

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ТА ПСИХОЛОГІЇ

Форма навчання: заочна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

Управління якістю освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти

Виконала: студентка 2 курсу
спеціальності 073 Менеджмент

Діана МАСНЮК

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.мед.н.

Олександр ЗАВРОЦЬКИЙ

(прізвище та ініціали)

Рецензент:

д.пед.н., доцент

Ірина ДАРМАНСЬКА

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	7
1.1 Проблема управління якістю освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі.....	7
1.2 Сутність і зміст управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти з організації освітнього процесу.....	16
1.3 Сучасний стан організації освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти м. Хмельницького.....	25
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	34
2.1 Організація роботи педагогічних кадрів закладу загальної середньої освіти із забезпечення якості освітнього процесу.....	34
2.2 Концептуальний підхід керівника закладу загальної середньої освіти до управління якістю освітнього процесу.....	46
2.3 Організація співпраці керівника закладу загальної середньої освіти з керівниками структурних підрозділів щодо забезпечення якості освітнього процесу.....	53
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кожна освітня установа функціонує як окрема юридична особа. Тому в межах закладу загальної середньої освіти має реалізовуватись система управління. Під управлінням розуміємо реалізацію сукупності повноважень керівного складу освітньої установи, що мають стратегічне й інноваційне значення та охоплюють усі структурні підрозділи.

У зв'язку з тим, що стратегічним завданням кожної освітньої установи є забезпечення якості освітнього процесу, процеси управління теж мають мати характеристики якості. Тому для нашого дослідження актуальними є проблеми «якість освітнього процесу», «якість організації освітнього процесу», «якість управління організацією освітнього процесу». Вказані поняття є взаємозалежними, оскільки якість надання освітніх послуг безпосередньо залежить від якості організації освітнього процесу. Суб'єктами забезпечення та організації якості надання освітніх послуг в будь-якому закладі загальної середньої освіти виступають не тільки директори, а й їх заступники, керівники структурних підрозділів, класні керівники, організатори, психологи тощо. Кількість суб'єктів не обмежується директором, оскільки освітня діяльність передбачає злагоджену роботу усіх учасників освітнього процесу. У тому випадку, якщо хтось із суб'єктів виконує свою роботу не на належному рівні, уся система може функціонувати не ефективно.

Під якістю освітнього процесу розуміємо складник якості освіти, що має певні характеристики та залежить від якості освітнього середовища й рівня реалізації організаційно-управлінської компетентності певними учасниками

освітнього процесу. Під якістю організації освітнього процесу розуміємо комплекс дій керівників структурних підрозділів, вчителів тощо, що спрямовані на покращення надання освітніх послуг в межах конкретної освітньої установи. Під якістю управління організацією освітнього процесу розуміємо комплекс дій керівника закладу загальної середньої освіти, які розповсюджуються залежно від напрямів і завдань на конкретних учасників освітнього процесу, інших осіб та сприяють покращенню якості надання освітніх послуг.

Беззаперечно усі учасники освітнього процесу, що мають відношення до організації освітньої діяльності в закладі, мають не тільки реалізовувати свої функції та повноваження у відповідності із нормами законодавчих (підзаконних) актів, а й у відповідності до управлінських рішень керівника. З метою забезпечення якості освітнього процесу керівник має перевіряти працівників на відповідність займаній посаді, створювати необхідні умови праці та навчання, керувати діяльністю своїх підлеглих, реалізовувати аналітичну, прогностичну, інноваційну тощо діяльність.

Уся управлінська діяльність менеджера має відповідати посадовій інструкції та не повинна суперечити нормам конституційного, трудового, кримінального, адміністративного, фінансового, цивільного, сімейного, житлового, господарського права. Це зобов'язує менеджера бути особистістю із сформованою управлінською компетентністю. Крім цього управлінець має бути наділений моральними якостями, що сприяють розвитку освітньої установи, його колективу.

До основних напрямів роботи менеджера щодо забезпечення якості освітнього процесу можна віднести кадрову роботу, налагодження співпраці зі своїми підлеглими (перш за все з заступниками та керівниками структурних підрозділів), а також впровадження концептуальних підходів до реалізації управлінських функцій.

Ступінь дослідженості проблеми. Управлінська діяльність завжди була об'єктом вивчення в широкому колі законодавців, управлінців, менеджерів,

науковців. Предметом дослідження виступають компетентнісний підхід до управління, напрями удосконалення управлінської діяльності, підходи до розвитку освітнього, психологічного тощо середовища освітньої установи, покращення якості надання освітніх послуг, особливості організації праці підлеглих тощо. До кола таких досліджень можемо віднести праці Т. Афанасьєвої, І. Дарманської, Т. Бабко, О. Білик, П. Бойчук, Г. Груць, В. Жигірь, О. Касьянкової, І. Коляденко, І. Мороз, А. Панченко, О. Попової, М. Ручкіної, Я. Співак, А. Черниш, А. Шулдик тощо.

Зважаючи на актуальність проблеми дослідження нами вибрано тему дипломної роботи: **«Управління якістю освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти»**.

Об'єкт дослідження: управління закладом загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: складові системи управління якістю освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування управлінської діяльності в закладі загальної середньої освіти та складових системи управління якістю освітнього процесу.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати наукові підходи із дослідження проблеми управління якістю освітнього процесу закладу загальної середньої освіти.
2. Розкрити сутність і зміст управлінської діяльності з організації освітньої діяльності.
3. Визначити складові системи управління якістю освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти.
4. Проаналізувати підходи менеджера до організації роботи педагогічних кадрів закладу загальної середньої освіти із забезпечення якості освітнього процесу.
5. Розкрити особливості використання в управлінській діяльності концептуального підходу та організації співпраці менеджера зі своїми заступниками.

Методи дослідження: для досягнення мети та вирішення завдань дослідження застосовано теоретичні (бібліографічний метод вивчення джерел з проблеми дослідження, а також порівняльний аналіз психолого-педагогічних напрямлень – для встановлення особливостей управління якістю освітньої діяльності в закладах загальної середньої освіти; метод порівняльно-педагогічного аналізу – для зіставлення різних теоретичних підходів учених до досліджуваної проблеми та визначення напрямів дослідження і його понятійно-категоріального апарата).

База проведення дослідно-експериментальної роботи. Дослідницьку роботу було проведено у Хмельницьке навчально-виховне об'єднання № 28.

Апробація результатів дослідження: Основні результати кваліфікаційної роботи опубліковано в матеріалах конференції «Актуальні проблеми соціальної роботи: виклики сучасності» (м. Хмельницький, 25.05.2023), тема виступу «Підходи менеджера до створення якісного соціально-педагогічного середовища закладу загальної середньої освіти»; «Вісімнадцяті педагогічні читання пам'яті М.М. Дарманського: організація освітнього процесу в умовах воєнного стану», тема виступу: «Організація співпраці керівника закладу загальної середньої освіти з керівниками структурних підрозділів щодо забезпечення якості освітнього процесу» (м. Хмельницький, 28.10.2023); «Студентська молодь у науці», тема виступу: «Організація роботи педагогічних кадрів закладу загальної середньої освіти із забезпечення якості освітнього процесу» (м. Хмельницький, 16.05.2023).

Структура роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (63 найменування). Основний зміст роботи викладено на 63 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1 Проблема управління якістю освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі

Поняття «освітній процес» та «якість» є такими, що діють у єдності. Заклад освіти не може відокремлювати якість від надання освітніх послуг. Тому вказаний процес має носити характер системності, відповідати усім вимогам сучасності та знаходитись у постійному русі, тобто удосконалюватись, розвиватись, покращуватись тощо. Беззаперечно будь-які процеси, що відбуваються в межах освітньої установи, мають бути керованими, а не хаотичними. Цю керованість має забезпечити керівник закладу загальної середньої освіти не одноособово, а й взаємодії з іншими суб'єктами (учасниками) освітнього процесу. В даному випадку керованість має реалізовуватись по вертикалі та по горизонталі. Все сказане вище тільки підтверджує твердження про те, що управління якістю освітнього процесу є актуальним явищем у колі науковців та педагогів, менеджерів. Тому зупинимось на розкритті змісту наукових праць, присвячених вказаній проблематиці.

У навчально-методичному посібнику Т. Лукіної, зміст якого стосується саме управління якістю освіти, винесено актуальні питання, як-от [26]:

- Напрями державної політики у регулюванні процесів забезпечення якості освіти (розмежування вітчизняного та закордонного

досвіду у питанні управління якістю освіти, виокремлення на цій основі позитивної практики інших країн, яку можна впровадити в нашій державі; поняття, принципи та види доступності освіти; індекс доступності освіти; причини обмеження доступу у здобутті якісної освіти; оцінювання доступності освіти; фінансова доступність освіти; аналіз груп ризиків, що можуть перешкоджати впровадженню ідей по забезпеченні якості освіти на рівні держави; оцінювання прояву ризиків; напрями протидії щодо обмеження доступу до освіти; аналіз реформи децентралізації влади та її вплив на забезпечення якості надання освітніх послуг).

- Якість освіти крізь призму об'єкта управління (квалітологія освіти; піраміда якості розвитку цивілізації; якість предметів та явищ оточуючого середовища; методи і способи оцінювання якості; складники квалітології освіти; полінауковість поняття якості освіти; характеристика поняття якості освітньої діяльності; характеристики якості освіти; підходи науковців, філософів до визначення якості освіти; структурна модель якості освіти; структура якості освіти; зовнішня якість освіти; внутрішня якість освіти; якість освіченості випускника; якість освіти з позиції управлінської категорії).

- Структура системи управління якістю освіти (система управління якістю освіти; об'єкт управління якістю освіти; інформаційна система управління якістю освіти; суб'єкт управління якістю освіти; генератор управлінських рішень як суб'єкт управління якістю освіти; система забезпечення якості освіти; особливості функціонування державної служби якості освіти та її вплив на ці процеси; функціональні повноваження органів державної влади з виокремлення напрямів діяльності, що здійснюють вплив на забезпечення якості освіти; ліцензування освітньої діяльності як напрям впливу на забезпечення якості освіти; сертифікація педагогічних працівників як напрям підвищення якості освіти; громадська акредитація освітньої установи; моніторинг якості освіти; особливості управління якістю освіти; методи управління якістю освіти; характеристика принципів управління

якістю освіти; функції управління якістю освіти; міжнародні стандарти у сфері освіти; міжнародні принципи менеджменту якості).

- Вимірювання якості освіти (розвиток кваліметрії освіти; сучасна теорія кваліметрії; предмет кваліметрії; якісні характеристики освіти; педагогічна кваліметрія; кількісна оцінка показників якості освіти; критерії якості освіти; структура показників якості освіти; індикатори якості освіти; освітні індикатори ЮНЕСКО; національна статистика з розвитку освіти; національні освітні показники; національні показники якості освіти; структурна модель показників якості освіти; побудова системи показників якості освіти; принципи добору показників якості освіти).

- Моніторинг якості освіти крізь призму управлінської діяльності (підходи до трактування моніторингу якості освіти; види моніторингу якості освіти; класифікація видів моніторингу якості; міжнародні моніторингові дослідження якості освіти; вітчизняні моніторингові дослідження якості освіти; характеристика етапів проведених досліджень; принципи реалізації моніторингу якості освіти; функції реалізації моніторингу якості освіти; відмінні ознаки моніторингу якості освіти; реалізація моніторингу якості на національному рівні; реалізація моніторингу якості на регіональному рівні; напрями функціонування центрів моніторингу якості освіти; відмінність моніторингу від контролю; планування моніторингових досліджень; організація моніторингових досліджень; переваги та недоліки спостереження; переваги та недоліки анкетування; вибірка; правила обчислення; алгоритм проведення моніторингових досліджень; результативність моніторингових досліджень; вибіркового методу у моніторингових дослідженнях; не випадкові вибірки моніторингових досліджень; об'єм вибіркової сукупності; умови репрезентативності вибірки; залежність дисперсії від об'єму вибірки; моніторингова інформація, її обробка; похибка вимірювання; помилки у дослідженнях).

- Оцінювання отриманих результатів та наслідків управління якістю освіти (ефективність управління освітою; результативність як міра

досягнення ефективності; соціальна ефективність управління; політична ефективність управління; критерії якості освіти; модель кваліметричного стандарту освіти; використання результатів вимірювання; місце управлінських рішень у результативності оцінювання якості освіти).

Проведений нами аналіз навчально-методичного посібника показав, що проблема управління якістю освіти не знаходиться осторонь від політики держави, окремого регіону або закладу в цілому. При цьому автором доведено твердження про те, що дослідження процесів управління якістю освіти має широке застосування, оскільки охоплює багато напрямів роботи. Вона має реалізовуватись на різних рівнях та охоплювати велику кількість суб'єктів. Тобто управління якістю освіти відбувається не тільки на рівні освітньої установи, воно виходить за його межі та охоплює державну освітню політику в цілому.

Як зазначає у своєму дослідженні А. Чміль, система управління якістю освіти залежить від процесів реформування, що мають місце в державі. Автором запропоновано принципи формування системи управління якістю освіти, до яких віднесено принцип орієнтації організації освітньої установи на споживача (абітурієнта); принцип значимості керівництва освітньої установи в управлінні якістю; принцип залучення педагогічних кадрів до системи забезпечення якості освіти; принцип використання в управлінській діяльності процесного підходу; використання в управлінській діяльності системного підходу; принцип постійного покращення освітнього середовища; принцип прийняття реальних управлінських рішень [62].

Поняття «якість освітнього процесу» трактується педагогами та науковцями в різних розрізах і вимірах. На думку О. Бутової якість освіти має філософське підґрунтя. Освіта як процес або результат орієнтована на якість. Тому автором зазначається, що якість освіти виступає ідеалом освіченості особистості; збалансованою відповідністю цілям системи освіти; якістю функціонування системи в цілому; результативністю процесу надання освітніх послуг; характеристикою, що визначає відповідність системи освіти

відповідним стандартам; співвідношенням мети освіти та результату; характеристикою освітньої діяльності; характеристикою надання освітніх послуг; моделлю вимог до особистості; комплексом характеристик освітнього процесу тощо [10]. Представлена багатомірність визначення вказує на те, що поняття є складним та потребує дослідження. Вважаємо, що на трактування якості освіти впливає багато чинників, які впливають з внутрішніх характеристик освітньої установи. Проте у будь-якому випадку якість освіти має спрямовуватись не тільки на досягнення кінцевого результату, а й на створення відповідних умов для більш якісної реалізації вказаного процесу.

