

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Соціально-гуманітарний факультет**

**Кафедра управління та адміністрування ІФННІМ**

Хомик Юрій Миколайович

Управління якістю роботи сучасного закладу освіти в умовах викликів  
та загроз

Виконав студент групи ОСУЗОмі-  
21  
Ю.М. Хомик

---

## **ЗМІСТ**

### **РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СФЕРІ ОСВІТИ**

1.1 Теоретичні характеристики, принципи та особливості управління якістю організації

1.2 Концептуальні характеристики управління якістю в системі освіти

**Висновки до розділу 1**

### **РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ В РОБОТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ АКТУАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ**

2.1 Показники забезпечення якості роботи закладу освіти

2.2 Аналіз та оцінка забезпечення якості роботи закладів освіти на прикладі ліцеїв м. Івано-Франківськ

**Висновки до розділу 2**

### **РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ОСВІТИ**

3.1 Основні проблеми, що перешкоджають забезпечення управління якістю закладом освіти та перспективи розвитку

3.2 Зарубіжний досвід управління якістю освіти в навчальних закладах

**Висновки до розділу 3**

**ВИСНОВКИ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

## ВСТУП

Тема управління якістю закладів освіти завжди є актуальною. Якість освіти безпосередньо впливає на розвиток суспільства, конкурентоспроможність країни на світовій арені та успішність кожної окремої людини. Зміни в суспільстві, технології, підходи до навчання - усе це вимагає постійного оновлення та вдосконалення системи освіти. Управління якістю дозволяє визначати, впроваджувати та оцінювати ефективні стратегії навчання, що відповідають потребам сучасного світу.

Важливість теми підсилюється також тим, що зміни в технологіях, підходи до навчання, вимоги ринку праці та соціокультурні зміни вимагають постійного аналізу та вдосконалення системи освіти. Управління якістю дозволяє впроваджувати ефективні стратегії навчання, оцінювати їх результативність та адаптувати навчальні програми до потреб сучасного світу.

Наголос на ефективне управління якістю дозволяє досягати оптимальних результатів у навчанні, розвивати інновації та підвищувати задоволеність учнів, педагогів та батьків з наданої освіти. Тому питання управління якістю в освіті залишається однією з найважливіших тем у галузі освіти в будь-який час.

Основною метою нашого дослідження було дослідження особливостей формування якості освіти в контексті роботи навчального закладу враховуючи актуальні виклики та загрози.

Виходячи із мети ми сформувавши наступні завдання:

дослідити теоретичні характеристики, принципи та особливості управління якістю організації;

осмислити концептуальні характеристики управління якістю в системі освіти;

сформувати показники забезпечення якості роботи закладу освіти;

здійснити аналіз та оцінку забезпечення якості роботи закладу освіти на прикладі ліцею м. Івано-Франківськ;

виокремити основні проблеми, що перешкоджають забезпечення управління якістю закладом освіти та перспективи розвитку

оцінити зарубіжний досвід управління якістю освіти в навчальних закладах.

Об'єкт дослідження – управління навчальними закладами.

Предмет дослідження – основи управління якістю та забезпечення розвитку навчального закладу.

Методи дослідження. Для написання магістерської роботи послужили ряд наукових методів. Зокрема, системний метод допоміг зрозуміти суть управління якістю та виокремити її складові. Аналіз та систематизація наукової літератури допомогли акумулювати теоретичні погляди щодо управління закладом освіти; конкретизація, систематизація допомогли зрозуміти особливості формування якості закладу освіти та показники якості закладу освіти; вивчення нормативних, директивних документів щодо управління стали інституційно-організаційною основою дослідження; методи спостереження й анкетування посприяли здійсненню аналізу та оцінки забезпечення якості роботи закладу освіти; методи обробки та аналізу результатів сприяли виявленню основних висновків дипломної роботи; експериментальні методи дали можливість з'ясувати структуру, зміст, призначення моделі управління розвитком закладу освіти та сформулювати рекомендації щодо управління якістю й розвитком закладів освіти.

Наукова новизна магістерської роботи. В роботі удосконалено розуміння теоретичних основ, принципів та особливостей управління якістю організації й осмислено концептуальні характеристики управління якістю в системі освіти;

сформулювати показники забезпечення якості роботи закладу освіти та здійснено аналіз та оцінку забезпечення якості роботи закладу освіти; виокремлено основні проблеми, що перешкоджають забезпеченню управління якістю закладом освіти й оцінено зарубіжний досвід в цьому напрямку.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що основні результати і висновки роботи можуть бути корисними в процесі управління закладом освіти в роботі керівника. Розкриті питання в магістерській роботі можуть послужити в подальшому дослідженні цієї проблематики.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки та результати роботи були апробовані на конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного

розвитку» (18 травня 2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» (19 жовтня 2023 року).

Структура роботи охоплює вступ, три розділи, шість підрозділів, висновки та список використаних джерел.

## РОЗДІЛ I

### ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СФЕРІ ОСВІТИ

#### 1.1 Теоретичні характеристики, принципи та особливості управління якістю організації

Менеджмент в найбільш загальному розумінні визначається як управління організацією, тобто окремими особами та групами, які є частиною цілеспрямовано створеного економічного та соціального середовища. Управління можна розуміти як процес координації діяльності групи працівників, здійснюваний окремою особою або групою людей з метою досягнення певних результатів, які неможливо досягти індивідуальною роботою. Водночас, управління – це процес, у якому створюється та підтримується середовище, де поставлені цілі досягаються за допомогою окремих осіб або груп осіб. Управління визначається також як процес, який дозволяє планувати та організовувати людську діяльність, вести людей до її цілеспрямованого та ефективного здійснення, контролювати виконання цієї діяльності та керувати поведінкою людей та способами використання виділених їм ресурсів. Як правило, у всьому процесі беруть участь один суб'єкт і один об'єкт. Це суб'єкт контролю, який складається з окремої особи або групи (залежно від розміру організації), і контрольований об'єкт, який також складається з окремої особи чи групи. Під час цього процесу встановлюються цілі, що є завданням суб'єкта управління та шляхом взаємодії між суб'єктом управління а керований об'єкт визначається як така поведінка, яка веде до ефективного досягнення поставлених цілей.

Вебер та ін. поділяє менеджерів на три рівні. В якості керівників першої ланки М. Вебер називає майстрів, начальників цехів тощо. У шкільному середовищі ними можуть бути, наприклад, класні керівники, гаранті з профільних предметів або предметні комісії. У другій лінії ми маємо справу з керівниками середньої ланки, тобто керівниками відділів і відділень, тому в освіті мова йде про заступника директора, начальника відділу тощо. Діяльність на цих посадах зазвичай займає до 40% робочого часу цих керівників. Останній, третій рівень складають топ-менеджери. У сфері освіти, в ширшому контексті, це в основному про директорів шкіл, директорів освітніх організацій і т. д. Від них залежить загальний напрямок всієї діяльності в організації, створення розвитку організації, загальні результати і вся відповідальність в організації лягає саме на цей рівень управління.

У межах менеджменту функції поділяються на послідовні та паралельні. Ці функції більшою чи меншою мірою по відношенню до відповідного рівня управління виконують керівники. Послідовні функції включають п'ять функцій, які слідує одна за одною. Це:

- планування,
- організація,
- кадрова діяльність,
- управління людьми,
- контролінг.

Паралельні функції створюють фази окремих послідовних функцій і, отже, виконуються одночасно з ними, включаючи:

- аналіз,
- прийняття рішень,
- впровадження.

Науковці Янісова К. та Я. Криванек [1] описують планування як основну відправну точку для досягнення організацією необхідної ефективності. І додають, що організація складає декілька планів, і бажано, щоб вони спіралися один на одного. План часу — це сукупність стратегічного, тактичного та оперативного планів. Зі змістовної точки зору також необхідно забезпечити взаємозалежність господарського, виробничого, кадрового та інших планів. І останнє, але не менш важливе, плани повинні бути створені від організаційної структури всієї компанії до окремих співробітників. Організування пов'язане зі створенням груп працівників і зв'язків між ними. Результатом організування є створення організації, в якій визначено ролі, роботи, відносно постійні стосунки начальників і підлеглих, а також визначені повноваження та відповідальність.

До кадрової діяльності можна включити підбір і набір працівників, розподіл працівників по всій організації, навчання та особистий розвиток працівників, винагороду та моніторинг продуктивності праці окремих працівників, вихід на пенсію, і звільнення працівників, а й оцінка працівників. Управління людьми — це процес створення та передачі бачення майбутнього, мотивації людей і отримання їхньої відданості.

В контексті управління важливо розуміти суть поняття «лідерство». Основні характеристики лідерства включають:

- відкритість до нових можливостей,
- застосування особистого та активного ставлення до цілей,
- вплив на думки та дії інших людей,
- візуалізація цілей і створення цінності на роботі,
- застосування нових підходів до довгострокових проблем.



Варто визначити й суть поняття контролінг, що має не менш важливе значення в системі управління. Це оцінка виконаної роботи щодо цілей, які поставила перед собою організація. Процес контролю складається загалом із чотирьох етапів: від визначення процесу, який необхідно досягти, через вимірювання виконаної роботи та виправлення будь-яких відхилень від встановленої процедури чи плану, до створення та подальшого впровадження коригувальних заходів.

При проведенні перевірки бажано дотримуватись основних вимог, якими є:

об'єктивність,  
здатність швидко реагувати,  
послідовність.

Управління освітою включає управління закладами освіти, а також менеджмент організації, що надають освітні послуги.

Дослідниця Ветешка Л.[2] зазначає, що під освітнім менеджментом розуміють управління навчальним процесом або управління навчальним закладом. На управління освітнім процесом впливають внутрішні та зовнішні фактори середовища, які є динамічними та прямо та опосередковано впливають на сам освітній процес і необхідно, щоб організація адаптувалася до них і гнучко на них реагувала.

Організаційне середовище можна розділяти на мікросередовище та макросередовище. Мікросередовище включає суб'єкти, які беруть участь у виробництві та розповсюдженні продукту, а згодом також у підтримці його продажу, тому сюди можна включити конкурентів, постачальників, цільових клієнтів і громадськість. До макросередовища можна включити демографічне, економічне, політико-законодавче та соціокультурне середовище.

Замовників в управлінні освітою може бути декілька, ми включаємо фізичних осіб (самого учасника освіти), організації (бізнес, держава) чи самі навчальні заклади (тобто ті, хто створює пропозицію, або є й попитом). Постачальником освіти може бути фізична особа (самозайнята особа), знову-таки школа чи навчальний заклад, сам навчальний заклад (державний, громадський чи приватний) або держава.

У контексті управління закладами освіти поняття якості виступає чи не найголовнішим елементом.

В найбільш загальному розумінні якість розглядається як думка клієнтів або користувачів щодо властивостей продукту чи послуги, а також організації чи системи; це ступінь, до якого користувачі хотіли б отримувати послуги чи продукти, які відповідатимуть їхнім потребам і очікуванням. У зв'язку з цим можна вказати на японську концепцію управління якістю. Автор Умеда ще в 1993 році ввів дуже незмінне та зрозуміле визначення, а саме те, що система управління якістю є частиною загальної системи управління в організації, завдання якої полягає в тому, щоб гарантувати максимальне задоволення споживачів та допомоги їм найефективнішими способами. У цьому визначенні було викладено найсуттєвіше, а саме той факт, що складна система управління якістю повинна бути невід'ємною частиною функціонування кожної організації.

Управління якістю включає такі процеси, як планування якості, де включено встановлення цілей якості, так і специфікацію необхідних процесів для досягнення якості. Також управління якістю включає, виконання вимог до якості, а також підвищення здатності виконувати ці вимоги. Останній процес — це демонстрація якості, яка головним чином полягає у забезпеченні впевненості в тому, що попередні пункти будуть виконані.

