає постійне залучення учнів до активної навчально-пізнавальної діяльності, що характеризується інтенсивною багатосторонньою комунікацією суб'єктів діяльності, обміном інформацією, результатами діяльності учнів між собою і вчителем. Воно спонукає їх до ініціативності, творчого підходу та активної позиції у всіх видах діяльності, передбачає не отримання, а здобування знань і вмінь, конструювання власного образу світу, формування ключових компетентностей самим учнем, що значно підвищує результативність освітнього процесу. Як свідчить зарубіжний і вітчизняний досвід, результати такого навчання полягають у значно глибшому й усвідомленішому розумінні учнями сутності вивченого, сформованості умінь

самостійно аналізувати і оцінювати інформацію, формулювати висновки, аргументовано відстоювати свої погляди, слухати інших, поважати альтернативну думку, працювати в групі, будувати конструктивні стосунки з її членами і визначати своє місце в ній [40].

Однією з найважливіших умов успішного управління є спроможність адміністрації мобілізувати учасників навчально-виховного процесу на творчий розвиток, високі досягнення у вибраному ними напрямі роботи. Під час організації роботи закладу освіти слід обов'язково враховувати зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Організація освітнього процесу у Потурторському НВК, який би давав міцні та якісні знання вимагає виконання наступних умов:

- забезпечення кожному учневі статусу суб'єкта самостійної навчальної діяльності та спілкування, що дозволить узагальнити знання з предмета та механізми їх використання у повсякденному житті. Все це сприятиме розвитку пошуково-творчого потенціалу учня та формування його здібностей до самовираження;
- навчально-виховний процес – це співробітництво і спілкування педагогів та учнів, а не простий виклад матеріалу. Ця взаємодія і спілкування повинні будуватися з урахуванням наукових положень про розвиток психіки, становлення особистості учня, його індивідуальних особливостей в навчанні;
- побудова в навчальному закладі цілісного педагогічного колективу, який забезпечує найкращі умови для формування розвиненої, творчо працездатної особистості кожного учня.

Побудова системи організації освітнього процесу на основі нормативних документів, при залученні до їхньої розробки усіх учасників навчально-виховного процесу є своєрідним індикатором, лакмусовим папірцем для виявлення рівня управління системою освіти. Такий тип організації діяльності дозволить створити умови у досліджуваному закладі освіти для:

- оволодіння педагогами теорії та практики новітніх освітніх технологій;

- виконання завдань, спрямованих на самореалізацію особистості, показниками яких є: рейтинг навчального закладу, іміджологічна культура вчителів, конкурентоздатність випускників;
- забезпечення можливості рівного доступу до якісної освіти;
- якісного впровадження нового Державного стандарту початкової, базової та повної загальної середньої освіти в освітній процес;
- реалізації співпраці школи з громадою населеного пункту через батьківський комітет, органи учнівського самоврядування щодо активізації системи державно-громадського управління ЗЗСО;
- забезпечення створення здоров'язберігаючого середовища в школі;
- спрямування виховної роботи на виховання національної гордості сімейних та державних традицій, патріотизму, основ християнської моралі;
- розвитку існуючої системи повної загальної середньої, дошкільної та позашкільної освіти, підтримка її ефективного функціонування;
- забезпечення охоплення дітей з особливими освітніми потребами дошкільного та шкільного віку різними формами навчання, позашкільною освітою відповідно до стану здоров'я, їх можливостей та здібностей;
- забезпечення особистісного розвитку дитини згідно з її індивідуальними здібностями, потребами на основі навчання протягом життя;
- виховання випускника, який успішно й ефективно буде діяти в сучасному середовищі, вносити вклад у піднесення конкурентоздатності країни в європейському і світовому просторі;
- удосконалення управління навчальним закладом на основі впровадження інформаційно-комунікаційних технологій;
- зміцнення матеріально-технічної бази навчального закладу, долучивши до цього процесу підприємства, організації, громадськість, спонсорів, батьків тощо.

На сучасному етапі організація освітнього процесу у досліджуваному закладі освіти здійснюється на основі змішаної форми навчання. Для усунення



недоліків, які виникли при організації навчання навесні 2020 року, пропонуємо врахувати наступні рекомендації:

- створити чітко структурований банк навчальних елементів, з якими можна працювати використовуючи різноманітні інтернет-платформи;
- створити середовище дистанційного навчання, яке поєднано з банком навчальних елементів;
- створити єдину соціальну мережу, яка забезпечує розроблення, оновлення й адміністрування відповідних навчальних ресурсів і адміністрування самого процесу дистанційного навчання;
- організувати підготовку учителів-тьюторів, які забезпечують дистанційне навчання;
- стимулювати педагогічних працівників до ведення електронних класних журналів;
- використовувати у процесі дистанційного навчання онлайн дошки;
- обов'язково використовувати елементи дистанційного навчання після повернення до очної форми.

Розвиток системи дистанційного навчання у досліджуваному закладі перебуває на початковій стадії, але з використанням світового та вітчизняного досвіду у поєднанні з передовими інформаційними технологіями може бути перспективним.

Важливим аспектом, якому керівництво повинно приділяти особливу увагу, є технологія створення річного плану роботи. Саме там слід передбачити посилення й конкретизацію ролі різних учасників навчально-виховного процесу в плануванні роботи закладу. У зв'язку з цим доцільно було б в кінці поточного навчального року (як варіант – у квітні) видавати наказ по школі щодо складання річного плану на наступний навчальний рік з чітким визначенням обов'язків посадових осіб, а не розробляти його на початку навчального року. У травні проекти окремих розділів річного плану слід узгодити один з одним та розпочати процес обговорення плану з різними категоріями педагогічних працівників,

учнів, громадськими організаціями та ін. Доцільним є проведення ділової гри або тренінгу за даним напрямом.

Доцільним є використання наступного алгоритму розроблення і ухвалення річного плану:

1. Видання наказу по школі про підготовку плану роботи на наступний навчальний рік (квітень).

2. Робота комісії з розроблення річного плану (квітень – травень).

а) Підготовка методики діагностування учасників навчально-виховного процесу щодо оцінки роботи закладу за навчальний рік, що завершується, та прогнозування роботи на наступний навчальний рік (до 20 квітня).

б) Здійснення діагностування (з 20 до 30 квітня). Підготовка аналітичних довідок щодо виконання плану роботи за минулий навчальний рік за розділами плану та відповідних пропозицій до плану роботи на наступний навчальний рік (до 10 травня).

в) Збирання та аналіз матеріалів із різних джерел інформації для плану роботи на наступний навчальний рік (до 15 травня).

г) Узагальнення пропозицій щодо змісту і структури плану роботи на наступний навчальний рік (до 15 травня).

г) Забезпечення складання проекту плану роботи керівниками усіх підрозділів закладу (до 30 травня).

3. Обговорення й ухвалення першого варіанту плану роботи на засіданні ради при директорові (31 травня). Забезпечення ознайомлення з планом роботи всіх учасників навчально-виховного процесу та їх участі в його обговоренні (червень – серпень).

4. Погодження плану на засіданні учнівського комітету (червень).

5. Погодження плану на засіданні профкому (червень).

6. Погодження плану на засіданні батьківського комітету (червень).

7. Погодження плану на засіданні педагогічної ради (серпень).

8. Затвердження плану на засіданні ради закладу (серпень).

Потурський навчально-виховний комплекс працює за власною типовою освітньою програмою, яка визначає зміст навчання й особливості організації освітнього процесу. Участь в управлінні організацією приймають лише директор та заступники, батьки та учні, хоча роль останніх мінімальна. Пропонуємо провести реорганізацію системи управління закладом освіти та посилити вплив учнівського і батьківського комітетів у житті навчального закладу. Для цього рекомендуємо запрошувати голову учнівського самоврядування та батьківського комітету на засідання педогічних рад, організовувати круглі столи та тренінги з управління якістю для удосконалення знань усі учасників навчально-виховного процесу. Це дозволить отримати більшу кількість варіантів вирішення того чи іншого питання та сформуванню ефективну систему управління закладом освіти.

