МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

 ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Форма навчання: заочна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**Менеджмент якості в системі управління закладом освіти**

|  |
| --- |
| Виконав: студент 2 курсу спеціальності 073 Менеджмент  |
| **Дичаківський О.А.**  |  |
| (прізвище та ініціали) |  |
|  |  |
| Керівник:  | **к.пед.н., доцент****Сівак Н.А.** |
|  | (прізвище та ініціали) |
|  |  |
| Рецензент: | **д.пед.н., доцент** **Дарманська І.М.** |
|  | (прізвище та ініціали) |

**Хмельницький – 2021 рік**

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** ……………………………………….………………………….…..……3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЯКОСТІ ОСВІТИ У СИСТЕМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**………….………..……...…..…7

1.1 Психолого-педагогічний аналіз проблеми забезпечення якості освіти у системі функціонування освітніх установ……………………………………...7

1.2 Місце і значення управлінської компетентності в процесах забезпечення якості освіти…………………………………….…….…….………………..….18

1.3 Діагностика стану забезпечення якості освіти в освітніх установах міста Хмельницького……………………………………….…….………………..….31

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ В ОСВІТНІХ УСТАНОВАХ**……………………………………………………..……………38

2.1 Організація взаємодії керівника та підлеглих у питаннях забезпечення функціонування освітньої установи на засадах якості……………………….38

2.2 Організація освітнього процесу з дотриманням вимог якості освіти……52

2.3 Взаємодія керівника з підлеглими щодо підвищення якості виконання педагогічних функцій……………………………………………………...…..62

**ВИСНОВКИ**…………………………………………………..……….………...74

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ** **ДЖЕРЕЛ** …………………………..…..…...77

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження**. Поняття «якість освіти» для усіх закладів незалежно від типу, виду та підпорядкування не є новим, але разом із тим таким, що потребує постійного дослідження та впровадження. Це пов’язано з тим, що органи державної влади постійно приймають нормативно-правові документи, зміст яких передбачає організацію функціонування освітньої установи на засадах якості. Дійсно, держава підтримує євроінтеграційні стандарти, що передбачають низку вимог до освітніх установ у частині організації якісного освітнього середовища, якісної підготовки учнів (студентів), якісного навчання та викладання, створення якісних умов праці й навчання.

Так, якість освіти та її забезпечення передбачені Законом «Про освіту» [53], «Про повну загальну середню освіту» [54], «Про вищу освіту» [52], в яких саме якість освіти трактується як відповідність усіх процесів навчання до встановлених державою стандартів. Дійсно питання якості освіти мають бути сьогодні нагальними у процесах функціонування освітніх установ, оскільки вони постійно мають прагнути до удосконалення, покращення умов підготовки тощо.

Якість освіти не можна розглядати у вузькому трактуванні, оскільки саме вона є індикатором рівня викладання та навчання, створення умов в системі функціонування освітньої установи для учасників освітнього процесу, створення умов для розвитку можливостей кожного учня або студента, створення умов для удосконалення професійної майстерності кожного педагога закладу освіти, задоволеності кожного учасника освітнього процесу системою організації освітньої та виховної діяльності, спроможності проявити свої здібності учасниками освітнього процесу тощо.

Тому якість освіти – це категорія, що потребує особливого дослідження та впровадження у практику функціонування освітньої установи. Дійсно, керівник закладу освіти, який є менеджером, управлінцем, несе головну відповідальність за забезпечення якості освіти, але одна особа не може зміни або вплинути на систему. Це має бути злагоджена робота усього колективу не тільки педагогічних працівників, а й учнів (студентів), батьків (осіб, що їх замінюють), обслуговуючого персоналу та сторонніх осіб, що беруть участь чи мають відношення до функціонування закладу освіти. Ця системна робота не може бути хаотичною, вона має носити системний й стратегічний характер. На неї мають впливати усі учасники освітнього процесу, оскільки вони усі мають право вносити свої корективи, адекватні до процесів реформування освітнього процесу в середині закладу освіти.

Рівень створення якісного освітнього середовища в першу чергу залежить від самого керівника, від його компетентності щодо сформованості умінь і навичок управляти колективом закладу освіти, використовувати новітні інноваційні технології, залучати до усіх новітніх процесів педагогічний склад освітньої установи, вибудовувати відносини взаємодії із підлеглими, провадити політику схоронності та розвитку освітньої установи.

Також є немаловажним у діяльності керівника освітньої установи організовувати взаємодію із тими організаціями, що зможуть профінансувати певні проекти, спрямовані на розвиток освітнього середовища. До них відносимо не тільки органи влади місцевого рівня, а й приватних підприємців, зацікавлених у підвищенні якості освітніх послуг підростаючому поколінню. Разом із цим компетентність керівника освітньої установи має бути спрямованою на активну участь колективу в інноваційних проектах, запропонованих органами влади, оскільки тільки через спілкування, обмін досвідом відбувається підвищення професійного рівня. Це дає можливість успішно реалізовувати новітню освітню політику закладу освіти, спрямовану на підвищення якості освітнього процесу.

Зважаючи на актуальність проблеми дослідження нами вибрано тему дипломної роботи: **«Менеджмент якості в системі управління закладом освіти».**

**Об’єкт дослідження:** якість освіти у системі функціонування освітніх установ.

**Предмет дослідження:** складові системи управління якістю освіти в освітніх установах.

**Мета дослідження:** теоретичне обґрунтування поняття якості освіти та складових системи управління якістю в освітніх установах.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати наукові підходи із дослідження проблеми забезпечення якості освіти в освітніх установах України.
2. Розкрити зміст управлінської компетентності керівника в процесах забезпечення якості освіти освітньої установи.
3. Проаналізувати систему управління якістю освіти в освітніх установах.
4. Дослідити особливості взаємодії керівника та підлеглих у питаннях забезпечення якості освіти в освітній установі.
5. Розкрити зміст взаємодії керівника та педагогічних працівників у питаннях підвищення якості виконання професійних функцій.

**Методи дослідження:** для досягнення мети та вирішення завдань дослідження застосовано теоретичні (бібліографічний метод вивчення джерел з проблеми дослідження, а також порівняльний аналіз психолого-педагогічних направлень – для встановлення сутності забезпечення якості викладання та навчання в освітніх установах; 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 Хмельницькому навчально-виховному об’єднанні № 1 «Школа-дитячий садок».

**Апробація результатів дослідження:** Основні результати дипломної роботи обговорювались на методичній раді Хмельницького навчально-виховного об’єднання № 1 «Школа-дитячий садок» та науково-практичній конференції (м. Хмельницький).

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (76 найменування). Основний зміст роботи викладено на 77 сторінках.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЯКОСТІ ОСВІТИ У СИСТЕМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

* 1. **Психолого-педагогічний аналіз проблеми забезпечення якості освіти у системі функціонування освітніх установ**

Проблема якості освіти та її забезпечення активно розглядається не тільки педагогами-практиками, а й науковцями. З цієї проблематики опубліковано чимало наукових праць. Разом із цим нормативним орієнтиром забезпечення якості є розроблені Міністерством освіти і науки України методичні рекомендації [33], що передбачають дії керівника та інших учасників освітнього процесу у реалізації стратегічних напрямів впровадження тих ідей та положень, що вплинуть на підвищення якості освітніх послуг кожного закладу освіти.

Якість освіти, як одну із основних категорій освіти, трактують по-різному та досліджують у різних напрямах функціонування освітньої установи. Так, Кільова Г. співвідносить якість освіти із ключовою одиницею менеджменту керівника освітньої установи [17]. Авторка якість освіти трактує з позиції системного підходу та вважає її синтетичною категорією, що безпосередньо впливає на розвиток освіти. Також вона співвідносить якість освіти із процесами дослідження певних явищ, що відбуваються в середині освітньої установи. Тобто якість освіти є категорією, завдяки якої ми можемо встановити рівень сформованості чого, рівень засвоєння чогось тощо. Одночасно вона стверджує, що суб’єктом вимірювання якості може бути лише компетентна особами, яка є фахівцем у тій чи іншій справі. Некомпетентність може призвести до негативних наслідків та викривлення показників якості. Разом із цим якість освіти можна трактувати залежно від суб’єкта, що навчається, бо сама якість в подальшому виконує різні ролі та може показати себе у різних проявах. Тобто якість освіти ми можемо розглядати з позиції освітньої або професійної підготовленості.

Дійсно, ми погоджуємось із авторкою у тому, що саме якість освіти є одиницею виміру сформованості компетентностей випускника. Разом із цим не зовсім погоджуємось із тим, що якість освіти необхідно розглядати тільки по відношенню до моніторингових досліджень якість – це структурована категорія, що передбачає не тільки освітній процес, а й інші процеси, що відбуваються у межах освітньої установи.

Доктор педагогічних наук, професор Ляшенко О. розглядає у своїх дослідженнях якість освіти з позиції чинника розвитку сучасного закладу загальної середньої освіти [31]. Науковець розглядає якість освіти як політичну категорію, на які впливає загальна політика діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Тобто це категорія, реалізація якої залежить від модернізації національної системи освіти. У своїй публікації автор звертає увагу на наступні питання: співвідношення якості освіти з питаннями акредитації та сертифікації; принципи діяльності суб’єктів, зацікавлених у створенні якісних умов навчання; рейтинги та показники якості освіти; моніторинг якості освіти; якість знань, якість результатів освітньої діяльності та рівень якості сформованості компетентностей; стандартизація якості освіти; компоненти якості освіти (індивідуальні особливості учнів і студентів, освітній процес, освітні програми, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, освітнє середовище, управління системою освіти); специфічні характеристики якості освіти; властивості освітнього процесу; характеристика освітнього процесу; відповідність освіті; управлінська діяльність у забезпеченні якості освіти.

Якість освіти нерозривно розглядається із критеріями та показниками, які досліджує Аннєнкова І. [2]. У статті говориться про те, що якість освіти в межах освітньої установи реалізовується через дотримання стандартів, що приймаються відповідними органами влади по відношенню до певної спеціальності чи типу закладу освіти. Показниками якості освіти є сформованість компетентностей, індивідуальний (особистісний) розвиток кожного школяра або студента, негативні наслідки надання освітніх послуг, відношення педагогічних працівників до процесів навчання та викладання, зростання престижності освітньої установи, зниження рейтингу закладу освіти. Автором виокремлено групи критеріїв оцінки якості освіти, до яких відносить критерії факту, критерії часу, критерії ставлення та критерії якості.