У визначенні якості згідно зі стандартом ISO зазначено, що якість — це «ступінь виконання вимог сукупністю притаманних характеристик об'єкта». ISO (International Organization for Standardization) — міжнародна організація зі стандартизації. Це всесвітня федерація, заснована в Женеві в 1947 році. ISO

публікує міжнародні стандарти, на даний момент можна простежити понад 18 000 стандартів, виданих цією організацією. Розширення цієї федерації є найважливішим в європейських країнах, але поширюється на весь світ. Для забезпечення якості був створений стандарт ISO 9001, який встановлює критерії управління якістю. Усі організації можуть дотримуватися цього стандарту, незалежно від їхнього розміру, галузі чи сфери діяльності. Стандарт базується в першу чергу на ряді принципів управління якістю, згідно з якими він найбільше зосереджений на клієнті, вищому керівництві, процесному підході та постійному вдосконаленні.

На даний момент існує вже більше мільйона організацій, загалом із 170 країн світу, які мають сертифікат ISO. ISO 9001 був вперше опублікований у 1987 році і з тих пір переглядався. Поточна версія цього стандарту – 2015 рік, тобто ISO 9001:2015. У цьому стандарті вимагається систематична робота з ризиками, а також посилюється тиск на вдосконалення системи управління якістю та її процесів. Однак це глобальний компроміс, тобто. він узагальнює мінімум того, що можна вважати важливим у зв'язку з якістю, і це необхідно враховувати при роботі з цим стандартом. Другою популярною моделлю, яка використовується в управлінні якістю, є модель EFQM. Це всесвітньо визнана система управління, яка допомагає компаніям на шляху до успіху шляхом вимірювання того, наскільки успішно компанія працює на шляху до якості. Це допомагає зрозуміти, які прогалини існують в організації, і пропонує можливі рішення, які допомагають значно покращити ефективність організації. Зокрема, дана модель зосереджена на надихаючому менеджменті на всіх рівнях і створенні культури, яка спрямована на підвищення ефективності організації, залишаючись при цьому гнучкою, адаптивною і такою, що розвивається. Як і стандарт ISO, це модель EFQM, призначена для будь-якої організації незалежно від її розміру. Перша версія цієї моделі була відома приблизно в 1991 році, але під назвою European TQM model. З усіх відомих зразків досконалості саме ця вважається найвибагливішою.

Структура її складається з дев'яти основних критеріїв, які чітко структуровані на дві частини – припущення та результати. У порівнянні зі згаданим вище стандартом ISO серії 9000, модель досконалості EFQM є більш прогресивною, більш динамічною, але все ще дуже вимогливою. Містить десятки конкретних вказівок, які структуровані загалом у 32 підпунктах та містять рекомендації організаціям щодо того, на яких показниках ефективності їм слід зосередитися, якщо вони хочуть досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Модель можна описати відповідно до дев'яти критеріїв, з яких вона складається, першими п'ятьма критеріями є інструменти та ресурси, а наступними чотирма критеріями є результати організації, обидва по відношенню до співробітників, а також по відношенню до клієнта і суспільства в цілому. Оцінюються окремі компоненти, а максимальна кількість балів становить 500. Модель досконалості EFQM створена загалом для трьох категорій: малі та середні організації та державний сектор.

Функціонуюча система управління якістю – це система, яка є надійною та виконує всі функції, визначені вище. Інші пов'язані поняття – організаційний успіх і ефективність. Успіх вимірюється ступенем досягнення організацією поставлених цілей. Однак керівництво може зосередитися на економічній сфері цілей або неекономічній. Термін ефективність часто є синонімом успіху, але він скоріше пов'язаний з економічними цілями. Ефективність за словами А. Сушанек розуміється як «оптимальна ефективність ресурсів, засобів і результатів трудової діяльності людини при використанні законів природи, суспільства і мислення для досягнення суспільно корисних цілей» [3]. П. Пітра протиставляє концепцію ефективності концепції доцільності, яку він характеризує як «робити правильні речі». Тоді як він характеризує ефективність як «робити правильні речі в правильний спосіб».

Загалом науковці виділяють чотири функції управління якістю. Перш за все це максимізація задоволеності та лояльності клієнтів, а також інших сторін, які зацікавлені в процесі організації. Третя функція полягає в створенні

середовища, яке постійно заохочує вдосконалення та інновації. Останньою, але не менш важливою функцією є створення бази для досконалого середовища. Усі зазначені функції управління якістю можуть бути ефективними та результативними у поєднанні набору процесів, які взаємопов'язані та можуть бути розділені на декілька напрямків: планування, перевірка, контроль та підвищення якості.

Принципи управління якістю можна розуміти як сукупність зусиль для виконання функцій управління якістю, можна сказати, що це певна згода в думках світових експертів щодо того, які підходи в управлінні якістю слід застосовувати.

Сім найважливіших принципів містяться в стандарті ISO 9001:2015

«1. Орієнтація на клієнта

Лідерство

Залученість персоналу

Процесний підхід

Лідерство

Прийняття рішень на основі фактів

Менеджмент взаємин» [4].

Науковці розширюють ці принципи іншими, включаючи гнучкість (ефективне реагування на зміни навколишнього середовища, можливості та загрози), запобігання (запобігання потенційним проблемам), розвиток партнерства (насамперед із ретельно визначеними партнерами), відповідальність для стабільного майбутнього та навчання. Організація, яка не орієнтується на клієнтів, не є стабільною та конкурентоспроможною в довгостроковій перспективі. Для керівництва організації дуже важливо зосередитися на аналізі вимог самих клієнтів і докладати постійних зусиль для виконання цих вимог.

Серед найважливіших заходів, орієнтованих на клієнта, можна віднести, наприклад, завоювання та підтримку довіри клієнта, досягнення кращого

іміджу організації, передбачення поточних і майбутніх потреб, моніторинг задоволеності клієнтів та активне управління відносинами з клієнтами.

Роль вищого керівництва у зв'язку з управлінням якістю, дуже важлива у формуванні найкращого майбутнього організації. Основна проблема організацій полягає в тому, що в організаціях можна зустріти багато менеджерів, але лише невелика частина з них має справжні лідерські якості. До них можна віднести, наприклад:

- створення, а також дотримання моральних принципів,
- створення бачення та цілей організації,
- спілкування з підлеглими та людьми в цілому (відкрите та зрозуміле),
- здатність гнучко реагувати на зміни,
- постійний розвиток власних знань,
- здатність сприймати нові ідеї та працювати з ними,
- уміння розділяти успіхи і невдачі з підлеглими
- формування нових поколінь лідерів – передача обраних завдань нижчим рівням менеджерів

Основою підвищення конкурентоспроможності та здатності організації створювати вартість є залучення людей, які мають відповідні компетенції. Важливо, щоб організація могла цінувати цих людей, посилювати їхні компетенції та надавати їм необхідний простір для реалізації цілей організації. Через це організація може підвищити мотивацію працівників у досягненні поставлених цілей, підвищити продуктивність і креативність у виконанні завдань, підвищити задоволеність працівників і зміцнити довіру та співпрацю в усій організації.

Існує декілька заходів, які організація може обрати для залучення людей, найефективніші з них включають, наприклад:

- кращу комунікацію, що веде до розуміння важливості внеску кожного працівника в організацію;
- обмін знаннями та досвідом;
- віднесення часток працівників у досягнення поставлених цілей;

можливості для самооцінки діяльності працівників щодо їхніх особистих цілей;

загальна можливість висловитися про ефективність організації та відкритість до запропонованих рішень.

Ще одним із принципів управління якістю є процесний підхід. Передумовою якісного та ефективного управління процесами є, перш за все, встановлення цілей, яких організація хоче досягти в системі та процесах, встановлення повноважень та прийняття відповідальності працівників за виконання цілей, управління окремими процесами. і взаємні відносини між ними, управління кризами тощо.

Якщо організація здатна виконувати ці дії, вона досягне більшої уваги до ключових процесів і можливостей для вдосконалення. Крім того, завдяки ефективному управлінню процесами здатна буде оптимізувати продуктивність і використовувати всі ресурси, зменшити перешкоди та підвищити довіру всередині та за межами організації. Поліпшення є результатом зміни, яку можна розуміти як відхилення від відомого, і якщо це відхилення є позитивним, можна говорити про покращення.

Вдосконалення можна розуміти як процес реалізації навмисних позитивних змін. Цей процес зазвичай відбувається в усій організації, і керувати ним так само важливо, як і іншими процесами, які відбуваються в установі. Якщо організація досягне покращення, це створить додаткову цінність не лише для своїх клієнтів, але й для працівників та організації в цілому.

Передостаннім принципом, згідно стандарту ISO, є прийняття рішень на основі фактів. Завдяки цьому принципу можна зменшити невизначеність в організації та привнести більшу об'єктивність у прийняття рішень. У тому випадку, якщо керівництво приймає рішення на основі аналізу та оцінки даних, цілі досягаються організаціями. Тому важливо, щоб менеджмент завжди базувався на точних, надійних і безпечних даних, які він може потім

проаналізувати й оцінити, а також на власному досвіді. Усі ці дані повинні бути доступні для всього відповідного персоналу.

Останній і не менш важливий принцип - це управління відносинами з усіма зацікавленими сторонами, що важливо для стійкості організації. Завдяки цьому організація може гнучко реагувати як на можливості, так і на загрози, вона може краще орієнтуватися в цінностях зацікавлених сторін і певною мірою брати участь у їх створенні.

## **1.2 Концептуальні характеристики управління якістю в системі освіти**

«Управління якістю загалом і якістю освіти як об'єктом управління зокрема, є певним видом діяльності, що характеризується цілепокладанням (визначенням цілей цієї діяльності), системністю, орієнтацією на потреби споживачів, ґрунтується на певних принципах організації діяльності, виконує низку функцій і реалізується з використанням сукупності загальних і спеціальних методів впливу на керований об'єкт» [5, с. 16].

«Управління якістю освіти являє собою специфічний вид суспільної діяльності, що спрямована на підтримку та поліпшення якості й результативності функціонування галузі в цілому та загальноосвітнього, культурного та професійного рівня тих, хто навчається» [6].

Управління якістю в системі освіти - це комплексний підхід до організації, контролю та поліпшення якості навчання і навчальних процесів. Його мета полягає в постійному вдосконаленні освітніх програм, методів навчання, оцінювання успішності, розвитку педагогічних кадрів та забезпеченні найвищого рівня освітніх стандартів.

Цей підхід включає в себе:

Стратегічне планування, тобто визначення мети, цілей та стратегій для поліпшення якості освіти.



Моніторинг і оцінка, що полягає в систематичному аналізі результатів навчання та удосконаленні процесів на основі зібраних даних.

Створення стимулів, зокрема заохочення якісної роботи вчителів, учнів та адміністрації закладу освіти.

Постійне покращення, проведення змін на основі аналізу результатів та впровадження новітніх підходів та методик навчання.

Співпраця з усіма учасниками освітнього процесу, тобто залучення учнів, вчителів, батьків, адміністрації та громадськості для спільної роботи над поліпшенням якості освіти.

Вивчення стану якості в школі є важливим для виявлення поточної ситуації, можливих недоліків і можливостей для покращення. Оцінювання школи можна поділити на внутрішнє та зовнішнє залежно від того, хто його проводить. Зовнішнє оцінювання (зовнішнє оцінювання) здійснюється суб'єктами поза межами організації та спрямоване на оцінку загального стану організації. Перевагою є те, що ці суб'єкти не беруть участі у функціонуванні організації, тому вони об'єктивні. Недоліком є те, що оцінка не може бути сприйнята перевіреною організацією, яка намагається запобігти зовнішньому втручанню.

Існує два підходи до якості в галузі освіти. Перший підхід – це сфера якості навчального закладу, яка в основному стосується виконання поставлених освітніх цілей, тобто освітніх результатів. Освітні установи проводять власні оцінки роботи, але вони також оцінено державними та регіональними структурами. Методи оцінювання навчальних закладів регулюються також нормативно-правовими документами.