Необхідною умовою для організації роботи навчального закладу є система зовнішніх зв'язків (безпосередніх та опосередкованих). Керівництву закладу доцільно налагодити тісний контакт з підприємствами, які працюють на прилеглий до закладу території. Поблизу навчально-виховного комплексу функціонує ферма та консервний завод. Саме ці установи можуть виступати спонсорами ЗЗСО, а їхнє виробництво є хорошою базою для проведення учнівських досліджень та екскурсій.

### **3.2. Напрями удосконалення механізмів управління якістю надання освітніх послуг в досліджуваному навчальному закладі**

Система управління освітою, яка існувала в Україні донедавна, погано впливала як на якість, так і на доступність середньої освіти, особливо в селах та невеликих містах. Основним недоліком було те, що повноваження з керування освітою належали державним адміністраціям. У світлі сучасної реформи освіти усі управлінські повноваження передаються керівникам ЗЗСО та громадам і таким чином дати дітям кращу освіту. Проте наразі важко стверджувати, що реформа завершиться успішно і що навчальні заклади зможуть впоратися з новою відповідальністю [40].

Стан розвитку суспільства зумовлює відповідні йому особливості управління внутрішньошкільним життям. На сучасному етапі до таких особливостей належать:

- зміна підходів до оцінювання діяльності закладу освіти (створення внутрішньо шкільної системи діагностики й оцінювання діяльності);
- демократизація управління (забезпечення належних умов для реалізації місії та мети навчального закладу, пріоритетність вирішення питань макротехнології над мікротехнологіями);
- зміна кадрової ситуації в школі (підвищення кваліфікації вчителів початкових класів, навчання керівників, поява посади - асистент учителя);
- варіативність управління (використання різноманітних моделей, систем, змісту управлінської діяльності, самостійне визначення спрямованості розвитку, коригування мети школи, обрання варіантів навчального плану, визначення змісту шкільного компонента освіти, моделювання позаурочної діяльності учнів);
- зміна методів управління (перехід від прямого впливу на роботу школи, до моделювання педагогічних систем, способів їх реалізації);
- зміна методологічних засад та механізмів управління (використання системного підходу, моделювання цілісних педагогічних та управлінських структур, розробка технологій прискореного розвитку).

Основою управління є аналіз, цілепокладання, прогнозування, моніторинг і контроль. Саме ці механізми можуть забезпечити довгостроковий розвиток навчального закладу на засадах основного методологічного принципу стратегічного управління: рухатись від майбутнього до теперішнього [24].

Для того щоб робота закладу освіти була ефективною, система управління повинна забезпечувати: високу поінформованість про потенційно можливі нововведення, про можливості розвитку установи та повноту вивчення актуальних проблем.

Забезпечення ефективної роботи закладу освіти вимагає від адміністрації навчального закладу організувати управлінську діяльність наступним чином (див. рис. 3.1.).



Рис.3.1. Рекомендовані етапи організації управлінської діяльності адміністрації Потуторського НВК.

Примітка: Побудовано автором на основі [83].

Оскільки проблеми визначають напрями розвитку закладу, рекомендуємо керівництву досліджуваного закладу освіти здійснювати аналіз, як перший етап циклу управління, спираючись на:

- сьогоdnішній стан закладу та прогнозуючи майбутнє;
- раціональність вибору загальної та окремих цілей, їхню інтерактивність;
- забезпеченість ресурсами (матеріальними, фінансовими, кадровими, часу);
- збалансованість, рівномірний розподіл функцій та обов'язків;
- зацікавленість всіх учасників навчально-виховного процесу;

- можливість здійснювати аналіз, контроль та корекцію впровадження інновацій, реалізації програми розвитку навчального закладу.

Для удосконалення якості освіти адміністрації навчального закладу необхідно дати відповідь на такі запитання: Де ми зараз? Де ми хочемо бути? Як ми можемо там опинитись? Як ми можемо забезпечити успіх? Це дозволить визначити місію та цілі для навчального закладу. Такий механізм роботи доцільно використовувати при складанні перспективного та річного планів роботи закладу загальної середньої освіти.

Однією з основних функцій керівника є проведення кадрової політики. На жаль, на сучасному етапі розвитку освіти в Україні, навчальним закладам гостро не вистачає висококваліфікованих педагогічних кадрів, які складають основу якісного викладання у закладах освіти, а також формують рейтинг навчального закладу у порівнянні з іншими [2]. Тому для керівництва Потуторського НВК рекомендуємо: проводити пропаганду щодо заохочення молодих спеціалістів до працевлаштування у навчальному закладі, проводити відбір кандидатів на вакантні посади на основі конкурсного відбору, мотивувати працівників навчального закладу до інноваційної діяльності та використання інформаційних технологій на уроках, брати активну участь у різноманітних професійних конкурсах. Як відомо, дослідницька діяльність учнів забезпечує вищий рівень навчальних досягнень. Тому пропонуємо адміністрації посприяти в організації навчально-дослідної лабораторії на базі кабінету хімії та підприємств, які розташовані поблизу навчального закладу (консервний завод ПП «Агроспецгосп» та аграрний комплекс «Жива земля – Потутори»).

Висококваліфіковані педагогічні кадри та безпечне освітнє середовище складають 70 % успіху організації, а 30% – управлінський апарат. Відповідно до вимог Закону «Про освіту» та Державної служби управління якістю надання освітніх послуг керівники навчальних закладів та їх заступники повинні мати управлінську освіту. У Потуторському НВК жоден з членів органу управління немає відповідної освіти. Тому доцільним було б керівнику та його заступникам

розпочати навчання та отримати диплом з даної спеціальності у найближчі 3 роки.

Підвищення ефективності управління керівників загальноосвітніх навчальних закладів передбачає модернізацію змісту форм і методів управлінської діяльності, підвищення науково-теоретичної підготовки, формування готовності до самоосвіти й саморозвитку, забезпечення умов підвищення професійної компетентності, організацію інформаційної системи управління навчально-виховним процесом.

Виходячи із зазначеного вище доцільно:

- здійснювати діагностику переваг і недоліків управління педагогічним, учнівським колективами, самодіагностику проблем і труднощів управлінської діяльності, вміти визначати перспективні проблеми та напрями розвитку закладу;

- приділити особливу увагу подоланню труднощів у реалізації контрольної-діагностичної функції управління, зокрема у складовій стану та результативності системи діагностики;

- застосовувати сучасні науково-обґрунтовані методики діагностування та технології збору й обробки інформації;

- продовжувати запровадження системи внутрішньошкільного моніторингу, що дозволить охопити всі основні системи школи, вчасно забезпечувати виявлення проблем навчального закладу та прийняття ефективних управлінських рішень;

- спрямовувати проведення методичних семінарів, запровадження адміністративного моніторингу на вивчення результативності управлінських рішень, аналіз їх дієздатності та впливовості;

- забезпечувати методичний супровід реалізації сучасних принципів в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом: інноваційності, відкритості, модернізації управлінських функцій керівника, громадсько-державних форм управління та економічних методів управління;

- упроваджувати у практичну діяльність досягнення сучасної психолого-педагогічної науки, перспективного досвіду керівної роботи. Приділити особливу увагу підвищенню власного рівня конкурентоздатності, систематично займатися самоосвітою і саморозвитком. Проводити самоаналіз управлінських рішень з урахуванням допущених помилок.

Ще одним механізмом управління якістю надання освітніх послуг є контроль. У Потуторському НВК адміністрації проводиться моніторинг навчальних досягнень учнів та діяльності педагогічних кадрів, проте не проводиться моніторинг управлінських процесів та освітнього середовища. Тому рекомендуємо у 2021-2022 навчальному році провести комплексний моніторинг діяльності навчального закладу відповідно до вимог чинного законодавства з використанням рекомендацій Міністерства освіти і науки України.