Перспективи вирішення проблеми якості освіти у закладах вищої освіти досліджувала Лаппо І. [28]. Автором описано чинники, що впливають на якість освіти, як-от: компетентність педагогічних кадрів, документальний супровід навчальної дисципліни (освітнього компонента), систематизована система оцінювання студентів та організація контролю за засвоєнням змісту освітніх компонентів навчального плану, впровадження в освітній процес новітніх технологій, створення відповідних умов навчання через представлення матеріально-технічного забезпечення, побудова змісту навчання через засвоєння соціальних навичок, правильно організована самостійна робота студентів, організація співпраці закладу вищої освіти та самих студентів із представниками міжнародних організацій, які зацікавлені у подвійній підготовці кваліфікованих кадрів певної спеціальності.

Науковець також зазначає, що існують зовнішні та внутрішні чинники забезпечення якості освіти. Ми цілком підтримуємо цю думку, оскільки внутрішні чинники реалізовуються в середині освітньої установи, а зовнішні в повній мірі залежать від органів влади та тих контролюючих органів, що здійснюють акредитацію або ліцензування освітніх програм підготовки майбутніх фахівців. Це ще раз підтверджує думку про те, що процеси якості освіти в закладах освіти забезпечує не один заклад, це систематизований процес, до якого залучаються представники відповідних органів із зовні.

Нам також імпонують принципи забезпечення якості освіти, представлені Лаппо І. Автором до цих принципів віднесено [28]:

1. Заклад освіти свою діяльність має спрямовувати на вивчення потреб самих студентів, оскільки вони є споживачами, що мають право вимагати представлення тих чи інших умов навчання.
2. Якість освіти може бути організована на високому рівні тільки у тому випадку, коли освітня установа знаходиться у постійному розвитку, працює над вдосконаленням усієї роботи структурних підрозділів і саме головне, що ця робота має бути систематизована, тобто керівник має продумати та впровадити систему забезпечення якості освіти.
3. Керівник закладу освіти має побудувати свою роботу та роботу підлеглих таким чином, щоб кожен педагогічний працівник знаходився у професійному русі, не стояв на місці, постійно працював над удосконаленням власного професіоналізму.
4. Керівник закладу освіти має постійно проводити певні дослідження щодо забезпечення якості освіти у своїй освітній установі, цей контроль сприятиме внесенню коректив у певні процеси та прийняттю правильних стратегічних управлінських рішень, що покращать якість функціонування закладу освіти.
5. В самому закладі має бути розроблена стратегія системи управління, оскільки саме від управлінських рішень залежить подальший стратегічний розвиток закладу в цілому та окремих його спеціальностей.
6. Усі учасники освітнього процесу мають бути налаштованими на досягнення відповідного кінцевого результату, що проявлятиметься у високому рівні сформованості компетентностей.
7. Викладачі закладу вищої освіти та студенти мають співпрацювати у взаємозв’язку, підтримуючи ідеї та напрями діяльності кожного, допомагаючи у їх реалізації.

Про внутрішнє забезпечення якості освіти, як одного із основних складників функціонування освітньої установи, говорить Сидоренко Н. [60]. Автор переконана, що необхідність забезпечення системи якості освіти дійсно спричинена міжнародними стандартами та рекомендаціями, положеннями про роботу Національного Агентства із забезпечення якості освіти, однак основна відповідальність лягає на плечі самого закладу освіти. Саме заклад освіти не тільки є відповідальною особою, а й має створювати для цього усі необхідні умови. У своїй статті автор наголошу на таких актуальних питаннях, як політика закладу освіти, механізми забезпечення якості надання освітніх послуг, моніторинг усіх видів діяльності та функціонування, перегляд на постійній основі силабусів та робочих програм освітніх компонентів, оцінювання студентів, якість виконання професійних функцій науково-педагогічними працівниками, зовнішня перевірка закладу освіти, внутрішня перевірка освітньої установи, підтримка студентів, забезпечення діяльності студентів відповідними ресурсами, насиченість закладу освіти інформаційними ресурсами.

Процеси забезпечення якості освіти, на думку Лісової С., можуть реалізовуватись тільки завдяки організації системної роботи усього закладу та науково-педагогічних працівників зокрема [29]. Науковець системний підхід розглядає з позиції єдності теорії, дослідження та практики. Тобто ці три компонента мають реалізовуватись у невід’ємному взаємозв’язку. Саме дослідження може проявлятись у різноманітних формах, наприклад у формі моніторингу, анкетування, бесіди, експериментального дослідження тощо. У своїй науковій праці автор робить акцент на наступних актуальних питаннях: педагогічна система, системно-компонентний аспект, взаємодія компонентів системи, якість освіти у руслі системи, реалізація оцінки якості, суб’єктивна база оцінки, системне визначення якості освіти, аналіз системи вищої освіти, моделі якості вищої освіти, нормування якості вищої освіти, моніторинг якості вищої освіти, дуальне управління якістю освіти, якість підготовки фахівців, система оцінки, проблеми забезпечення якості освіти тощо.

Хочемо зупинитись саме на причинах, що на думку Лісової С., блокують процеси забезпечення якості освіти. До них автором віднесено [29, с. 11]:

* низьке фінансування освітньої галузі в цілому та її структурних одиниць зокрема (освітніх установ);
* наявність в державі та на території адміністративно-територіальних одиниць економічної нестабільності, динаміки змін соціального середовища, ринкової нерівноваги;
* нереалізованість на території України низки європейських орієнтирів, які вже на сьогодні є актуальними та сталими у системі функціонування освітніх установ країн світу;
* неузгодженість та несистематизованість механізмів реалізації вищої освіти на території України;
* низьке оновлення викладацького складу спеціальностей підготовки майбутніх фахівців, блокування доступу до педагогічної діяльності молодим креативним випускникам;
* зниження наукового потенціалу не тільки окремих педагогічних кадрів, а й колективів в цілому.

У зв’язку з існуючими недоліками системи освіти України, наукове пропонує шляхи вирішення проблеми:

* удосконалення нормативно-правової бази (підзаконних нормативно-правових актів у частині передбачення якості підготовки майбутніх фахівців у системному вигляді;
* реалізовувати роботу на державному та місцевому й локальному рівнях у питаннях удосконалення механізмів розвитку відповідних стандартів якості освіти та стандартів професійної підготовки студентів;
* постійно працювати над оновленням змісту навчання, постійно приводити його у відповідність до вимог сучасного світу;
* розробити зразкові фонди, насичені передовим досвідом інноваційних технологій тощо;
* впровадити вимогу для закладів освіти щодо постійного використання норм моніторингової діяльності, спрямованої на дослідження усіх елементів реалізації якості освіти, її забезпечення в кожному підрозділі закладу освіти;
* запровадити систему моніторингу, що буде охоплювати усі рівні виконавчої гілки влади;
* удосконалити систему перепідготовки та підвищення професійної компетентності педагогічних кадрів закладу вищої освіти;
* збільшити нормативну вимогу щодо використання самостійної діяльності кожного студента, заохочувати студентів до самостійних досліджень у певній сфері діяльності;
* залучати керівництво закладу вищої освіти до підвищення управлінської діяльності, оволодіння новітніми методами управлінської діяльності.

Доктор філософських наук, професор Клімова Г розглядає категорію якості освіти через призму становлення інноваційного суспільства [20]. тобто автор співвідносить якість освіти із розвитком суспільства через впровадження інноваційної моделі поведінки в усіх сферах людської життєдіяльності. Науковець досліджує у своїй статті такі актуальні проблеми, як: інноваційне суспільство, якість як педагогічний процес, становлення інноваційного суспільства, національна інноваційна система, якість освіти як соціокультурна система, становлення національної інноваційної системи, інноваційних сценарій розвитку суспільства та освітніх одиниць, якість освіти як соціальний інститут, реалізація інноваційних освітніх програм, підвищення якості вищої освіти, стратегічні показники якості освіти, відповідність якості освіти поставленим цілям, якість з позиції задоволеності попиту студента, якість освіти як феномен, оцінювання якості вищої освіти, якість потенціалу вищої освіти, якість освітньої діяльності, якість становлення студентів, якість результатів навчання, усвідомлення професіоналізму, зміни в забезпеченні якості освіти. Інструменти забезпечення якості освіти, внутрішнє забезпечення якості освіти, зовнішнє забезпечення якості освіти. Як бачимо, науковець виокремлює дійсно актуальні для сьогодення питання, які потребують не тільки обґрунтування, а й детального розгляду з огляду на співвідношення їх із проблемами забезпечення якості освіти в межах не тільки освітньої установи, а системи освіти зокрема.

Нам імпонує підхід Терзіян В., яка запропонувала Концепцію забезпечення якості освіти [64]. Вважаємо таку практику позитивною, оскільки будь-яка проблема потребує своєї систематизації. Тому представлена Концепція дійсно передбачає ті системні складники, які дійсно не тільки обґрунтовують, а й вказують на шляхи забезпечення якості освіти. Автор пропонує їх реалізовувати у системі вищої школи, але нашу думку вони є доцільними також у системі загальної середньої, професійно-технічної освіти. Розглянемо зміст представленої Концепції більш детально. В основу Концепції покладено культуру громадського контролю, що передбачає прозорість закладів освіти, яка має реалізовуватись завдяки взаємодії суспільства та освітньої установи у вигляді звітів, спільної діяльності тощо. Концепція складається зі:

1. Вступу, в якому йдеться мова про освіту як фактор розвитку людського потенціалу; необхідність забезпечення доступу громадян до отримання освіти на рівних і прозорих засадах; необхідність реформування освітньої сфери України, її приведення до нормативів Євросоюзу.
2. Першого розділу, в якому говориться про сутність проблеми забезпечення якості освіти, у тому числі вищої: підходи у взаємодії закладів освіти і з зовнішнім середовищем; принципи менеджменту освіти; світову глобалізацію освіти; відмінності у європейській та українській системах забезпечення якості освіти; реалізацію соціальної активності суспільства в межах освітніх установ; адміністрування освітньої системи; негативні явища в системі освіти України (відсутність мотивації, застарілість системи цінностей, відсутність розуміння підходів до реалізації європейської системи освіти в Україні, надмірність органів контролю, застарілість освітніх процесів, невиконання державних зобов’язань, залежність якості освіти від органів влади та державних владних структур, високий рівень бюрократії); поряд із існуючими проблемами автором запропоновано відповідні ці, що слугуватимуть розвитку якості освіти (націоналізація якості освіти в межах освітніх установ; впровадження в закладах освіти систем цінностей, що мають історичні корені; підвищення мотивації учасників освітнього процесу; впровадження прозорих процедур забезпечення якості освіти; залучення до освітнього процесу стейкхолдерів).
3. Третій розділ присвячено залученню інформаційно-комп’ютерних технологій не тільки в освітній процес закладу освіти, а й в усю системи роботи закладу освіти (корумпованість системи освіти; необхідність створення інформаційного поля кожного закладу освіти; оприлюднення результатів моніторингу щодо притягнення учасників освітнього процесу до відповідальності за порушення норм чинного законодавства; надання можливості суспільству отримувати необхідну інформацію у прозорому вигляді; необхідність широкого використання мережі Інтернет в системи надання освітніх послуг та виконання посадових обов’язків педагогічними кадрами; необхідність створення відповідних порталів закладів освіти; встановлення високого рівня довіри між учасниками освітнього процесу та громадськістю).
4. Наступний розділ Концепції присвячено аналізу заходів виходу із кризи стосовно реалізації та впровадження якості освіти в освітніх установах (створення прозорого освітнього середовища; створення національного визнання, визначення та трактування якості освіти із представленням відповідної системи; постійний розвиток власних стратегічних перетворень, що розповсюджуються не тільки на учасників освітнього процесу, а й на усі структурні підрозділи; впровадження процедур забезпечення якості освіти – піднесення рівня кваліфікації педагогічних кадрів, мотивація учасників освітнього процесу до впровадження якості освіти, прозорість інформації щодо навчання та викладання, гнучкість контенту освіти, мобільність тощо; запровадження автономії освітньої установи).