З точки зору другого підходу ми можемо говорити про якість освіти, тобто конкретно про якість освітніх процесів, закладів чи загальної системи освіти. Якість освіти включає «бажано (оптимальний) рівень їх функціонування та виробництва, який може бути встановлений певними вимогами (наприклад, стандартами освіти) і може бути об'єктивно виміряний та оцінений на цій основі». Порівняння освітніх результатів відбувається переважно як через

державні, так і через міжнародні проекти, такі як PISA, PIRLS, TIMMS або TALIS.

Міжнародні дослідження проводяться під егідою ОЕСР, яка є Організацією економічного співробітництва та розвитку. Це міжнародна організація, яка працює над створенням кращої політики для кращого життя. ОЕСР вважається ядром міжнародного співробітництва. Програма PISA спрямована на міжнародне оцінювання учнів у віці 15 років. Опитування проводиться кожні три роки і має на меті оцінити, наскільки добре учні опановують такі ключові предмети, як читання, математика та природничі науки, і чи добре учні підготовлені до реальних життєвих ситуацій, з якими вони можуть зіткнутися. Результати опитування використовуються як для міжнародних порівнянь, так і для надання інформації, яку можуть використовувати творці політика в галузі освіти, щоб отримати суттєве розуміння функціонування систем освіти та тенденцій розвитку.

Зі згаданих трьох сфер, які досліджує PISA, завжди вибирається одна основна сфера, а решта дві є другорядними. В основній області завжди розробляється набір нових тестів, але в рамках збереження порівнянності результатів у часі, трендові завдання, які вже використовувалися в попередніх циклах опитування, також залишаються в тестах. Для решти двох другорядних напрямків дослідження використовуються лише актуальні завдання, нові не створюються. Окрім результатів самого іспиту, до підсумкових результатів учня також вноситься інформація про його родинне походження та школу, що дає змогу розпізнавати явища, пов'язані з культурним, економічним та соціальним становищем учня.

Ще одне міжнародне дослідження PIRLS, яке спрямоване на перевірку читацької грамотності учнів четвертого курсу початкової школи. TIMSS також працює за подібним принципом, який орієнтований на учнів четвертих і/або восьмих класів початкової школи, але в області математичних і природничих знань.

Міжнародне опитування TALIS є найвідомішим опитуванням, яке спрямоване не на учнів чи студентів, а на вчителів і директорів шкіл. Таким чином представляє дуже важливий зворотний зв'язок, який в основному служить основою для поліпшення умов для вчителів. Метою дослідження є перш за все покращити умови для вчителів і таким чином підвищити їхню задоволеність професійним життям, що згодом сприятиме ефективності всієї освітньої політики. Завдяки цьому можна більш детально порівнювати системи освіти окремих країн і таким чином отримати приклади гарної практики.

Під час опитування вчителів та директорів запитують про шкільне середовище, в якому відбувається навчання, та умови, в яких працюють опитані. Документ розробляє індивідуальні критерії оцінювання, які модифіковані для окремих рівнів і видів освіти – для дитячого садка, початкової, середньої професійно-технічної школи, гімназії та вищих професійних училищ. Він також обговорює критерії для молодіжних будинків, центрів дозвілля, шкільних груп і шкільних клубів тощо.

Документ визначає кілька критеріїв, якими повинні керуватися організації дозвілля. Вони поділяються на шість великих областей, які згодом поділяються на додаткові підзони. Основні напрямки включають:

- наявність концепції розвитку,
- педагогічне керівництво,
- якість викладацького складу,
- навчальні результати учасників,
- підтримка учасників під час навчання,
- рівні можливості кожного.

На державному рівні управління якістю регулюється в першу чергу нормативно-правовими документами та державними стандартами.

Так, «відповідно до пункту 3 статті 12 Закону «Про освіту» повна загальна середня освіта має три рівня освіти – початкова освіта, базова середня освіта та профільна середня освіта. Тому в рамках реформи загальної середньої освіти розробляються:

Державний стандарт початкової освіти;

Державний стандарт базової середньої освіти;

Державний стандарт профільної середньої освіти.

Державні стандарти затверджується постановою Кабінету міністрів України і переглядаються не менше одного разу на 10 років. Зміна змісту й обсягу Державних стандартів загальної середньої освіти іншими органами виконавчої влади не допускається» [7].

Варто зауважити, що інституційною структурою, що регулює систему управління якістю є Міністерство освіти і науки України. «Серед основних повноважень Міністерства освіти і науки України (стосовно моніторингу та управління якістю освіти) виділяємо такі:

встановлення державних стандартів вищої освіти: вимог до змісту, обсягу і рівня освітньої та фахової підготовки громадян;

визначення критеріїв якості підготовки, рівня знань;

здійснення процедур ліцензування та акредитації вищих навчальних закладів» [8].

## **Висновки до розділу 1**

Управління якістю в системі освіти - це комплексний підхід до організації, контролю та поліпшення якості навчання і навчальних процесів. Його мета полягає в постійному вдосконаленні освітніх програм, методів навчання, оцінювання успішності, розвитку педагогічних кадрів та забезпеченні найвищого рівня освітніх стандартів. Базові елементи цього процесу включають стратегічне планування, систематичний аналіз результатів навчання, заохочення якісної й відповідальної роботи, проведення змін на основі аналізу результатів, тісна співпраця з усіма учасниками освітнього процесу.

Ми виокремили два підходи до якості в галузі освіти. Перший підхід – це сфера якості навчального закладу, яка в основному стосується виконання

поставлених освітніх цілей, тобто освітніх результатів. Освітні установи проводять власні оцінки роботи, але вони також можуть оцінюватись державними та регіональними структурами. Методи оцінювання навчальних закладів регулюються також нормативно-правовими документами. З точки зору другого підходу ми можемо говорити про якість освіти, тобто конкретно про якість освітніх процесів, закладів чи загальної системи освіти.

Управління якістю включає такі процеси, як планування якості, де включено встановлення цілей якості, так і специфікацію необхідних процесів для досягнення якості. Також управління якістю включає виконання вимог до забезпечення якості, й підвищення здатності виконувати ці вимоги. Останній процес — це демонстрація якості, яка головним чином полягає у забезпеченні впевненості в тому, що попередні пункти будуть виконані. Основними моделями забезпечення якості є система Total Quality Management та ISO9001.

## РОЗДІЛ II

### АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ В РОБОТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ АКТУАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

#### 2.1 Показники забезпечення якості роботи закладу освіти

Перш за все зауважимо, що якість роботи закладу освіти можна розглядати у двох площинах: якість навчання, що реалізується через показники знань учнів та якість здійснюваних організаційних процесів. Дві ці площини взаємопов'язані між собою. Як з цього приводу зазначає «якість освіти розглядається у нерозривній єдності якості процесу (діяльності) і якості результату. Якість освітнього процесу (діяльності) 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» [17, с. 5]. Ми зосередимо свою увагу більшою мірою на другу площину, що реалізується в адміністративній роботі керівників.

В якості методології та для подальшого осмислення проблематики якості спробуємо охарактеризувати основні показники, що визначають якість роботи навчального закладу та спробуємо детальніше зупинитись на кожному із них. Варто зауважити, що такі показники дозволяють визначити, наскільки успішно заклад реалізує освітні цілі та відповідає вимогам сучасного суспільства.

Відобразимо їх у формі таблиці, де до кожного із показників продемонструємо основні його характеристики.

#### Таблиця 2.1

Основні показники, що визначають якість роботи навчального закладу

№	Показник якості	Характеристика показників
1.	<p>Основні результати навчання в закладі освіти, успішність здобувачів освіти, здобуття відповідних компетентностей.</p>	<p>Якість закладу оцінюється за тим, наскільки успішно закінчують навчання його випускники, чи досягають вони високих результатів на ЗНО, олімпіадах, конкурсах тощо.</p> <p>Оцінка здатності випускників використовувати здобуті знання та навички у реальному житті.</p>
2.	<p>Якість роботи науково-педагогічних працівників</p>	<p>Кваліфікація викладацького складу, рівень освіти та досвід викладачів.</p> <p>Активність у вдосконаленні, участь науково-педагогічних працівників у професійному розвитку, участь у конференціях, семінарах, тренінгах підвищення кваліфікації тощо.</p>

3.	Наявність якісної матеріально-технічної бази	<p>Наявність сучасних засобів навчання (класів, лабораторій, комп'ютерів, бібліотек та інших засобів, які підтримують процес навчання.</p> <p>Наявність технічного забезпечення, комп'ютерів, доступу до Інтернету, програмного забезпечення тощо.</p>
4.	Якісна організаційна діяльність	<p>Ефективність організації навчального процесу, системи оцінювання, планування роботи закладу.</p> <p>Наявність зворотного зв'язку, задоволеність батьків і учнів, проведення опитування батьків та учнів може дати уявлення про те, наскільки задоволені вони наданою освітньою послугою</p>
5.	Доступність та різноманітність освітніх програм	Можливість вибору різних напрямків навчання, адаптація програм до потреб ринку праці.



6.	Можливі варіанти сприяння всебічному розвитку учнів чи студентів	Проведення позашкільних заходів та проєктів, участь учнів у конкурсах, олімпіадах, наукових проєктах.  Психологічна та соціальна підтримка, заходи, спрямовані на психологічний та соціальний розвиток учнів.
7.	Динаміка та ефективність розвитку закладу	Зміни в якості освіти з часом, впровадження нових технологій та методів навчання.
8.	Наявність у закладі освіти системи стратегічного планування	Наявність стратегічних планів розвитку, формування далекоглядного підходу до розвитку закладу освіти

Джерело: сформовано автором самостійно

Варто додати, що «надзвичайно важливим у життєдіяльності школи є професійна компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу. На жаль, на сучасному етапі розвитку управління освітою проблема компетентності керівника ЗНЗ виступає як самостійна. Традиційний процес підвищення кваліфікації недостатньо задовольняє ці потреби» [18].

Ці показники можуть варіюватися в залежності від типу закладу освіти (дошкільний заклад, загальноосвітня школа, вищий навчальний заклад тощо) і конкретних вимог освітньої системи країни. Однак їх аналіз дозволяє отримати повний образ про ефективність навчального закладу.

«Міністерство освіти і науки спільно з Державною службою якості освіти розробили методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти. Рекомендації оприлюднено на сайті МОН сьогодні, 30 листопада 2020 року.

Методичні рекомендації орієнтовані на допомогу школам у внутрішньому забезпеченні якісної освіти. Згідно з документом, система забезпечення якісної освіти у школі повинна мати не лише зовнішні стимули (ЗНО, інституційний аудит, атестація та сертифікація педагогічних працівників тощо), а й внутрішні інструменти» [20].

Якість - це властивість окремого підрозділу чи організації або здатність задовольняти визначені та передбачувані вимоги споживачів. Забезпечення цього вимагає постійних досліджень, перевірок оцінки та саморефлексивних підходів. Саме тому, забезпечення якості можна оцінювати як кінцеве виконання мети (результат процесу) або оцінювати хід самого процесу.

Погляд на установу у вигляді самооцінки, звичайно, цікавий і не суперечить стандартам та іншим рекомендаціям, але процес самооцінки дуже відносний. Самооцінка, як правило, спрямована на спробу самовдосконалення. Для загального уявлення про організацію необхідно провести зовнішнє оцінювання, яке забезпечує об'єктивність, але зовнішня організація не несе відповідальності за те, що вона оцінює. Тобто зовнішня оцінка якості відповідає за хід самого процесу оцінювання, але не несе відповідальності за процеси, які оцінює [19].

Тому обидві системи оцінювання повинні застосовуватися на однаковому рівні. Тобто, внутрішня оцінка якості – це проведення внутрішніх перевірок, моніторингів, оцінок роботи, звітування та інших інструментів, що дозволяють перевірити стан розвитку навчального закладу. Зовнішня оцінка визначається досягненнями закладу освіти та його працівників й учнів, а також поглядом на заклад освіти з боку інших зацікавлених осіб. Варто додати, що суть дослідження якості також у виведенні наслідків, не варто оцінювати лише виконання певного рівня якості і нічого не робити з даним станом. Існує низка інструментів для самого оцінювання (інтерв'ю, анкети, чек-листи тощо). Кожен із них важливий в контексті дослідження окремих питань.