При організації та проведенні контролю шкільна адміністрація має звернути особливу увагу на раціональне використання часу, що призначається на відвідування уроків. Відомо, що для забезпечення належного рівня управління школою директору слід приділяти навчальному процесу 50 % свого робочого часу, його заступникові з навчально-виховної роботи – до 75 %. Для здійснення внутрішнього контролю варто скласти графік, який конкретизує відповідний розділ річного плану навчального закладу. У графіку визначити питання, які підлягають контролю, час проведення перевірок, відповідальних за організацію, вказати, як буде підбито підсумки перевірки.

Для ефективної роботи Потуторського навчально-виховного комплексу та підвищення якості надання освітніх послуг у 2021-2022 навчальному році забезпечити реалізацію пунктів дерева цілей (Додаток В) та організувати свою діяльність на основі даних системного моніторингу сучасного стану закладу.

### **3.3 Формування моніторингу якості надання освітніх послуг в досліджуваному навчальному закладі**



Одним з методів оцінки якості надання освітніх послуг є системний моніторинг різних напрямків діяльності. Основним завданням системи моніторингу якості загальної середньої освіти як складової системи державного управління освітою і як інструменту, що використовується для вимірювання й оцінювання досягнутих результатів, є визначення проблем в освітній галузі, здійсненні систематичних досліджень різних елементів системи загальної середньої освіти й об'єктів освітнього середовища, у фіксації наслідків управлінського впливу на систему освіти та змін, що відбуваються при цьому [29, с. 58].

Як зазначає Г. Єльнікова, моніторинг – це векторне відстеження динаміки розвитку суб'єктів діяльності освітньої системи. У цьому полягає засадниче методологічне значення категорії дії та діяльності для сучасних моніторингових педагогічних досліджень [13, с. 33].

Моніторинг як засіб удосконалення системи інформаційного забезпечення управління освітою та критеріальний апарат оцінювання якості знань розглядають у своїх працях вчені різних країн. В монографії В. Бикова, Ю. Жука та Ю. Богачкова вперше в Україні визначено проблеми і шляхи автоматизації експериментальних педагогічних досліджень для визначення рівня навчальних досягнень учнів методами тестування. Моніторингу розвитку навчальної діяльності учнів присвятила свої праці З. Рябова, педагогічному тестуванню для контролю за навчальним процесом – О. Чаркіна [ 9, с.43].

Інформація отримана в ході моніторингу та оцінювання, надає можливість виявити не тільки прогалини в знаннях учнів, але і своєчасно реагувати на них та вдосконалювати освітній процес. На думку вчених, проведення постійного тестування знань учнів зумовлює покращення їх здібностей.

Більшість дослідників визначають “моніторинг” за допомогою понять: “діагностика”, “дослідження”, “контроль”, “оцінювання”. Освітній моніторинг – це система заходів щодо організації, збору, збереження, обробки та поширення інформації про діяльність освітньої системи, що забезпечує безперервний аналіз стану системи і прогнозування її розвитку відповідно до запланованих

результатів. Важливим є не просто моніторинг освіти, а дослідження та прогнозування її поступового динамічного розвитку. Саме моніторинговий підхід дозволив нам сформувавши інформаційне підґрунтя управління школою [75].

Моніторингові дослідження проводяться адміністрацією школи задля поліпшення ефективності адміністрування, активізації навчально-виховної діяльності, виявлення прогалин у знаннях учнів, відстеження ефективності застосовуваних вчителями методик. За підсумками таких досліджень дирекція навчального закладу ухвалює відповідні управлінські рішення, спрямовані на підтримку й поліпшення наявного рівня якості або ж на усунення виявлених недоліків.

Моніторингові дослідження, дають змогу:

- адміністрації вносити корекцію в розподіл годин варіативної складової експериментального навчального плану на наступний навчальний рік;
- визначати фактори, які найкраще впливають на інтелектуальний розвиток учнів та з'ясувати наявні в навчальному закладі тенденції;
- встановити рівень навчальних досягнень учнів, володіння ними певними видами навчальної діяльності;
- виявити здібності учнів до вивчення того чи іншого предмета;
- з'ясувати недоліки у формуванні знань, умінь і навиків учнів, спланувати корекційну роботу;
- здійснити об'єктивну самооцінку власної діяльності.
- побачити перспективу на майбутнє [6].

Для забезпечення ефективної управлінської діяльності на підставах моніторингу необхідним є створення системи інформаційно-аналітичної підтримки. Чим повніша та достовірніша інформація про освітню систему надається всім учасникам моніторингових процедур, тим ефективніше приймаються управлінські рішення, планується методична робота, здійснюється адресна допомога і проходить корекція відхилів від бажаного результату.

Об'єктами моніторингу у Потуторському НВК є:

- управлінські процеси;
- освітнє середовище;
- педагогічна діяльність;
- результати навчання здобувачів освіти.

Суб'єктами моніторингу у Потуторському НВК є:

- адміністрація НВК;
- методична рада школи;
- громадські організації .

Відомо, що головним завданням системи загальної середньої освіти є забезпечення високої якості освіти, її відповідності потребам інноваційної особистості та суспільства, особливо за умов сучасного освітнього простору. Формування системи моніторингу у Потуторському НВК «ЗНЗ I-III ступенів – ДНЗ » рекомендуємо побудувати на підставі наукового підходу, сформованого Г. Єльніковою. Це дасть можливість адміністрації виважено підійти до розроблення моделі моніторингу, яка дозволяє комплексно, у поєднанні всіх елементів, узгоджено, тобто системно, оцінити та виміряти якість освіти.

На управлінському рівні моніторинг ми розглядаємо як складний управлінський інструментарій оцінювання результатів якості освіти, що об'єднує три найважливіші компоненти: контроль, експертизу різних аспектів діяльності навчального закладу та систему інформаційного забезпечення управління якістю освіти [70]. Наукове управління закладом слід здійснювати у взаємодії адміністрації з колективом учителів, учнів, батьків, яке проходить через аналіз, прогнозування, планування та контроль. Відповідно до цього в закладі освіти слід запровадити програму моніторингових досліджень, реалізація якої містить аналіз стану та вивчення змін із обов'язковим прогнозуванням на майбутнє, вироблення стратегії й тактики розвитку навчального закладу.

Алгоритм моніторингової діяльності для Потуторського НВК «ЗНЗ I-III ступенів - ДНЗ»:

- керівник навчального закладу наказом затверджує склад робочої групи щодо проведення (супроводу) адміністративного, педагогічного, учнівського моніторингу;
- цілепокладання, мотивація респондентів на досягнення поставлених цілей;
- для одержання достовірної інформації робоча група розробляє інструментарій: анкети, діагностичні карти, завдання, тести тощо. Внесення (за необхідності) доповнень чи змін до розроблених кваліметричних моделей відповідно до пріоритетних напрямів діяльності навчального закладу;
- адміністрація ознайомлює учнів, батьків, педагогічний колектив з порядком проведення моніторингу, факторно-критеріальними моделями;
- у терміни, визначені адміністрацією, відбувається проведення моніторингових досліджень;
- проблемно-зорієнтований аналіз одержаної інформації;
- розробляння моделі корекційної діяльності учасників навчально-виховного процесу на всіх рівнях (учень – учень, учитель – учень, учитель – адміністрація тощо), вироблення методичних рекомендацій на підставі отриманих результатів аналізу;
- прогнозування, виявлення напрямів наступних досліджень;
- відстеження ефективності наданих рекомендацій.

Отже, моніторинг функціонально пов'язаний з усіма етапами управління, оскільки утворює з ними замкнутий цикл регулювання. Результатом моніторингових процедур є база показників нового, вищого рівня організації керованого об'єкта. Особливістю є те, що в процесі проведення моніторингу інформаційну систему управління неможливо відокремити від системи прийняття рішень. Це дійсно вища форма інформаційної діяльності управління та функціонування системи інформаційного забезпечення управління, що сприяє появі універсального типу мислення керівника для прийняття управлінського рішення.