Якість освітнього процесу не може забезпечуватись без якісного управління. Тому вказана проблематика також є предметом дослідження. О. Гречаник, В. Плахтеева вважають, що управління якістю освіти передбачає її забезпечення відповідно до вимог, що визначені державними стандартами та іншими законодавчими актами. Тому науковцями запропоновано етапи реалізації механізму управління якістю освіти [11, с. 77-78]:

- Опрацювання результатів моніторингу, що проводить управління освіти на місцях та керівники закладів освіти (тобто спочатку необхідно проаналізувати подані пропозиції, які можуть стосуватись якості готовності до виконання професійних функцій педагогічними кадрами; представлення власного бачення учасниками освітнього процесу напрямів розвитку освітнього середовища; міркувань випускників та стейкхолдерів тощо).

- Опрацювання через моніторинг потреб регіону (сільського населеного пункту, міста), що в загальному вплине на створення додаткових місць або навпаки, на скорочення їх чисельності.

- Реалізація спільної роботи працівників освітньої установи з питань створення спільної стратегії розвитку, що позитивно вплине на згуртованість педагогічного колективу.

- Організація роботи стосовно проектування оцінювання процесу забезпечення якості надання освітніх послуг, а тому визначення із параметрами, методиками діагностування.

- Аналіз внутрішнього середовища освітньої установи та виявлення на основі цього певних недоліків (аналіз має стосуватись різних напрямів функціонування закладу освіти, виконання різноманітних видів робіт, наприклад, кадрового забезпечення, наповнюваності класів, фінансової спроможності, реалізації організаційних засад функціонування закладу освіти).

- Порівняння та співставлення розробленої стратегічної місії з реальними можливостями освітньої установи, коригування на цій основі напрямів розвитку закладу освіти.

- Виокремлення факторів, які реально вплинуть на підвищення якості надання освітніх послуг.

- Створення педагогічної системи уявлення підвищення якості організації освітнього процесу.

- Організація роботи структурних підрозділів освітньої установи з метою налагодження співпраці з педагогічними кадрами щодо вдосконалення створеної педагогічної системи.

У своєму дослідженні О. Гензель та І. Толочко звертають увагу на те, що управління якістю освіти має реалізовуватись у відповідності до створеної системи. Саме таку систему вони запропонували у своїй статті, що може мати місце в гімназії. Автори зазначають, що в основу побудови такої системи необхідно закладати Концепцію нової української школи та реалізовувати завдяки створення безпечного освітнього простору (використання новітній технологій та педагогіко-управлінських ідей; звертати увагу на індивідуалізацію навчання; впроваджувати інноваційні сучасні технології; здійснювати поточний та системний моніторинг; реалізовувати засади педагогіки партнерства) [51]. Практикуючими педагогами також зазначено про те, що управління якістю освіти є

динамічним процесом, побудованим на проектній діяльності, що передбачає відповідну місію, має стратегічну мету й завдання. Погоджуємось із думкою авторів про те, що якість освіти передбачає не тільки створення умов, а й наявність професіоналізму (сформованої компетентності) педагогічних кадрів, прагнення (реалізація) відповідних умов щодо досягнення цілей, наявність високої результативності у навчанні учнів.

На думку І. Єгорової для реалізації педагогічних функцій та функцій управління необхідно проводити моніторинг та оцінювання якості освіти, а саме моніторинг освітнього процесу та моніторинг системи управління якістю. Автор розмежовує поняття «контроль» і «моніторинг», виокремлюючи спільні та відмінні риси. Наприклад, контроль має носити систематичний та безперервний характер, проте моніторинг має мати систематичне та послідовне спрямування [32].

В контексті вказаної проблематики нами досліджено низку наукових праць, спрямованих на дослідження моніторингу. Як зазначають науковці, моніторинг сприяє якості управління та якості забезпечення освітнього процесу. Тому керівник закладу освіти має використовувати різні види моніторингу, на основі яких приймати раціональні управлінські рішення. Так, до таких видів моніторингу відносять адміністративний моніторинг, моніторинг узгодження управління, моніторинг збору інформації, стратегічний моніторинг, груповий та індивідуальний моніторинг, моніторинг взаємоконтролю тощо. В будь-якому випадку моніторинг не тільки є обов'язковим, а й корисним, оскільки при аналізі його результатів менеджер може проаналізувати ситуацію, зробити висновки, розробити стратегію, подолати помилки, впровадити заходи покращення якості надання освітніх послуг.

Досліджуючи управління якістю надання освітніх послуг, О. Акініна, А. Панченко, С. Литвиненко представили у науковому дослідженні висновки щодо показників готовності педагогічних кадрів до самоорганізації та організації освітнього навчання в умовах дистанційного режиму. Науковцями

наведено недоліки системи, що суттєво впливають на якість організації освітнього процесу, проведення навчальних занять, як-от [1, с. 57]: низький рівень володіння інтернет ресурсами; низький рівень облаштування робочих місць педагогічних кадрів комп'ютерною технікою; низька організація співпраці досвідчених педагогів із менш досвідченими.

Враховуючи недоліки системи, висвітлені вище, педагогами-практиками запропоновано напрями удосконалення організації освітньої діяльності в закладі освіти, а саме [1, с. 58]:

- Автоматизація оцінювання результатів навчання учасників освітнього процесу, що охоплює не тільки виконання завдань (їх якість), а й участь у заходах закладу освіти; використання вказаного підходу також сприяє підвищенню мотивації (бажання) вчитись, отримувати знання, формувати навички;

- Нерозпорошене використання соціальних мереж, а також освітніх платформ у роботі (співпраці) з учасниками освітнього процесу, це дасть можливість більш якісно комунікувати вчителям та учням, налагоджувати міжпредметні зв'язки;

- Використання (застосування) документів і презентацій, створених в одній програмі чи за допомогою одних і тих самих інтернет-ресурсів, що полегшить складність сприйняття інформації;

- Постійна робота над вдосконаленням фахового професіоналізму педагогічних кадрів, що сприятиме удосконаленню навчально-методичного забезпечення викладання освітніх дисциплін;

- Створення умов, які сприятимуть систематизації та неперервності навчального процесу у випадку відключення світла чи інтернету через відеозапис уроків, інших форм роботи з учасниками освітнього процесу.

На думку О. Осередчук якість набуття освіти має пряму залежність від того, чи проводить керівник освітньої установи моніторингові дослідження. З цією метою однією з управлінських функцій менеджера має бути моніторингова діяльність, що передбачає збір інформації, його обробку та

збереження [39, с. 150]. Звісно, отримана інформація не може залишатись без уваги, її необхідно проаналізувати та розробити відповідні рекомендації тим педагогічним кадрам, які мають відношення до тематики проведеного моніторингового дослідження.

Позитивним вважаємо досвід закладів вищої освіти, проводять наукові конференції з проблематики управління (забезпечення) якістю освіти. Яскравим прикладом такої проведеної конференції є досвід Донецького національного університету імені В. Стуса. Також нам імпонує підхід щодо видання збірки матеріалів цього заходу. Так, проаналізувавши її зміст, можна виокремити основні напрями покращення якості освіти через [2]:

- Управління розвитком професійної компетентності педагогічних кадрів, особливо молодих спеціалістів (О. Важова);
- Організація та впровадження системи внутрішнього забезпечення якості освіти (О. Євтухова);
- Управління розвитком конкурентоспроможності освітньої установи (Н. Іванічкіна);
- Управління інноваційним розвитком освітньої установи (О. Ірлянова);
- Робота над удосконаленням особистісного іміджу керівника освітньої установи (О. Литвиненко);
- Використання діяльнісного підходу в управлінській діяльності, особливо і управлінні освітнім середовищем фахового розвитку педагогічних кадрів (Л. Мартинець);
- Удосконалення керівником власного самоменеджменту через участь у заходах підвищення кваліфікації (Я. Павлюк);
- Формування психологічної готовності педагогічних кадрів у роботи в умовах конкурентоздатної управлінської команди (Н. Петрик);
- Адаптація системи підтримки прийняття рішень до умов освітньої установи (Я. Тарасюк);

- Удосконалення процесу управління методичною роботою педагогічних кадрів (М. Терещенко);
- Створення та впровадження базової системи з гнучкими варіантами в управлінні педагогічними конфліктами (О. Цісар);
- Самовдосконалення управлінських умінь керівником освітньої установи (А. Шилко).

Нам імponує те, що авторами (практикуючими педагогами, майбутніми педагогічними кадрами) виокремлено напрями вдосконалення процесу управління якістю освітнього процесу. Вказана класифікація дає можливість зробити висновок про те, що напрями не обмежуються навчальною діяльністю, вони охоплюють багато інших напрямів функціонування освітньої установи в цілому, управлінську діяльність менеджера (його заступників) та роботу й розвиток педагогічних кадрів зокрема.

Досліджуючи проблему управління якістю освіти, О. Євтухова зазначає про те, що вказане поняття характеризується в контексті обліку всіх факторів якості. Цей облік може реалізовуватись через такі функції управлінського контролю, як збір інформації, обробка інформації тощо. Важливим у цьому процесі є також прийняття якісного управлінського рішення [17, с. 60].

Здійснений нами аналіз показав, що питання управління якістю освітнього процесу є одним із актуальних питань серед вчених та практикуючих педагогів. Враховуючи те, що напрями їх досліджень носять різносторонній характер, процеси управління якістю освітнього процесу мають не тільки забезпечуватись в межах освітньої установи, а й постійно вдосконалюватись. Це не одноосібна робота керівного складу закладу освіти, а усіх учасників освітнього процесу.

1.2 Сутність і зміст управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти з організації освітнього процесу

Організація освітнього процесу є одним із основних напрямів функціонування освітньої установи. Ефективність його реалізації залежить від якості прийняття управлінських рішень, повноцінного впровадження функцій та принципів контролю. Тому управлінська діяльність менеджера є актуальною проблематикою сучасності. Так, Л. Мартинець вважає, що управління є складним соціально-економічним поняттям, що охоплює різні напрями діяльності, як-от: перетворення неорганізованого середовища освітньої установи на ефективну групу; діяльність, спрямована на врегулювання системи згідно визначеної мети; управління впорядкування системи; вплив на об'єкт з метою його зміни та вдосконалення; діяльність, спрямована на вироблення рішення; реалізація мотивації та контролю з метою досягнення цілей; систематичний вплив менеджера на об'єкт з метою його коригування [29, с. 12].

Під функціями управління науковець розуміє їх інтеграцію з подальшим спрямуванням на досягнення стратегічних цілей розбудови освітньої установи. Погоджуємось із цим підходом, оскільки вважаємо, що різноманітність функцій управління дає можливість з однієї сторони розглядати та трактувати їх окремо, а з іншої досліджувати функції у своїй сукупності. Тільки в єдності вони можуть вплинути на якісний результат управлінської діяльності та сприятимуть покращенню якості організації освітнього процесу. Візьмемо за основу принципи управління, запропоновані Л. Мартинець, проте представимо їх власне розуміння та трактування. Так, до основних функцій управлінської діяльності можна віднести наступні функції:

- Планування (кожна освітня установа має свою чітко визначену мету, якої мають прагнути досягнути усі учасники освітнього процесу, а тому планування має реалізовуватись із врахуванням напрямів функціонування закладу освіти, його завдань, завдань окремого структурного підрозділу закладу освіти; для цього керівник маж створити для себе особисто

перспективний план розвитку та окремо планувати роботу усієї установи з урахуванням прогнозованих результатів).

- Аналіз (діяльність керівника освітньої установи, спрямована на встановлення причинно-наслідкових зв'язків між теорією та практикою та моделювання майбутнього розвитку закладу освіти; аналіз має мати місце в усіх напрямках діяльності керівника, оскільки менеджер не зможе реально оцінювати якість функціонування кожного педагогічного працівника та закладу в цілому; аналіз має бути не стихійним, а спланованим, таким, що дає можливість вплинути в подальшому на певну подію, реакцію та прийняти управлінське рішення).

- Організаційної діяльності (заклад освіти в цілому не може функціонувати без створення системи організації діяльності не тільки педагогічних кадрів, а й усього персоналу освітньої установи, це пов'язано з необхідністю забезпечення якості освітнього процесу, виховного процесу, створення психологічного клімату, професійного вдосконалення педагогічних кадрів, використання інноваційних методик роботи з учнями закладу освіти тощо; без реалізації організаційної функції заклад не може існувати, з часом всередині нього з'являться проблеми і припинить своє існування як юридична особа, а тому керівник має не тільки самоорганізувати свою роботу, а й роботу своїх заступників, керівників структурних підрозділів, окремих працівників).

- Контроль (вказана функція безпосередньо пов'язана з моніторингом, оскільки він має носити не авторитарний характер, а мотивуючий; звісно кожен керівник освітньої установи може застосовувати по відношенню до підлеглих різні стилі управління (залежно від ситуації), проте основна його діяльність має бути спрямована на використання контролю з метою покращення якості викладання та навчання).

- Регулювання (функція контролю та регулювання тісно між собою пов'язані, оскільки після моніторингу, аналізу діяльності має реалізовуватись регулювання (корекція) певних процесів; функція регулювання може

охоплювати усіх учасників освітнього процесу або окремо взятих, а також один об'єкт або декілька).

Не менш важливими вважаємо в управлінській діяльності принципи управління, під якими розуміємо базові фундаментальні положення, що перебувають в основі реалізації функцій управління. Так, до принципів управління відносимо наступні:

- Принцип поваги до кожної особистості (керівник закладу освіти не має співпрацювати з учасниками освітнього процесу, сприймаючи їх в якості підлеглих, якими керує менеджер та вказує на недоліки, він має оцінювати кожного з позиції індивідуальної особистості, що має свої особливості, гідність, можливості прояву тощо; незалежно від особистісного ставлення до кожного менеджер має однаково до відноситись до усіх підлеглих).

- Принцип цілісного сприйняття кожної особистості (керівник закладу освіти має спрямовувати свою професійну діяльність з урахуванням необхідності забезпечення суб'єкт-суб'єктних відносин, розумінням своїх колег, які також як і управлінець, мають своє особисте життя).

- Принцип співробітництва (взаємодія між керівником освітньої установи та підлеглим повинна носити не характер монологу, а діалогу, в якій кожна із сторін може висловити свою власну думку, власний погляд на ту чи іншу проблему; дуже часто керівники закладів освіти гальмують, не дають можливості для розвитку талановитим педагогічним працівникам, оскільки сприймають їх як конкурентів, що негативно впливає на встановлення взаємодії між учасниками освітнього процесу, тому управлінець має поважати досягнення кожного, створювати усі можливі умови для розвитку кожного працівника).