Процеси підвищення якості освіти у своїх дослідженнях описує Костецька М. [24], яка представляє принципи модернізації освіти, що вплинуть на покращення забезпечення якості освіти. До них аспірантка відносить стандартизацію вищої освіти (на сьогоднішній день не всі спеціальності стандартизовані, вони позбавлені єдиних нормативів щодо створення освітніх програм, змісту освітніх компонентів тощо, тому освітні установи користуються правом власної участі у побудові змісту побудови навчальних планів, структурування освітніх компоненті); запровадження компетентнісного підходу (дійсно, кожен викладач закладу вищої освіти або заклад загальної середньої освіти має бути компетентним, таким, чия освіта відповідає встановленим законодавством вимогам, педагогічні кадри мають на високому рівні володіти матеріалом навчальної дисципліни та сформованими уміннями використовувати в реалізації освітньої діяльності інноваційні підходи та методи); інтенсифікація вивчення та засвоєння мовної компетентності (сучасне суспільство, його прогресивний розвиток вимагає від закладів освіти оволодіння мовами, оскільки їх засвоєння на високому професійному рівні може забезпечити майбутнє кожній людині, мова відкриває великі можливості випускникові рушати у світову спільноту, оволодівати іноземними методами роботи тощо).

Автором також запропоновано напрями підвищення якості освіти, які ми проаналізуємо:

* Створення комунікаційного середовища закладу вищої освіти, оскільки комп’ютерне та програмне забезпечення спеціальностей позитивно вплине на розвиток усієї системи освіти та спеціальності зокрема;
* Налагодження співпраці освітніх установ із підприємствами, установами, організаціями, що володіють практикою роботи, оскільки завдяки такої співпраці можна отримати досвід роботи та оволодіти навичками реалізації професії;
* Використання в освітній діяльності інноваційних підходів до викладання та навчання, що дозволить студенту або учневі краще засвоїти новий матеріал, створить систему мотиваційних потреб у засвоєнні нової інформації;
* Налагодження системи обміну не тільки студентами та учнями, а й педагогічними працівниками, оскільки обмін досвідом є рушійною силою в підвищенні професіоналізму, відповідної компетентності.

Як бачимо, основні публікації науковців стосовно забезпечення якості освіти стосуються функціонування закладів вищої освіти. Ми вважаємо, що представлені напрями роботи по забезпеченню якості стосуються не тільки закладів вищої освіти, а й закладів загальної середньої освіти. Це пов’язано з тим, що школа сьогодні має бути інноваційною, прогресивною, такою, що постійно розвивається та удосконалюється. Прикро, що серед науковців є більшість таких, що уникають розгляду проблематики забезпечення якості у закладах загальної середньої освіти, оскільки саме шкільна підготовка є базовою і від якості підготовки учня залежить подальша якість засвоєння знань на рівня закладу вищої освіти.

Про те на рівні Міністерства освіти і науки України, інших органів влади все ж обговорюються проблеми, пов’язані із забезпеченням якості на рівні закладу загальної середньої освіти. Так, Державною службою якості освіти видано абетку для директорів щодо внутрішньої системи забезпечення якості освіти [4]. Абетка складається з наступних розділів:

1. Роль керівника освітньої установи у процесах розбудови внутрішньої системи якості (вироблення директором закладу загальної середньої освіти єдиної стратегічної політики у процесі впровадження складників системи забезпечення якості освіти, як-от: встановлення та визначення відповідних до закладу освіти компонентів внутрішньої системи забезпечення якості; розробка та впровадження у практику функціонування освітньої установи відповідного документа, що передбачає стратегічні напрями реалізації політики закладу освіти; оприлюднення окресленого документа та створення усіх умов для ознайомлення із ним учасників освітнього процесу; реалізація та проведення постійної самооцінки діяльності й функціонування закладу загальної середньої освіти: призначення відповідальної особи за процесами впровадження системи забезпечення якості освіти в освітній установі, наділення цієї відповідальної особи відповідними повноваженнями у частині оперативного втручання та керування процесами забезпечення якості, створити усі умови для забезпечення періодичності проведення самоаналізу, встановити відповідні терміни самооцінювання, науково та компетентно підходити до процесів узагальнення результатів самооцінювання та приймати адекватні міри; планування підходів, методів і шляхів удосконалення впровадженої системи забезпечення якості надання освітніх послуг).
2. Застосування керівником закладу загальної середньої освіти адекватних методів збору достовірної інформації з питань забезпечення якості освіти в середині освітньої установи (обов’язкове ведення відповідної документації закладу освіти, використання методів анкетування серед учасників освітнього процесу, проводити індивідуальні та групові бесіди з усіма особами, причетними до процесів забезпечення якості освіти, здійснювати постійне спостереження за процесами забезпечення якості освіти).
3. Визначено напрями самооцінювання, що доречно використовувати в закладі загальної середньої освіти (умови навчання та виконання професійних обов’язків, боротьба з насильством і дискримінацією, створення розвивального середовища, врахування умов інклюзії, створення яс теми мотивацій для педагогів та учнів, створення прозорої системи оцінювання, використання моніторингу, сформованість почуття відповідальності за результати навчання, використання педагогічними кадрами інноваційних підходів у реалізації професійних функцій, підвищення професійного рівня вчителів, використання принципів академічної доброчесності, використання стратегій розвитку освітньої установи, налагодження відносин з використання етичних норм і правил, ефективність кадрової політики, впровадження принципів людино центризму, організація конструктивної співпраці між учасниками освітнього процесу).

Отже, дослідження наукових підходів до розгляду питань забезпечення якості освіти в закладах освіти усіх форм, типів і рівнів говорить про їх актуальність та доцільність. Це пов’язано з тим, що сьогодні усі освітні установи перебувають у стані свого реформування, розвитку та удосконалення, а також приведення до європейських стандартів і норм.

**1.2 Місце і значення управлінської компетентності в процесах забезпечення якості освіти**

В процесах забезпечення якості освіти надзвичайно важливу роль відіграє керівник освітньої установи. Саме він його компетентності, сформованості умінь комуні кувати з колективом, принципової управлінської позиції залежить якість функціонування освітньої установи. Високий рівень якості освіти можливий тільки за умови злагодженого структурування повноважень працівників закладу освіти та чіткого розподілу функціональних обов’язків. Керівник не може знаходитись осторонь процесів, що відбуваються в межах закладу освіти, він має бути їх активним учасником.

Тому під управлінською компетентність керівника розуміємо сукупність дій, вчинків, спрямованих на прийняття адекватних рішень щодо створення ефективного освітнього середовища. Керівник закладу освіти має поважати не тільки працівників свого закладу, а й учнів або студентів. Саме його повага має бути авторитетною для колективу, з нього мають брати приклад інші та будувати внутрішні відносини на принципах взаємодопомоги, взаємовідповідальності та взаємовідповідності.

Керівник має приймати рішення щодо забезпечення внутрішньої системи функціонування освітньої установи на високому рівні, разом із цим не забуваючи про те, що він публічна особа, а тому він має бути учасником зовнішніх зібрань, на яких вирішуються нагальні питання розбудови системи освіти регіону.

Проте сформованість компетентності у керівника є однією з основних умов успішності функціонування освітньої установи. Під управлінською компетентністю розуміємо сукупність умінь, навичок і знань, які допоможуть керівнику організувати діяльність учасників освітнього процесу таким чином, що буде відбуватись постійний ріст престижності закладу освіти.

Велика кількість науковців досліджують феномен поняття «управлінська компетентність» та зазначають про необхідність її сформованості. Так, Штуль С. обґрунтовує поняття «професійна компетентність» керівника школи [73]. Автор зазначає, що професійна компетентність управлінця має проявлятись у різних видах діяльності і буде ефективною за умови досвідченості керівника освітньої установи. Разом із цим керівник має постійно прагнути до досконалості управлінської діяльності. Цьому слугують різноманітні заходи щодо підвищення кваліфікації, до яких автор відносить конференції, школу управлінської майстерності, тренінги тощо. Також у статті йдеться мова про те, що в управлінській діяльності надзвичайно важливим є консультування педагогічних кадрів. Дійсно, керівник має бути авторитетом для підлеглих і правильне консультування тільки сприятиме налагодженню комунікативної взаємодії із підлеглими та створенню сприятливих умов навчання та викладання.

На нашу думку поняття управлінська компетентність та професійна компетентність є тотожними, оскільки саме вони характеризують керівника як управлінця, здатного приймати правильні управлінські рішення.

Однак Ощепко Т. не розділяє цієї думки та вказує на те, що основними складниками професійної компетентності є управлінська компетентність, стратегічна компетентність, функціональну компетентність і соціальну компетентність [43]. Ми не зовсім погоджуємось із думкою педагога, оскільки вважаємо, що функціональну компетентність утворюють уміння визначати та реалізовувати стратегічні плани саморозвитку управлінця та стратегічні плани розбудови освітньої установи. Тобто функціональна компетентність передбачає вчинення послідовних продуманих дій, спрямованих на вирішення певних питань розвитку та функціонування освітньої установи.

У своїй статті Біла Н. обґрунтовує засади розвитку управлінської компетентності керівника освітньої установи [3]. Ми не можемо не погодитись із актуальністю цієї проблематики, оскільки розвиток компетентності є вимогою часу. Якщо керівник освітньої установи буде ігнорувати процеси саморозвитку, заклад освіти не буде удосконалювати свою роботу, а буде перебувати у постійному однаковому стані, втрачаючи свою конкурентоспроможність. Позитивним є те, що автором представлено програму розвитку управлінської компетентності, що передбачає поетапне виконання дій, зафіксованих у створеному індивідуальному плані.