Система моніторингу у Потурторському НВК дозволить відстежити:

- управлінську діяльність та її результати;
- розвиток навчального та виховного процесів у закладі;
- управлінську діяльність адміністрації НВК (результат цієї діяльності – висока якість роботи вчителів);
- результат діяльності вчителів у навчально-виховному процесі – рівень знань учнів і самоорганізації вчителів;
- діяльність учнів і самоуправління, результат – рівень та якість засвоєння змісту навчання і спроможності учнів застосовувати засвоєні знання для адаптації в навколишньому середовищі.

Правильно визначена мета, завдання, шляхи реалізації моніторингових досліджень сприяють підвищенню рівня ефективності та результативності управлінської діяльності, забезпечують її продуктивність і розвиток. Ні в кого не викликає сумніву актуальність проведення моніторингових досліджень навчальних досягнень учнів. Це визнано в освітянських нормативних документах, у цьому впевнені всі, хто намагається вдосконалювати освіту, зробити її якісною та доступною. Запровадження в Україні сучасних технологій оцінювання школярів, проведення ЗНО навчальних досягнень учнів, упровадження в життя ідеї стандартизації в освіті потребують широкого застосування моніторингових досліджень. Це надасть можливість забезпечити кожного учня інформацією про стан його навчальної підготовки та допомогти йому в корегуванні цього стану відповідно до його запитів і потреб. Моніторингові дослідження передбачають постійне спостереження за будь-яким навчальним процесом з метою виявлення його відповідності очікуваним результатам, визначення передумов для прийняття управлінських рішень і запровадження необхідних змін в освіті, спрямованих на підвищення її якості.

Для досягнення поставлених цілей рекомендуємо:

- проводити вимірювань знань учнів із базових предметів протягом навчального року не менше двох разів на рік;
- проводити аналіз рівня навчальних досягнень здобувачів освіти за результатами тематичного і семестрового оцінювання;

- аналізувати інформацію про фактори, які впливають на успішність навчання;
- проводити інтерпретацію результатів вимірювань і дослідження причин відмінностей навчальних досягнень різних категорій учнів;
- кожному педагогу розробити та оприлюднити критерії оцінювання навчальних досягнень учнів та рекомендації щодо організації корегувальної діяльності учнів для досягнення певного рівня компетентностей;
- заохочувати працівників до створення відповідних навчально-методичних матеріалів для корегування навчальної підготовки учнів;
- безперервно удосконалення засоби вимірювання та технології проведення моніторингу.

Інформація яка підлягає моніторингу (Додаток Г) та результати досліджень пропонуємо представляти у вигляді таблиць (Додаток І, Д, Е). За результатами досліджень видавати аналітичні наказами, розглядати на засіданнях педрад, науково-методичної ради, методичних об'єднань, батьківських зборах. Моніторинг формується як багатогранна система діагностичних процедур, що доцільно проводити з використанням новітніх методик, упровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, які об'єктивно висвітлюють показники якісної освіти, оперативно надають органам управління освіти достовірну інформацію про діяльність навчального закладу, впорядковують облік та оброблення інформації, удосконалюють систему ведення документації, забезпечують керівників і фахівців ЗЗСО високопродуктивним інструментом. Як свідчить практика, використання інформаційних технологій заощаджує робочий час керівника закладу на збирання, оброблення, аналіз та узагальнення інформації. Застосування моніторингу у системі управління освітою є особливо необхідним, оскільки саме управлінські рішення спроможні змінити систему в цілому, а від їх правильності та своєчасності залежить ефективність системи освіти.

### Висновки до розділу 3

Управління – це безперервний, динамічний, цілеспрямований процес, який має циклічний характер.

Побудувати систему управління якістю надання освітніх послуг у досліджуваному навчальному закладі слід на основі лідерства та демократії. Обов'язковою умовою якісної організації управління у Потуторському НВК є залучення до управлінської діяльності всіх суб'єктів навчально-виховного процесу, забезпечення наповненості управлінської діяльності конкретним змістом, визначення ролі й завдань кожного суб'єкта управлінської моделі, підпорядкування діяльності всіх рівнів управління для забезпечення успіху та позитивних результатів на функціональному і результативному рівнях, вивільнення часу директора і вчителів для діяльності, спрямованої на розвиток, запобігання адміністративному дублюванню документації, навчально-методичних матеріалів. Керівництву навчального закладу доцільно внести зміни у процес створення нормативних документів, а саме річного та виховного планів. Всі види внутрішньої шкільної документації слід оформляти відповідно до Інструкції з ведення ділової документації.

Для якісної організації освітнього процесу рекомендуємо: проводити системний моніторинг за чотирма напрямками – освітнє середовище, управлінські процеси, навчальні досягнення здобувачів освіти та педагогічна діяльність; оновити матеріально-технічну базу, запровадити стимулювання педагогічних кадрів до інноваційної діяльності та підвищення кваліфікації; проводити семінари, майстер-класи та тренінги з вивчення та впровадження інновацій у сфері управління закладом загальної середньої освіти та залучати до роботи в представників органів влади та інших навчальних закладів; створити умови для працевлаштування молодих спеціалістів та підвищення іміджу навчального закладу.

Впровадження системи комплексного моніторингу у досліджуваному закладі освіти дозволить: приймати відповідні управлінські рішення та

прогнозувати навчально-виховні ситуації; оперативно втручатися і вносити відповідні корективи до педагогічного процесу; конкретно планувати роботу з відповідної проблеми з учителями й учнями; створювати умови для порівняння власного оцінювання діяльності педагогічного колективу із незалежним.

## **ВИСНОВКИ**

Сутність освітньої послуги, яку надає особі заклад загальної середньої освіти, полягає в створенні відповідного освітнього середовища як сукупності нематеріальних та матеріальних умов для здійснення успішної діяльності цієї особи із здобування загальної середньої освіти. Вимоги до освітньої послуги і умов її одержання визначаються замовниками (державою, здобувачами освіти та їх батьками).



Стосовно реального стану здійснення управління освітою та освітньою діяльністю перед керівниками навчальних закладів та вчителями постає велика кількість нових викликів: перепідготовка кадрів; зміни у фінансуванні; можлива участь у міжнародних заходах, спрямованих на оцінку вітчизняної освіти; інституційний аудит шкіл; нове покоління дітей, до яких потрібен особливий підхід.

Будь-яка управлінська діяльність має бути спрямована на досягнення мети. В освіті – це випускник. Тому після повної реалізації освітньої реформи ми отримаємо випускника Нової школи, який буде особистістю, інноватором та патріотом.

На сьогодні у державі є хороша нормативно-правова база для проектування та впровадження у сфері освіти систем якості різного рівня та призначення. З вересня 2018 року учні перших класів розпочали навчання за програмою Нової української школи, а у 2020 році прийнято Закон «Про загальну середню освіту». Сформовано основні індикатори оцінки якості освіти в ЗЗСО; застосування дидактичних і соціальних стандартів в освіті, розробки процедур інституційного аудиту та моделей кваліметричного моніторингу навчання. Основним завданням сучасної школи є розробка та впровадження внутрішньої системи управління якістю надання освітніх послуг відповідно до норм чинного законодавства.

Оцінка якості роботи освітнього закладу вимагає багатокомпонентного, комплексного підходу. Якість роботи закладу загальної середньої освіти на пряму залежить від управлінської діяльності керівника, його організаційно-управлінських здібностей, професійної компетентності, рівня та характеру його взаємодії з педагогічним колективом, що забезпечує якісну роботу останнього. Учитель – остання ланка освітньої системи й перша та єдина людина, через яку ця система спілкується з дітьми.

Однією з умов підвищення якості загальної середньої освіти є посилення відповідальності ЗЗСО за результати своєї діяльності шляхом розширення демократичних засад їх функціонування та поглиблення автономії.

Досліджуваний навчальний заклад перебуває в активній стадії формування системи внутрішнього забезпечення якості освіти.