- Принцип справедливості (відповідно до Конституції України усі люди є рівні у своїй гідності та правах, а тому керівник не має права проявляти своє особливе відношення до окремих працівників (погане або хороше), обґрунтовуючи свою поведінку релігійною приналежністю

працівника (віросповіданням), приналежністю до відповідної партії (руху, блоку), місця проживання, сімейного стану тощо).

- Принцип індивідуальності (керівник закладу освіти має цікавитись своїми працівниками, рівнем їх компетентності, бажання вдосконалювати професіоналізм, наявність захоплень та інтересів, а тому менеджер має мати індивідуальний підхід до кожного працівника, що сприятиме прояву турботи, допомоги та піклування про кожного).

- Принцип збагачення роботи (вказаний принцип має реалізовуватись через мотивацію до практичних дій у напрямі вдосконалення професійної (педагогічної, фахової, предметно) компетентності; з цією метою менеджер має бути ініціатором проведення круглих столів, конференцій тощо, що дасть можливість кожному працівникові розкритись та поділитись власним педагогічним досвідом роботи з учнями закладу освіти).

- Принцип морального стимулювання (перш за все керівник закладу освіти має пам'ятати про те, що він має створити не тільки якісний, а й безпечний психологічний клімат в своєму колективі, що суттєво вплине на якість взаємовідносин, якість організації освітнього процесу; мотивація має носити спрямування створення атмосфери взаємного задоволення роботою, бажання йти на роботу та спілкуватись із колегами; від моральної задоволеності працівників закладу освіти залежить якість функціонування освітньої установи).

- Принцип консенсусу (як нами уже було зазначено, кожен працівник має мати свою власну точку зору, проте керівник освітньої установи має дбати при виникненні певних розбіжностей про досягнення спільного рішення, яке задовольняло обидві сторони).

- Принцип оновлення (кожна освітня установа має постійно перебувати у русі, вдосконалювати усі напрями своєї діяльності, прагнути до приведення освітнього середовища до кращих стандартів, у тому числі європейських, а тому кожен керівник має реалізовувати систему подолання опору змінам, які покращили би функціонування закладу в цілому).

Управлінська діяльність також характеризується якістю застосування в практичній діяльності методів управління. Під методами управління розуміємо напрями роботи менеджера щодо реалізації функцій з метою досягнення кращих результатів функціонування освітньої установи. Класифікація методів управління має широке структурування, а саме:

- методи забезпечення організаційної стабільності освітньої установи;
- методи забезпечення технологічної стабільності та доцільності;
- методи розпорядчого впливу на учасників освітнього процесу;
- методи психологічного впливу на учасників освітнього процесу;
- методи виконання функціональних завдань освітньої установи та функціональних задач кожного працівника;
- методи самовдосконалення та самоуправління.

Науковці також доводять твердження про те, що кожен керівник освітньої установи має мати власний підхід до управління. Погоджуємось з цією позицією, оскільки вважаємо, що менеджер не може реалізовувати управлінські функції по шаблону. Вважаючи на те, що підходів багато, проте вважаємо, що кожна ситуація, яка має місце в закладі освіти, потребує особливого дослідження, розгляду та прийняття управлінського рішення. Тому кожен управлінець має проаналізувати ситуацію, зробити певні висновки, а тоді вже використовувати той чи інший підхід.

З точки зору узагальнення підходи до управління можна структурувати за трьома напрямками: інтуїтивний підхід, тобто такий, що базується не тільки на знаннях керівника та сформованості у нього управлінської компетентності, а й на основі власного відчуття. Звісно, інтуїція не може займати першочергове місце в управлінській діяльності керівника закладу освіти, проте вона може мати місце у процесах використання методів взаємодії з учасниками освітнього процесу. Тобто такий підхід має мати вмале поєднання необхідності та можливості. Керівник в даному випадку має відчутти ситуацію та спробувати вирішити певне питання.

Наступним підходом є емпіричний. Його існування пов'язано з тим, що більшість керівників вважають правильним тільки свої рішення. Вони сприймають свій власний досвід неоціненним і тому менше прислухаються до думки своїх колег. Вважаємо вказаний під не завжди доречним, оскільки управлінська діяльність має реалізовуватись в команді, якою керує менеджер. У тому випадку, якщо керівником створено психологічний клімат, у співпраці та взаєморозумінні він може досягнути бажаних результатів.

На думку О. Мармази діяльність керівника освітньої установи не може носити сталий характер, вона має постійно перебувати у розвитку. Тому менеджер має створити для себе індивідуальну концепцію кар'єри, що передбачає [27, с. 26]:

- колекційний підхід, що сприяє формуванню особистісних індивідуальних рис, які мають бути притаманними сучасному керівнику закладу освіти;

- конкурентний підхід, завдяки якого керівник освітньої установи відрізняється не тільки від своїх колег, тобто має індивідуальність, а й від менеджера інших професій;

- парціальна концепція, спрямована на розвиток самовдосконалення керівника освітньої установи, завдяки чого відбувається корекція управлінської діяльності;

- факторний підхід, що вимагає здійснення від керівника самомоніторингу та вивчення (дослідження) факторів й умов розвитку менеджера.

Висвітлене вище тільки вказує на те, що сучасний керівник закладу освіти має постійно вдосконалювати свою управлінську компетентність, що охоплює різноманітні напрями управлінської діяльності, а тому й різноманітні напрями функціонування освітньої установи. Тому до таких напрямів нами віднесено:

- Господарський напрям – територія освітньої установи, а саме її облаштування вважають обличчям менеджера, який має створити усі умови

для викладання та навчання, а тому керівник має не тільки здійснити набір фахового обслуговуючого персоналу, а й контролювати їх діяльність, спрямовувати роботу на облаштування території, навчального корпусу, спортивного майданчика, навчальних аудиторій та кабінетів тощо; одним із напрямів діяльності педагогічних кадрів, відповідальної особи за охорону праці є проведення інструктажу, що проводиться у відповідності до календарного графіку або підстав, що мають місце в конкретній ситуації.

- Економічний напрям – фінансування освітньої установи суттєво впливає на її розвиток, вдосконалення, зацікавленість та мотивацію персоналу освітньої установи; менеджер має максимально дбати про комфорт своїх працівників, при цьому створивши для цього усі фінансові умови; керівник закладу освіти має дбати також про фінансову стабільність педагогічних кадрів і з метою їх мотивації виплачувати преміальні кошти, кошти на оздоровлення тощо; співпрацюючи з благодійними організаціями та беручи участь у різноманітних державних (комунальних) програмах розвитку сфери освіти, керівник закладу освіти має сприяти їх участі у створенні умов праці через придбання комп'ютерної техніки, необхідних приладів, ремонтні роботи в межах освітньої установи.

- Освітній напрям – це один із основних (базових) напрямів діяльності керівника та освітньої установи, що передбачає організацію педагогічних кадрів та їх спрямування на забезпечення якості викладання та навчання, формування відповідних компетентностей в учнів закладу загальної середньої освіти; освітній напрям реалізовується через контроль за проведенням навчальних занять, створення розкладу навчальних занять, реалізацією міждисциплінарної інтеграції, впровадженням інноваційних підходів до роботи з учнями.

- Правовий напрям – кожен заклад загальної середньої освіти є юридичною особою, що функціонує у відповідності до законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів нашої країни, а тому кожна освітня установа у своїй діяльності має керуватись правовими документами, а

керівник має приймати управлінські рішення тільки у відповідності з нормами права; з цією метою директор має створити правове середовище, яке не мають права порушувати усі учасники освітнього процесу незалежно від займаної посади.

- Психологічний напрям – для усіх учасників освітнього процесу важливим є психологічний клімат, створений всередині закладу освіти; від якості психологічного клімату залежить не тільки рівень вмотивованості педагогічних кадрів та учнів, а й якість функціонування закладу освіти в цілому; керівник закладу освіти має обов’язково створити умови, що сприяють мирному вирішенню конфліктних ситуацій або спорів.

- Методичний напрям – вказаний напрям є обов’язковим для функціонування закладу освіти, оскільки педагогічні кадри при роботі з учнями мають використовувати новітні інноваційні підходи та технології, вони мають створювати оновлене навчально-методичне забезпечення навчальних дисциплін; при цьому керівник закладу освіти має контролювати вказані процеси та наголошувати на необхідності перегляду навчально-методичного забезпечення предметів кожного навчального року.

- Напрямок самоосвіти – він стосується не тільки педагогічних кадрів, а й самого управлінця та його заступників; відповідно до законодавства кожен педагогічний працівник має проходити атестацію та підвищення кваліфікації, хоча ці пункти є обов’язковими, проте педагоги не можуть тільки ними обмежуватись; діяльність педагогів закладу освіти має поєднуватись із постійною самоосвітою та саморозвитком й реалізовуватись через пізнання нової інформації, використання інноваційного передового педагогічного досвіду, вивчення нових форм взаємодії з учнями та колегами, участь у конференціях та інших зібраннях, де розглядаються актуальні питання початкової, основної та старшої школи.

- Організаційний напрям – будь-який заклад освіти не може функціонувати хаотично, він потребує внутрішньої організації, яка реалізовується через створення та впровадження чіткої політики освітньої

установи, стратегічної моделі розвитку із виокремленням відповідальних осіб; враховуючи те, що заклад освіти має свою структуру (відділи), директор має організувати роботу керівників відділів, які впливають на активність підлеглих, якість виконання ними професійних зобов'язань.

- Виховний напрям – виховна робота є невід'ємною частиною організації співпраці закладу освіти з учнями, а тому педагогічні кадри у взаємодії з кураторами та під контролем навчального відділу мають проводити різноманітні заходи, спрямовані на формування в дітей світогляду.

На думку І. Анненкової якість освіти, а тим більше управління цим процесом відбувається з врахуванням відповідних критеріїв і показників, до яких автор відносить [4]: якість умов здійснення освітнього процесу (потенціал учасників освітнього процесу, навчально-методичне забезпечення навчальних дисциплін, матеріально-технічне забезпечення процесу викладання); якість реалізації освітнього процесу (участь керівних осіб в організації освітнього процесу, врахування цілей і місії закладу освіти в реалізації освітньої діяльності); якість результатів освітнього процесу (успішність учнів, рівень формування та сформованості компетентностей).

Таким чином управлінська діяльність за своїм змістом є багатоаспектною та передбачає виконання керівником освітньої установи низки функцій, спрямованих на забезпечення якості організації освітнього процесу.

1.3 Сучасний стан організації освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти м. Хмельницького

Процес організації освітньої діяльності, як було зазначено в попередньому підпункті, має відповідати певним критеріям. Іншими

словами, кожен керівник освітньої установи має дбати про його якість. Якість в даному випадку трактуємо з позиції отримання позитивного результату. З цією метою дії менеджера мають спрямовуватись на забезпечення цієї якості в межах освітньої установи. Тому нами було проаналізовано напрями функціонування закладів загальної середньої освіти м. Хмельницького з метою дослідження створення умов керівниками закладів загальної середньої освіти задля забезпечення якості освітнього процесу.

Враховуючи те, що нормативною вимогою Міністерства освіти і науки України є те, що заклади освіти мають мати свої сайти, це дозволило нам охопити аналізом 6 закладів загальної середньої освіти м. Хмельницького, як-от:

- Хмельницька середня загальноосвітня школа I-III ступенів № 21;
- Хмельницький Ліцей № 17;
- Хмельницький Ліцей № 15;
- Хмельницький НВК № 4;
- Хмельницька СЗОШ № 18 імені В. Чорновола;
- Хмельницька початкова школа № 2.

Вважаємо позитивною практику функціонування Хмельницької середньої загальноосвітньої школи I-III ступенів № 21, оскільки основним напрямом її діяльності є розбудова освітньої установи, про що зазначено на сайті закладу [53]. Створюючи умови для забезпечення якості освіти, керівником закладу підписано наказ Про затвердження Положення про внутрішню систему забезпечення якості. Вважаємо таку практику позитивною, оскільки вказаний локальний документ не тільки дисциплінує працівників освітньої установи, а й вказує на використання системного підходу у створенні умов забезпечення якості освіти. Відповідно до вказаного Положення в закладі загальної середньої освіти впроваджено систему не тільки підвищення якості освіти, а й якості освітньої діяльності. З цією метою в закладі освіти розроблено структуру внутрішньої системи

забезпечення якості освіти, представники якої реалізують свої функції за допомогою використання системного підходу до проведення моніторингових досліджень. В Положенні також виокремлено складники системи забезпечення якості, до яких віднесено [53]: загальну стратегію забезпечення якості; механізми реалізації принципу академічної доброчесності; процедуру оцінювання учасників освітнього процесу; засади використання ресурсів для організації освітнього процесу; використання інформаційних систем задля ефективного управління; створення інклюзивного середовища. Як бачимо, система забезпечення якості в даній освітній установі має широкий спектр напрямів діяльності. Вважаємо цю практику позитивною, оскільки вона охоплює не лише освітній процес, а й процеси його забезпечення.

Нам також імponує підхід Хмельницького Ліцею № 17 щодо розміщення на сторінці свого закладу окремої вкладки, що має назву «Система якості освіти» [54]. Там зазначено, що одногосно на засіданні педагогічної ради було прийнято Положення Про внутрішній моніторинг, відповідно до якого основним завданням моніторингу є не тільки визначення якості досягнень учнів та якості кадрового складу закладу освіти, а й вплив на підвищення рівня усіх напрямів функціонування освітньої установи. Тому, на думку представників закладу освіти, моніторинг якості має мати місце на кожному етапі навчального року та охоплювати [54]: вересень (моніторинг проведення першого уроку, особових справ, залишкового рівня знань, адаптації, дотримання учнями режиму роботи закладу, проведення навчальних занять учителями, графіків атестацій і заліків, роботи з дітьми пільгових категорій, функціонування бюджетних груп продовженого дня); жовтень (моніторинг роботи хору, оформлення журналів, проведення першого туру олімпіад, якості організації харчування, зайнятості учителів під час канікул, ведення учнями щоденників, сформованості класних колективів, роботи школи олімпійського резерву, роботи вчителів із зошитами, самоосвіти педагогічних кадрів, санітарно-гігієнічного режиму закладу освіти); листопад (моніторинг використання кабінетів, дотримання вимог

мовлення учнів, безпечного проведення світ і канікул, підготовки до атестації, роботи танцювального гуртка, шкільного етапу конкурсу МАН, дотримання вимог охорони праці); грудень (ведення шкільної документації, виконання вимог викладання, використання інформаційно-комунікативних компетентностей, статистичних даних, виявлення обдарованих учнів, організації харчування, участі учнів в олімпіадах, знань учнів за перший семестр, ведення щоденників, стану викладання дисциплін, підвищення професійної майстерності педагогічних кадрів, санітарно-гігієнічного режиму освітньої установи, роботи танцювального гуртка); січень (моніторинг виконання учнями навчальних програм, роботи факультативів, підготовки до атестації, організації гарячого харчування, роботи кафедр, готовності до початку навчального року, дотримання техніки безпеки, індивідуального навчання); лютий (моніторинг розвитку пізнавальних процесів в учнів, стану викладання окремих дисциплін, використання тестових технологій, роботи окремих гуртків); березень (моніторинг стану ведення документації, стану фізичного виховання учнів, участі учнів в оглядах і олімпіадах, викладання програм за новим стандартом, ведення учнями зошитів, підготовки до державної атестації, роботи студій та гуртків); квітень (моніторинг мотивації до навчання, профорієнтаційної спрямованості учнів, організації дослідницької роботи учнів, організації медичного обслуговування, організації закінчення навчального року, цивільного захисту, ведення журналів керівниками гуртків, роботи Євроклубу); травень (моніторинг ведення документації, моніторинг виконання програм, готовності до випуску, роботи секцій, зайнятості вчителів під час державної атестації). На основі отриманих даних з проведених моніторингових досліджень заклад освіти пропонує здійснювати аналітичну діяльність, яка має місце у червні (аналіз навчально-виховної роботи, стану індивідуального навчання, методичної діяльності, інноваційної діяльності, рівня досягнень випускників, моніторингової діяльності, ефективності виховної роботи,

роботи з педагогічними кадрами, підсумків державної підсумкової атестації, підготовки до нового навчального року, соціально-економічного розвитку).