Авторським колективом працівників різних закладів та установ освіти України створено вимоги до компетентностей керівника закладу освіти [39]. Опублікований посібник з’явився в контексті проекту, що передбачає концепції компетентнісного підходу в управлінській діяльності директора. Так, представлений посібник представляє розгляд наступних актуальних питань: сучасне розуміння лідерства; зміст ключових компетентностей ХХІ століття; особливості реалізації професійних компетентностей такими категоріями управлінців, як особистості-лідери, команди-лідери, організації-лідери; розвиток і самовдосконалення керівника-лідера; стійке само лідерство; стилі лідерства; позитивне лідерство; лідерський потенціал; керівництво та лідерство; сутність лідерства; успішність управління; лідерський потенціал керівника; стилі лідерства; ефективність лідерства; кваліфікаційні вимоги до керівника освітньої установи; автентичне лідерство; характеристики лідерства; навички та здібності керівника; асертивність лідерства; асертивна поведінка керівника; репутація лідера; удосконалення ключових навичок керівника; виклики для лідерства; нарощування лідерського потенціалу; амбівалентність керівника; емоційність керівника; керівництво командою; теорії лідерства; підвищення кваліфікації керівника; ефективна команда освітньої установи; динаміка розвитку команди; феномен лідерства; функції менеджменту та лідерства; концепція харизматичного лідерства; концепція трансформаційного лідерства; концепція лідерства в управлінні командою; концепція делегування; лідери нової парадигми; амбівалентність лідерства; позитивне лідерство; моделі поведінки керівника; організаційна культура керівника; культура управління; концепція управління; організаційна культури закладу освіти; лідерство змін; системне розуміння лідерства; професійний розвиток управлінця, розвиток відповідальності, безперервність управління тощо.

Як бачимо представлений посібник містить надзвичайно цікаві та актуальні питання, що необхідно розглядати у прямій взаємодії з професійною чи управлінською компетентність керівника освітньої установи.

Позитивною вважаємо практику закладів освіти, які проводять конференції, присвячені розгляду таких актуальних питань, як розвиток управлінської компетентності. Прикладом такої практики є діяльність викладачів Рівненського інституту підвищення кваліфікації. Учасниками конференції розглядались наступні питання [58]:

* Професійна рефлексія керівника освітньої установи (Вольянська С., Остапенко А.);
* Інноваційний простір закладу освіти (Горницька О.);
* Ресурси інформаційного простору (Желюк О.);
* Виховання творчої особистості учня в умовах управлінської діяльності керівника освітньої установи (Іванов Ю.);
* Система робота з управлінськими кадрами (Левицька А.);
* Контрольно-оціночна діяльність педагогічних працівників (Питенко О.);
* Особливості реалізації управлінських функцій (Смирнова М.);
* Упровадження мережевих проектів у практику функціонування освітньої установи (Тимощук О.);
* Тренінг «Серфінг управління» (Турчик І.);
* Концепція підвищення кваліфікації керівників (Цимбалюк І.);
* Забезпечення якості роботи освітньої установи (Цимбалюк О.);
* Запровадження креативного менеджменту (Ястребова В., Бабко Т.);
* Позиціювання закладу в маркетинговій діяльності (Вальчун О.);
* Розвиток професійної компетентності керівників (Вознюк Л.);
* Оцінювання професійної компетентності керівників освітніх установ (Лученяк В., Дегтярьова О.);
* Реалізація в закладі освіти особистісно-орієнтованого підходу (Люшин М.);
* Забезпечення розвитку професіоналізму педагогічних кадрів (ремеза О.);
* Особливості розвитку педагогічної майстерності (Резніченко З.);
* Розвиток професійної компетентності керівника НУШ (Рожко С.);
* Аналітика як компетентність керівника освітньої установи (Скоцик В.);
* Інтегральне лідерство (Смольська С.);
* Автономія закладу освіти (Тригубець Г.);
* Демократична модель управління (Гавлітіна Т.);
* Підвищення організаційної культури керівника (Вєтров І.).

Про організаційну культуру керівника у своєму дослідженні говорить доктор педагогічних наук, професор Тимошко Г. [65]. Автор зазначає, що це питання є новим у колі науковців. Ми не можемо погодитись із цим твердженням, оскільки управлінська культура є невід’ємною частиною його професіоналізму і її розглядали та досліджувати педагоги та вчені в усі часи існування менеджменту. Саме управлінська культура характеризує керівника освітньої установи з позиції його можливості та спроможності реалізовувати фахово свої професійні обов’язки та комуні кувати з колективом. У тому випадку, коли у керівника низька управлінська культура, з часом почнуть виникати конфліктні ситуації, які призведуть до дисбалансу в освітньому середовищі. Низька управлінська культура може призвести до виникнення непорозумінь між адміністрацією закладу освіти, між колективом педагогічних працівників та між іншими учасниками освітнього процесу.

Дійсно, як зазначає Тимошко Г. в закладі освіти має існувати організаційна культура, яка є важливим фактором управлінської діяльності, де важлива ініціатива кожного суб’єкта управлінського циклу. Так, управлінська культура – це особисті якості керівника. Вони не можуть формуватись першочергово на посаді менеджера. Ці якості формуються це з дитинства, тоді, коли відбувається становлення самої особистості. Це пов’язано з тим, що культура управлінської діяльності теж передбачає наявність людських якостей, які важливі для управлінської діяльності. До них ми відносимо людяність, терпимість, вдячність, співпереживання, доброту тощо.

Як уже зазначалось у попередньому питанні, Міністерством освіти і науки України прийнято спеціальні методичні рекомендації, яких має дотримуватись керівник у питаннях реформування внутрішньої системи закладу. Вони є корисними для управлінця, оскільки містять поради, які відображають стандарти європейського значення.

Розглянемо більш детально зміст методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти. Так, запропоновані методичні рекомендації містять вимоги щодо внутрішнього забезпечення якості та передбачають методичну допомогу тим учасникам освітнього процесу, що безпосередньо беруть участь у впровадженні політики якості освіти. Оскільки рекомендації спрямовані на врегулювання структури внутрішньої системи, то вони передбачають сукупність заходів, що можуть реалізуватись через освітню та управлінську діяльність.

Під внутрішньою системою законодавці розуміють сукупність умов і заходів, зміст яких відповідає інноваційності та передбачає підвищення якості освіти та сформованості тих компетентностей, якими має оволодіти випускник (учень або студент). Також автори методичних рекомендацій вказують на те, що забезпечення якості внутрішньої системи вплине на усі процеси, які відбуваються в межах освітньої установи, як-от [33]: якість освітніх послуг; побудова довіри у системі взаємодії учень та вчитель, студент та викладач; якісні умови навчання вплинуть на досягнення відповідного рівня партнерських стосунків між учасниками освітнього процесу; виявлення та реагування на існуючі недоліки в системі функціонування освітньої установи; побудову освітнього середовища; якість виконання професійних обов’язків педагогічними працівниками; якість виконання управлінських функцій; забезпечення системи оцінювання; готовність закладу освіти до постійних змін; прозорість освітньої установи.

Кожен заклад освіти, незалежно від типу, має реагувати на необхідність створення цієї внутрішньої системи. Для цього необхідно кожного року створювати робочу групу, до якої входять досвідчені педагогічні кадри. Метою діяльності робочої групи має бути постійний пошук оптимальних шляхів впливу на покращення якості забезпечення освітньої діяльності, покращення умов для навчання та викладання. Члени робочої групи мають діяти на засадах партнерства, допомагаючи та підказуючи один одному, у них має бути одна спільна мета, яку необхідно досягнути загальними зусиллями представників освітньої установи.

Дії керівника освітньої установи мають спрямовувати на виконання положень основного освітянського закону «Про освіту», що містить перелік компонентів, які безпосередньо впливають на забезпечення якості внутрішньої системи освітньої установи. Проаналізуємо їх більш детально та окреслимо місце керівника освітньої установи в процесах їх реалізації.

Так, кожна освітня установа має мати свою власну політику або іншими словами стратегію розвитку, що передбачає покрокові дії учасників освітнього процесу із забезпечення якості. Освітня політика закладу освіти не має передбачати лише розмови та переговори. Освітня установа має розробити свою стратегічну лінію розвитку та оформити її документально у вигляді внутрішнього локального документа. Цей документ також не має бути сталим, він повинен постійно переглядатись, до нього мають вноситись зміни, норми документа мають реагувати на загальну освітню політику країни та на ті процеси, що супроводжують реалізацію системи підготовки учнівської або студентської молоді.

Кожна створена в закладі освіти система має передбачати відповідні механізми, завдяки яким реалізовується окреслена вище політика освітньої установи. В межах системи керівник має забезпечити реалізацію принципу академічної доброчесності. Під академічною доброчесністю розуміємо не тільки нормативну відповідність вимогам педагогічними працівниками, а й нормативну відповідність діяльності самих учнів та студентів. Норми академічної доброчесності мають бути однаковими для усіх учасників освітнього процесу, вони мають охоплювати усі сфери діяльності, і навчальної, і викладацької. Академічна доброчесність на сьогодні є вимогою часу, оскільки дотримання її принципів дозволяє розвивати свою власну ініціативу, уяву, пам'ять, логічне мислення тощо. Тому в кожній освітній установі має бути в наявності відповідне положення, що охоплює весь колектив та передбачає вимоги закладу освіти та міру відповідальності за їх порушення.

Система оцінювання у закладі освіти має бути прозорою та доступною для усіх учнів і студентів. Педагогічний працівник не має права по-різному відноситись до учнів або студентів. Сам процес оцінювання має передбачатись внутрішнім положенням, підписаним керівник освітньої установи. Критерії оцінювання мають знаходитись на офіційному сайті освітньої установи, з ними тоді зможуть ознайомитись усі учасники освітнього процесу. Разом із цим не тільки критерії оцінювання мають бути оприлюдненими, а й самі оцінки. Така система дозволить позбутися існування корупційних схем в освітній установі та забезпечить прозорість у процесах загального оцінювання. Також така системи дисциплінує вчителя та викладача, оскільки оприлюднення результатів навчання не дасть можливості педагогам підробити оцінку, виправити її на кращу. Якість організації системи оцінювання в кожному закладі освіти залежить від політики та позиції керівника. Якщо керівник відповідальний, чесний та порядний, він створить такі умови навчання та викладання, які не дозволять порушувати права та свободи осіб, що навчаються в освітній установі.

Основними суб’єктами забезпечення якісних освітніх послуг в закладі освіти є педагогічні працівники. Тому кожен керівник має постійно перевіряти професійну придатність педагогів освітньої установи. Така позиція керівника має носити системний характер, оскільки тільки системність формує відповідальність. У більшості закладів загальної середньої освіти професійна придатність перевіряється через відвідування уроків, навчальних занять та визначається шляхом аналізу результатів атестації. Якщо керівник освітньої установи буде користуватися тільки такими правилами перевірки педагогів, тоді педагогічні працівники не будуть знаходитись у постійному професійному розвитку. Оцінювання педагогічної діяльності педагогічних кадрів має відбуватись постійно. За цими процесами має слідкувати і керівник освітньої установи, і його заступники.