У навчальному закладі діє система моніторингу якості надання освітніх послуг, але вона потребує удосконалення відповідно до Закону «Про загальну середню освіту» та вимог щодо проведення інституційного аудиту. У досліджуваному закладі освіти розроблено та затверджено на засіданні педагогічної ради положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти та проведено внутрішній аудит за такими напрямками:

1. Управлінські процеси;
2. Педагогічна діяльність;
3. Навчальні досягнення учнів.

Виходячи з даних аналізу діяльності досліджуваного закладу основними проблемами, які потребують швидкого вирішення є: незадовільне матеріально-технічне забезпечення навчального закладу; відсутність мотивації у педагогічних працівників до самовдосконалення та прагнення до підвищення кваліфікації; відсутність групи продовженого дня.

Рівень навчальних досягнень учнів досліджуваного закладу освіти знаходиться на достатньому рівні. Учні активно беруть участь у предметних олімпіадах, творчих конкурсах та спортивних змаганнях, де займають призові місця.

Аналіз організації освітнього процесу дозволив виявити такі недоліки у системі управління досліджуваним навчальним закладом: практично всі управлінські процеси покладені на директора та його заступників, тоді як органи самоврядування закладом не приймають активної участі в управлінні; засідання педагогічної ради проводиться у вигляді різного роду звітування адміністрацією за участі в обговоренні педагогічних працівників, але без членів учнівського самоврядування; неефективною є організація дистанційного навчання в умовах пандемії, яка призводить до різкого зниження показників навчальних досягнень здобувачів освіти.

У зв'язку з відсутністю належної системи управління виникають проблеми з процесом створення основних нормативних документів ЗЗСО (річного та виховного планів роботи). Це призводить до відсутності прогресу у розвитку закладу, мотивації у деяких педагогів до впровадження та реалізації нововведень, негативного ставлення учнів до освіти. Всі ці слабкі сторони псуєть імідж навчального закладу і знижують рівень надання освітніх послуг.

Побудувати систему управління якістю надання освітніх послуг у досліджуваному навчальному закладі слід на основі лідерства та демократії. Обов'язковою умовою якісної організації управління у Потуторському НВК є залучення до управлінської діяльності всіх суб'єктів навчально-виховного процесу, забезпечення наповненості управлінської діяльності конкретним змістом, визначення ролі й завдань кожного суб'єкта управлінської моделі, підпорядкування діяльності всіх рівнів управління для забезпечення успіху та позитивних результатів на функціональному і результативному рівнях, вивільнення часу директора і вчителів для діяльності, спрямованої на розвиток, запобігання адміністративному дублюванню документації, навчально-методичних матеріалів. Керівництву навчального закладу доцільно внести зміни у процес створення нормативних документів, а саме річного та виховного планів. Всі види внутрішньої шкільної документації слід оформляти відповідно до Інструкції з ведення ділової документації.

Для якісної організації освітнього процесу рекомендуємо: проводити системний моніторинг за чотирма напрямками – освітнє середовище, управлінські процеси, навчальні досягнення здобувачів освіти та педагогічна діяльність; оновити матеріально-технічну базу; запровадити стимулювання педагогічних кадрів до інноваційної діяльності та підвищення кваліфікації; проводити семінари, майстер-класи та тренінги з вивчення та впровадження інновацій у сфері управління закладом загальної середньої освіти та залучати до роботи в них представників органів влади та інших навчальних закладів; створити умови для працевлаштування молодих спеціалістів та підвищення іміджу навчального закладу.

Впровадження системи комплексного моніторингу у досліджуваному закладі освіти дозволить: приймати відповідні управлінські рішення та прогнозувати навчально-виховні ситуації; оперативно втручатися і вносити відповідні корективи до педагогічного процесу; конкретно планувати роботу з відповідної проблеми з учителями й учнями; створювати умови для порівняння власного оцінювання діяльності педагогічного колективу із незалежним.

Запропонована модель проведення моніторингових досліджень дозволить отримати достовірну інформацію про усі аспекти освітнього процесу та провести виправлення недоліків в управлінні діяльністю закладу освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев А. В.. Сфера освіти як суб'єкт публічного адміністрування. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2015 р. № 3. С. 146-151.
2. Бабин І. І., Гриневич Л. М., Лікарчук І. Л.. Проблеми моніторингу якості освіти. Аналітична доповідь про стан моніторингу якості освіти в Україні МБО : «Центр тестових технологій і моніторингу якості освіти». 2017 р. URL: <http://timo.com.ua/node/7213>
3. Бартків О.. Готовність педагога до інноваційної професійної діяльності. Інноваційні технології. Проблеми підготовки сучасного вчителя. 2010. № 1. С. 52-58.
4. Безняк Е. С.. Руководство современной школой. М. : Просвещение. 1983. 207 с.
5. Бобеляк Н. Є.. Внутрішньошкільний моніторинг якості освіти: Методичний посібник. Львів: ЛОІППО. 2016 р. 56 с.
6. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Абетка для директора . Київ : Державна служба якості освіти. 2019. 40 с. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia / 2019/posibniki/abetka%20dlya%20directora.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/2019/posibniki/abetka%20dlya%20directora.pdf)
7. Бутова. Н. О. Сутність і структура поняття «якість освітнього процесу» у філософській та психолого-педагогічній літературі. URL : <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN17/12bnotpl.pdf>.
8. Вікторов В.. Основні критерії та показники якості освіти. Вища освіта України. 2006 р. №1. С 54-59
9. Вортникова І. П.. Використання ІКТ для моніторингу та оцінювання знань в е-навчанні. К: Інститут післядипломної педагогічної освіти Київського університету імені Бориса Грінченка. 2018 р. С. 43-47
10. Гончаренко С. У.. Головне — якість освіти. Педагогічна газета. 2006. № 3.
11. Григораш В. В.. Організація діяльності керівника школи. Х. : Вид. група «Основа» . 2011. 224 с.

12. Державна служба якості освіти України URL:  
[http://www.sqe.gov.ua/images/materials/news/photo/21082018/Pr\\_2018.pdf](http://www.sqe.gov.ua/images/materials/news/photo/21082018/Pr_2018.pdf)
13. Єльнікова Г. В.. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія . К. : ДАККО. 1999. 303 с.
14. Загальна середня освіта в Україні URL:  
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1>
15. Закон України «Про загальну середню освіту»  
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
16. Закон України «Про освіту» URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
17. Калініна Л. М., Коваленко Є. І.. Стратегічне управління освітньою організацією : навчальний посібник . Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя. 2013. 104 с.
18. Калініна Л. М.. Управління закладами освіти в контексті законодавчих змін. Освітня політика. Портал громадських експертів. 2016 р. URL:  
<http://education-ua.org/ru/articles/545-upravlinnya-zakladami-osviti-v-konteksti-zakonodavchikh-zmin>
19. Колісник-Гуменюк Ю.І.. Методичні вказівки до вивчення модуля «Модернізація освіти в сучасних умовах»: наук. метод. розробка . Львів : ЛННЦПО. 2018. 34 с.
20. Кремень В. Г.. Якісна освіта: сучасні вимоги. Педагогіка і психологія. 2006. № 4. С. 5—18.
21. Крок у майбутнє. Час змін в системі якості освіти / Н. Харченко та ін.// Директор школи. Шкільний світ. №2. Лютий 2018 р. URL:  
<http://www.osvita.ua.com/2018/04/63688/>
22. Куделя М., Самохін І.. Освіта в руках громад: чи можливі зміни? 2019. 13 с. URL:  
[https://cedos.org.ua/system/articles/pdfvs/000/000/340/original/ukrainian\\_pdf.pdf?1539251326](https://cedos.org.ua/system/articles/pdfvs/000/000/340/original/ukrainian_pdf.pdf?1539251326)