З наведеної вище інформації можемо зробити висновок про те, що забезпечення якості освіти в Хмельницькому Ліцеї № 17 відбувається через проведення моніторингу. Звичайно, моніторингові дослідження є невід'ємним складником реалізації управлінських функцій, однак моніторинг не може застосовуватись по відношенню до усіх процесів, які мають місце в освітній установі. Тому вважаємо, що визначена закладом освіти система внутрішнього моніторингу є переобтяженою та потребує вдосконалення.

Відповідно до інформації, яка міститься на сайті Хмельницького Ліцею № 15, керівник закладу проводить моніторинг якості освіти та основі інституційного аудиту формує висновки та рекомендації вдосконалення діяльності освітньої установи [55]. Позитивним є те, що менеджер аналізує отриману інформацію та сприяє розвитку освітньої установи через створення та впровадження пропозицій (рекомендацій) з покращення якості освітнього процесу.

На сайті Хмельницького НВК № 4 наявні результати моніторингу якості освіти щодо річних оцінок здобувачів освіти з української літератури, української мови, зарубіжної літератури; моніторинг річних оцінок кафедри іноземних мов; моніторинг успішності учнів з математики; рівень досягнень учнів з предметів природничого циклу за навчальний рік; моніторинг якості знань здобувачів освіти з музичного мистецтва, образотворчого мистецтва, трудового навчання та технологій [56]. Результати моніторингу оформлено діаграмами та таблицями, проте відсутній їх опис та аналіз. Вважаємо, що за результатами проведеного моніторингу заклад загальної середньої освіти має сформулювати не тільки певні висновки, а й розробити алгоритм дій, до яких має бути залучено працівників закладу освіти. Цей алгоритм має передбачати напрями вдосконалення освітньої діяльності з покроковим визначенням дій, виконання яких вплине на досягнення результату.

На сайті Хмельницької СЗОШ № 18 імені В. Чорновола міститься окрема вкладка щодо системи якості освіти, що є позитивною практикою її функціонування. Заклад загальної середньої освіти чітко визначає критерії, правила, процедури оцінювання реалізації педагогічних функцій працівниками освітньої установи, що яких віднесено атестацію педагогічних кадрів, підвищення кваліфікацію педагогічних працівників, сертифікацію педагогічних кадрів [57]. Здійснюючи посилання на офіційні документи, керівник закладу освіти зауважує на важливості та доцільності здійснення контролю за рівнем удосконалення професійної (педагогічної, фахової) компетентності працівників освітньої установи. Крім цього на сайті закладу містяться критерії оцінювання навчальних досягнень учнів згідно відповідного наказу Міністерства освіти і науки України. Проте закладом освіти не представлено напрями вдосконалення роботи педагогічних кадрів (учителів-предметників) з покращення якості підготовки учнів.

Вважаємо позитивним досвід директора Початкової школи № 2 Хмельницької міської ради, що представила на сайті освітньої установи аналіз своєї роботи як керівника за різні роки функціонування закладу освіти, що дає можливість порівняти результати роботи та виокремити позитивні та негативні сторони [58]. Також на сайті представлено аналіз роботи заступника директора з навчально-виховної роботи початкової школи, аналіз роботи методичного кабінету, аналіз роботи педагога-організатора. Такий підхід дає можливість оцінювати роботи закладу в системному вигляді через аналіз роботи не тільки керівника, а й його заступників.

Поряд з цим ми мали можливість дослідити особливості забезпечення якості освіти у закладах м. Хмельницького під час проходження практики (початок навчального року, атестація педагогічних кадрів, переддипломна практика). Перебуваючи у закладах освіти, нами було вивчено та проаналізовано внутрішню документацію освітніх установ. Можемо зробити висновок про те, що усі навчальні заклади реагують в тій чи іншій мірі на необхідність реформування внутрішньої системи забезпечення якості.

Підтвердженням цього є проведене нами анкетування з керівним складом досліджуваних нами закладів.

В анкеті містились наступні питання: «Чи реагує Ваш заклад освіти на необхідність внесення реформаційних змін у практику підготовки учнів?». У стовідсотковому співвідношенні усі керівні працівники зазначили про те, що їх заклади освіти активно моніторять внутрішню освітню політику держави, відповідно до якої приймаються управлінські рішення. Також керівники закладів освіти зазначають, що саме реформування освіти пов'язано з якістю, її забезпеченням, за безпосередню відповідальність несуть менеджери. Від їх політики залежить рівень організованості освітнього процесу та рівень надання освітніх послуг.

Разом із цим якість освіти керівні особи закладу освіти розуміють через дослідження:

- Знань, умінь, навичок, сформованих в кожного учня (компетентностей);
- Показників особистісного розвитку кожного учня;
- Наявності негативних наслідків здобуття освіти;
- Рівня підвищення фахової компетентності педагогічних кадрів;
- Рівня загального розвитку освітньої установи, його статусної позиції на ринку освітніх послуг.

Також для нас було важливим почути думку керівників закладів освіти щодо трактування поняття «якість освіти». Здійснений нами аналіз показав, що керівний склад усіх досліджуваних закладів її трактують з позиції критеріїв оцінки функціонування освітньої установи за наступними напрямками: виконання базових стандартів (вимог); рівень сформованості компетентностей; досягнення визначених цілей та мети; здатність задовольняти потреби та попит споживачів; бажання та прагнення педагогічних кадрів постійно вдосконалювати свої фахові уміння та навички.

Більшість керівних осіб закладів загальної середньої освіти якість освіти оцінюють за критеріями:

- Навченості учнів (засвоєння фактичного матеріалу, сформованості умінь використовувати теоретичні знання на практиці, сформованості самостійно опрацьовувати інформацію та знаходити її в різних джерелах).
- Особистісного та фізичного розвитку (сформованості навичок розумової праці, особистісного відношення до навчання; сформованості власних інтересів, прагнення до фізичного розвитку).
- Динамічності та процесуальності (стану якості викладання навчальних дисциплін, організації методичної роботи в освітній установі; реалізації управлінських функцій).
- Статистичності (аналізу моніторингових досліджень; дотримання законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів України).

Позитивним є те, що керівники закладів освіти вважають необхідність впровадження системи забезпечення якості освіти місією та метою освітньої установи.

Наступним питанням анкети було питання щодо визначення рівня забезпечення якості освіти в установі. Відповіді керівних осіб були однаковими, оскільки усі вважають, що в їхніх закладах система забезпечення якості освіти реалізовується на високому рівні. Ми не можемо підтвердити або спростувати отримані результати анкетування, а тому вважаємо, що навіть при наявності відхилень можемо констатувати прагнення кожного закладу до розбудови, вдосконалення та створення більш якісного освітнього середовища.

Таким чином здійснений нами аналіз функціонування закладів загальної середньої освіти м. Хмельницького дав можливість зробити висновки про те, що усі керівники освітніх установ орієнтуються в питаннях забезпечення якості освітнього процесу та прагнуть до цього.

Негативним для нас залишається той факт, що не всі заклади освіти м. Хмельницького розміщують на своїх сайтах перспективні стратегічні плани розвитку та розбудови. Вважаємо, що на сайті має розміщуватись уся

публічна інформація, у тому числі така, яка не тільки трактує якість освіти, а й напрями її забезпечення. Це пов'язано з тим, кожен із батьків має усвідомлювати те, що педагогічні кадри не перебувають на одному рівні, вони постійно розвиваються, а тому вдосконалюється якість підготовки учнів.

Також вважаємо, що керівники освітніх установ мають виконувати вимоги Методичних рекомендацій Міністерства освіти і науки України [30] щодо необхідності створення стратегії розвитку та забезпечення якості освіти свого закладу; визначення механізмів забезпечення академічної доброчесності учасників освітнього процесу; оприлюднення процедури оцінювання навчальних досягнень учнів, оприлюднення оцінювання педагогічної діяльності працівників, оприлюднення оцінювання управлінської діяльності тощо.

Також робимо висновок про те, що від керівника освітньої установи залежить якість функціонування закладу в цілому. Якщо менеджер зацікавлений в розвитку закладу освіти, прагне до цього, він створює відповідні умови праці та навчання, здійснює контроль за системою викладання та навчання, реалізовує управлінські функції в напрямі сприяння розвитку педагогічним кадрам.

Поряд з цим слід зазначити, що здійснений нами аналіз сприяв виокремленню специфічних напрямів роботи керівника закладу освіти, вдосконалення яких сприятиме забезпеченню якості освіти. До таких напрямів нами віднесено організацію роботи педагогічних кадрів, якість управління закладом освіти на концептуальних засадах та організацію співпраці менеджера з усіма структурними підрозділами освітньої установи. Саме ці напрями нами буде розглянуто у наступному розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1 Організація роботи педагогічних кадрів закладу загальної середньої освіти із забезпечення якості освітнього процесу

З метою надання методичної допомоги керівникам закладів загальної середньої освіти Міністерством освіти і науки України було розроблено та розміщено на офіційному сайті відповідні Методичні рекомендації, зміст яких стосується формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти [30]. Основна мета вказаних рекомендацій стосується забезпечення ефективності управлінських і освітніх процесів всередині освітньої установи. Разом із цим міністерство освіти і науки України вважає, що саме дотримання рекомендацій сприятиме підвищенню якості надання освітніх послуг, отриманню зворотного зв'язку між учнями та педагогічними кадрами, між керівним складом закладу освіти та підлеглими, між усіма учасниками освітнього процесу. Усе зазначене вище вимагає від сучасного

керівника реалізації управлінської компетентності в контексті організації роботи з педагогічними кадрами.

З однієї сторони менеджер освітньої установи є головним суб'єктом забезпечення якості освіти, проте одноосібно він не може її забезпечити. Він здійснює управління цим процесом та створює сприятливе освітнє середовище. Тобто керівник закладу освіти виступає координатором роботи педагогічних та інших кадрів, діяльність якого має спрямовуватись на досягнення якісного результату у підготовці молодого покоління. З метою реалізації зазначеної концепції менеджер має виконувати ряд управлінських функцій, однією з яких є створення внутрішньої (локальної) бази документів, зміст яких сприяє забезпеченню цієї якості. До таких локальних документів відносимо колективний договір освітньої установи, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, річний план роботи, план стратегічного розвитку закладу освіти, план введення інноваційних стратегічних нововведень (або координація, вдосконалення) тощо.

Керівник закладу освіти має проводити індивідуальну роботу з педагогічними кадрами щодо забезпечення якості освітнього процесу. Така діяльність має проводитись з метою постійного вдосконалення педагогічної компетентності працівників закладу освіти. необхідно зазначити про те, що основою такої діяльності має бути не тільки планування, а й прагнення педагогічних кадрів до саморозвитку. В даному випадку педагогічні працівники мають виступати ініціаторами власних ідей. Тому кожен менеджер має продумати та впровадити систему заохочення педагогічних працівників до прагнення з саморозвитку та самовдосконалення.

Менеджер освітньої установи має здійснювати контроль над тим, щоб педагогічні кадри у своїй професійній діяльності використовували інноваційні сучасні методи, підходи, технології. Тобто організація роботи управління з педагогічними кадрами має базуватись на необхідності вдосконалення навчально-методичного забезпечення викладання навчальних дисциплін.

З цією метою керівник освітньої установи має створити систему методичної роботи, призначивши відповідальну особу та розподіливши функції між підлеглими працівниками. Правильно організована методична робота сприяє підвищенню рівня професіоналізму педагогічних кадрів. Кожен педагогічний працівник має мати особистісне професійно-освітнє середовище, що має творчі відмінності. Кожен педагогічний працівник закладу освіти не може реалізовувати власну професійну діяльність без організованої методичної роботи. Рівень її організації безпосередньо залежить від педагогічного працівника.

Як показує практика, більшість працівників сфери освіти при формуванні власного професійно-освітнього середовища використовує результати інтелектуальної власності інших педагогічних працівників. Цей факт є прикрим, оскільки кожен педагог має реалізовувати свою педагогічну діяльність на творчій основі, використовуючи власний досвід, вдосконалюючи його та застосовуючи інноваційні технології, методи, підходи роботи з учнями.

Тому при організації роботи педагогічних працівників свого закладу керівник має зауважувати на необхідності дотримання кожним вимог Цивільного кодексу України, Закону України «Про освіту» щодо дотримання академічної доброчесності. Менеджер має контролювати та знешкоджувати випадки плагіаторства між педагогічними кадрами. Він має проводити не тільки роз'яснювальну роботу, а й застосовувати по відношенню до таких педагогічних працівників засоби впливу, у тому числі засоби притягнення працівників до дисциплінарної відповідальності.

Усе зазначене вище вимагає від керівника освітньої установи використовувати у роботі з педагогічними кадрами інноваційні форми. В закладі освіти має функціонувати методична служба, яка організовує роботу безпосередньо з кожним педагогічним працівником. Методична служба має вести аналітичну роботу, статистичну роботу, тобто таку, що сприяє реалізації в межах освітньої установи моделі неперервної освіти педагогічних

кадрів. Вважаємо, що сучасний вчитель має постійно перебувати у русі, оскільки змінюється суспільство, молодь, підходи до навчання, розуміння змісту навчання. У тому випадку, коли вчитель не дбає про свій розвиток, він поступово втратить свій власний авторитет та не зможе якісно організувати освітній процес зі своїми учнями. Цей рух керівник має реалізовувати у вигляді навчання педагогічних кадрів.