## **2.2 Аналіз та оцінка забезпечення якості роботи закладів освіти на прикладі ліцеїв м. Івано-Франківськ**

В контексті підготовки даного питання ми досліджували кілька навчальних закладів Івано-Франківської громади. Для аналізу ми використали методи опитування та аналізу даних. Зокрема, в опитуванні взяли участь представники різних ліцеїв міста. Серед опитуваних в основному директори, заступники директорів та представники адміністрації. Вони мали змогу оцінити деякі показники якості навчальних закладів, в яких працюють (в основному по бальній оцінці від 1 до 10 балів). Також вони мали можливість виокремити основні проблеми, що перешкоджають впровадженню якості та запропонувати власні альтернативи щодо удосконалення й розвитку в роботі закладів освіти.

На даний час в досліджуваних школах не впроваджено систему управління якістю (СУЯ) за стандартами ISO 9001. Керівництво школи не думало про його впровадження та сертифікацію. Однак, спробуємо з'ясувати в якому стані зараз перебувають школи щодо виконання вимог стандарту ISO 9001. За результатами аналізу спробуємо зрозуміти, чи варто прагнути до впровадження СУЯ за цим стандартом, чи варто обрати інший підхід до управління якістю. Для потреб аналізу ми розробили сукупність питань, за допомогою яких змогли оцінити поточний стан закладів освіти.

Відповіді на запитання ми дізналися в співбесідах з уповноваженими представниками шкіл, серед яких були директори шкіл, заступники директора, секретарі та деякі вчителі. За кожне питання можна було отримати максимум 10 балів, якщо школа має процедуру, описану в документації, і при цьому її дотримується. Якщо процедура не описана і навіть не стосується даної області, ми ставили 0 балів.

Перше питання полягало в тому, чи є в школі стратегії розвитку закладу освіти чи інші важливі довгострокові плани, а також чи використовують СУЯ за стандартом ISO 9001. До цього часу навчальні заклади не розглядали впровадження СУЯ за стандартом ISO 9001, тому не має набору процесуального контролю цього питання. Окремі процеси ніяк не

ідентифікуються. Також не визначені відносини і зв'язки між окремими процесами. Бальна оцінка поточного питання – 0 балів.

Наступне питання полягало в тому, як ведеться документація та що вона містить? Ті навчальні заклади, що ще не має СУЯ навіть не розглядали можливість створення методичного посібника, який би чітко визначав порядок документування. Так само не створюються документи, які б безпосередньо стосувалися СУЯ. Незважаючи на відсутність задокументованої процедури, обов'язкова документація успішно ведеться, а повноваження поділяються усно. Всі документи повинні бути затверджені директором школи, на час відсутності його законним представником. Документообробник вибирається директором шкіл, виходячи з характеру документа та спрямованості працівника. Документація зберігається в кабінеті директора, його заступників, секретаря або в архіві. Відповідальність за його ведення несе секретар. Документація не опрацьована в єдиній формі відрізняються стилем, розміром шрифту та графічним оформленням. Документи зберігаються в друкованому або електронному вигляді.

Вимоги до управління даними в електронній формі та їх регулярного резервного копіювання не зафіксовані та не описані. Кожен працівник школи створює резервні копії даних на власний розсуд і потребу. Ліцеї ведуть таку документацію:

«положення про навчальний заклад,  
обліковий запис дітей та учнів (далі – шкільний журнал),  
документи про прийом дітей, учнів на навчання, про хід навчання та його закінчення,  
освітні програми,  
річні звіти про діяльність школи, звіти про власну оцінку школи,  
правила внутрішнього розпорядку школи, розклад занять,  
записи з педагогічних рад,  
кадрово-розрахункову документацію, господарську документацію,  
бухгалтерську та іншу документацію, встановлену спеціальними правовими

нормами. Всі вищевказані документи фактично зберігаються і в кабінеті директора, його заступників, секретаря або в архіві. У зв'язку з цим школа відповідає встановленим законодавством вимогам документації. Для ведення шкільного журналу, оформлення розкладів та заміни школа використовує цифрові програми. На кожного учня ведеться документація, яка містить результати навчання, основні відомості про нього та його батьків, особливі вимоги тощо.

Установлена законом документація школи ретельно ведеться та документується. У цій сфері ми не знайшли істотних недоліків і можливостей для вдосконалення. Зберігання деяких видів документів (наприклад, законів і постанов) в електронному вигляді достатньо з огляду на їх часте оновлення та можливість пошуку в Інтернеті. Наша рекомендація з огляду на поточну документацію – використовувати якомога більше платформ та можливостей розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в процес документування в установі. Крім того, варто було б школі створити інструкцію з ведення документації, в якій було б чітко прописано, хто за яку документацію відповідає, хто її затверджує, де вона зберігається тощо. Було б доцільно створити цю інструкцію, навіть якщо школа не приймає рішення про впровадження СУЯ за стандартом.

Наступне питання стосувалось того, чи створена у закладі освіти комісія з якості. Усне оцінювання поточної ситуації, показало, що відповідної комісії не створено, а посібник з якості в навчальних закладах відсутній, тому не відповідає вимогам стандарту. Бальна оцінка поточної ситуації 0.

Вважаємо, що перш за все варто сформувати базовий документ закладу освіти з забезпечення якості. Цей документ також має бути загальнодоступним на веб-сайті школи та слугувати не лише як документ для керівництва та працівників школи, а й як вираження ставлення до якості для широкої громадськості. В документі можна було описати як школа виконує вимоги стандарту та якими документами це підтверджує. Для зручності підготовки та зрозумілості варто дотримуватися структури стандарту та поступово описувати

виконання окремих напрямків. До Посібника з якості доцільно включити всі задокументовані процедури, які вимагаються стандартом, та інші процедури, які використовуються в школі. Посібник повинен містити згадані раніше документи, а також презентацію школи, яка містить основну інформацію, коротку історію, опис поточної ситуації та заяву керівництва школи щодо стандарту ISO 9001, терміни виконання, систему управління якістю, вимоги до документації, відповідальність керівництва, принципи особистої участі та орієнтації на клієнта, а також політику якості.

Відповіді на наступне питання продемонстрували оцінку 10. Суть питання полягало в тому, чи слідують працівники в роботі прийнятим документам. Якби школа прагнула відповідати вимогам стандарту, ми б рекомендували їй підготувати документ під назвою «Цілі якості». Ці цілі якості повинні бути встановлені на основі опублікованої Політики якості. Цілі якості слід переглядати частіше, ніж саму політику якості

Наступне питання «Чи плануєте та переглядаєте систему управління якістю?». Бальна оцінка цього питання – 5, оскільки конкретного сценарію по впровадженню цього питання немає, однак є наміри та стратегічні цілі. Якби навчальні заклади хотіли відповідати вимогам стандарту, керівництво мало б спочатку прийняти рішення про впровадження СУЯ і прагнути відповідати вимогам у сфері документообігу, діловодства тощо. Тільки тоді могли б планувати та переглядати актуальність та ефективність системи. У сфері планування варто було б починати з політики якості та цілей якості.

Наступне питання « Чи є у вас визначені обов'язки та повноваження в школі?» чітко визначено в організаційній схемі навчальних закладів. Права та обов'язки учнів, батьків і працівників закріплені в Положенні. Обов'язки працівників також детально прописані в Правилах внутрішнього розпорядку. За якість завжди відповідає директор. Бальна оцінка поточної ситуації 10.

Якщо навчальний заклад зацікавлений в стандарті ISO, то варто було б зберегти організаційну схему школи та організаційні правила. Єдиним недоліком щодо вимог стандарту є відсутність працівника, який би займав

посаду представника. управління якістю. У разі запровадження СУЯ, працівник, що відповідає за якість повинен бути з числа діючих працівників школи. Згодом ця особа буде відповідати за застосування процесів та їх управління, спілкування з громадськістю та всередині організації відповідно до стандарту ISO 9001, управління документацією, організацію внутрішніх аудитів тощо.

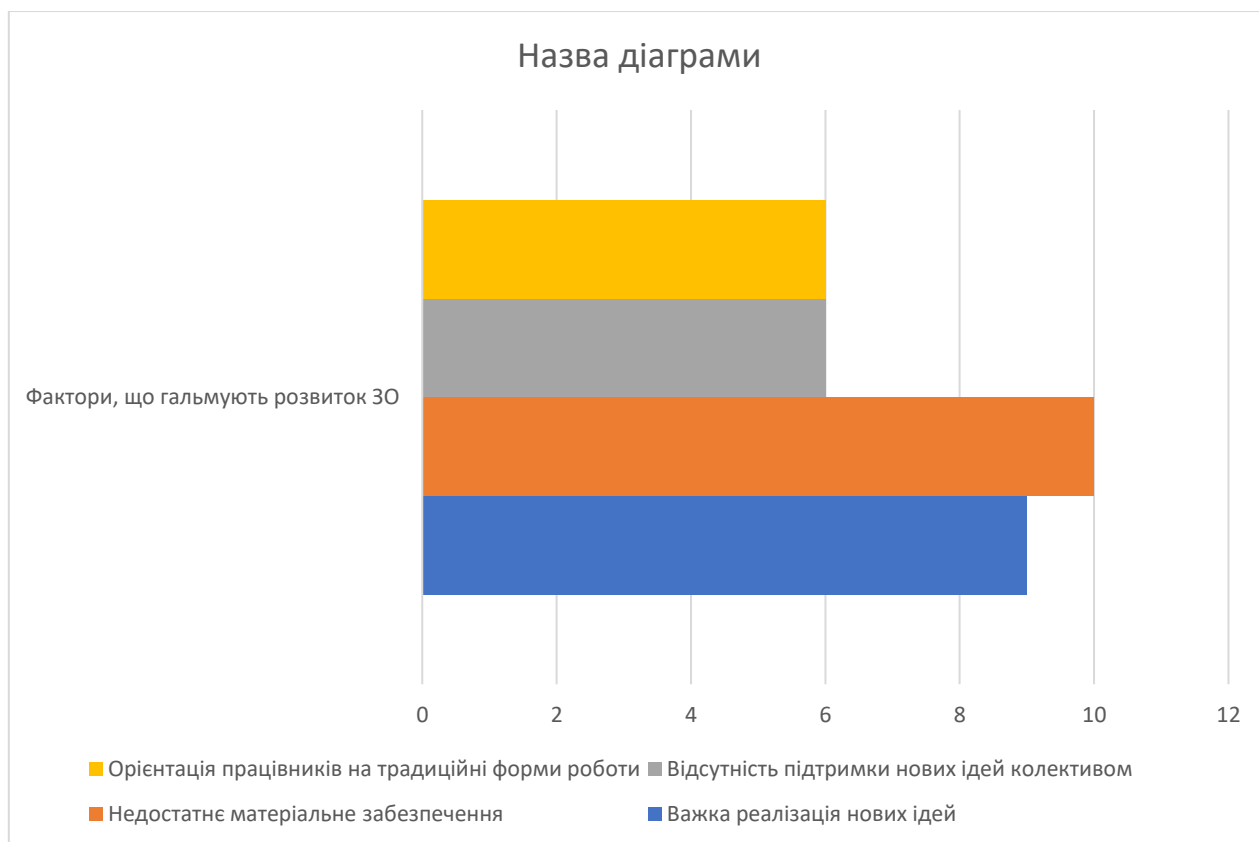
Наступне питання «Як відбувається внутрішня комунікація в ліцеї?» Оцінка ситуації продемонструвала поточні та перехресні вимоги, по горизонталі і вертикалі. Для внутрішнього спілкування використовуються в основному такі способи:

- особисті співбесіди,
  - електронна пошта,
  - службові телефони,
  - педагогічні консультації,
  - наради керівництва,
  - дошки оголошень,
- консультації тощо.