23. Кулик О. Є.. Управління якістю надання освітніх послуг закладами загальної середньої освіти на основі інформаційних технологій. Автореферат. К.: Університет менеджменту освіти. 2017 р. 25 с.
24. Кулик О. Є.. Експериментальна перевірка ефективності моделі управління якістю надання освітніх послуг загальноосвітніми навчальними закладами на основі інформаційних технологій. Електронне наукове фахове видання «Народна освіта». 2016 р. № 1. С. 20-31.
25. Курманська В. Д.. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. Ринок праці та зайнятість населення. 2014 р. № 3. С. 26-29
26. Лебідь О. В.. Принципи стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. Вісник університету ім. Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2017 р. № 1(13). С. 312-320.
27. Локшина О. І.. Моніторинг якості освіти: світовий досвід. Педагогіка і психологія. 2003. № 1. С. 108—116.
28. Лондара С. Л.. Розвиток інформаційних систем управління освітою як інструмент реалізації державної освітньої політики : монографія. ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ. 2020. 258 с.
29. Лукіна Т.. Моніторинг якості освіти: теорія і практика . К.: Вид. дім «Шкіл. світ»: Вид. Л.Галіцина. 2006. 128 с.
30. Лукіна Т. О.. Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні. Автореферат на здобуття наукового ступені доктора наук з державного управління. Київ. 2005 р. 34 с.
31. Лунячек В. П.. Алгоритм управління школою. Х. : Основа. 2005. 198 с.
32. Лунячек В. П.. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник 2-е вид., випр. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр». 2015. 512 с.
33. Люля Валентина. Директор школи – нові виклики та можливості . Asociace pro mezinárodní otázky. Praha 2017. 240 с. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2018/05/1.pdf>

34. Ляшенко О. І., Лукіна Т. О., Булах І. Є., Мруга М. Р.. Методика і технології оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу: посібник. К.: Педагогічна думка. 2012. 160 с.
35. Мармаза О. І.. Теоретичні аспекти регулювання як функція управління. Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2015. № 7 (51). С. 462-469
36. Мармаза О. І., Касьянова О. М., Григораш В. В.. Управління навчальним закладом: Навчально- методичний посібник . У двох частинах . Ч. 1. Абетка менеджера освіти / . Харків: Веста: Видавництво «Ранок» . 2003 . 160 с.
37. Мармаза О.І.. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба». 2017 р. 126 с.
38. Мартинець Л. А.. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.] . Вінниця. 2018. 196 с.
39. Марцин В.С., Міценко Н.Г., Даниленко О.А.. Основи наукових досліджень Навчальний посібник. Л.: Ромус. Поліграф. 2002. 128 с.
40. Маслов В. І.. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: Навчальний посібник. Тернопіль: Астон. 2007 р.. 150 с.
41. Маслов В. І., Калініна Л. М., Неруш М. В.. Організаційні механізми державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в умовах модернізаційних змін: посібн. К.: Педагогічна думка. 2014. 117 с.
42. Маслов В. І.. Функції процесу управління навчальним закладом як наукова основа розробки змісту і методів підвищення посадово-функціональної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Післядипломна освіта в Україні. 2012. № 1. С. 27-32.
43. Мозальов В. Є.. Моніторинг якості освіти: вітчизняний та зарубіжний досвід. Вісник Національного університету оборони України. 2014. № 5 (42). С 99-104.



44. Мойсенюк Неля. Педагогіка 5- те видання доп. і перероблене. К: 2007. 655 с. URL: [https://pidru4niki.com/18840116/pedagogika/shkola\\_pedagogichna\\_sistema\\_obyekt\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/18840116/pedagogika/shkola_pedagogichna_sistema_obyekt_upravlinnya) 6
45. Монаєнко А.. Нормативно – правова база розвитку освіти в Україні. К.: Право України. 2007. №10. С. 76 – 78.
46. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування школи. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>фний ресурс
47. НУШ Ключові новації в освіті. МОН України. 2018 р. 24 с. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/BOOKLETTE\\_INFO-ZAKON-2018\\_PRESS.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/BOOKLETTE_INFO-ZAKON-2018_PRESS.pdf)
48. Онаць О. М., Островерхова Н. М., Попович Л. М., Шевцов М. Г.. Громадсько-активні школи: управління та механізми розвитку: практичний посібник . К.: КОНВІ ПРІНТ. 2019. 96 с.
49. Осадчий І. Г.. Внутрішня система забезпечення якості загальної середньої освіти: науково-практичний коментар у запитаннях та відповідях. Дніпро: Середняк Т. К..2019. 92 с.
50. Осадчий І.Г.. Якість загальної середньої освіти: система управління та інституційний аудит. Концептуальні ідеї та методичні рекомендації. Дніпро: Середняк Т. К.. 2018. 31 с.
51. Освіта в Україні: базові індикатори. Інформаційно-статистичний бюлетень результатів діяльності галузі освіти у 2017-2018 н. р. Підготовлено Державною науковою установою «Інститут освітньої аналітики» Київ. 2018 р. 77 с.
52. Офіційний сайт УЦОЯО URL: <http://testportal.gov.ua/14514/>
53. Панасюк В.. Використання досвіду управління якістю освіти. Освіта ua. 05.08.2017 URL: <https://osvita.ua/school/method/1611/>
54. Панасюк В.. Використання досвіду управління якості освіти . Підручник для директора. 2007. № 8. С. 42 – 51 (С. 44)

55. Паращенко Л.. Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи: аналітична доповідь. К.: «2UP». 2013 р. 64 с.
56. Паращенко Людмила, Іванюк Ірина. «Три кити» управлінської вертикалі в шкільній освіті. Якість, Прозорість, Взаємодія. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/7654/1/Три%20кити.pdf>
57. Приходько В. М.. Суб'єкти моніторингу й оцінювання якості загальної середньої освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах 2013 р. № 30
58. Приходько В.. Системний підхід до моніторингу якості освітньої діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Запříжжя. Теорія та методика управління освітою. 2012 р.. № 9. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/9/41.pdf>
59. Про Концепцію загальної середньої освіти (12-річна школа) Постанова Колегії МОН України, Президії АПН України № 12/5-2 від 22.11.01 року URL:[https://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/2712/](https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/2712/)
60. Реалізація моделі освітнього моніторингу як інструмент підвищення якості освіти в процесі формування інноваційної особистості URL: [http://fel2005.dp.ua/docs/doc\\_351.pdf](http://fel2005.dp.ua/docs/doc_351.pdf)
61. Рейтинг шкіл Тернопільської області URL: <https://osvita.ua/school/rating/>
62. Рибальченко Д.. Методологічні засади створення та впровадження системи управління якістю освітніх послуг / Д.О. Рибальченко URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN15/11rdoznz.pdf>.
63. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В.. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації. К. 2019. 47 с.
64. Сидоренко М.. Проблеми оцінювання якості освіти на сучасному етапі. Педагогіка. Гуманітарний вісник. № 28. С.298 -302
65. Сиротенко Г.О.. Інноваційна діяльність педагога: від теорії до успіху. Інформаційнометодичний збірник . Полтава: ПОППО. 2006. 124 с.