Навчання необхідно розглядати у системному вигляді:

- Самоосвіта та самовдосконалення педагогічних кадрів;
- Консультування педагогічних кадрів більш досвідченими педагогічними працівниками;
- Програмне навчання педагогічних працівників;
- Індивідуальна робота з педагогічними кадрами;
- Групове навчання педагогічних кадрів певної категорії;
- Проектне навчання педагогічних кадрів;
- Проблемно-ситуативне навчання педагогічних кадрів;
- Залучення педагогічних працівників до навчально-методичних проєктів;
- Організація творчих звітів педагогічних працівників;
- Обговорення з педагогічними працівниками педагогічних ситуацій, які потребують вирішення або прийняття відповідного рішення;
- Навчання педагогічних кадрів у формі практикуму;
- Залучення педагогічних кадрів до тематичних тренінгів;
- Залучення педагогічних кадрів до конференцій та семінарів;
- Комплексно-рефлексивне навчання педагогічних кадрів;
- Навчання педагогічних кадрів у формі дослідницької роботи тощо.

З метою обміну педагогічним досвідом працівники методичного центру (відділу) мають залучати педагогічних працівників до майстер-класів, під час яких творчі педагоги демонструють власний професійний досвід роботи з

учнями. Майстер-класи дозволяють розглянути певну проблему не з теоретичної сторони, а з практичної.

Поряд з традиційними формами роботи з педагогічними кадрами методичний відділ може використовувати нетрадиційні форми. Нам імпонує педагогічний досвід заступника директора гімназії Л. Кирилішиної, яка розкриває особливості використання інноваційних технологій в системі організації освітнього процесу [21]. Тому вважаємо за доцільне розглянути нетрадиційні форми роботи з педагогічними кадрами, взявши за основу досвід вчителя-практика:

1. Методичний фестиваль (вказана форма організації підвищення фаховості педагогічних кадрів носить не системний характер, а разовий; він організовується не частіше, ніж один раз на рік; методичний фестиваль збирає велику кількість педагогічних працівників, об'єднаних спільною метою та спільними завданнями; велика кількість учасників сприяє обміну педагогічними новаціями, які передові педагоги демонструють через використання різноманітних форм співпраці).

2. Методичний турнір (зазначена форма співпраці чи організації праці педагогічних кадрів зумовлена необхідністю підсилення між практикуючими педагогами відчуття змагальності та бажання підвищити власну мотивацію в опануванні педагогічною професією; методичний фестиваль за кількістю учасників значно є меншим, ніж методичний фестиваль, оскільки на ньому здійснюється обмін інформацією конкретної тематики; методичний турнір передбачає розгляд двома сторонами однієї тематики, яка є актуальною для обох сторін; при проведенні методичного турніру обов'язково призначаються відповідальні особи з обох сторін, які будуть здійснювати координацію проведення методичного турніру; турнір не передбачає змагальності сторін, він спрямовується на задоволення їх інтересів).

3. Творчий звіт (педагогічні працівники закладу освіти мають бути підконтрольними, тобто процеси формування власного досвіду педагогами

не можуть бути хаотичними, керівник та працівники методичного відділу мають їх контролювати; з цією метою в межах освітньої установи необхідно проводити зібрання, під час яких педагогічні працівники мають здійснювати обмін напрацюваннями, представляти власний досвід роботи у вигляді творчого звіту; форма творчого звіту може бути різноманітною, оскільки педагогічний працівник самостійно має його обирати відповідно до тематики звітної інформації; творчий звіт сприяє вдосконаленню самоорганізації вчителя, а також власного позиціювання в межах освітньої установи).

4. Ярмарок педагогічних ідей (вказана форма організації спонукає педагогічних працівників готуватись представити власний педагогічний досвід, систематизувати власні досягнення, творчі нароби, розробки уроків, методики викладання навчальних дисциплін; таке представлення власного педагогічного досвіду передбачає громадський огляд представленої інформації та її оцінку; він сприяє формуванню відповідальності педагогічних працівників за свою роботу, за власний професійний розвиток; оцінка педагогічних ідей сприяє розвитку мотивації педагога; така форма організації роботи може вплинути на подальше просування педагогічного працівника по кар'єрній сходах; керівник закладу освіти не повинен безініціативно відноситись до проведення ярмарку педагогічних ідей, він має реагувати через обговорення, підтримку, прийняття управлінського рішення).

5. Авторська школа (форма представлення передового педагогічного досвіду, яка реалізовується через навчання педагогічних працівників; суб'єкти авторської школи не тільки демонструють свої надбання, а й здійснюють навчання педагогічних кадрів через відповідні заняття; авторська школа функціонує в основному завдяки створених в закладах загальної середньої освіти майстернях педагогічної праці; така форма взаємодії сприяє передачі передового педагогічного досвіду, виведення педагога на новий професійний рівень).

6. Майстерня педагогічної праці (форма взаємодії педагогічних працівників, яка функціонує на постійній основі та охоплює усіх

представників конкретної освітньої установи; майстерня педагогічної праці функціонує при закладі освіти та має свого керівника, який складає план роботи та план зустрічей педагогічних кадрів; керівник закладу освіти має здійснювати перевірку дієвості майстерні педагогічної праці та залучати усіх працівників до її навчальних занять).

7. Педагогічна олімпіада (форма організації праці, яка передбачає змагальність педагогічних кадрів; у тому випадку, якщо в закладі загальної середньої освіти буде існувати правильна змагальність, вони будуть автоматично дбати про власну вдосконаленість, самоосвіту та саморозвиток; зазвичай головою журі на педагогічній олімпіаді має виступати менеджер, що оцінює діяльність своїх працівників; на основі отриманих результатів керівник закладу освіти може прийняти управлінське рішення щодо подання працівника на відзнаку).

8. Педагогічний клуб (постійно діюча форма організації роботи, що має свій план роботи з окресленням засідань; до складу педагогічного клубу мають входити майже усі педагогічні працівники закладу, оскільки його функціонування має відбуватись на постійній систематичній основі; педагогічний клуб має будувати чергові засідання не тільки за потребами педагогічних працівників, а й за їх інтересами; керівником педагогічного клубу може бути будь-який педагогічний працівник, проте він має відповідати за звітну документацію клубу).

9. Тренінгові заняття (форма співпраці педагогічних кадрів, яка реалізовується через заплановану зустріч, під час якої модератор розкриває певну тематику, залучаючи педагогічних працівників до її розгляду; позитивною стороною тренінгів є те, що вони дозволяють якісно поєднати теорію з практикою; саме тренінгові заняття спонукають зануренню педагогічних кадрів у практичні ситуації, які потребують обговорення та вирішення; тому модератором тренінгу має бути кваліфікована особистість, що має сформовані навички навчальної роботи з педагогічними кадрами; тренінги не обов'язково мають носити характер системності та часової

визначеності, вони можуть створюватись стихійно, тобто відповідно до запрошенню певного фахівця).

10. Педагогічні ігри (форма професійного самовияву педагогічних кадрів закладу загальної середньої освіти, під час якої відбувається відтворення педагогічних ситуацій, які потрібно обговорити; педагогічні ігри сприяють тому, що кожен педагог має можливість розкритись, продемонструвати свої практичні уміння).

В організації роботи педагогічних кадрів самоосвіта відіграє одну із самих важливих ролей. Процес самоосвіти має бути керованим, оскільки не усі педагогічні працівники закладу вмотивовані отримувати нові знання та прагнути до професійної досконалості. Тому кожен менеджер має по-перше створити в освітній установі оптимальні умови для цієї самоосвіти. Самоосвіта може реалізовуватись через використання індивідуальних та групових (колективних) форм її організації.

З метою створення саме таких умов керівник закладу загальної середньої освіти має спрямовувати свою управлінську діяльність безпосередньо через:

- створення якісного освітнього середовища, що передбачає оптимальні умови самоосвітньої діяльності;
- передбачення у річному плануванні роботи проведення методичних днів, тематика яких охоплює вчителів-предметників або вчителів одного фаху;
- реалізацію права педагогічного працівника на отримання творчої відпустки, у випадку самоорганізації вчителя щодо написання методичної праці, творчого доробку, наукової праці, створення та реалізації проєкту тощо;
- оптимізації розкладу вчителя, адаптованого відповідно до його потреб, інтересів поза навчальним процесом;
- створення спеціального середовища, оснащеного відповідною літературою, доступом до інтернет-джерел з представленням інформації,

опрацювання якої сприятиме підвищенню рівню професіоналізму педагогічних працівників.

Як нами уже було зазначено, самоосвітню діяльність кожного педагога необхідно контролювати. Тому керівник освітньої установи має планувати свою роботу в контексті визначеної проблеми через проведення індивідуальних і групових бесід з педагогічними кадрами, планування та організацію звітних зустрічей, під час яких вчителі представляють певні матеріали та діляться педагогічним досвідом.

Функція контролю також має реалізовуватись через оціночну діяльність. Задля того, щоб кожен педагогічний працівник мав бажання надалі розвиватись, керівник має спонукати його до вироблення власної потреби у цьому. Керівник закладу освіти має бути справедливим та оцінювати роботу кожного педагога відповідно до їх досягнень. З цією метою менеджер має відвідувати навчальні заняття та брати участь в аналізі проведених уроків; залучати вчителів до публічних виступів та надавати свої пропозиції; організовувати творчі звіти педагогічних кадрів; визначати рівень результативності кожного вчителя у підготовці учнів свого закладу; проводити анкетування та діагностування педагогічних кадрів.

Одним із основних напрямів діяльності вчителя є проведення навчальних занять, а саме уроків. Тому контроль має спрямовуватись на аналіз проведення навчальних занять вчителем. Реалії сьогодення змушують вчителів проводити навчальні заняття в он-лайн режимі. Така ситуація вимагає від адміністрації закладу загальної середньої освіти проводити моніторинг та контроль за проведенням дистанційного навчання. По-перше адміністрація закладу освіти має мати чітку інформації стосовно того, на яких платформах працюють вчителі. Крім цього вони мають мати вільний доступ до цих платформ.

Моніторинг дистанційного навчання має передбачати збір інформації стосовно проведених занять за встановленим розкладом; обсягів завдань, які

вчитель дає учням під час уроку; режиму проведення навчальних занять; перевірки заданого учням матеріалу.

Кожен керівник освітньої установи має запровадити управлінський алгоритм контролю за якістю виконання навчальних планів та навчальних програм. Вказаний алгоритм має передбачати:

- перевірку періодичності оновлення усіх матеріалів, які надсилаються учням незалежно від форми навчання;
- перевірку відповідності представленого навчального матеріалу календарно-тематичному плану;
- використання педагогічними працівниками інноваційних (традиційних) форм і методів навчання у закладі конкретними педагогами при вивченні учнями певної дисципліни;
- перевірку якості проведення педагогічними працівниками навчальних занять;
- наявність відповідності використаних педагогічним працівником критеріїв оцінювання вимогам нормативних документів, прийнятих на рівні Міністерства освіти і науки України;
- наявність зворотного зв'язку між педагогічними кадрами та учнями закладу освіти;
- рівень дотримання педагогічними працівниками затвердженого графіку перевірки знань учнів, а саме написання контрольних робіт;
- перевірку рівня дотримання педагогічними кадрами правил та вимог академічної доброчесності;
- перевірку дотримання педагогічними працівниками освітньої установи вимог педагогічної етики.

Вказаний управлінський алгоритм передбачає організацію внутрішнього контролю за станом викладання навчальних дисциплін; рівнем сформованості в учнів знань, умінь та навичок, рівнем виконання педагогічними працівниками та вчителями навчальних планів і програм, рівнем організації позакласної роботи в закладі освіти та рівнем організації

позашкільної діяльності, організацією роботи методичної служби освітньої установи (методичного центру, методичного відділу тощо), рівнем ведення шкільної документації, виконанням розпоряджень керівника (адміністрації) закладу освіти, наказів та відповідних (законних) доручень.

Оскільки внутрішкільний контроль виконує різні функції, тому він поділяється на певні види:

- різноцільовий контроль, тобто такий, що охоплює низку питань, що потребують свого дослідження чи моніторингу; об'єктом різноцільового контролю може бути навчальна робота, вихована робота, проєктна діяльність педагогічних працівників конкретного закладу, що працюють над створенням і реалізацією одного проєкту, вдосконалення матеріальної бази освітньої установи, дотримання учасниками освітнього процесу вимог з техніки безпеки та охорони праці;

- різнобічний, тобто такий, який спрямовується на перевірку одного об'єкта різними методами та формами; по відношенню до педагогічних працівників це може бути індивідуальний, тематичний та фронтальний контроль;

- різноступеневий контроль, який передбачає перевірку одного об'єкта різноманітними органами управління; він може застосовуватись керівником освітньої установи, який залучає до перевірки одного об'єкта керівників різних структурних підрозділів в межах закладу.

Рівень та якість реалізації управлінської діяльності по відношенню до педагогічних працівників менеджером впливає на загальну тенденцію створення якісного освітнього середовища, такого, що впливає на покращення надання освітніх послуг. Кожен керівник освітньої установи має мати свій власний стиль управління, що підлягає оцінюванню за певними параметрами, як-от [36, с. 21-22]:

- рівень розвиненості комунікативної компетентності менеджера, що має свій прояв у колективності керівництва та професійному

(управлінського, особистісного) ставленні до кожного педагогічного працівника;

- створення (не створення) умов, надання (ненадання) можливостей для творчого (професійного) розвитку кожному педагогічному працівнику;

- здійснення управлінських функцій на загальнолюдських засадах (доброзичливого спілкування, уважності, простоти, чуйності, розуміння, незлопам'ятності, підтримки, тактовності тощо);

- рівень сформованості управлінської компетентності менеджера та на основі цього параметру рівень сформованості умінь використовувати сформовану компетентність на практиці;

- рівень ініціативності та прогресивності керівника закладу освіти, завдяки яких формується загальний статус освітньої установи;

- рівень вимогливості керівника освітньої установи, що проявляється через функції контролю, а також наявність таких якостей як наполегливість, рішучість, надійність, справедливість тощо.

Надзвичайно важливим в організації роботи педагогічних кадрів є те, що вони мають відчувати командну роботу. Це формує у педагогічного колективу відчуття надійності, справедливості, дружності, взаємопідтримки, взаємовідповідальності тощо. Вважаємо, що психологічний клімат, який панує в кожному колективі, впливає на якість реалізації педагогічних функцій. У тому випадку, коли у педагогічного колективу є бажання перебувати на роботі, спілкуватись із колегами, обговорювати інноваційні підходи до навчання та виховання, підвищується якість роботи.