На сьогоднішній день педагоги закладів освіти у своїй практиці практикують репетиторство, використання якого порушує на нашу думку права учнів та студентів, які не мають фінансової можливості оплатити ці послуги. Дійсно, додаткові заняття у вигляді репетиторства підвищують рівень компетентності учня або студента. Разом із цим керівник має боротись із цією практикою, оскільки згідно законодавства педагогічні працівники мають додатково займатись із учнями, студентами на безоплатній основі, зі своєї власної ініціативи. Така практики вплине на піднесення довіри учня, студента по відношенню до педагогічного працівника, що в цілому відобразиться на якості сформованості знань, умінь і навичок.

Сьогодні з кожним днем відбувається бурхливий розвиток технічного забезпечення освітнього процесу. Керівник освітньої установи має слідкувати за новаціями та створювати усі необхідні умови для учнів та студентів, які мають не тільки виконувати ті завдання, які дають педагоги, а й розвиватись самостійно, опрацьовуючи низку джерел. Освітній процес у будь-якій установі зараз неможливо реалізувати без комп’ютерного забезпечення, що супроводжується програмним забезпеченням.

Керівник закладу освіти має спрямовувати свою управлінську діяльність із розрахунку на те, що у закладі освіти можуть навчатись інклюзивні діти. Це потребує додаткових вкладень у створення відповідного освітнього середовища освітньої установи. Тобто керівник закладу освіти має передбачити усі можливі незручності, з якими може зіштовхнутись дитина з певними вадами та забезпечити безпечність її перебування в межах освітньої установи.

Враховуючи вкладене вище, керівник освітньої установи має створити, контролювати та впроваджувати новації у системах надання освітніх послуг, створення умов для викладання та навчання, у здійсненні перевірок з відповідності займаній посаді, оцінювання учнів та студентів тощо.

Перейдемо до покрокових дій керівника у питаннях створення системи забезпечення якості освіти у своєму закладі освіти. По-перше управлінець має продумати чітку систему, з якою мають бути ознайомлені усі колеги. За погодженням із колективом управлінець має визначити ті компоненти, на які будуть поширюватись правила цієї системи. Сама система стосується управління якістю освіти. Залежно від цілей і пріоритетів освітньої установи, місії закладу освіти, колектив має визначити сфери, які будуть підпадати під якість освіти. Такими сферами зазвичай є освітнє середовище, рівень кваліфікації педагогічних кадрів, система оцінювання та управлінська діяльність структурними підрозділами освітньої установи.

Після обговорення цих питань керівник освітньої установи має розробити спільно із колегами відповідний документ внутрішнього значення, в якому передбачено не тільки напрями забезпечення якості освіти, а й відповідальність працівників у випадках порушення норм трудової дисципліни.

Для того, зоб ця система працювала, керівник освітньої установи має продумати систему збору необхідної інформації, за допомогою обробки якої він зможе прийняти управлінське рішення. Джерелами збору інформації може бути:

* Вивчення усієї документації, що стосується функціонування структурних підрозділів освітньої установи, педагогічних працівників, учнів або студентів. Це дасть можливість простежити напрями роботи колективу, виконання чи невиконання ними відповідних розпоряджень керівництва закладу освіти та отримати загальну картину діяльності окремої особи чи структурного підрозділу.
* Проведення опитування учасників освітнього процесу. До речі, чомусь керівники освітніх установ частіше через опитування намагаються дізнатись думку учнів або студентів про певні події, забуваючи про те, що педагогічні працівники теж є джерелом інформації, до якої необхідно прислухатись і робити відповідні висновки. Опитування може проходити у вигляді анкетування або інтерв’ю. результати опитування необхідно опрацювати та виокремити слабкі сторони освітньої установи, слабкі питання, над якими необхідно працювати та вдосконалювати. Також у цих випадках корисним є проведення моніторингу, що дасть справжні показники та результати певної діяльності. Саме результати моніторингу дозволить визначити рівень викладання, рівень засвоєння знань тощо.

Отримані дані дозволять керівнику освітньої установи більш компетентно підійти до питань створення стратегічного плану забезпечення системи якості освіти у своєму закладі освіти, опираючись на його особливості та потреби. Створений документ має бути обговореним на засіданні педагогічної ради та опублікованим на сайті освітньої установи. Це пов’язано з тим, що будь-який документ освітньої установи має бути прозорим, до нього має мати доступ будь-який учасник освітнього процесу.

Для того, щоб запущені процеси постійно перебували у русі, керівник освітньої установи має призначити відповідального працівника за процесами постійного впровадження заходів із забезпечення якості освіти. Цей працівник також має контролювати процеси опитування учасників освітнього процесу, прислухаючись до думки кожного, він за погодженням із керівником та колективом працівників, має право вносити доповнення та зміни у прийнятий і затверджений документ.

До процесів самооцінювання якості освітньої діяльності доцільно залучати не тільки педагогічних кадрів, а й учасників освітнього процесу, що безпосередньо не беруть участь у питаннях навчання та викладання. Цими особами можуть бути батьки (особи, що їх замінюють), інші сторонні особи. Етапи само оцінювання можуть бути різними. Про частоту їх проведення рішення приймається на засіданні педагогічної ради освітньої установи. Це може бути дослідження, що охоплює кожен місяць, семестр, рік. На нашу думку самі терміни необхідно визначати залежно від потреб учасників освітнього процесу та потреб самого закладу освіти. Ще одним важливим фактором проведення само оцінювання є те, що воно не має приносити шкоду учасникам освітнього процесу. Тобто уся робота має бути чітко спланованою, такою, що допомагає, а не шкодить працівникам та учням або студентам.

При узагальненні результатів та формулюванні висновків, необхідно використовувати наступні складові: рівні оцінювання – високий, середній, низький; описовий підхід, що передбачає визначення тих недоліків, що гальмують процеси забезпечення якості освіти в освітній установі; кількісні показники, що показують відсоткове співвідношення учасників освітнього процесу у питаннях дотримання, реалізації чи виконання певних процедур, правил тощо.

Відповідно тоді, коли відповідальна особа підготує керівнику результати опитування та самоаналізу, необхідно підготувати загальний звіт, зміст якого передбачає недоліки, помилки, висновки та шляхи вдосконалення функціонування певної ділянки чи структурного підрозділу. Взагалі структура звіту має бути довільною для кожної освітньої установи, оскільки кожен заклад має свої особливості.

За результатами самоаналізу необхідно скоригувати стратегію та прийняти відповідний план удосконалення тієї чи іншої системи. З цими результатами необхідно ознайомити усіх працівників освітньої установи, розподіливши між ними функціональні обов’язки.

* 1. **Діагностика стану забезпечення якості освіти в освітніх установах міста Хмельницького**

Для того, щоб охарактеризувати основні напрями покращення забезпечення якості управління та якості організації освітнього процесу, нами було проведено діагностування стану забезпечення якості освіти у закладах освіти міста Хмельницького. Оскільки якість освіти – це широке поняття, що розповсюджується на усі заклади освіти незалежно від типу та виду, а також рівня акредитації, експериментальним дослідженням було охоплено не тільки заклади загальної середньої освіти, а й вищий заклад освіти.

Так, нами було проведено анкетування та проведено бесіди із учасниками освітнього процесу Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії, Хмельницькій спеціалізованій середній загальноосвітній школі І-ІІІ ступенів № 1, Навчально-виховному об’єднанні № 5 міста Хмельницького імені Сергія Єфремова, Хмельницькому ліцеї № 7, Хмельницькому ліцеї № 15 імені Олександра Співачука.

Для отримання достовірної інформації до експериментального дослідження було залучено педагогічний склад закладів освіти та учнів (студентів) освітніх установ. Так, в межах Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії було проанкетовано 10 науково-педагогічних працівників та 20 студентів, які навчаються на спеціальності 073 Менеджмент та 5 науково-педагогічних працівники Хмельницького Національного університету. В межах закладів загальної середньої освіти нами було охоплено 35 педагогічних працівників. Всього у дослідженні брало участь 70 осіб.

Запропоновані анкети містили декілька питань, спрямованих на оцінювання забезпечення якості різних сфер функціонування закладів освіти.

Для того, щоб зрозуміти, чи учасники освітнього процесу усвідомлюють зміст поняття «якість освіти», їм було запропоновано самостійно визначити його складники та охарактеризувати з позиції законодавця.

Результати анкетування показали, що учасники освітнього процесу не в повній мірі усвідомлюють значення поняття «якість освіти», оскільки відповіді в основному стосувались забезпечення якості викладання навчальних дисциплін, якості засвоєння навчального матеріалу, якості створення умов для навчання та викладання. Так, відповіді розподілились наступним чином:

* Якість надання освітніх послуг – 100 %;
* Якість виконання педагогічними кадрами виховних функцій – 13 %;
* Якість організації освітнього процесу – 28 %;
* Якість викладу матеріалу та спроможність донести інформацію до учнів або студентів – 43 %;
* Якість забезпечення технічними засобами аудиторій та навчальних класів – 82 %;
* Якість організації внутрішнього клімату в освітній установі – 21 %;
* Якість створення програмного забезпечення дисциплін навчального плану – 11 %;
* Якість виконання управлінських функцій – 9 %;
* Якість створення умов щодо функціонування господарської частини – 21 %.

Дослідження окресленого питання дає можливість нам стверджувати, що учасники освітнього процесу розуміють не повністю процеси забезпечення якості освіти та практично співвідносять їх із наданням освітніх послуг. Але ж вони не задумуються над тим, що якість освітніх послуг залежить від правильної організації діяльності викладачів (вчителів) та структурних підрозділів освітньої установи, а також від сформованості управлінської компетентності самого ректора або директора. Під час опису результатів опитування ми не виділяли окремо типи закладів освіти, оскільки відповіді учасників анкетування по суті не різнились між собою.

Наступне питання запропонованої анкети стосувалось визначення рівня забезпечення якості освіти, що має бути в кожній освітній установі. Учасникам пропонувалось три рівні:

* Високий;
* Середній;
* Низький.

Результат звичайно був прогнозованим, оскільки усі учасники експерименту у 100 відношенні відповіли, що в закладі освіти має бути забезпечення щодо якості на високому рівні. Цей показник дійсно має місце в кожній освітній установі, оскільки усі учасники освітнього процесу хочуть навчались і викладати в сучасних умовах, які б відповідали вимогам європейським вимогам та отримувати знання на високому професійному рівні. Окреслений показник є втішним для нас, оскільки викладачі та студенти свідомо чи підсвідомо прагнуть до змін, до перетворень у сфері освіти.

Наступне питання стосувалось визначення рівня забезпечення якості освіти у Вашому закладі освіти. Результати анкетування для нас були не втішними, оскільки більша кількість опитаних віддали перевагу середньому та низькому рівню. Так, 25 % опитаних вважають, що в їхньому закладі створено усі необхідні умови по забезпеченню якості освіти, 75 % – на середньому рівні та 10 % – на низькому.