66. Система управління якістю. Університет ім. Альфреда Нобеля. Дніпро. Офіційний сайт закладу. URL: <https://duan.edu.ua/yakist/systemy-upravlinnia-iaakistiu.html>
67. Скрипник В. І.. Моніторинг загальної середньої освіти як складова системи управління якістю знань. Дніпропетровськ. Управління школою. 2018 р. № 8 URL: <http://journal.osnova.com.ua/article/67565-%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%>
68. Смотрицький Є., Шейніна О.. Олімпіади школярів: не сепаратор для "вершків", а "дріжджі" освіти 2008 р. URL: <https://osvita.ua/school/method/2328/>
69. Сподар О. В.. З досвіду роботи заступника директора з навчально-виховної роботи Долинської гімназії №1 Долинської районної ради Івано-Франківської області URL: <https://sites.google.com/site/monitoringakostinvp/pokazniki-akosti-osviti>
70. Тестування і моніторинг в освіті. URL: <http://timo.com.ua/node/7213>
71. Управління ефективною школою / С. В. Корлюк та ін. // Освіта Полтавщини: Часопис Полтава: ПОППО. 2009. № 19. 96 с.
72. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія /Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М.Топузов . К.: Педагогічна думка. 2018. 224 с.
73. Управління закладом загальної середньої освіти URL: <https://www.pedrada.com.ua/article/1543-hto-upravlya-zakladom-zagalno-seredno-osvti>
74. Філоненко Р. С.. Історія розвитку та сучасний стан управління освітою. Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти. Наукові записки РДГУ. 2016. Випуск 13(56). Частина I . С. 164-166.
75. Фурамова О. А.. Моніторинговий супровід управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Система моніторингових досліджень як механізм управління якістю освіти (досвід, проблеми, перспективи). Матеріали обласної науково-практичної конференції. 25 березня 2020 р. Дніпро. С. 13-16

76. Хворостяна Н. В., Великжаніна М. В.. Аналіз основних чинників, які забезпечують якість освіти. Розвиток продуктивних сил і регіональної економіки. Економіка і регіон : ПолтНТУ 2012. № 3 (34). С 25-29
77. Хлебнікова Т. М.. Управління навчальною діяльністю .X. : Вид. група «Основа» . 2008. 175 с.
78. Цвілик С.Д., Богута Ю.А., Камінська І.В.. Кваліметричне оцінювання рівня навчальних досягнень учнів професійної школи. м. Вінниця URL: <https://dspace.vspu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5011/%D0%A6%D0%B2%D1%96%D0%BB%D0%B8%D0%BA%2C%D0%91%D0%BE%D0%B3%D1%83>
79. Черниш А. П.. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: Навчальний посібник. К.: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка. 2008. 55 с.
80. Черній А. Л.. Методичні рекомендації до організації освітнього процесу в закладах освіти у 2019 – 2020 навчальному році: інформаційно-методичний бюлетень. Рівне: РОШПО. 2019. 233 с.
81. Шлейхер Андреас. Найкращий клас у світі: як створити освітню систему 21-го століття . Переклала з англ. Ганна Лелів. Львів: Літопис. 2018. 296 с.
82. Ярош А. О.. Система управління освітніми рівнями в Україні на прикладі загальної середньої та професійно – технічної освіти Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Юриспруденція. 2014. № 8. С. 130 -134.
83. Ярощук Л. Г.. Основи педагогічних вимірювань та моніторингу якості освіти: навчальний посібник . Бердянськ : Видавець Ткачук О. В.. 2010. 248 с.
84. Alsammarrу Yurayao, Duangcharthom Surat. Development of educational management system in small primary school. Mahasarakham University. Thailand URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v9n12p244>
85. Evans David. School management matters, but can we change it? Center for Global Development. 2015. URL: <https://blogs.worldbank.org/impactevaluations/school-management-matters-can-we-change-it>

86. Friedman O., Trines S.. Education in Ukraine. Research Editor. WENR. 2019.  
URL: <https://wenr.wes.org/2019/06/education-in-ukraine>
87. National Standards for school-based initial teacher training (ITT) mentors. 2016.  
URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk>
88. Seymour P. Mindstorms: Children, Computers and Powerful Ideas . New York: Basic Book. 1980.
89. Skinner B. F.. The science of learning and the art of teaching. Harvard Educational Review. 24. 86–97.

**Карта діагностика рівня готовності  
вчителя до інновації за В. П. Чудаковою**

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

Фах \_\_\_\_\_

Стаж роботи \_\_\_\_\_

Категорія \_\_\_\_\_

Заклад, де працює \_\_\_\_\_

Критерії оцінювання:

4 бали – показник наявний завжди;

3 бали – часто наявний;

2 бали – зрідка наявний;

1 бал – наявний інколи;

0 балів – відсутній.

| Компоненти                | Показники<br>інноваційної діяльності                               | Самооцінка |  |  |
|---------------------------|--|------------|--|--|
| Мотиваційно-<br>цільовий  | Критичність мислення   |            |  |  |
|                           | Визначення цілей<br>власної дослідницької<br>роботи                |            |  |  |
|                           | Здатність відмовитися<br>від стереотипів<br>педагогічного мислення |            |  |  |
|                           | Творча діяльність  |            |  |  |
| Змістовно-<br>операційний | Творче використання<br>результатів<br>педагогічних<br>досліджень і |            |  |  |

|                         |  |  |  |  |
|-------------------------|--|--|--|--|
|                         | моделювання нового педагогічного досвіду   |  |  |  |
|                         | Варіативність інноваційної діяльності  |  |  |  |
|                         | Володіння методами педагогічних досліджень   |  |  |  |
|                         | Застосування в педагогічній практиці засобів діагностики та корекції індивідуальних особливостей школярів, реалізація різнорівневого підходу |  |  |  |
|                         | Розроблення авторської ідеї навчання та виховання  |  |  |  |
| Регулятивно-корекційний | Постійне здійснення самоаналізу й самооцінки діяльності  |  |  |  |
|                         | Систематичне коригування навчально-виховного процесу   |  |  |  |
|                         | Самостійний пошук нової інформації з метою саморозвитку  |  |  |  |
|                         | Прогностичність, здатність до проектування   |  |  |  |

|                                |  |  |  |  |
|--------------------------------|--|--|--|--|
|                                | Вміння оцінки корекції<br>інновації та визначення<br>їх цільового<br>призначення |  |  |  |
| Загальна кількість балів       |  |  |  |  |
| Рівень готовності до інновацій |  |  |  |  |

100% готовності до інноваційної діяльності відповідають максимальній загальній кількості балів – 56.

Рівень готовності до інноваційної діяльності високий – від 75% до 100%.

Рівень готовності до інноваційної діяльності середній – від 50% до 74%.

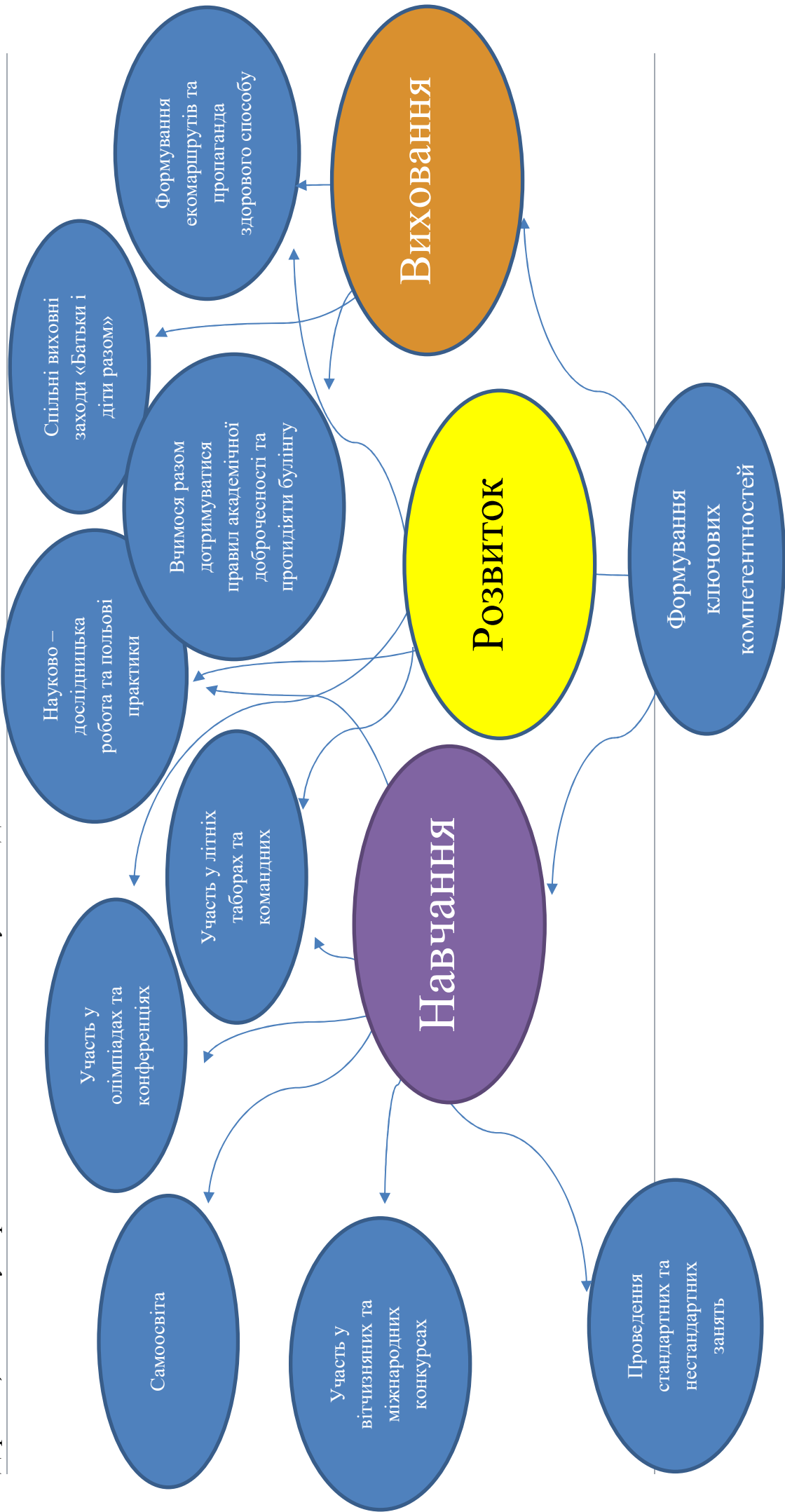
Інновації використовуються у діяльності епізодично – від 25% до 49%.