Створення психологічного клімату залежить від дій (бездіяльності) керівника закладу освіти. тому колектив педагогічних працівників має працювати згідно спільної для всього колективу мети, стратегії розвитку, завдань та потреб освітньої установи. У педагогічного колективу мають бути також спільними педагогічні цінності, які перебувають в основі навчання

(виховання), а також налагодження комунікації з учасниками освітнього процесу.

Під психологічним кліматом педагогіки-практики розуміють «стиль, емоційне забарвлення спілкування і взаємодії учасників освітнього процесу, яке впливає на їхню спільну діяльність; це переважний відносно стійкий емоційний настрій людей в колективі» [50]. Погоджуємось із позицією авторів, оскільки вважаємо, що емоційний настрій педагогічних працівників впливає на різноманітні види їх діяльності, як-от: педагогічна робота, виховна робота, взаємодія з учнями, взаємодія з колегами, бажання розвиватись та вдосконалювати свою професійність, впровадження інноваційних підходів до проведення навчальних занять тощо.

Психологічний клімат не створюється хаотично та одноетапно. Він охоплює різноманітні види діяльності учасників освітнього процесу, у тому числі учнів кожного класу та їх батьків (осіб, що їх замінюють). Тому основним завданням керівника освітньої установи є створення та забезпечення відповідних умов. Однією з таких умов можна виокремили мотиваційну сферу. Ця мотиваційна сфера стосується не тільки педагогів освітньої установи, а й учнів. Тобто це мотивація до навчальної діяльності. Вказана мотивація має багато проявів і вони майже не мають відмінностей залежно від того, по відношенню до яких учасників освітнього процесу застосовується мотивація. Керівник закладу освіти має відмічати обдарованих учнів, а також таких, які мають стремління до вдосконалення своїх знань, умінь, навичок. Також він не повинен забувати про педагогів, які працюють з цими учнями. Мотивація може носити в таких випадках моральний та матеріальний характер.

Таким чином організація роботи керівника закладу з педагогічними працівниками щодо підвищення якості освітнього процесу має багатоаспектне спрямування та стосується не тільки різних напрямів роботи педагогічних працівників, а й різноманітних напрямів функціонування

освітньої установи. Від організованості та сформованості у керівника закладу загальної середньої освіти залежить рівень забезпечення цієї якості.

2.2 Концептуальний підхід керівника закладу загальної середньої освіти до управління якістю освітнього процесу

Кожен керівник освітньої установи має мати власний стиль управління. Проте вважаємо, що поняття «стиль управління» є набагато вужчим, ніж «підхід до управління». Підхід до управління розуміємо як сукупність компетентностей менеджера, які мають базуватись на певних управлінських принципах. Тобто це сукупність засобів впливу на учасників освітнього процесу, що базується на внутрішній та зовнішній побудові освітнього процесу. В свою чергу під концептуальним підходом до управління розуміємо побудову якісного середовища закладу освіти із визначенням засобів впливу на підлеглих працівників та налагодженням взаємодії між учасниками освітнього процесу.

Концептуальний підхід є системотворчим в управлінській діяльності, а тому містить у собі наступні підходи до реалізації управлінських функцій керівником освітньої установи [52]:

1. Функціональний або процесний підхід – це такий підхід до управління, що передбачає сукупність взаємопов'язаних видів діяльності менеджера, які науковці називають функціями управління; у зв'язку з тим, що кожен управлінський функцію необхідно розглядати як процес, тому кожна управлінська функція складається із дій, які між собою взаємопов'язані; управлінські функції змінюють одна одну, а тому в сукупності розглядаються з позиції управлінського циклу; у тому випадку, коли керівник недооцінює хоча б один із елементів, бажаного результату не буде досягнуто.

2. Гуманістичний підхід – підхід до реалізації управлінських функцій на засадах індивідуальності, поваги до кожного учасника освітнього процесу; гуманістичний підхід передбачає переосмислення керівником ставлення до кожної ситуації, яка має місце в освітній установі, тобто завдяки нього менеджер має через своє позиціонування моделювати вчинки підлеглих працівників та ставати на їх місце; гуманістичний підхід до управління сприяє створенню стабільного мікроклімату в колективі, що характеризується своєю стабільністю.

3. Культурологічний підхід – це підхід до реалізації управлінських функцій керівником освітньої установи через системоутворюючі культурологічні поняття, такі, як «культурні зразки», «культурна поведінка», «культурна діяльність» тощо; головне, щоб менеджер створив в освітній установі атмосферу загальної культури, якої дотримуються усі учасники освітнього процесу; в більшості випадків культурологічний підхід характеризує поведінкові чинники кожного учасника освітнього процесу; також культурологічний підхід знаходиться в основі усіх системних утворень в освітній установі.

4. Аксиологічний підхід – це підхід до управління, що спрямовує взаємовідносини керівника закладу загальної середньої освіти у русло визнання людини (кожного учасника освітнього процесу) найвищою соціальною цінністю; керівник освітньої установи має спрямовувати свою діяльність на підтримку розвитку кожного педагогічного працівника освітньої установи; разом із цим аксиологічний підхід передбачає використання керівником розвивального управління, такого, що вдосконалює побудову організаційної складової закладу в цілому; також вказаний підхід стосується розвитку творчого мислення учасників освітнього процесу, у тому числі керівників (конструктивно-критичного); аксиологічний підхід передбачає рефлексію досягнень, тобто впровадження особистих авторських педагогічних систем.

5. Системний підхід – надзвичайно важливий підхід до управління, завдяки якого менеджер має розглядати свій заклад освіти через призму системи, в якій є свої структурні підрозділи, учасники освітнього процесу, напрями діяльності; кожна система, яка впроваджена та реалізовується в освітній установі, має мати свої характерні особливості, притаманні конкретному закладу освіти; підсистеми, які мають місце в закладі освіти, у своїй сукупності мають складати цілісну систему освітньої установи; внутрішня система закладу освіти має співіснувати із зовнішнім середовищем, а тому управлінець має дбати про створення внутрішніх і зовнішніх зв'язків кожної підсистеми із освітнім середовищем регіону, країни; системний підхід сприяє розвитку конкурентоспроможності закладу освіти, оскільки саме зовнішні зв'язки у переплетінні із внутрішніми, сприяють реалізації цього процесу; системний підхід сприяє об'єднанню усіх елементів підсистем закладу освіти; завдяки системного підходу керівник освітньої установи має змогу дослідити недоліки певних процесів, що мають місце в закладі освіти та запропонувати шляхи їх покращення; впровадження системного підходу дозволяє керівнику підвищувати рівень цілісності закладу в цілому як системи.

6. Мотиваційний підхід – це підхід, що орієнтує менеджера на повагу до кожного учасника освітнього процесу, незалежно від статусу, посади, віку, національної приналежності тощо, у зв'язку з чим керівник має створити для них ситуацію успіху; мотиваційний підхід є важливим для кожного учня, вчителя, керівника структурного підрозділу, а також для самого менеджера, оскільки його мають мотивувати самі підлеглі працівники та учні власними досягненнями, успіхами у навчанні, бажанням підвищувати власний рівень професійної компетентності тощо; задля якісної реалізації мотиваційного підходу керівник освітньої установи має навчатись ставити себе на місце працівника та розглядати будь-яку справу не із ззовні, а з середини, він має навчитись співпереживати учасникам освітнього процесу.

7. Акмеологічний підхід – підхід, який сприяє здійсненню комплексного дослідження управлінської діяльності самим менеджером, оскільки він є однією з форм прояву професіоналізму керівника; акмеологічний підхід, а саме його застосування, сприяє підвищенню якості освіти в закладі, оскільки навчання та викладання в освітній установі стає внутрішньою потребою; також він сприяє розвитку освітньої установи в цілому та кожного учня, що має бути комунікабельним, самостійно мислячим, творчим, прагнучим до успіху суб'єктом суспільства.

8. Партисипативний підхід – це такий підхід, завдяки якого кожен педагогічний працівник освітньої установи залучається тим чи іншим способом до прийняття управлінського рішення; він сприяє уникненню ситуації, коли певний педагог освітньої установи знаходиться осторонь від усіх процесів, що відбуваються в освітній установі, а навпаки активно залучається (в силу своїх професійних зобов'язань) до реалізації потреб закладу освіти; іншими словами партисипативний підхід передбачає залучення педагогічних кадрів до управління закладом освіти; відповідно до змісту та трактування партисипативного підходу менеджер має не тільки мотивувати своїх підлеглих до досягнення кращих результатів, а й використовувати їх потенціал для розвитку закладу освіти в цілому.

9. Ситуаційний підхід – це такий підхід до управління, який має місце в конкретній ситуації, що склалась в освітній установі; керівник закладу освіти має вміти застосовувати ті чи інші методи управління, що можуть покращити ситуації, вирішити конфліктні взаємовідносини; ситуаційний підхід сприяє уникненню формальності у розгляді певних випадків, а також змінювати вектор управлінської діяльності залежно від обставин справи; позитивною стороною ситуаційного підходу є те, що керівник освітньої установи має можливість застосувати реактивне управління, тобто таке, що має місце під час розгляду гострої проблеми із аналізом причинно-наслідкових зв'язків; завдяки ситуаційному підходу керівник має можливість з повагою відноситись до підлеглих, вислуховувати

позицію кожного, прийняти адекватне справедливе управлінське рішення, уникнути подальших проблем, ліквідувати негативні наслідки.

10. Діяльнісний підхід – це такий підхід, який передбачає постійну взаємодію менеджера освітньої установи зі своїми підлеглими, іншими учасниками освітнього процесу; на основі цієї взаємодії діяльнісний підхід сприяє розвитку педагогічних кадрів, розвитку їх професійної компетентності; проте взаємодія керівника з підлеглими має бути розумною, оскільки управлінець не має перевищувати межі взаємодії, примушувати педагогічного працівника виконувати той чи інший від діяльності без бажання, не реалізовувати занадто опіку над педагогічним працівником.

11. Дослідницький підхід – це такий підхід, який розглядати з позиції необхідності посилення наукового обґрунтування управлінської діяльності, що має свої прояви в проведенні моніторингових досліджень усіх процесів закладу освіти; дослідницький підхід є невід’ємним складником діяльності управлінця, оскільки без дослідження фактів, ситуації, результатів, позицій тощо неможливо якісно реалізовувати управлінські функції; у тому випадку, коли керівник на професійному рівні використовує дослідницький підхід, прийняті ним управлінські рішення мають науково-фахове обґрунтування; системний підхід не може реалізовувати без дослідницького, оскільки кожна система та підсистема має моніторитись на постійній основі, що сприятиме уникненню негативних явищ; дослідницький підхід також має місце у професійному розвитку, професійній самоосвіті керівника освітньої установи, оскільки кожен менеджер не може перебувати на одному і тому ж професійному рівні, він має бути у постійному русі, у постійному самовдосконаленні.

12. Синергетичний підхід – як зазначають науковці, вказаний підхід є наслідковим від системного, оскільки надає менеджеру нові можливості щодо реалізації управлінських функцій; синергетика охоплює три процеси: створення установи, підтримка її розвитку, вдосконалення; синергетичний підхід реалізовується в закладі освіти, базуючись на складнику «само», тобто

самовдосконаленні, саморозвитку, самовідтворення; у зв'язку з цим синергетичний підхід сприяє не тільки розвитку колективу, а й розвитку освітньої установи через колектив; відповідно до змісту синергетичного підходу кожен учасник освітнього процесу розглядається як самостійний організм, який не може існувати без саморозвитку; в контексті вказаного підходу якість управлінської діяльності залежить від зусиль самого менеджера, тобто чим більше він прикладає зусиль, тим краще буде функціонувати освітня установа.

13. Рефлексивний підхід – вказаний підхід науковці розглядають з позиції спонукання до дій чи бездіяльності, в сфері освіти чи функціонування освітньої установи він спонукає педагогів (керівника) до активності та самостійності; позитивною тенденцією використання даного підходу в управлінській діяльності є те, що забезпечує перехід від одного якісного стану в інший; методами забезпечення рефлексивного розвитку освітньої установи є моделювання, прогнозування, аналіз, розв'язування складних задач; задля якісної реалізації рефлексивного підходу керівник закладу освіти має сформовані навички володіння комп'ютерною технікою, відповідними програмами, методами обробки інформації.

14. Адаптивний підхід – це підхід, який передбачає взаємодію керівника закладу загальної середньої освіти з учасниками освітнього процесу на основі стратегії розвитку установи; реалізація адаптивного підходу передбачає наявність зворотного зв'язку між учасниками освітнього процесу; використовуючи адаптивний підхід, менеджер здійснює підтримку педагогічних кадрів, які є молодими спеціалістами або посадових осіб, яких тільки призначено на відповідну керівну посаду; адаптивний підхід сприяє кращій самоорганізації педагогічних кадрів, що суттєво впливає на якість організації освітнього процесу; в межах адаптивного підходу науковцями виокремлено адаптивне управління, під час якого відбувається взаємоузгодження цілей учасників освітнього процесу та закладу в цілому, взаємодія та взаємопідтримка менеджера та виконавців; зміст адаптивного

підходу та адаптивного управління спрямовується на розвиток особистості учасників освітнього процесу; до основних характеристик адаптивного управління віднесено гнучкість, різноспрямованість, кооперацію, взаємодію, багатомірність структури освітньої установи, узгодженість взаємозв'язків; важливою метою адаптивного управління є те, що воно спрямовує педагогічних працівників до спільної мети, спільної діяльності, спільного планування діяльності.

15. Комуникативний підхід – діяльність будь-якої освітньої установи базується на комунікаційних зв'язках, що мають місце в усіх напрямках взаємодії учасників освітнього процесу, а тому комунікаційний підхід необхідно розуміти з позиції осмислення керівником спілкування з колегами; ефективність налагодження комунікації залежить від характеру управлінської діяльності; якість комунікації керівника впливає на процеси мотивації, організації, контролю, планування тощо; якість управління залежить від якості діалогу керівника та взаємодії з учасниками освітнього процесу; менеджер у спілкуванні з колегами має використовувати безбар'єрну мову; з метою поточного коригування діяльності менеджер у своїй взаємодії має використовувати способи подвійного зворотного зв'язку.

16. Маркетинговий підхід – сучасний підхід до управління освітньою установою, який спрямовується на створення стратегії конкурентоспроможності закладу; маркетинговий підхід передбачає реалізацію заходів щодо просування закладу на ринку освітніх послуг; він реалізовується спільними зусиллями учасників освітнього процесу.