Такі показники наштовхнули нас на проведення опитування щодо визначення причин і перешкод, що впливають на забезпечення якості освіти в цілому в освітніх установах. Ми не намагались ці перешкоди співвідносити з закладами освіти учасників анкетування, оскільки вони носять загальнонаціональний характер і не всі проявляються в тих освітніх установах, де працюють або навчаються анкетовані особи. Отже до них учасниками освітнього процесу віднесено:

* Низьку політику держави щодо надання допомоги освітнім установам в частині забезпечення якості;
* Низьке фінансування педагогічної діяльності;
* Низьке фінансування освітніх установ;
* Відсутність висококваліфікованих педагогічних кадрів нової формації;
* Безвідповідальність керівництва освітньої установи;
* Низька мотивація учасників освітнього процесу;
* Небажання керівника освітньої установи щось змінювати в закладі освіти;
* Пасивність педагогічного складу освітньої установи;
* Відсутність бажання цікавитись новими інноваційними та прогресивними ідеями керівним складом закладу освіти;
* Відсутність сформованої продуктивності праці керівництва й педагогічних кадрів освітньої установи;
* Небажання учнів (студентів) отримувати знання на високому професійному рівні;
* Низький рівень методичного забезпечення дисциплін підготовки учнів або студентів;
* Низький рівень володіння педагогічними кадрами інформаційними технологіями;
* Неспроможність впроваджувати інноваційні підходи та методи роботи в закладі освіти;
* Відсутність навичок планування робочого часу;
* Корумпованість освітніх установ;
* Низька спроможність реалізовувати теоретичні знання на практиці;
* Неспроможність швидко реагувати на зміни в законодавстві;
* Недостатній рівень професіоналізму в управлінні освітньою установою;
* Відсутність навичок контролю у керівника освітньої установи;
* Низький рівень уміння приймати правильні ефективні управлінські рішення.

Великий спектр перелічених причин та загроз вказує на те, що учасники освітнього процесу володіють інформацією щодо існуючих в країні недоліків освітньої сфери, системи освіти. Це зовсім не погано, оскільки вони в майбутньому будуть прагнути до покращення якості освітнього середовища тих закладів освіти, до яких вони будуть мати відношення.

Наступним питанням анкети було наступне: Які труднощі, на Ваш погляд, можуть перешкоджати Вашій управлінській діяльності у процесах забезпечення якості освіти, якщо б Ви займали посаду менеджера освітньої установи?

До таких труднощів респондентами було віднесено:

* Низьке фінансування закладу освіти;
* Відсутність активності в діях педагогічного колективу щодо впровадження інноваційних технологій;
* Втручання місцевих органів влади в процеси розбудови освітньої установи;
* Відсутність практичних навичок управління освітньою установою;
* Низький рівень самоорганізації педагогічних кадрів;
* Низький рівень комунікативної взаємодії із учасниками освітнього процесу;
* Низький рівень володіння інформацією щодо впровадження реформаційних змін;
* Відсутність підтримки серед учасників освітнього процесу у питаннях запровадження якості освіти;
* Небажання учасників освітнього процесу змінювати усталену систему, що існує в освітній установі уже протягом багатьох років;
* Запущеність освітньої установи з часів управління колишнього керівника;
* Відсутність навичок планування запровадження системи забезпечення якості освіти;
* Невпевненість у власних діях управлінського спрямування.

Відповіді респондентів дають можливість зробити висновки про те, що в сфері освіти існує велика кількість недоліків, які потрібно враховувати управлінцю при прийнятті управлінських рішень.

Разом із цим слід зазначити, що відповіді респондентів, які працюють у закладах загальної середньої освіти та відповіді респондентів, які працюють у закладах вищої освіти дуже різнились. Гірші показники були присутніми у респондентів закладів вищої освіти. Це напевно пов’язано з тим, що науково-викладацький склад закладів вищої освіти краще орієнтується в питаннях забезпечення якості освіти, оскільки нові державні вимоги щодо проведення акредитації спеціальностей змушують переглянути усі підходи до організації освітньої діяльності, порівняно з тими, що були раніше. Разом із цим на сьогоднішній день органи влади більше приділяють уваги питанням реформування саме вищої школи, приймаючи нові нормативно-правові акти обов’язкового виконання. Це такі документи, які примушують науково-педагогічний склад по-новому дивитись на проблему підготовки майбутніх фахівців. Також причиною відмінностей відповідей респондентів є те, що заклади загальної середньої освіти, як юридичні особи, за своєю територією, структурою, функціями є такими, що потребують меншої участі перетворень. Вони в основному працюють за сталими нормами, що передаються керівниками з року в рік, до яких уже звикли учасники освітнього процесу та не бажають суттєвих змін у своїй діяльності.

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ В ОСВІТНІХ УСТАНОВАХ**

**2.1 Організація взаємодії керівника та підлеглих у питаннях забезпечення функціонування освітньої установи на засадах якості**

Якість освіти – це поняття, яке для керівника освітньої установи є широким за значенням. Задля того, щоб забезпечити якість освіти, керівник освітньої установи має створити усі необхідні умови, у тому числі технічні. Одним із основних напрямів забезпечення якості освіти є створення сприятливих умов праці та навчання через організацію закладу на засадах новітнього інноваційного середовища, в якому існує взаємоповага, взаємодовіра, взаємопідтримка тощо.

Керівник освітньої установи апріорі не може самостійно вплинути на процеси, що відбуваються в межах закладу освіти. Тільки завдяки командній взаємодії можна досягнути певних позитивних результатів. Організаторські функції керівника освітньої установи є одними із найголовніших, від спланованих, скоординованих дій управлінця залежить активність педагогічних працівників. В закладі освіти має бути налагоджені комунікативна взаємодія, що проявляється в існуванні зворотного зв’язку між менеджером і підлеглим. Цей зворотній зв’язок має носити системний характер, оскільки педагогічні працівники повинні не тільки чітко виконувати професійні обов’язки, а пам’ятати про існування контролю з боку керівництва. Для реалізації контрольних функцій керівник закладу освіти має чітко орієнтуватись у зобов’язаннях, якими наділені педагогічні працівники та уміти контролювати їх діяльність.

При організації такої взаємодії усі учасники освітнього процесу мають бути рівними між собою та знаходитись на одному щаблі із колегами. Тобто керівник освітньої установи має підтримувати і учнів (студентів) і педагогічний склад своєї освітньої установи. Тому відносини цієї взаємодії можна зобразити у вигляді однієї площини, в якій знаходяться усі учасники освітнього процесу на одному рівні, незалежно від займаних посад та рівня реалізації професійної компетентності.

Тобто таку взаємодію керівника та підлеглих ми називаємо педагогікою партнерства, в якій учасники освітнього процесу хоча й займають різні посади та виконують різні ролі, але завжди знаходять у взаємозв’язку та взаємодії.

Питаннями організації педагогічної взаємодії займались учені, педагоги з різних позицій:

* Ретроспективний аналіз педагогічної взаємодії – історія становлення педагогічної взаємодії, історичні етапи педагогічної взаємодії, особливості учасників освітнього процесу на різних етапах педагогічної взаємодії, особливості роботи педагога в різні часові етапи, думка вчених різних часів про особливості організації взаємодії (Яковишина Т. [74]);
* Концепції, підходи та технології організації взаємодії педагогічних працівників та студентів закладів вищої освіти – думки науковців про взаємодію, концепції педагогічної взаємодії, підходи різних педагогів до організації взаємодії, підходи різних науковців до організації взаємодії, педагогічні технології у взаємодії, особливості педагогічних технологій у взаємодії (Равчина Т. [57]);
* Характеристика педагогічної взаємодії, дослідження основних її складників – поняття «педагогічна взаємодія», тлумачення поняття «педагогічна взаємодія», особливості створення педагогічної взаємодії, взаємообумовленість педагогічної взаємодії, співвідношення взаємодії та розвитку, властивості педагогічної взаємодії, характеристика педагогічної взаємодія, система педагогічної взаємодії (Подберезський М. [49]);
* Особливості організації педагогічної взаємодії батьків та освітньої установи – функції взаємодії, принципи взаємодії, мета взаємодії, ресурсний потенціал у взаємодії, шляхи налагодження взаємодії, добровільність у педагогічній взаємодії, довго тривалість взаємодії, взаємна відповідальність у взаємодії, солідарність у взаємодії, модель взаємодії, результати діяльності у взаємодії, партнерські відносини у взаємодії (Кириченко В. [19]);
* Особливості організації взаємодії вихователя з батьками вихованців закладу дошкільної освіти – поняття взаємодії, завдання вихователя щодо організації взаємодії, втручення вихователя у процеси організації взаємодії, роль вихователя у налагодженні взаємовідносин із батьками, участь батьків у різних спільних заходах, принципи взаємодії вихователя та батьків, основні організаційні засади взаємодії вихователя та батьків, мета взаємодії (Балицька І.);
* Форми та методи педагогічної взаємодії – форми організації навчальної роботи, різні аспекти педагогічної взаємодії, специфіка розвитку педагогічної взаємодії, загальні форми навчання, спеціальні форми навчання у взаємодії, концепції у взаємодії, реалізації форм взаємодії (Гончар О. [10]);
* Естетичний аспекти педагогічної взаємодії – характеристика ознак педагогічної взаємодії, складові педагогічної взаємодії, системо утворюючі елементи педагогічної взаємодії, естетика в педагогічній взаємодії, спілкування педагога та вихованців, моделі розуміння світу, одиниці морального виховання, естетичний аспекти взаємодії, прийом педагогічного впливу (Мирончук М. [34]);
* Особливості організації ділової педагогічної взаємодії – педагогічна взаємодія на основі діалогу, взаємодія між суб’єктами освітнього процесу, наставництво у взаємодії, якість взаємодії, співпраця в організації взаємодії (Проскуркіна Я. [55]).

Педагогіка партнерства розвиває освітнє середовище і при правильному управлінні впливає на створення системи співробітництва, в якій відбувається не тільки піднесення фахового рівня педагогічних кадрів, а й загальне забезпечення якості освіти.

Задля досягнення необхідних результатів забезпеченні якості освіти педагогіка партнерства має реалізовуватись завдяки партнерських технологій, де відбувається взаємодія не тільки педагогічних працівників між собою, педагогічних працівників з керівником освітньої установи, а й педагогічних працівників із учнями, менеджера з технічним персоналом тощо. Педагогіка партнерства розвиває єдину мету усієї команди освітньої установи та активізує роботу педагогічних кадрів.

Керівник у реалізації педагогіки партнерства відіграє основну роль не тільки координатора, а й особи, що є лідером, який надихає колег на постійний розвиток та удосконалення.