Керівництво навчальних закладів використовує консультації для обміну інформацією з усім педагогічним колективом. Це найефективніша форма спілкування. Консультації з викладачами проводяться регулярно. Під час засідання підписується протокол відвідування, якщо це один із педагогів відсутній, він зобов'язаний ознайомитися з програмою додатково. Співробітники спілкуються один з одним особисто або за потреби в електронному вигляді.

Відповідно до Закону про освіту в навчальних закладах створюється шкільна рада, яка бере участь в адмініструванні закладу. До її складу входять представники навчального закладу, батьки та вчителі. Крім того шкільна рада обговорює різного роду повідомлення, зауваження та пропозиції щодо покращення роботи закладу.

Наступне питання стосувалось факторів, що на думку опитаних гальмують розвиток закладу освіти (Мал. 2.1).



Мал. 2.1 Фактори, що гальмують розвиток закладу освіти

Серед перелічених основною причиною, що перешкоджає впровадженню якості опитані вважають недостатнє фінансування (10 балів із 10). Серед інших перешкод – орієнтація працівників на традиційні форми роботи та боязнь до нововведень, недостатня підтримка нових ідей колективом та інші.

Важливим питання, що впливає на якість роботи закладу освіти є впровадження інновацій та ставлення до них з боку колективу. Як зазначає Л. Мартинець, «інноваційний потенціал школи щодо конкретного нововведення – це:

зацікавленість учасників інноваційної діяльності в позитивному кінцевому результаті;

компетентність учасників інноваційної діяльності щодо реалізації нововведення, співвідношення цілей школи з новою педагогічною ідеєю,



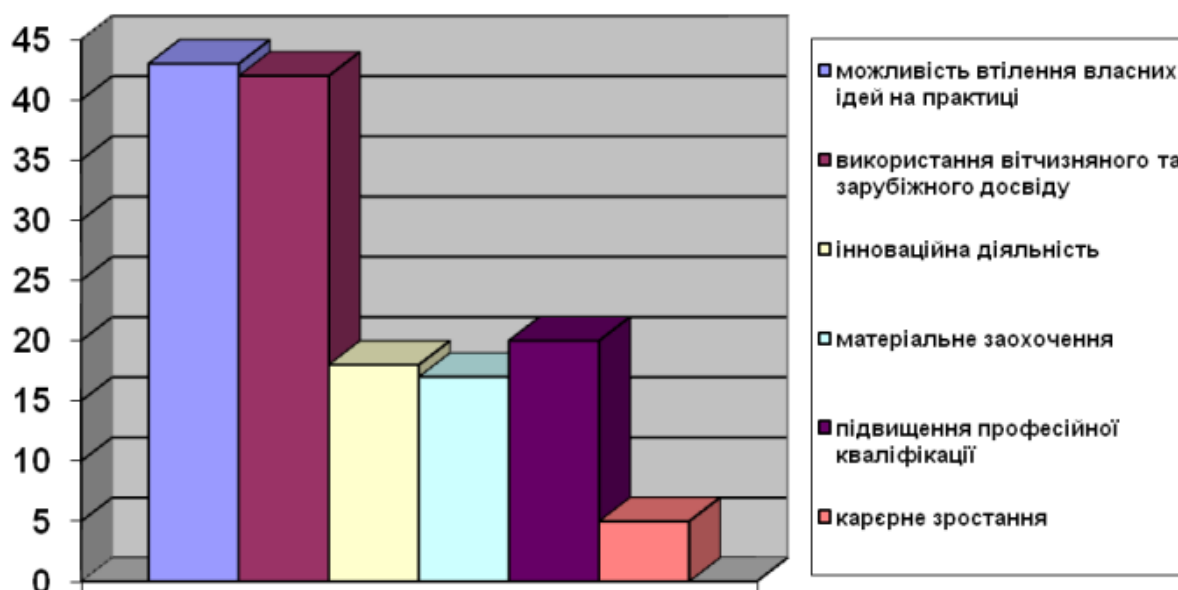
наявність сторін, відповідальних за процес і результати апробації нововведення (автор, науковий консультант тощо);

узгодженість інтересів між суб'єктами інноваційної діяльності, з одного боку, та з адміністрацією (педагогічним колективом, батьками) – з іншого» [21, с. 63].

Відтак, ще одним питанням яке ми намагались з'ясувати через опитування – це рівень сприйняття в закладі освіти інновацій – «Оцініть від 1 до 10 балів рівень сприйняття інновацій в закладі освіти». Результати показали, що інновації в закладах сприймаються недостатньо швидко. Інновації переважно несуть в собі зміни та трансформації, тому не всі можуть легко адаптуватись до змін. Відтак, завдання керівника полягає в тому, щоб колектив легко сприйняв їх та адаптувався до них.

В опитуванні ми також надали можливість представникам закладів освіти висловити власні позиції щодо удосконалення роботи закладів освіти, особливо в плані забезпечення якості (Мал. 2.2). серед основних шляхів респонденти зупинили свою основну увагу на таких, як:

можливість втілення власних ідей на практиці,  
інноваційна діяльність,  
використання вітчизняного та зарубіжного досвіду,  
матеріальне заохочення,  
можливість кар'єрного зростання.



Мал. 2.2 Шляхи удосконалення роботи закладу освіти

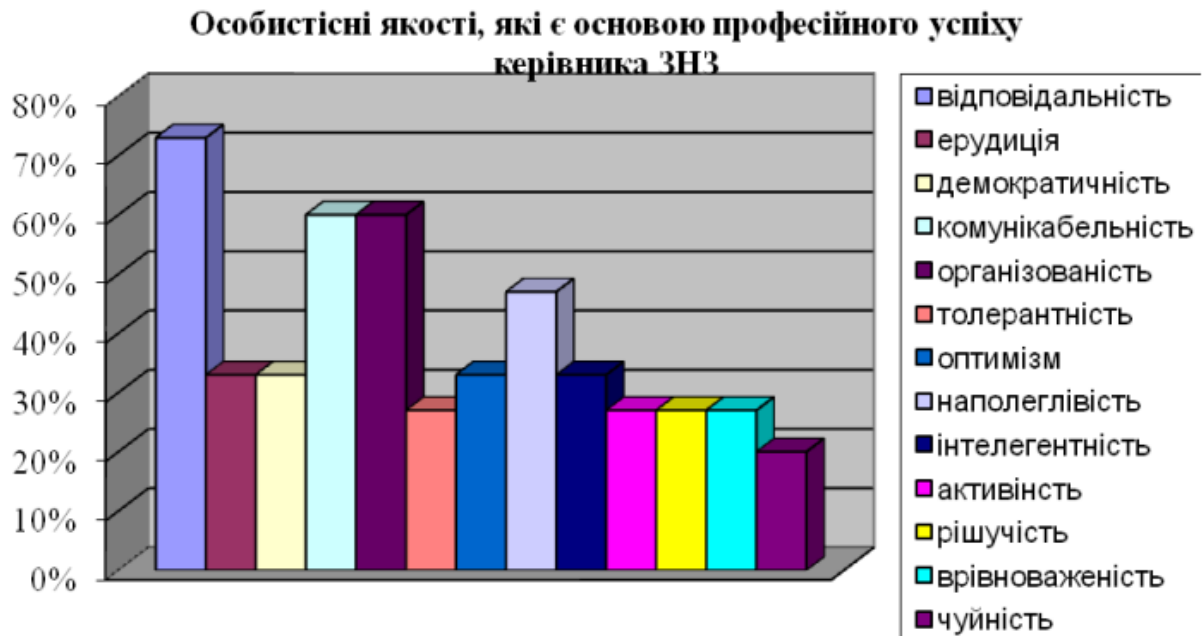
Крім того варто додати, що «ключовим завданням сучасної вищої освіти є підтримка і розвиток індивідуальності здобувача на основі включення всіх суб'єктів освітнього процесу в інституційний освітній простір. Реалізації саме цього завдання сприятиме впровадження в освітній простір подієвих форм, ядром яких є люди, об'єднані не тільки загальним інтересом, але і спільним проживанням реальної події в емоційній заглибленості, коли відбувається процес взаємообміну цінностями. Як зазначає Н. Крилова, «фактором розвитку особистості, як правило, виступає значуща для неї подія, в якій вона виявляє свої нові можливості, проводить ревізію власних цінностей і способу життя. Основою події майже завжди є зустріч з іншою особою або продуктами її творчості, які здатні змінити цінності і стереотипи поведінки суб'єкта, який формується» [22, с. 239].

«Освітня діяльність у школі — дуже динамічний процес, і закладам потрібно постійно вдосконалюватися, розбудовуючи внутрішню систему компонентів і процедур, що впливають на якість освіти учнів» [2]

Важливу роль відіграє й характеристика керівника та наявність в нього лідерських якостей. На думку опитаних назамінними для керівника є такі риси,

як відповідальність, організованість, інтелігентність, наполегливість та інші (мал. 2.3).

Саме якості керівника допомагають впроваджувати ініціативи, керувати якістю роботи, удосконалювати основи діяльності.



Мал. 2.3 Якості, необхідні керівнику закладу освіти

«Сьогодні становище директора ускладнюється серією суспільнополітичних, а значить, і управлінських проблем, глобалізаційними вимогами до освіти взагалі, тектонічними зрушеннями в моделях поведінки й рівні поінформованості різних прошарків населення залежно від їхнього місця проживання, соціального статусу, віку, доступу до освітніх послуг і т. ін». [25].

«Педагогічні працівники зацікавлені у розвитку закладів освіти, вони виокремлюють низку проблем, що перешкоджають ефективному розвитку, більшість опитуваних вважають, що управлінням розвитку мають цікавитися всі працівники школи та учасники навчально-виховного процесу. Проблеми, які існують у внутрішньому середовищі школи, включають:

- не сформованість педагогічних колективів як колективів односторонців;
- відсутність творчої активності окремих педагогів;

- відсутність належної уваги до питань якості;
- несформованість належного рівня внутрішньо-шкільної культури;
- пасивне ставлення окремих педагогічних працівників щодо розвитку закладу освіти» [26].

Впровадження стандартів якості в роботі закладів освіти є важливою складовою для забезпечення високої якості навчання та досягнення освітніх цілей. Наведемо основні особливості впровадження стандартів якості :

легка та швидка адаптація до змін, тобто заклади освіти повинні бути готові адаптувати свої освітні програми та методи навчання до змін в суспільстві та ринку праці,

широке використання сучасних технологій, впровадження сучасних засобів та технологій для поліпшення навчального процесу та ефективності взаємодії,

постійний моніторинг результатів для вчасного виявлення та виправлення недоліків,

забезпечення можливості індивідуального підходу до навчання;

гнучкість в управлінні для ефективного реагування на зміни у суспільстві та освіті,

забезпечення рівних можливостей, незалежно від незалежно від соціального становища чи інших факторів.

## **Висновки до розділу 2**

Якість роботи закладу освіти можна розглядати у двох площинах: якість навчання, що реалізується через показники знань учнів та якість здійснюваних організаційних процесів. Дві ці площини взаємопов'язані між собою. Серед основних показників, що визначають якість роботи навчального закладу та дозволяють визначити, наскільки успішно заклад реалізує освітні цілі та відповідає вимогам сучасного суспільства ми виокремили наступні: основні

результати навчання в закладі освіти, успішність здобувачів освіти, здобуття відповідних компетентностей; якість роботи науково-педагогічних працівників; наявність якісної матеріально-технічної бази, якісна організаційна діяльність, доступність та різноманітність освітніх програм, можливі варіанти сприяння всебічному розвитку учнів чи студентів, динаміка та ефективність розвитку закладу, наявність у закладі освіти системи стратегічного планування та інші.

Впровадження стандартів якості в роботі закладів освіти є важливою складовою для забезпечення високої якості навчання та досягнення освітніх й організаційних цілей. Основні особливості впровадження стандартів якості передбачають наступні переваги:

легка та швидка адаптація до змін, тобто заклади освіти повинні бути готові адаптувати свої освітні програми та методи навчання до змін в суспільстві та ринку праці,

широке використання сучасних технологій, впровадження сучасних засобів та технологій для поліпшення навчального процесу та ефективності взаємодії,

постійний моніторинг результатів для вчасного виявлення та виправлення недоліків,

забезпечення можливості індивідуального підходу до навчання;

гнучкість в управлінні для ефективного реагування на зміни у суспільстві та освіті,

забезпечення рівних можливостей, незалежно від незалежно від соціального становища чи інших факторів.