З огляду на описане вище може зазначити про те, що концептуальний підхід менеджера до реалізації управлінських функцій з метою створення якісного освітнього середовища є багатоаспектним і передбачає поєднання різних підходів. вважаємо, що керівник закладу освіти, який дбає про розвиток освітньої установи, якість підготовки учнів має використовувати у своїй діяльності представлені підходи, які є взаємозалежними або похідними.

Це сприятиме не тільки створенню якісного освітнього середовища, а й просуванню закладу освіти на ринку освітніх послуг.

2.3 Організація співпраці керівника закладу загальної середньої освіти з керівниками структурних підрозділів щодо забезпечення якості освітнього процесу

Будь-який заклад освіти має свою структуру із чітко визначеними підрозділами та ланцюгами підпорядкування. Внутрішнє структурування освітньої установи дає можливість чіткого розуміння напрямів її функціонування. Також завдяки визначеній структурі учасники освітнього процесу можуть орієнтуватися в колі відповідальності працівників та розподілі зобов'язань.

Під організаційною структурою науковці розуміють схематичне зображення тих процесів, які відображають взаємодію колективу освітньої установи. Складниками організаційної структури є [37]:

- схематичне зображення організаційної структури освітньої установи;
- визначене посадовими інструкціями коло повноважень та відповідальності керівників (заступників, працівників) структурного підрозділу, а також очікувані результати їх діяльності;
- система забезпечення комунікації між учасниками освітнього процесу.

Вважаємо за необхідне обґрунтувати усі складники організаційної структури освітньої установи. Отже, першим складником виокремлюємо схематичне зображення організаційної структури, яке візуально можна представити у вигляді рівнів. До першого рівня належить посада керівника закладу загальної середньої освіти, поряд з якої перебувають

«загальношкільні батьківські збори», «педагогічна рада», «рада освітньої установи», «громадська організація», «профспілковий комітет».

Головними особами другого рівня організаційної структури закладу загальної середньої освіти є посада «заступник директора з навчально-виховної роботи» та «заступник директора з виховної роботи». Проте поряд (на одному рівні) знаходяться «методична рада», «мала педагогічна рада», «соціально-психологічна служба», «атестаційна комісія», «адміністративно-господарська частина».

Третій рівень утворюють «кафедри», «методичні об'єднання», «консалтинговий центр», «група вчителів-експериментаторів», «наукові товариства закладу освіти», «методичне об'єднання класних керівників», «система додаткової освіти», «служба здоров'я».

Четвертий рівень складають «дитячі об'єднання», «органи учнівського самоврядування», «учнівський колектив», «волонтерські загони», «учні в соціальних проєктах».

Кожен керівник закладу освіти має дбати про те, щоб в його освітній установі була визначена організаційна структура закладу. При її формуванні менеджер має звернути увагу на наступні правила:

- схема має передбачати наявність усіх посад закладу загальної середньої освіти та відображати специфіку підпорядкування посадових осіб;
- представлена схема організаційної структури має відображати реальність функціонування закладу загальної середньої освіти;
- на схемі мають бути відображеними взаємозв'язки усіх підрозділів та посадових осіб, проте менеджер має дбати про те, щоб ці зв'язки не переобтяжували одних і тих самих представників структурних підрозділів.

Наступним складником організаційної культури є посадові зобов'язання не тільки керівних кадрів, а й усіх працівників освітньої установи. Тому кожен менеджер при впровадженні системи забезпечення

якості освіти має звертати увагу на наступні моменти в реалізації своєї професійної діяльності:

- необхідно чітко окреслити коло зобов'язань кожного працівника на рівні посади та роботи відповідного рівня, тобто професійні ролі кожного працівника мають бути збалансованими;
- керівник закладу освіти має дбати про те, щоб кожен працівник переходив від зони комфорту до зони особистісного розвитку;
- кожен працівник освітньої установи має мати представлення щодо своєї особистої зони розвитку та мати уяву про те, як її можна вдосконалювати, проте контролювати вказані процеси має сам менеджер;
- керівник освітньої установи має наголошувати на тому, що професійні ролі працівників за певних умов можуть змінюватись, а працівники мають усвідомлювати те, що вони мають сприймати ці зміни;
- період передоху від однієї зони до іншої має містити певні етапи, чітко визначені самим працівником та керівником, поряд з цим менеджер має мати можливість перевірити проміжні результати проходження кожного етапу;
- очікувані результати мають обговорюватись на загальних зібраннях педагогічних працівників, на яких є обов'язковою присутність керівника закладу освіти.

Останнім складником є налагодження комунікативної взаємодії з учасниками освітнього процесу. В процесі створення схематичного зображення організаційної структури освітньої установи керівник має усвідомлювати про наявність контактної взаємодії усіх учасників освітнього процесу. Контактна взаємодія може охоплювати не тільки два, а набагато більше учасників освітнього процесу, що представляють одну або іншу сторону. Наприклад, кожен керівник закладу загальної середньої освіти має взаємодіяти з педагогічною радою, під якої обговорюються питання щодо інших учасників освітнього процесу. Це може бути проведення чергової атестації педагогічних працівників.

Умови сучасності, війна на території України призвели до того, що заклади освіти мусять перейти на дистанційне навчання, що призводить до дискомфорту. Наслідком таких подій є поява великої кількості чатів, деякі з яких не є активними. Такі керівники призводять до перенавантаження педагогічних працівників та появи негативного ставлення до управлінських процесів. Ще однією помилкою керівників освітніх установ є те, що вони дублюють інформацію одного і того ж змісту в усіх чатах. Тому з метою оптимізації управління, забезпечення якості реалізації комунікації керівник має налагодити чіткі канали зворотного зв'язку із підлеглими працівниками.

Завдяки комунікаційній взаємодії керівник освітньої установи має дбати про координацію роботи усіх педагогічних кадрів незалежно від займаної посади. Завданнями менеджера кожної освітньої установи є те, що він має підібрати оптимальний для свого закладу канал комунікації.

Залежно від наповнюваності закладу загальної середньої освіти науковці та практикуючі педагоги розрізняють типи організаційної структури. Вважаємо за доцільне їх розглянути, оскільки кожен тип має свої притаманні особливості та відмінності, проте у них одна мета – забезпечення якості освітнього процесу.

До першого типу організаційної структури освітньої установи віднесено лінійну структуру. Це така структура, що передбачає підпорядкування усіх педагогічних працівників одному керівнику. Поряд з цим менеджер освітньої установи безпосередньо комунікує із представниками влади (органами управління освітою) вищого рівня. Лінійна організаційна структура має властиві їй особливості, як-от: працівники закладу освіти виконують свої посадові зобов'язання тільки в межах відповідного відділу та не втручаються в роботу інших; оскільки керівник є основною особою в реалізації взаємодії, він має орієнтуватись в усіх напрямках функціонування освітньої установи; оскільки кожен відділ працює відокремлено, відбувається слабка взаємодія між ними; працівники відділу комунікують через виконання наказів керівника; у кожного представника

відділу є чітко визначені обов'язки та напрями роботи, вони не можуть бути спонтанними чи хаотично зміненими; оскільки між керівником і його підлеглими віддалення відсутня близька комунікація, між ними не відбувається сильного зворотного зв'язку, що впливає на процеси уповільнення прийняття певних рішень. Позитивною стороною в організації лінійної структури є те, що в усіх працівників один керівник і вони не підпорядковуються декільком менеджерам, що покращує комунікацію та взаємодію. Оскільки є чітке підпорядкування, встановлюється чітка ієрархія в реалізації посадових обов'язків, налагодженні комунікаційних взаємозв'язків, відповідальності кожного. При лінійній структурі керівник приймає рішення, а тому він є відповідальний за усі наслідки та результати діяльності.

Наступною є функціональна структура, особливості якої представлені ознаками формування відповідно до виконуваних функцій. Вказана структура також має свої характерні властивості, як-от: реалізовується подвійне управління; представники відділів не виконують одну функцію, а декілька, які можуть стосуватись різних напрямів діяльності; представники відділів не обтяжуються надмірною відповідальністю; оскільки відбувається розпорошення функцій працівників, важче проконтролювати процеси загалом. Поряд із вказаними властивостями, які не завжди можна назвати позитивними, є і ті, які вважаються найбільш сприятливими. До них віднесено послаблення відповідальності керівника, наявність більш тісної взаємодії між структурними підрозділами, налагоджена взаємодія керівників структурних підрозділів із підлеглими, яких можна охарактеризувати як виконавці.

Ще одним типом організаційної структури є матрична структура, тобто це тимчасова структура, яка утворюється при появі певних ситуацій чи явищ. Прикладом цієї структури може бути поява дистанційного навчання. Матрична структура передбачає швидке реагування на зміни, наявність гнучкості у взаємовідносинах між учасниками освітнього процесу, реалізація

горизонтальної комунікації, чітке розмежування відповідальності, високий рівень делегування повноважень. Оскільки вона є стихійною, відбувається різнорівневе підпорядкування.

Необхідно виокремити проектну структуру, яка є більш сучасною, оскільки стосується реалізації конкретних проектів, що об'єднують працівників різних відділів. Характерними особливостями цієї проектної структури є те, що відбувається об'єднання представників різних відділів, що мають спільну мету і завдання; завдяки проектній діяльності відбувається обмін досвідом працівників. Вказана структура не є стійкою, вона може не тільки змінюватись, а й припинити своє існування по завершенню реалізації проекту. Позитивною стороною проектної структури є те, що учасники освітнього процесу об'єднуючись у групи, підходять комплексно до вирішення тих чи інших питань, пов'язаних із створенням та реалізацією проектної діяльності. Також необхідно зауважити про те, що вказана структура зобов'язує її учасників нести персональну відповідальність за свої дії чи бездіяльність.

Враховуючи викладене вище необхідно зазначити про те, що управління якістю організації освітнього процесу має будуватись на налагодженні співпраці менеджера з керівниками структурних підрозділів освітньої установи. Тому в закладі освіти має реалізовуватись система взаємозв'язків, що характеризується визначеними повноваженнями посадових осіб відповідних структурних одиниць та наявністю взаємообумовлених зв'язків між ними. Як зазначають в науковому дослідженні Т. Афанасьєва, Т. Бабко, Є. Гревцева, Т. Кравченко менеджмент ґрунтується на управлінських механізмах, які забезпечують якість практичної реалізації управлінських функцій з метою досягнення певної мети [5]. В нашому випадку метою є забезпечення якості навчання учасників освітнього процесу. З метою удосконалення освітнього середовища задля забезпечення якості освітніх послуг авторами статті запропоновано алгоритми дій з боку керівництва закладу освіти, а саме:

- організаційно-аналітична робота (перевірити стан приміщень, провести моніторинг стану освітнього середовища, з метою виявлення рівня комфорту опитати учасників освітнього процесу, проаналізувати документацію, здійснити моніторинг компонентів навчання, забезпечити умови навчання, організувати заходи з охорони праці, створити умови фізичної та психологічної безпеки, забезпечити відповідність змісту освіти та методик, забезпечити готовність педагогічних кадрів до надання якісних освітніх послуг).

- Інформаційна робота (ознайомити учасників освітнього процесу з питаннями охорони праці, створити групу по забезпеченню якісного освітнього простору).

- Методична робота (розробити систему заходів, спрямованих на забезпечення якісного освітнього середовища).

Погоджуємось із авторами, які зазначають про необхідність створення якісного середовища, яке впливає на рівень якості надання освітніх послуг. Ця безпечність має організовуватись не одним керівником, а й усіма учасниками освітнього процесу, оскільки кожен має виконувати свою роботу та прагнути до досягнення спільної мети.

ВИСНОВКИ

Дослідження будь-якої актуальної проблематики функціонування закладу загальної середньої освіти має реалізовуватись з теоретичної частини. Тому в межах дипломної роботи нами було проаналізовано джерела з проблематики управління якістю освітнього процесу. Необхідно вказати на те, що вказана проблема є актуальною для усіх типів і видів освітніх установ. Вказаний підхід є виправданим, оскільки кожен заклад освіти має перш за все дбати про якість надання освітніх послуг.

Проаналізовані нами наукові джерела дали можливість виокремити найбільш актуальні напрями робіт у дослідженні питання управління якістю освітнього процесу, а саме: управління якістю надання освітніх послуг (О. Акіліна, С. Литвиненко, А. Панченко, Т. Рогова); актуальні проблеми управління освітою (О. Боднар, О. Гензель, І. Дарманська, М. Дарманський, В. Крижко, Л. Мартинець, С. Немченко, В. Радул, А. Панченко, О. Старокожко, Ю. Кондратенко, І. Толочко); оцінка ефективності управління (А. Гуралюк), особливості управлінської діяльності в умовах реалізації державного стандарту (Т. Афанасьєва, Т. Бабко, Є. Гревцева, Т. Кравченко); сутність поняття «якість освітнього процесу» (О. Бутова); механізми управління якістю освіти (О. Гречаник, В. Плахтеєва); сучасні технології в організації освітнього процесу (Л. Кирилішина); формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; моніторинг та оцінювання якості освіти (І. Єгорова, О. Осередчук); організаційна структура освітньої установи (Л. Прокопів); принципи формування системи якості освіти (А. Чміль) тощо.

Як зазначають усі науковці, проблема якості освіти є надзвичайно актуальною, оскільки охоплює комплекс завдань, що потребують управлінського контролю та спрямованих на всебічний розвиток учнів,

адаптованих до життя в реаліях сьогодення. Якість освіти в основному представлена науковцями з позиції сукупності властивостей, які впливають на результативність підготовки учнів; відповідності рівня підготовки учнів вимогам сучасних освітніх програм; процесу та результату; характеристик освітнього процесу, що впливають на результативність процесу надання освітніх послуг. Хоча визначення мають свої відмінності, їх зміст спрямовується на отримання позитивного результату у підготовці учнів закладу освіти. Враховуючи позиції науковців і педагогів-практиків вважаємо, що якість освіти безпосередньо пов'язані із двома позиціями «процес надання освітніх послуг» і «результативність надання освітніх послуг». У зв'язку з цим набуває актуальності проблематика обґрунтування управлінської діяльності менеджера.

Під час вивчення цього питання нами зроблено висновок про те, що управління освітнім процесом за своїм змістом є складним та охоплює різноманітні напрями діяльності менеджера, його підлеглих та напрями функціонування освітньої установи. В процесі реалізації управлінської діяльності керівник має дотримуватись функцій управління, як-от: планування, аналізу, організаційної діяльності, контролю, регулювання, поваги до кожної особистості, цілісного сприйняття кожної особистості, співробітництва, справедливості, індивідуальності, збагачення роботи, морального стимулювання, консенсусу, оновлення.