Позитивним прикладом організації педагогіки партнерства в межах освітньої установи, на нашу думку, є залучення педагогічних працівників до інноваційних, цікавих проектів, які стимулюють педагогів до відкриттів, бажання засвоїти нову інформацію, фахово вирости в очах своїх колег, учнів або студентів.

Отже, взаємодія керівника та підлеглих відіграє одну із важливих ролей у якості створення освітнього середовища. Кожен керівник оббирає для себе зручний стиль, що традиційно поділяється на авторитарний, ліберальний та демократичний. Але ми не будемо зупинятись на їх характеристиці, оскільки вони є досить відомими. Лише відмітимо, що творчий керівник – це керівник, що володіє демократичним стилем управління. Саме при забезпеченні якості освіти, на нашу думку, необхідно використовувати творчий демократичний стиль, оскільки він спонукає педагогічний колектив самостійних пошуків нових технологій, шляхів організації власної педагогічної діяльності.

Творчий стиль в першу чергу пов’язаний з самостійністю пошуків стратегій і технологій та уміннями задіяти в цей процес увесь колектив освітньої установи. Нетворчий стиль пов'язаний з виконанням професійних зобов’язань без новинок, використовуючи застарілі підходи та концепції.

Проаналізуємо емпіричну класифікацію керівників освітніх установ, що має місце у практиці функціонування закладів освіти:

1. Господарник – це керівник, що досягає великих успіхів в питаннях оснащення освітньої установи новітніми ремонтами, обладнанням, технікою тощо. Для забезпечення якості освіти є також важливим питання створення умов, без яких якість освіти неможливо досягнути. Разом із цим такий керівник, як правило, мало займається проблемами саме педагогічного управління, він перекладає ці зобов’язання на плечі своїм заступникам і не майже не цікавиться педагогічними процесами, що проходять в середині освітньої установи, а перспективи розвитку закладу освіти зводяться до укріплення матеріальної бази.

Ми не стверджуємо, що такий стиль керівництва є дуже негативним. Він має право на існування, але разом із цим, окреслений стиль не призводить до яскравих показників із забезпечення якості освіти.

1. Наставник – це керівник, що приділяє головну увагу роботі з педагогічними кадрами. Він може розповідати про систему цієї роботи, назвати тему, над якою працює кожен педагогічний працівник, обмалювати точку зору кожного педагога з того чи іншого педагогічного, професійного питання. Разом із цим він мало контактує з учнями або студентами, його більше цікавлять питання виконання професійних зобов’язань педагогічними кадрами. Тобто такий керівник виступає більше в якості адміністратора, ніж педагога.

У питаннях забезпечення якості освіти така форма управління теж є не зовсім дієвою, оскільки такий керівник втрачає комунікативну взаємодію із усіма учасниками освітнього процесу, що тягне за собою низку проблем. По-перше, він у повному обсязі не володіє інформацією стосовно тих реальних проблем, що існують в межа закладу освіти, по-друге він не впливає на усі процесі, що можуть забезпечити якість освіти.

1. Вихователь – це такий керівник, який із великою зацікавленістю працює з учнями або студентами, він співпрацює із студентською радою або учнівським комітетом. Він живе життям учнів або студентів, не цікавлячись інтересами, прогресивним розвитком педагогічних працівників свого закладу. Він знаходиться ближче до учнів або студентів, він почувається з ними набагато комфортніше, ніж з педагогічним колективом.

У питаннях забезпечення якості освіти такий керівник теж відіграє не найкращу роль, оскільки взаємодія тільки зі студентами або учнями не принесе очікуваних результатів, у такому випадку втрачається системність у роботі керівник-викладач-студент або учень.

1. Монарх – це доволі розповсюджений тип управління, оскільки це менеджер, навколо якого постійно знаходиться група колег, до яких він більше прислуховується. У такому випадку керівник самостійно не цікавиться проблемами освітньої установи, він слухає думки інших, які дуже часто можуть бути спотвореними. Зазвичай це такий керівник, який не дуже цікавиться педагогічним процесом з реальної позиції, хоча досвідчений та володіє необхідними вольовими якостями.

Неініціативний керівник не може забезпечити якість освітнього процесу на високому рівня. Він сприймає ту інформацію, яку йому подають інші, не цікавлячись реальним станом подій. Таке керівництво призводить до багатьох негативних наслідків, оскільки інформація не завжди може відповідати дійсності.

1. Церемоніймейстер – це управлінець, що надзвичайно прихильно відноситься до гучних заходів. Найбільш за все він прагне до того, щоб освітня установа мала гарний вигляд, а її керівник – гарну репутацію.

Окреслений стиль керівництва теж не може призвести до високий результатів у забезпеченні якості освіти. Взагалі, усі представлені стилі керівництва відображають односторонність діяльності багатьох керівників. У процесах забезпечення якості освіти менеджери з такими стилями «не виживуть» в сучасних прогресивних умовах і не зможуть забезпечити усі процеси, що мають відбуватись в межах освітньої установи.

На відміну від представленої класифікації існує ще одна, що характеризує псевдо творчих керівників:

1. Прожектор – ерудований, культурно розвинутий керівник, який надзвичайно легко оперує стратегічними ідеями, які можуть дуже часто змінюватись. Стратегія ніколи не обросте технологією, яка часто відірвана від реальності, ну й сам керівник не буде намагатись впровадити її в життя, хоча сам може бути дуже захопленим будь-якою ідеєю.
2. Технолог-виконавець – такий керівник вміє вибудовувати технології, підбирати виконавців, організовувати їх, він готовий постійно працювати, піднімати всіх на ноги, але ніколи не задумується над стратегією, про цілі своєї роботи, оскільки буде вважати, що вони створюються самі по собі, залежно від вказівок керівництва, що знаходиться вище.
3. Актор – керівник, що не турбується ні про стратегії, ні про технології. Це частіше ззовні дуже приємна людина, щира, така, яка вміє переконувати, вселяти симпатію. Біда в тому, що за цим нічого не стоїть: ні чітких ідей, ні бажання поглиблено займатись клопіткою роботою.

Необхідно пам’ятати, що керівник проектує свій стиль на колектив, чим створює певні моделі управління. У випадку чітко вираженого авторитаризму модель має відмінності в тому, що весь потік інформації в освітній установі йде одному русі – до керівника, який самостійно приймає рішення і доводить його в однозначній формі до підлеглих. Така модель управління виключає можливості спільної творчості, призводить до необхідності загального контролю. При демократичному варіанті управління інформація йде не тільки до керівника і від нього, але й до виконавців, заступників, що призводить до спільного вироблення рішення. Таке управління завжди спонукає і учителів (викладачів, і учнів (студентів) і їх батьків (осіб, що їх замінюють) до досягнення мети колективу, знімає потребу в постійному контролі і з часом поступається самоконтролю.

Керівник освітньої установи – це не тільки генератор, а й стимулятор і інтегратор ідей, що виникають у колективі. Для цього йому необхідна душевна щедрість, наприклад, уміння подарувати ідею, забути про неї і щиро радіти тоді, коли вона проросте і повернеться в колектив як ідея когось із членів колективу.

Разом із цим хочемо зазначити, що не кожен керівник освітньої установи може працювати творчо. Існують надзвичайно розумні педагоги, які не володіють даром управління. Існують люди, які не здатні розкуто мислити, які не вміють поважати і цінувати інших. Існують керівники, які настільки звикли до диктату, що їм не вдається бути розкутими.

Таким особам не можна займати посаду управлінця. Але в більшості випадків ми маємо справу з керівниками саме такого типу. Це люди, потенційно здатні до творчості, але їм не завжди вдається перебороти фактори, що їх зупиняють. До них відносяться і інерція мислення і управлінські стереотипи і невміння вирватись із поточних справ та осмислити стратегічні цілі, і невпевненість у собі.

Якщо керівник освітньої установи не робить відкриттів, не пропонує творчих ідей, то це не означає, що людина зовсім не творча. У педагогічній діяльності важливим є любий рівень творчості, чи це технологічні чи методологічні інновації, модернізація відомих принципів і підходів, їх пристосування до нових умов тощо. Усі рівні та види творчості взаємопов’язані: починаючи з творчості будь-якого рівня, керівник самою логікою розвитку творчої діяльності, в результаті пошуків помилок, буде знаходитись перед необхідністю засвоєння більш високих рівнів творчості, хоча і не кожний вийде на вищий.

Розглянуті нами типи керівників мають право на існування, але окремо взятий тип не може повністю з високою якістю забезпечити організацію функціонування освітньої установи. Самий оптимальний варіант – це поєднання вказаних нами типів, що дасть можливість налагодити взаємовідносини у колективі працівників та учнів або студентів.

Тому ми наважимось дати поради тим керівникам, які прагнуть до творчого пошуку реалізації власної управлінської компетентності:

* Керівник має пам’ятати, що незалежно від того, що він головна особа, він не повинен перекладати на плечі інших працівників, своїх колег будь-які функціональні повноваження; він самостійно має приймати управлінські рішення, зміст яких спрямований на вирішення питань забезпечення якості освіти;
* Керівнику необхідно пам’ятати, що творчість передбачає ерудованість і загальну культуру, тому керівник освітньої установи має розширювати рамки професіоналізму свого педагогічного колективу та свої особисті;
* У професійній діяльності керівник освітньої установи має враховувати сили та можливості кожного педагогічного працівника, спрямовуючи їх на забезпечення якості закладу освіти; необхідно враховувати передовий педагогічний досвід, що дає можливість уникати тих помилок, що затримують та блокують процеси забезпечення якості освіти; керівник освітньої установи має своїм особистим прикладом довести бажання та стремління до саморозвитку та розвитку освітньої установи у питаннях забезпечення якості;
* Творчість керівника освітньої установи має мати базуватись на стратегічних ідеях та механізмах педагогічної та управлінської діяльності; без сучасного та самостійного педагогічного мислення творчого керівника не може існувати;
* Творчі здібності і уміння, впевненість у собі набирають своєї реальності тільки в тих випадках, коли керівник постійно працює над розбудовою закладу освіти.
* В практичній діяльності не потрібно відкривати нове, вигадувати нереальні речі, важливо, щоб пошуки велись у потоці дійсних потреб освітньої установи.
* Необхідно постійно працювати над самовихованням по розвитку творчих педагогічних умінь.

Високих показників забезпечення якості освіти можна досягнути завдяки налагодженню взаємодії керівника та підлеглих, тобто педагогічних кадрів. Така взаємодія дасть можливість не тільки впливу на розвиток професіоналізму кожного педагога, а й на реалізацію контрольних функцій. У забезпеченні якості освіти кожен керівник має виробити власну технологію оцінювання ефективності управлінської діяльності.

Технологія розглядаємо як сукупність способів та засобів здійснення відповідних процесів. Технологія оцінювання управлінської діяльності керівника освітньої установи полягає у знанні основних компонентів соціально-педагогічних умов та параметрів, що їх характеризують; етапів і засобів оцінювання.