## РОЗДІЛ III

### УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ОСВІТИ

#### **3.1 Основні проблеми, що перешкоджають забезпечення управління якістю закладом освіти та перспективи розвитку**

В результаті аналізу ми з'ясували, що у сфері освіти існує ряд перешкод та проблем, що не дозволяють ефективно здійснювати управління якістю закладом освіти. Серед них ми виокремили найбільш поширені.

Небажання керівників діяти системно, підходити до управління стратегічно та використовувати базові аспекти менеджменту, особливо ті, що стосуються управління якістю роботи.

Відблиски рдянського совка, бюрократизація, що часто супроводжується в системі адміністрації навчальним закладом.

Невміння й незнання основ формування ефективних систем управління якістю закладів освіти.

Обмеженість фінансування системи освіти, що впливає на ініціацію вигідних для установ проектів та програм.

Значна залежність державних навчальних закладів від політики органів місцевого самоврядування, напрямків розвитку міста.

Спробуємо запропонувати основні шляхи, що можуть перешкоджати виникненню вище перелічених проблем.

Вважаємо, що першочергово необхідно посилити та скоординувати можливість отримання управлінської освіти для директорів шкіл (з менеджменту чи публічного управління та адміністрування), особливо зосередившись на директорах великих шкіл та шкіл зі структурованою організаційною структурою. Під час навчання підтримувати підвищення компетенцій у сферах управління змінами, розвитку та мотивації співробітників, оцінювання, профілактики синдрому вигорання, маркетингу тощо.

Варто зауважити, що у сфері охорони здоров'я на законодавчому рівні вже затверджена та врегульована вимога керівників медустанов, лікарень, відділів окрім медичної освіти мати й управлінську освіту. Вважаємо, що даний механізм варто запровадити і у сфері освіти. Зокрема, на нормативно-правовому рівні необхідно затвердити вимогу щодо наявності окрім педагогічної освіти й управлінської для керівників закладів освіти.

Другим важливим напрямком удосконалення управління закладами освіти є набуття міжнародного досвіду. Європейські держави розпочали реформування системи освіти значно швидше, ніж Україна. Тому, їх досвід, навчання, проблеми і здобутки можуть бути корисними для закладів освіти нашої держави. Варто наголосити, що найбільше результатів дають індивідуальні обміни досвідом.

Даний напрямок можна для прикладу забезпечити тим, що керівники закладів освіти можуть частіше укладати договори про співпрацю із міжнародними колегами. Зустрічі та обмін досвідом може бути корисним навіть в режимі онлайн роботи. Однак, даний напрямок в закладах освіти не є досить поширеним. В першу чергу це пов'язано із сукупністю необхідних бюрократичних процедур а також відсутністю мотивації до налагодження такої роботи. Крім того, на рівні влади така ініціатива не винагороджується достатньо, що спонукає керівників до пасивної поведінки. Актуальним питанням тут стоїть також підтримка шкіл в отриманні національних або міжнародних сертифікатів якості.

Як зазначає науковиця О. Григорєва, «сьогодні основна ідея освітньої політики в усьому світі полягає у визначенні освіти як інструменту і способу вирішення геополітичних завдань. Усвідомлюючи наявність низки проблем, що потребують вирішення, Європа зорієнтована на те, щоб мобільність професійної освіти в європейському просторі стала реальністю. Сьогодні кожен рівень європейської професійної освіти має функцію підготовки майбутнього фахівця до ринку праці, до подальшого розвитку його компетентності та активної громадянської позиції» [16].

У забезпеченні якісної роботи будь якої організації досить важливим питанням стоїть система мотивації. Так, в закладі освіти мотивація як керівників, так і педагогічних працівників є не менш важливим процесом. Мотивація може бути матеріальна, нематеріальна, проте завдяки її використанню є шанси збільшити ефективність роботи закладів освіти через людський ресурсний потенціал.

Важливо в плані удосконалення якості роботи закладу освіти підтримувати співпрацю шкіл з відповідними регіональними партнерами у створенні концептуальних документів школи. Підтримувати залучення керівництва школи до стратегічного управління розвитком школи та надавати їм методичну підтримку. Це можуть бути навчальні заклади вищих рівнів, аналітичні центри, групи дослідників тощо.

Керівникам закладів освіти бракує й механізмів обміну досвідом між собою в межах громади чи регіону. Важливо створити шаблони та найкращі практики та сприяти передачі прикладів належної практики управління між організаціями.

Спробуємо розробити модель управління розвитком школи на принципах загального менеджменту якості (Total Quality Management, TQM). Варто зауважити, що така модель виходить із конкретних характеристик закладу освіти та не може бути універсальною для всіх. Однак основні настанови та принципи можуть стати базою чи фундаментом у забезпеченні розвитку.

Таблиця 3.1

Модель управління розвитком школи на принципах загального менеджменту якості (TQM).

№	Назва етапу	Перелік заходів
	Визначення місії та цілей	.1. Аналіз стану школи, вивчення поточного стану, ідентифікація сильних та слабких

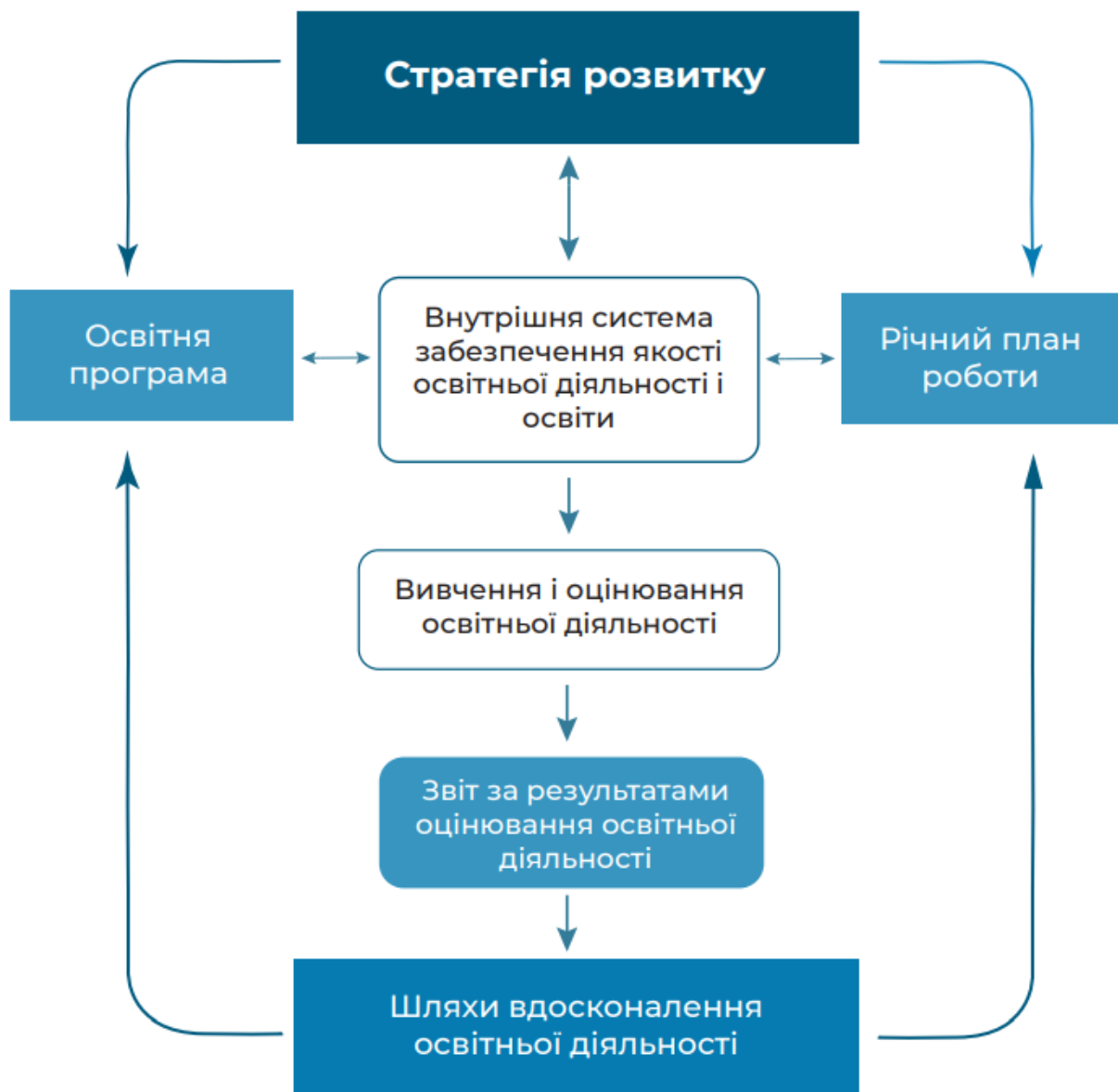


		<p>сторін, аналіз можливостей та загроз.</p> <p>1.2. Розробка чіткої місії та візії для школи, яка відображає її цінності та завдання.</p> <p>1.3. Визначення конкретних, досяжних та вимірюваних цілей для розвитку школи.</p>
2.	Залучення зацікавлених осіб до підвищення якості роботи закладу освіти	<p>2.1. Залучення стейкхолдерів, взаємодія з батьками, учнями, вчителями та іншими зацікавленими сторонами для отримання їхнього внеску та підтримки.</p> <p>2.2. Формування комітетів з різних груп, які будуть відповідальні за розвиток конкретних аспектів школи.</p>
3.	Впровадження системи управління якістю TQM в закладі освіти	<p>3.1. Тренінг та розвиток персоналу, надання персоналу необхідних навичок та знань у сфері TQM.</p> <p>3.2. Ідентифікація та документування ключових процесів у школі.</p> <p>3.3. Збір та аналіз вимог учнів, батьків та інших стейкхолдерів.</p>

4.	Постійне вдосконалення роботи та основних планів дій	<p>4.1. Встановлення систем моніторингу та вимірювання результатів процесів.</p> <p>4.2. Регулярний аналіз отриманих даних для виявлення можливостей</p> <p>4.3. Внесення необхідних змін для поліпшення процесів та досягнення стратегічних цілей.</p>
5.	Забезпечення участі всіх працівників в удосконаленні роботи закладу освіти	<p>5.1. Створення атмосфери, де кожен працівник бере участь у забезпеченні якості.</p> <p>5.2. Встановлення систем, що стимулюють працівників до досягнення якісних результатів.</p> <p>5.3. Забезпечення й розробка ефективних систем комунікації для обміну інформацією та ідеями між всіма працівниками.</p>

Джерело: сформовано автором самостійно

В контексті реалізації всіх цих етапів важливо розробити стратегію розвитку закладу освіти (Мал. 3.1), яка забезпечила б покроковий план реалізації системи управління якістю та містила внутрішні та зовнішні характеристики.



Мал. 3.1 Стратегія розвитку закладу освіти

Щодо конкретних заходів з управління якістю закладам освіти можна здійснювати наступний перелік заходів:

адаптувати зміст, методи та організацію навчання в школах до індивідуальних потреб людей та їхніх вікових особливостей, наприклад, зменшити обсяг знань та інформації, що передаються всім учням, збільшити частку навчання з використанням активних методів навчання, які підтримають розвиток грамотності та компетентності, зменшити частку очного навчання, збільшити частку факультативних предметів, тощо.

підтримувати процес стандартизації передумов і вимог до виконання професії вчителя, розробити та поступово запроваджувати інструменти для моніторингу педагогічних навичок, компетенцій і ставлення вчителя, які в першу чергу використовуються для особистого педагогічного розвитку, а також, можливо, для планування відповідних тем і форм навчання;

максимально можливо забезпечити впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в процес навчання та управління навчанням й організаційною роботою;

часте використання механізму зворотного зв'язку в процесі навчання та управління та взаємодії з батьками;

підтримувати співпрацю шкіл з іншими суб'єктами такого ж рівня чи статусу.