Крім цього кожен керівник освітньої установи має вибудовувати управлінську діяльність через систему методів управлінського впливу. До таких методів відносимо забезпечення організаційної стабільності, забезпечення технологічної доцільності, розпорядчого впливу, психологічного впливу, виконання функціональних завдань, самовдосконалення.

Під час реалізації управлінської діяльності сучасний менеджер має уміти поєднувати різні підходи, серед яких виокремлюємо інтуїтивний, емпіричний, колекційний, конкурентний, факторний тощо. Також вважаємо,

що задля досягнення якості освітнього процесу керівник закладу загальної середньої освіти має працювати над вдосконаленням наступних напрямів функціонування освітньої установи, як-от: господарський, економічний, освітній, правовий, психологічний, методичний самоосвіти, організаційний, виховний.

З метою підтвердження актуальності дипломного дослідження та виокремлення основних напрямів роботи закладів загальної середньої освіти у вказаному напрямі нами було проаналізовано порядок функціонування 6 освітніх установ. Здійснений нами аналіз показав, що для кожного освітнього закладу є надзвичайно важливою тематика підвищення якості освітнього процесу. Проте контроль (управління) за цією якістю заклади трактують по-різному. Якщо одні заклади більше віддають перевагу проведенню моніторингових досліджень всередині закладу, тоді як інші – реалізації системи вдосконалення усіх напрямів функціонування закладу освіти. вважаємо другий підхід більш доречним, оскільки він стосується загального розвитку освітньої установи, без чого неможливо досягнути якості. Моніторинг теж є частиною контролю та управління, проте надмірне його використання може призвести до негативних наслідків щодо діяльності педагогічних кадрів. Тому нами виокремлено на описано основні, на наш погляд, складники системи управління якістю освітнього процесу, до яких відносимо організацію роботи педагогічних кадрів, використання менеджером концептуального підходу до управління, організацію співпраці керівника з керівниками структурних підрозділів.

Оскільки одними із основних суб'єктів освітньої установи є педагогічні кадри, керівник має організувати їх роботу та спрямувати діяльність на надання якісних освітніх послуг. Організація цієї роботи має носити системний характер та охоплювати усіх педагогічних працівників. Контроль має бути різностороннім і не носити владний характер. Залежно від функцій контроль може бути різноцільовим, різнобічним, різноступеневим.

Під час реалізації функцій управління керівник по відношенню до працівників має використовувати не тільки методи контролю, а й методи заохочення. В деяких випадках є доцільним їх поєднання. Він має залучати вчителів до різних (традиційних і нетрадиційних) форм вдосконалення педагогічної майстерності. Наприклад, в межах освітньої установи доцільно проводити методичні фестивалі, турніри, педагогічні олімпіади, тренінгові заняття, педагогічні ігри, заслуховувати творчі звіти, результати роботи авторських шкіл тощо. Основним завданням управлінця є те, що він має дбати про команду однодумців, які працюють задля спільної мети – забезпечення якості освітнього процесу.

При написанні дипломної роботи для нас було важливим дослідити концептуальний підхід до управління, оскільки його вважаємо системотворчим в функціонуванні освітньої установи загалом, забезпеченні якості надання освітніх послуг. Він має свої складники, які можуть стати доречними у тих чи інших питаннях, пов'язаних із реалізацією управлінських повноважень в частині забезпечення якості освіти. до них відносимо: процесний підхід, гуманістичний, культурологічний, аксіологічний, системний, мотиваційний, акмеологічний, ситуаційний, діяльнісний, дослідницький, синергетичний, рефлексивний, адаптивний, комунікативний, маркетинговий. Із запропонованих підходів ми не можемо виокремити головний, оскільки маючи різний зміст, їх застосування по-різному впливає на обставини та загалом здійснює вплив на покращення якості навчання та викладання.

З метою розкриття особливостей взаємодії керівника закладу загальної середньої освіти з керівниками структурних підрозділів, нами проаналізовано структурну характеристику освітньої установи із виокремленням основних напрямів діяльності. Це дозволило нам зробити висновок про те, що менеджер має постійно взаємодіяти зі своїми підлеглими, коректувати та контролювати їх роботу, брати особисту участь у створенні умов для учасників освітнього процесу. Отже, тільки системна робота керівника та

педагогічних кадрів можуть сприяти покращенню функціонування освітнього простору закладу загальної середньої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О., Панченко А., Литвиненко С. Управління якістю послуг закладу загальної середньої освіти. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. Серія: педагогічні науки. 2022. Випуск 3 (72). С. 53-61.
2. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами: збірник наукових праць / за заг. Ред. Л.А. Мартинець. Вип. 1. Ч. 2. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 140 с.
3. Актуальні проблеми управління якістю освіти: теорія, історія, інноваційні технології: монографія / за заг. ред. А.А. Сбруєвої. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2017. 340 с.
4. Анненкова І.П. Критерії і показники якості освіти у ВНЗ. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/8_2011/1.pdf (дата звернення: 22.03.2023).
5. Афанасьєва Т., Бабко Т., Гревцева Є., Кравченко Т. Особливості управлінської діяльності в умовах реалізації державного стандарту базової середньої освіти. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/714-41-57.pdf> (дата звернення: 28.08.2023).
6. Биков В.Ю. Дистанційний навчальний процес: навчальний посібник / За ред. В. Бикова та В. Кухаренка. Київ: Міленіум, 2005. 292 с.
7. Білик О. Моделі підвищення ефективності управління закладом освіти. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 2(62). С. 22-27.
8. Бойчук Ю.Д., Боярська-Хоменко А.В. Інноваційна діяльність керівника закладу вищої освіти в системі внутрішнього управління якістю. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/sciencemeans/article/view/3990/3981> (дата звернення: 29.08.2023).

9. Бойчук П.М., Фаст О.Л., І.Д. Фаловська. Управління розвитком освіти. *Академічні студії*. Серія «Педагогіка». 2022. Випуск 1. С. 229-236.
10. Бутова О. Сутність і структура поняття «якість освітнього процесу у філософській та психолого-педагогічній літературі. URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN17/12bnotpl.pdf> (дата звернення: 16.11.2022).
11. Гречаник О.Є., Плахтєєва В.І. Механізми управління якістю освіти й освітньої діяльності в закладі вищої освіти. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends*. 2021. Volume 1. С. 75-78.
12. Груць Г.М. Керівник закладу освіти: нові вимоги та переосмислення функцій. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17186/1/14_Hruts.pdf (дата звернення: 08.07.2023).
13. Гуралюк А. Концепції оцінки ефективності управління навчальним закладом. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_up (дата звернення: 16.11.2022).
14. Гуревич Р.С. Сучасні інформаційні засоби навчання. Київ: «Освіта України», 2007. 536 с.
15. Дарманська І. М. Теоретико-технологічні основи формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в процесі професійної підготовки: моногр. Хмельницький: ХГПА, 2019. 572 с.
16. Дичківська І. Інноваційні педагогічні технології: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2004. 218 с.
17. Євтухова О.В. Сутність поняття «якість», «освіта», «якість освіти», «управління якістю освіти». *Наукова конференція професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів наукового ступеня за підсумками науково-дослідної роботи*. 2019. Том 2. С. 58-60.

18. Жигірь В.І. Особливості управлінської діяльності менеджера освіти. URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN21/13zvidmo.pdf> (дата звернення: 11.08.2023).
19. Забезпечення якості освіти за різними моделями і формами навчання на курсах підвищення кваліфікації: *електронний зб. Матеріалів регіонального науково-практичного семінару*, м. Біла церква, 27 травня 2022 р. / за заг. ред. В.С. Кулішова, В.Є. Харагірло, Н.В. Бабченко. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 170 с.
20. Касьянова О.М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків: Вид. група «Основа», 2014. 192 с.
21. Кирилішина Л.М. Використання сучасних технологій в організації освітнього процесу. URL: https://vseosvita.ua/library/embed/01007ttn-13b8.doc.html?__cf_chl_tk=IAarOwe7.02MnyCvD.4NrjlfSHCuBN8.W8n0ZkMua xY-1679827346-0-gaNycGzNDCU (дата звернення: 08.05.2023).
22. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10.
23. Корнечук В.В., Полянцева К.В. Управління закладом освіти та шляхи його вдосконалення. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/13576/1/Kornechuk.pdf> (дата звернення: 27.06.2023).
24. Кремень В.Г. Проблеми якості української освіти в контексті сучасних цивілізаційних змін. *Український педагогічний журнал*. 2015. № 1. С. 8-15.
25. Левченко Л.С. Стратегічний менеджмент навчального закладу: навчально-методичний посібник. Суми: Видавництво СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2011. 140 с.
26. Лукіна Т.О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Київ: Педагогічна думка, 2020. 230 с.

27. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ: «Щедра садиба», 2017. 126 с.
28. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. 240 с.
29. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібник. Вінниця: Основа, 2018. 196 с.
30. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах загальної середньої освіти: затверджено Наказом Міністерства освіти і науки України № 1480 від 30 листопада 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20#Text> (дата звернення: 12.04.2023).
31. Миронова Р. Оціночно-аналітична діяльність в управлінні якістю вищої освіти. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. 2022. № 1 (2). С. 60-67.
32. Моніторинг та оцінювання якості освіти: навчально-методичний посібник до курсу / авт.-упоряд. І.В. Єгорова. Івано-Франківськ, 2021. 141 с.
33. Мороз І.В. Менеджмент і моніторинг освіти: навчально-методичний посібник. Київ: Освіта України, 2006. 144 с.
34. Олійник Л., Кошлань О. Шляхи підвищення ефективності управління навчальною діяльністю в системі дистанційного навчання вищої школи. *Військова освіта*. 2021. № 2 (44). С. 156-166.
35. Онопрієнко О. Якість результатів навчання як сучасна категорія початкової освіти. *Acta Paedagogica Volynienses*. 2022. Вип. 1, т. 2. С. 132-139.
36. Організація управління навчальним процесом у ВНЗ: навчально-методичний посібник / упорядник Л.М. Прокопів. Івано-Франківськ, 2016. 160 с.
37. Організаційна структура школи: як ефективно управляти та взаємодіяти. URL: <http://prosvitcenter.org/organizaciynna-structura> (дата звернення: 12.07.2023).

38. Освітній простір XXI ст.: виклики та перспективи: *збірник наукових праць II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених і здобувачів вищої освіти* (21 квітня 2022р., м. Кам'янець-Подільський). Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2022. 257 с.

39. Осередчук О. Функції моніторингу якості вищої освіти. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2021. № 7 (111). С. 149-158.

40. Павлюк В. Функції управління та особливості їх реалізації в управлінській діяльності директора закладу загальної середньої освіти. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/> (дата звернення: 08.07.2023).

41. Панченко А. Управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу: планування. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33691418.pdf> (дата звернення: 03.07.2023).

42. Паращенко Л.І. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти: наук.-метод. посібник / Інститут педагогіки АПН України; Асоціація керівників шкіл України. Київ: ПП Компанія «Актуальна освіта», 2002. 312 с.

43. Попова О.І. Державне управління якістю освіти на місцевому рівні в контексті компетентнісного підходу. *Аспекти публічного управління. Регіональне та муніципальне управління*. 2014. № 3-4 (5-6). С. 112-118.

44. Пурій Г.М. Особливості маркетингової діяльності навчальних закладів. *Реалізація концепції сталого розвитку: взаємодія держави та бізнесу*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 20 жовтня 2018 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2018. С. 64–66.

45. Решетова І.А. Напрями вдосконалення системи управління вищими навчальними закладами. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 341-346.

46. Рогова Т.В. Проблема управління якістю освіти в науковій літературі та освітній практиці. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/51-211-218%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/51-211-218%20(1).pdf) (дата звернення: 15.08.2023).

47. Ручкіна М.М. Моніторинг як складова ефективного управління закладом освіти. *Сучасні методи та форми організації освітнього процесу у закладах вищої освіти: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-методичної конференції (15 червня 2022 року) / оргком. Н.М. Черненко, О.М. Соловейчук. Одеса: Університет Ушинського, 2022. С. 164-166.*

48. Саюк В.І. Педагогічні умови розвитку професійної компетентності менеджерів освіти в інституті післядипломної педагогічної освіти. *Наукові підходи в управлінні навчальними закладами: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 2015. С. 410-416.*

49. Співак Я.О. Особливості управління початковою освітою в сучасній школі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Випуск 14. Частина 3. С. 117-121.*

50. Створення сприятливого психологічного клімату для учнів 1, 5 та 10 класів. URL: <https://naurok.com.ua/> (дата звернення: 08.06.2023).

51. Толочко І.Ю., Гензель О.В. Система управління якістю освіти в гімназії. URL: https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2019/08/10_%D0%A2%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%BE_I.%D0%AE._%D0%93%D0%B5%D0%BD%D0%B7%D0%B5%D0%BB_%D0%9E.%D0%92..pdf (дата звернення: 02.12.2022).

52. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокошко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

53. Хмельницька середня загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 21: сайт. URL: <https://school21.bitrix24.site/proshkolu/> (дата звернення: 17.03.2023).

54. Хмельницький Ліцей № 17: сайт. URL: <http://www.licey17.km.ua/> (дата звернення: 18.03.2023).
55. Хмельницький Ліцей № 15: сайт. URL: <https://school15.in.ua/> (дата звернення: 19.03.2023).
56. Хмельницький НВК № 4: сайт. URL: <https://school15.in.ua/> (дата звернення: 20.03.2023).
57. Хмельницька СЗОШ № 18 імені В. Чорновола: сайт. URL: <https://school18.in.ua/> (дата звернення: 20.03.2023).
58. Хмельницька Початкова школа № 2: сайт. URL: <http://nvo1.km.ua/> (дата звернення: 20.03.2023).
59. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навчальний посібник Київ: Знання, 2006. 365 с.
60. Шевцов М.Г. Правове і технологічне забезпечення організаційного механізму управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах модернізаційних змін: посібник. Київ: Педагогічна думка, 2014. 95 с.
61. Черниш А.П. Менеджмент освіти: Навчальний посібник. Київ: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. 324 с.
62. Чміль А.І. Принципи формування системи управління якістю вищої освіти в умовах реформування. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_1/21.pdf (дата звернення: 14.11.2022).
63. Шульдик А.В. Ефективність управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: навчально-методичний посібник. Умань: ПП Жовтий, 2015. 225 с.

Виконала студент(ка)
2 курсу ЗМУ-81 групи
« » 2023р.

Підпис

Діана МАСНЮК

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри
к.пед.н., доцент
« » 2023_р.

Підпис

Світлана КУТОВА

Ініціали, прізвище