Інноваційна діяльність вчителя фрагментарна – менше 24%.





Дерево цілей Потурторського НВК «ЗНЗ І-ІІІ ступенів – ДНЗ»



Інформація, яка подається як звітність після проведення моніторингу у закладі  
загальної середньої освіти

| Вид інформації  | Відповідальний  | Термін виконання                 |
|---|---|----------------------------------|
| про кадрове забезпечення закладу загальної середньої освіти   | Директор НВК  | вересень                         |
| про контингент учнів  | Заступник директора з навчально – виховної роботи, класні керівники | вересень                         |
| про матеріально-технічну базу закладу загальної середньої освіти  | Директор НВК, завгосп   | вересень                         |
| про рівень навченості учнів школи за результатами навчання у I, II семестрі та за рік для учнів початкової, основної та старшої школи | Заступник директора з навчально – виховної роботи                   | січень,<br>червень               |
| про рівень навченості учнів школи за результатами навчання у I, II семестрі та за рік в розрізі навчальних предметів                  | Заступник директора з навчально – виховної роботи, вчителі          | січень,<br>червень               |
| про результати моніторингу професійної компетентності вчителя   | Директор НВК,<br>заступник директора з методичної роботи            | січень-<br>лютий                 |
| про динаміку навчальних досягнень учнів в розрізі нульового, контрольного та підсумкового заміру знань з предметів навчального плану  | Заступник директора з навчально – виховної роботи, вчителі          | вересень,<br>грудень,<br>травень |
| про результати моніторингу стану викладання предмету (предметів)  | Директор НВК,<br>заступник директора з навчально – виховної         | червень                          |

|  |   |                 |
|--|---|-----------------|
| інваріантної складової навчального плану   | роботи, заступник директора з методичної роботи   |                 |
| про результати державної підсумкової атестації в 4, 9 та 11 класах   | Заступник директора з навчально – виховної роботи, вчителі  | червень         |
| про результати участі учнів школи у Всеукраїнських, обласних, районних, міських олімпіадах, турнірах, конкурсах  | Заступник директора з навчально – виховної роботи, заступник директора з виховної роботи, класні керівники, вчителі | грудень-квітень |
| про результати участі учнів у ЗНО з української мови , математики, історії України, іноземної мови   | Заступник директора з навчально – виховної роботи   | червень         |
| про результати участі учнів у ЗНО за результатами щорічного офіційного звіту УЦОЯО про проведення зовнішнього незалежного оцінювання випускників закладів загальної середньої освіти | Директор НВК, заступник директора з навчально – виховної роботи   | серпень         |

## ПІДСУМКИ ПРОМІЖНОЇ ПОТОЧНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

3 \_\_\_\_\_ УЧНІВ \_\_\_\_\_ КЛАСУ

(навчальний предмет)

| № з/п                         | Прізвище та Ім'я учня | Навчальні досягнення учнів за завданнями контрольної роботи |           |          |            | Завдання для самостійної освітньої діяльності |
|-------------------------------|-----------------------|---|-----------|----------|------------|---|
|                               |                       | Високий   | Достатній | Середній | Початковий |   |
| 1                             |                       |   |           |          |            |   |
| 2                             |                       |   |           |          |            |   |
| Педагогічні корекційні заходи |                       |   |           |          |            |   |

## ПІДСУМКИ ВХІДНОЇ ДІАГНОСТИЧНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

3 \_\_\_\_\_ УЧНІВ \_\_\_\_\_ КЛАСУ

(навчальний предмет)

| №з/п | Прізвище та ім'я учня | Навчальні досягнення за минулий навчальний рік | Навчальні досягнення за діагностичною контрольною роботою | Розбіжність у рівні навчальних досягнень | Завдання для самоосвітньої діяльності учня |
|------|-----------------------|--|---|--|--|
| 1    |                       |  |   |  |  |

## ДИНАМІКА ЯКОСТІ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ

УЧНІВ \_\_\_\_\_ КЛАСУ \_\_\_\_\_ н. р.

(навчальний предмет)

| №з/п | Прізвище та ім'я учня | Вхідний контроль (бал)  | Успішність підвищили(+)<br>знизили(-)            | Проміжний контроль  | Успішність підвищили(+)<br>знизили(-)            | Вихідний контроль   | Успішність підвищили(+)<br>знизили(-)            |
|------|-----------------------|---|--|---|--|---|--|
| 1    |                       |   |  |   |  |   |  |
| 2    |                       |   |  |   |  |   |  |
|      | Підсумок по класу     | Середній бал:<br>1-3 б. _____<br>4-6 б. _____<br>7-9 б. _____<br>10-12 б. _____ | Усього підвищили _____.<br>Усього знизили _____. | Середній бал:<br>1-3 б. _____<br>4-6 б. _____<br>7-9 б. _____<br>10-12 б. _____ | Усього підвищили _____.<br>Усього знизили _____. | Середній бал:<br>1-3 б. _____<br>4-6 б. _____<br>7-9 б. _____<br>10-12 б. _____ | Усього підвищили _____.<br>Усього знизили _____. |

**РЕЗУЛЬТАТИ МОНІТОРИНГУ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОСТІ ВЧИТЕЛІВ \_\_\_\_\_**  
**КЛАСУ**

| Предмет | Діагностичні і контрольні роботи |           |             | Рівень навченості | Оцінки         |        |         | Ступінь коректності оцінювання | РІВЕНЬ ПРОФЕСІЙНОСТІ |
|---------|----------------------------------|-----------|-------------|-------------------|----------------|--------|---------|--------------------------------|----------------------|
|         | Вхідний                          | Проміжний | Підсумковий |                   | Р <sub>н</sub> | І сем. | II сем. |                                |                      |
|         |                                  |           |             |                   |                |        |         |                                |                      |

С<sub>к</sub> – ступінь коректності оцінювання;

Р<sub>н</sub> – рівень навченості учнів;

Інтерпритувати результати можна таким чином:

Р<sub>пр</sub> = 0 – річна оцінка збігається з оцінкою рівня знань учнів;

Р<sub>пр</sub> > 0 – річна оцінка завищена;

Р<sub>пр</sub> < 0 – річна оцінка занижена;

Чим більше значення Р<sub>пр</sub> відхиляється від 0, тим некоректніше вчитель виставив річну оцінку з навчального предмету.