### **3.2 Зарубіжний досвід управління якістю освіти в закладах освіти**

Зарубіжний досвід управління якістю в закладах освіти може включати різноманітні стратегії та підходи. Серед найбільш поширених можна охарактеризувати систему стандартизації та оцінки якості. Багато країн використовують стандартизовані тестування або оцінки для вимірювання успішності учнів. Наприклад, Program for International Student Assessment (PISA) проводиться організацією OECD та дає можливість порівняти знання та навички учнів з різних країн. Відомими є також міжнародні оцінювання, такі як TIMSS та інші.

Порівняння освітніх результатів відбувається також через міжнародні проекти, такі як PIRLS чи TALIS. Міжнародні дослідження проводяться під егідою ОЕСР, яка є Організацією економічного співробітництва та розвитку. Це міжнародна організація, яка працює над створенням кращої політики для кращого життя.

Програма PISA [11] спрямована на міжнародне оцінювання учнів у віці 15 років. Опитування проводиться кожні три роки і має на меті оцінити,

наскільки добре учні опановують такі ключові предмети, як читання, математика та природничі науки, і чи добре учні підготовлені до реальних життєвих ситуацій, з якими вони можуть зіткнутися. Результати опитування служать як для міжнародних порівнянь, так і для надання інформації, яка може дати розробникам освітньої політики суттєве уявлення про функціонування освітніх систем і тенденції розвитку.

Окрім результатів самого тесту, до підсумкових результатів учня також вноситься інформація про його родинне походження та школу, що дає змогу розпізнавати явища, пов'язані з культурним, економічним та соціальним становищем учня.

Ще одне міжнародне дослідження PIRLS, яке спрямоване на перевірку читацької грамотності учнів четвертого курсу початкової школи. Опитування проводиться раз на п'ять років.

TIMSS також працює за подібним принципом, який орієнтований на учнів четвертих і/або восьмих класів початкової школи, але в області математичних і природничих знань. Порівняно з PIRLS, цикл опитування триває чотири роки.

Міжнародне опитування TALIS [12] є найвідомішим опитуванням, яке спрямоване не на учнів чи студентів, а на вчителів і директорів шкіл, таким чином представляє дуже важливий зворотний зв'язок, який в основному служить основою для поліпшення умов для вчителів. Метою дослідження є перш за все покращити умови для вчителів і таким чином підвищити їхню задоволеність професійним життям, що згодом сприятиме ефективності всієї освітньої політики. Завдяки цьому можна більш детально порівняти системи освіти окремих країн і таким чином отримати приклади хорошої практики. Під час опитування вчителів і директорів запитують про шкільне середовище, в якому відбувається навчання, та умови, в яких працюють опитані.

У сфері вищої освіти питаннями якості займається Європейська асоціація із забезпечення якості вищої освіти (ENQA) [10]. Це головна асоціація, яка представляє своїх членів на європейському та міжнародному рівнях, особливо

в процесах прийняття політичних рішень. ENQA сприяє європейському співробітництву у сфері забезпечення якості вищої освіти та поширює інформацію та досвід серед своїх членів з метою розвитку та обміну найкращими практиками та таким чином підтримує європейський вимір у забезпеченні якості освіти. Членство в асоціації підлягає зовнішній перевірці принаймні один раз на п'ять років, а також організація повинна відповідати критеріям, встановленим європейськими стандартами та рекомендаціями щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти.

Ці критерії були прийняті міністрами, відповідальними за вищу освіту, у 2005 році та переглянуті у 2015 році, ставши основою, яка містить стандарти та рекомендації для внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості та для агенцій, які оцінюють якість шкіл. ESG містить загалом десять сфер, кожна з яких містить рекомендований стандарт і короткий посібник із його виконання:

1. «Стратегія та забезпечення якості,
2. підготовка та затвердження навчальних програм,
3. студенторієнтоване навчання, викладання та оцінювання,
4. порядок вступу, курс навчання, визнання освіти та присудження вчених ступенів,
5. викладачі ВНЗ,
6. ресурси для забезпечення навчання та підтримки студентів,
7. збір та обробка інформації,
8. публікація інформації,
9. постійний моніторинг та періодичне оцінювання навчальних програм,
10. регулярна зовнішня перевірка якості" [9].

Вадливим принципом у забезпеченні якості роботи навчального закладу у європейських країнах є залучення стейкхолдерів, тобто максимальне залучення представників громадських організацій, органів місцевого самоврядування, батьків, представників які беруть участь в процесі прийняття рішень чи вирішенні проблем навчального закладу.

Велику увагу іноземні навчальні заклади приділяють професійному розвитку вчителів та підвищенню їхньої кваліфікації та ефективності.

Принципом гарантування якості навчання в закордонних закладах освіти є також акцент на індивідуалізацію, тобто зосередження уваги на індивідуальні потреби кожного учня через персоналізований підхід до кожного окремо. Максимальне використання інноваційних та новітніх технологій та програм є одним із найголовніших завдань, що ставлять перед собою навчальні заклади. Впровадження інноваційних технологій для покращення процесів навчання та оцінювання успішності є чи не найголовнішим шляхом розвитку сучасних закладів. Саме цей підхід в першу чергу орієнтує заклади освіти на зв'язок з ринком праці, тобто на актуальні проблеми і запити суспільства.

Запозичення та адаптація цих підходів можуть сприяти покращенню систем управління якістю освіти в закладах освіти нашої держави.

Спробуємо охарактеризувати досвід Республіки Польща у цьому напрямку, оскільки Польща є найближчим сусідом України, а досвід цієї держави є основним в контексті здійснення реформ в Україні.

«Проблема забезпечення якості вищої освіти є одною з ключових в освітніх документах, які розроблялися та підписувалися в контексті створення Європейського простору вищої освіти. Наприклад, ще в 1999 р. в Болонській декларації зазначалося про просування Європейського співробітництва з метою розроблення зіставних критеріїв і методології в забезпеченні якості. Основоположним документом із забезпечення якості освіти в Європейському середовищі можна вважати Стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти, який прийнято у 2009 р. в Берліні» [14].

В останнє десятиліття забезпечення якості освіти в Польщі включало три механізми:

- педагогічний нагляд,
- оцінку вчителя та
- оцінку діяльності директора.

«У Польщі, як і більшості Європейських країн, прийнято рішення про створення незалежної установи із зовнішнього забезпечення якості, а саме Польської акредитаційної комісії [4], яка здійснює свою діяльність у межах системи вищої освіти з метою зовнішнього забезпечення та контролю якості освітньої діяльності вищих шкіл, однак незалежно від центральної системи управління освітою. Комісія систематично проводить оцінювання якості всіх вищих шкіл та університетів, як державних, так і приватних, і підтверджує відповідність пропонованих навчальних програм освітнім стандартам, що, у свою чергу, повинні відповідати європейським освітнім вимогам і моделям. Процес забезпечення якості вищої освіти здійснюється через стандарти навчання, які є сукупністю норм, що визначають і формують зміст підготовки фахівців, а вимоги щодо процесу й очікуваних результатів навчання визначено в нормативних документах Європейського Союзу» [15].

Але в останні роки внесено зміни в систему педагогічного нагляду. У 2009/2010 - 2020/2021 навчальних роках зовнішнє та внутрішнє педагогічне оцінювання закладів освіти включало чотири форми діяльності: оцінка якості навчальних закладів; контроль за дотриманням законодавчих положень щодо їх діяльності; підтримка роботи навчальних закладів з метою надихання та інтенсифікації процесів, які покращують їх роботу; моніторинг, що полягає у зборі та аналізі інформації про діяльність навчальних закладів з метою виявлення та усунення загроз належному виконанню їх завдань.

Зміненим положенням з 2021/2022 навчального року скасовано дві з чотирьох існуючих форм педагогічного контролю, оцінювання та моніторингу, залишено контроль та супровід. Обґрунтовуючи ці зміни, МОН вказувало на те, що користь від оцінювання непропорційна кількості часу та праці, необхідних для його проведення. Оцінювання, особливо внутрішнє, надмірно збільшувало бюрократичне навантаження на вчителів [13].

Хоча нормативні документи не вимагали створення додаткової документації, навчальні заклади часто готували додаткові звіти, дослідження чи резюме для документування своєї діяльності в тій чи іншій сфері. У



результаті цих змін сферу перевірок, які раніше стосувалися лише дотримання нормативно-правових актів, було розширено на оцінку освітнього та виховного процесів, а також результатів навчальної, виховної, та іншої статутної діяльності установ. Проте нормативно-правові акти більше не визначають критерії чи аспекти, які враховуються при оцінюванні перебігу освітнього та виховного процесів та/або наслідків діяльності навчальних закладів в рамках зовнішнього аудиту. Такі інспекції можуть стосуватися будь-яких аспектів, охоплених педагогічним наглядом, а перевірочні листи, включаючи критерії, для певного навчального року публікуються міністром освіти і науки.

Голова громади чи виконавчий орган гміни вносять суб'єктів, які відповідають вимогам законодавства (зокрема житловим, санітарним і протипожежним вимогам), до реєстру навчальних закладів. Орган виконавчої влади відмовляє у взятті на облік або виключає з обліку суб'єкта господарювання чи опікуна у разі виявлення невідповідності його вимогам законодавства чи стандартам, а також у разі ліквідації діяльності.

Нагляд здійснюється на основі плану нагляду, прийнятого радою гміни (органом гміни, який приймає рішення та контролює). Перевірки (так звані «наглядові заходи») здійснюють особи, уповноважені головою комуни, мером або президентом міста. На практиці ці завдання покладаються на директора дитячого навчального закладу або відповідального, який відповідає за загальне функціонування закладу.

Організація роботи закладу освіти та його оцінка відповідно до законодавства включає:

- планування та організація роботи педагогічної ради,
- виконання завдань відповідно до рішень педагогічної ради та ради школи, якщо ці органи діють, а також відповідно до рішень органу, що здійснює педагогічне керівництво, та органу управління.

- здійснення заходів щодо підвищення якості роботи;

- проведення просвітницько-профілактичної роботи та створення умов для оздоровчої діяльності;

створення умов для дотримання прав дітей та учнівської молоді, у тому числі прав студентів-інвалідів.

Якщо навчальну, виховну та доглядову діяльність здійснює директор, який є вчителем, оцінювання включає також обов'язкові критерії оцінювання роботи вчителя та один критерій, обраний директором із числа додаткових критеріїв оцінювання роботи вчителя.

Орган педагогічного контролю оцінює роботу директора за обов'язковими та додатковими критеріями оцінки роботи вчителя. Якщо директор проводить навчальну, виховну та доглядову діяльність, використовується наступна шкала оцінювання: від 0 до 10 балів - щодо обов'язкових критеріїв оцінки роботи директора; від 0 до 30 балів - щодо обов'язкового критерію оцінювання роботи викладача, який стосується змістовної та методичної правильності проведення занять; від 0 до 5 балів – щодо обов'язкових критеріїв оцінювання роботи вчителя (у тому числі увага до належних умов навчання, виховання та догляду; знання прав дитини, підтримка розвитку учнів та формування їх ставлення; співпраця з іншими вчителями та батьками). ; підвищення кваліфікації; відповідність вимогам законодавства) та додатковий критерій оцінювання роботи вчителя за вибором директора. Якщо директор не проводить навчальну, виховну чи доглядову діяльність, використовується наступна шкала оцінювання: від 0 до 10 балів - щодо обов'язкових критеріїв оцінки роботи директорів [13].

Таким чином, міжнародний досвід забезпечення якості роботи закладу освіти у формі контролю може бути корисним для України.

### **Висновки до розділу 3**

В процесі дослідження ми виокремили ряд перешкод та проблем, що не дозволяють ефективно здійснювати управління якістю закладом освіти. Зокрема, це небажання керівників діяти системно, підходити до управління стратегічно та використовувати базові аспекти менеджменту, особливо ті, що

стосуються управління якістю роботи; відблиски рдянського совка, бюрократизація, що часто супроводжується в процесі здійснення управління; невміння формувати ефективні системи управління якістю закладів освіти; обмеженість фінансування системи освіти, що впливає на ініціацію вигідних для установ проєктів та програм; значна залежність державних навчальних закладів від політики органів місцевого самоврядування, напрямків розвитку міста.

Серед основних перспектив та шляхів розвитку в першу чергу виокремили необхідність посилити та скоординувати можливість отримання управлінської освіти для директорів шкіл (з менеджменту чи публічного управління та адміністрування). Зокрема, на нормативно-правовому рівні необхідно затвердити вимогу щодо наявності окрім педагогічної освіти й управлінської для керівників закладів освіти.

Другим важливим напрямком удосконалення управління закладами освіти є набуття міжнародного досвіду. Також, у забезпеченні якісної роботи будь якої організації досить важливим питанням стоїть система мотивації, на формування якої також потрібно зосередити значну увагу. Важливо в плані удосконалення якості роботи закладу освіти підтримувати співпрацю шкіл з відповідними регіональними партнерами у створенні концептуальних документів школи.

Серед конкретних рекомендацій ми виокремили такі: адаптувати зміст, методи та організацію навчання в школах до індивідуальних потреб людей та їхніх вікових особливостей; підтримувати процес стандартизації передумов і вимог до виконання професії вчителя, розробити та поступово запроваджувати інструменти для моніторингу педагогічних навичок, компетенцій і ставлення вчителя, які в першу чергу використовуються для особистого педагогічного розвитку, а також, можливо, для планування відповідних тем і форм навчання; максимально можливо забезпечити впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в процес навчання та управління навчанням й організаційною роботою; часте використання механізму зворотного зв'язку в

процесі навчання та управління та взаємодії з батьками; підтримувати співпрацю шкіл з іншими суб'єктами такого ж рівня чи статусу.

## ВИСНОВКИ

Управління якістю в системі освіти - це комплексний підхід до організації, контролю та поліпшення якості навчання і навчальних процесів. Його мета полягає в постійному вдосконаленні освітніх програм, методів навчання, оцінювання успішності, розвитку педагогічних кадрів та забезпеченні найвищого рівня освітніх стандартів. Базові елементи цього процесу включають стратегічне планування, систематичний аналіз результатів навчання, заохочення якісної й відповідальної роботи, проведення змін на основі аналізу результатів, тісна співпраця з усіма учасниками освітнього процесу.

Ми виокремили два підходи до якості в галузі освіти. Перший підхід – це сфера якості навчального закладу, яка в основному стосується виконання поставлених освітніх цілей, тобто освітніх результатів. Освітні установи проводять власні оцінки роботи, але вони також можуть оцінюватись державними та регіональними структурами. Методи оцінювання навчальних закладів регулюються також нормативно-правовими документами. З точки зору другого підходу ми можемо говорити про якість освіти, тобто конкретно про якість освітніх процесів, закладів чи загальної системи освіти.

Управління якістю включає такі процеси, як планування якості, де включено встановлення цілей якості, так і специфікацію необхідних процесів для досягнення якості. Також управління якістю включає виконання вимог до забезпечення якості, й підвищення здатності виконувати ці вимоги. Останній процес — це демонстрація якості, яка головним чином полягає у забезпеченні впевненості в тому, що попередні пункти будуть виконані. Основними моделями забезпечення якості є система Total Quality Management та ISO9001.

Якість роботи закладу освіти можна розглядати у двох площинах: якість навчання, що реалізується через показники знань учнів та якість здійснюваних організаційних процесів. Дві ці площини взаємопов'язані між собою. Серед основних показників, що визначають якість роботи навчального закладу та

дозволяють визначити, наскільки успішно заклад реалізує освітні цілі та відповідає вимогам сучасного суспільства ми виокремили наступні: основні результати навчання в закладі освіти, успішність здобувачів освіти, здобуття відповідних компетентностей; якість роботи науково-педагогічних працівників; наявність якісної матеріально-технічної бази, якісна організаційна діяльність, доступність та різноманітність освітніх програм, можливі варіанти сприяння всебічному розвитку учнів чи студентів, динаміка та ефективність розвитку закладу, наявність у закладі освіти системи стратегічного планування та інші.

Впровадження стандартів якості в роботі закладів освіти є важливою складовою для забезпечення високої якості навчання та досягнення освітніх й організаційних цілей. Основні особливості впровадження стандартів якості передбачають наступні переваги:

легка та швидка адаптація до змін, тобто заклади освіти повинні бути готові адаптувати свої освітні програми та методи навчання до змін в суспільстві та ринку праці,

широке використання сучасних технологій, впровадження сучасних засобів та технологій для поліпшення навчального процесу та ефективності взаємодії,

постійний моніторинг результатів для вчасного виявлення та виправлення недоліків,

забезпечення можливості індивідуального підходу до навчання;

гнучкість в управлінні для ефективного реагування на зміни у суспільстві та освіті,

забезпечення рівних можливостей, незалежно від незалежно від соціального становища чи інших факторів.

В процесі дослідження ми виокремили ряд перешкод та проблем, що не дозволяють ефективно здійснювати управління якістю закладом освіти. Зокрема, це небажання керівників діяти системно, підходити до управління стратегічно та використовувати базові аспекти менеджменту, особливо ті, що

стосуються управління якістю роботи; відблиски рдянського совка, бюрократизація, що часто супроводжується в процесі здійснення управління; невміння формувати ефективні системи управління якістю закладів освіти; обмеженість фінансування системи освіти, що впливає на ініціацію вигідних для установ проектів та програм; значна залежність державних навчальних закладів від політики органів місцевого самоврядування, напрямків розвитку міста.

Серед основних перспектив та шляхів розвитку в першу чергу виокремили необхідність посилити та скоординувати можливість отримання управлінської освіти для директорів шкіл (з менеджменту чи публічного управління та адміністрування). Зокрема, на нормативно-правовому рівні необхідно затвердити вимогу щодо наявності окрім педагогічної освіти й управлінської для керівників закладів освіти.

Другим важливим напрямком удосконалення управління закладами освіти є набуття міжнародного досвіду. Також, у забезпеченні якісної роботи будь якої організації досить важливим питанням стоїть система мотивації, на формування якої також потрібно зосередити значну увагу. Важливо в плані удосконалення якості роботи закладу освіти підтримувати співпрацю шкіл з відповідними регіональними партнерами у створенні концептуальних документів школи.

Серед конкретних рекомендацій ми виокремили такі: адаптувати зміст, методи та організацію навчання в школах до індивідуальних потреб людей та їхніх вікових особливостей; підтримувати процес стандартизації передумов і вимог до виконання професії вчителя, розробити та поступово запроваджувати інструменти для моніторингу педагогічних навичок, компетенцій і ставлення вчителя, які в першу чергу використовуються для особистого педагогічного розвитку, а також, можливо, для планування відповідних тем і форм навчання; максимально можливо забезпечити впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в процес навчання та управління навчанням й організаційною роботою; часте використання механізму зворотного зв'язку в

процесі навчання та управління та взаємодії з батьками; підтримувати співпрацю шкіл з іншими суб'єктами такого ж рівня чи статусу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Janisova, D., Krivanek M. Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj. Praha: Grada. 2013. URL:[ms.ua/uk/blog-uk/sim](https://ms.ua/uk/blog-uk/sim)
2. Veteska J. Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých. Praha: Portál. 2016. URL: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.5>
3. Sushanek P. Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. 2011. URL: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.5>
4. Сім принципів управління якістю у вимогах ISO 9001. TMS academy/ 13.06.2023. URL: <https://academy.tms.ua/uk/blog-uk/sim-pryntsypiv-upravlinnia-iakistiu-v-vymohakh-iso-9001/>
5. Лукіна Т.О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Київ.: Педагогічна думка, 2020. 230 с.
6. Лукіна Т.О. Управління якістю освіти // Енциклопедія освіти. АПН України; Гол.ред. В.Г.Кремень. К.: Юрінком Інтер, 2008. С. 945 — 947.
7. Державні стандарти. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/derzhavni-standarti>
8. Система управління якістю освіти в Україні. URL: <https://studfile.net/preview/5604155/page:3/>
9. Paulovcakova L. Management kvality vzdělávacích organizací. Praha: Česká andragogická společnost. 2020. URL: <http://archiv-nuv.npi.cz/cinnosti/analyzy-trhu-prace-rozvoj-kvalifikaci-dalsiho-vzdelavani/narodni-institut-deti-a-mladeze.html>
10. The European Association for Quality Assurance in Higher Education. URL: <https://www.enqa.eu>
11. Чому PISA?. URL: <http://pisa.testportal.gov.ua/chomu-pisa/>
12. TALIS - The OECD Teaching and Learning International Survey. URL: <https://www.oecd.org/education/talis/>

13. Zapewnianie jakości kształcenia we wczesnej edukacji i opiece (ECEC) oraz edukacji szkolnej. European Commission website.10.11.2023. URL: [https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/pl/national-education-](https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/pl/national-education-systems/poland/zapewnianie-jakosci-ksztalcenia-we-wczesnej-edukacji-i-opiece)

[systems/poland/zapewnianie-jakosci-ksztalcenia-we-wczesnej-edukacji-i-opiece](https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/pl/national-education-systems/poland/zapewnianie-jakosci-ksztalcenia-we-wczesnej-edukacji-i-opiece)

14. Гавран М. Системи забезпечення якості освітньої діяльності закладів вищої освіти Польщі в контексті побудови європейського простору вищої освіти. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Вип 70. 2020. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27768/Havran.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

15. Guidelines for drawing self-evaluation reports. (2012). Resolution No. 461/2012 of the Presidium of PKA.

16. Григорєва О. Сучасні світові й вітчизняні моделі управління розвитком освітніх систем. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/9226/1/Григорьэва\\_електбыбылыот.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/9226/1/Григорьэва_електбыбылыот.pdf)

17. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, Державна служба якості освіти, 2020. 240 с.

18. Рожнова Т. Є. Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Тетяна Євгенівна Рожнова. К., 2012. 285 с.

19. Systémy managementu kvality ve vzdělávacím procesu. 02.02.2005. URL: <https://www.mmspektrum.com/clanek/systemy-managementu-kvality-ve-vzdelavacim-procesu>

20. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/vnutrishnya-sistema-zabezpechennya-yakosti-osviti-u-shkolah-rozrobleno-metodrekomendaciyi>

21. Мартинець Л. Сучасні моделі освіти: навч.-метод. посібник. 2-е вид., доповн. та переробл. Донецьк, 2015. 102 с.

22. Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти: збірник науково-методичних праць / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь: ТДАТУ, 2022. Вип. 25. 348 с.

23. Як зробити школу успішною?. Вільне життя. 21.07.2021. URL: <http://vilne.org.ua/2021/07/yak-zrobyty-shkolu-uspishnoyu/>

24. Педагогіка: Велика сучасна енциклопедія / упоряд. Є. С. Рапацевіч. К.: Сучасне слово, 2005. – 720 с.

25. Корсак К. Світ нового століття і його освіти / К. Корсак // Віче. 2002. № 1. С. 19.

26. Куширець А.І. основи управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/12489/1/куширець.pdf>

27. Пархоменко-Куцевіл. Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних методів управління персоналом. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/3/02.pdf>

28. Даниленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент: Навч. посібник. К., Главник, 2006. 144 с.

29. Romanenko J. Výklad nové vyhlášky o úrazech. Učitel'ské noviny. 2005, roč. 4, č. 20. URL: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=4399>.

30. Společný hodnotící rámec (model CAF): zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. 3. aktualiz. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. URL: <https://theses.cz/id/m2h7el/00176761-173475262.pdf?lang=cs>

31. Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy: společný hodnotící rámec. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. 175 s. URL: <https://es.cz/id/m2h7el/?lang=cs>

32. Blecharz P. Základy moderního řízení kvality. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 122 s.