Реалізація технологія взаємодії керівника освітньої установи та педагогічних кадрів передбачає впровадження контролюючих дій з приводу: оцінювання стану реалізації системи параметрів кожного компоненту відповідних соціальних, педагогічних, психологічних умов; оцінювання стану реалізації кожного компоненту відповідних умов; оцінювання стану реалізації кожної умови окремо; оцінювання стану реалізації всіх умов управління закладом освіти у системі забезпечення його якості в комплексі та визначення на цій основі ефективності управлінської діяльності самого керівника освітньої установи.

Розглянемо зміст тих параметрів, яким має відповідати заклад освіти у системі забезпечення його якості.

Параметр 1: відповідність мети, цілей та завдань закладу освіти встановленим вимогам щодо якості:

* Відповідність змісту навчання, змісту системи надання освітніх послуг державним стандартам підготовки учнів або студентів;
* Забезпечення альтернативних можливостей для набуття освіти відповідно до потреб та здібностей кожного учня або студента;
* Орієнтація місії освітньої установи на міжнародні європейські орієнтири розвитку системи освіти відповідно до галузі, напряму підготовки та специфіки;
* Забезпечення високого рівня професіоналізму у викладанні навчальних дисциплін незалежно від класу, групи, рівня, року підготовки тощо;
* Піднесення рівня мовної компетентності науково-педагогічним або педагогічним складом, що дасть можливість вийти та інший рівень спілкування, реалізацію взаємовідносин із іноземними партнерами та колегами;
* Забезпечення поєднання теорії та практики у системи надання освітніх послуг;
* Забезпечення поєднання усіх циклів підготовки;
* Організація зміст навчання у тісному взаємозв’язку із національними традиціями та історією країни;
* Забезпечення системності знань на основі інтеграції змісту освітніх компонентів або навчальних дисциплін підготовки учнів або студентів;
* Забезпечення оптимального поєднання у змісті надання освітніх послуг усіх компонентів із врахуванням специфіки освітньої установи та того місце, де вона знаходиться;
* Забезпечення якості оволодіння знаннями під час освітньої діяльності на основі впровадження інноваційних підходів, методик, методів тощо;
* Постійне спонукання учасників освітнього процесу до саморозвитку, а учнів та студентів до вироблення навичок самостійної реалізації певних видів діяльності;
* Створення в закладі освіти відповідних умов, що підвищують або зберігають стан здоров’я учасників освітнього процесу.

Параметр 2: відповідність мети, цілей та завдань закладу освіти встановленим вимогам щодо якості виховної роботи:

* Формування в учасників освітнього процесу національної свідомості, що вплине на прагнення до постійного покращення освітнього середовища;
* Забезпечення моральності та моральної взаємодії у системі взаємовідносин колективу та інших учасників освітнього процесу;
* Виховання в учнів (студентів), педагогів таких рис, як ініціативність, самостійність, ентузіазм, змагальність, активність, творчість тощо;
* Виховання в учнів або студентів естетичних смаків, норм етичної поведінки та головне – прагнення до змін у власній поведінці.

Параметр 3: інтенсифікація освітнього процесу:

* Підвищення інформаційної ємкості змісту навчального матеріалу та забезпечення його реалізації під час освітньої діяльності;
* Раціональний вибір комплексу дидактичних принципів та їх реалізація в процесі реалізації освітньої діяльності;
* Формування суб’єкт-суб’єктних взаємовідносин у колективі між учасниками освітнього процесу;
* Підвищення наукового потенціалу змісту дидактичного матеріалу;
* Генералізація та інтеграція знань, умінь, навичок.

Параметр 4: демократизація освітнього процесу:

* Формування та розвиток колективної діяльності та колективної активності;
* Забезпечення співдружності та співробітництва в освітньому процесі освітньої установи між колективом та іншими учасниками освітнього процесу;
* Реалізація в освітньому процесі елементів, компонентів, складників критики, самокритики, гласності, інноваційності тощо;
* Формування в учнів або студентів уміння синтезувати думки інших, прислуховуватись до них, робити власні висновки та прислуховуватись до висновків інших учасників освітнього процесу;
* Залучення учнів або студентів до активної участі в освітньому процесі в якості замовника знань;
* Формування демократичного стилю взаємовідносин педагогічного працівника та учнів або студентів;
* Виховання в процесі навчання свідомої дисципліни на основі дотримання норм права та моралі;
* Формування в учнів або студентів позитивного ставлення до набуття знань, умінь і навичок, освітніх компетентностей.

Параметр 5: гуманізація освітнього процесу:

* Вибір зміст освітнього матеріалу, матеріалу конкретного навчального плану, матеріалу освітніх компонентів, методів і засобів, які б максимально впливали на емоційну сферу учня або студента;
* Формування в учнів або студентів гуманних мотивів освітньої діяльності, бажання здійснювати добрі вчинки, які приносять корить оточуючим, учасникам освітнього процесу тощо;
* Забезпечення оптимальної реалізації виховного потенціалу освітнього матеріалу, матеріалу навчальної дисципліни;
* Створення в освітньому процесі ситуацій, які потребують гуманного підходу у своєму вирішенні;
* Врахування в процесі навчання емоційного збудження або афектів в учнів чи студентів;
* Формування у процесі навчання певних якостей, таких як ділових, товариських, виробничих тощо;
* Гуманність педагогічних працівників та їх вплив на виховання добрих почуттів в учнів або студентів.

Параметр 6: інтеграція навчання:

* Використання в процесі реалізації освітньої діяльності між інтегральної чи міждисциплінарної інтеграції;
* Використання під час освітньої діяльності різних видів роботи з учнями чи студентами, у тому числі ділових ігор;
* Підбір дидактичного матеріалу, методів та засобів навчання, які б сприяли формуванню системних знань;
* Формування умінь і навичок в учнів або студентів синтезувати факти та явища;
* Впровадження, залежно від специфіки освітньої установи, інтегрованих курсів або спецкурсів, які б спрямовувались на формування окремої групи компетентностей;

Таким чином, керівник освітньої установи в реалізації управлінської компетентності щодо забезпечення якості освіти має використовувати методи контролю, спрямовані на визначення та опрацювання отриманих показників за вказаними параметрами, що стосуються діяльності педагогічних працівників, роботи учнів або студентів, організації співпраці педагогічних працівників та колективу або учнів (студентів).

З метою отримання достовірних даних про важливість педагогічної взаємодії керівника освітньої установи з педагогічними кадрами та іншими учасниками освітнього процесу нами було проведено спостереження та анкетування педагогічних працівників Хмельницької спеціалізованої середній загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 1.

Перше питання анкети спрямовувалось на визначення рівня відношення педагогічних кадрів до важливості процесів налагодженої взаємодії керівника та педагогів. За результатами анкетування усі педагогічні працівники у 100 % співвідношенні вважають, що створення загальної атмосфери якості у закладі освіти залежить саме від дій керівника, який має налагодити взаємовідносини з колективом та спрямувати їх діяльність у русло інноваційного прогресивного розвитку.

Наступне запитання стосувалось відображення рівня налагодження власної комунікаційної взаємодії з керівником освітньої установи. З про анкетованих педагогічних кадрів 20 % відповіли, що у них взаємодія налагоджена на середньому рівня, а 80 % - на високому. Це свідчить про те, що керівник закладу загальної середньої освіти проявляє свою активність у реалізації суб’єкт-суб’єктної взаємодії з педагогічними кадрами.

Далі ми з’ясували, чи така взаємодія впливає на покращення якості освітнього середовища. За результатами анкетування саме якість залежить від менеджера, який своїми діями, управлінськими рішеннями, проведеними зібраннями, обговоренням певних проблемних питань, встановленням певних правил і заборон, встановленням певних вимог впливає на позитивне зростання рівня забезпечення якості освітнього процесу.

Отже аналіз теоретичного матеріалу, а також результати спостереження під час переддипломної практики, результати проведеного анкетування дають можливість констатувати факт актуальності питання налагодження взаємодії керівного складу освітньої установи з педагогічними кадрами, керівника з підлеглими, керівника з учнями, колективом між собою. Також нами підтверджено гіпотезу про те, що саме педагогічна взаємодія впливає на забезпечення якості освітнього процесу. Це пов’язано з тим, що керівник успішно реалізовує функції контролю, прагнучи не тільки до тотального контролю, а до співпраці, що супроводжується впровадженням нових технологій, підходів, методів, моделей у процеси освітньої установи. Саме через живе спілкування члени педагогічного колективу досягають нових вершин досконалості, впливають на систему підготовки учнів або студентів.

**2.2 Організація освітнього процесу з дотриманням вимог якості освіти**

Сьогодні суспільство перебуває у новому форматі відносин, надання освітніх послуг, відповідальності тощо. Це пов’язано із євроінтеграційними процесами, які активно впроваджуються у систему освіти України, впровадженням новітніх інноваційних реформ тощо. Заклади освіти перебувають у такому стані, що кожен із них прагне здійснити певні перетворення, які б позитивно вплинули на імідж освітньої установи та вивели її на новий, вищий рівень в середовищі системи освіти.

З іншої сторони якість освіти передбачена зобов’язуючими нормативно-правовими документами, яких має дотримуватись увесь колектив освітніх установ України. Тому заклади освіти зобов’язані створити усі умови для покращення якості здобуття освітніх послуг. Сучасний учень або студент, батьки (особи, що їх замінюють) вправі вимагати від педагогічного колективу та керівника освітньої установи зокрема створення необхідних умов навчання та якості надання освітніх послуг.

Якщо заклади загальної середньої освіти не борються за майбутніх учнів між собою, то заклади вищої освіти перебувають у стані постійної боротьби, що передбачає відстоювання кожного місця для абітурієнта. Тому основною метою закладу освіти є забезпечення якості саме освітнього процесу. Ця якість має забезпечуватись на усіх рівнях: на рівні керівництва, на рівні технічних працівників, на рівні педагогічного колективу.

Позитивним є те, що педагоги та науковці проводять конференції, зміст яких спрямовано на розгляд актуальних питань управління освітньою діяльністю в закладі та створення на цій основі сприятливих умов. Таким прикладом є збірник наукових праць Мартинець Л., в якому розглядаються наступні проблеми [1] (див. табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Напрями дослідження проблем забезпечення якості освітнього процесу у закладах освіти (на прикладі проведеної конференції)

|  |  |
| --- | --- |
| Бабенко О. | Місце управлінських рішень у системі забезпечення якості освітнього процесу |
| Білостенна О. | Формування кадрового потенціалу освітньої установи |
| Вістяк Н. | Організація контролю за здійсненням освітньої та виховної діяльності в освітній установі |
| Западинський О. | Місце самоосвітньої діяльності в підвищенні якості освітнього процесу |
| Колосінська Н. | Маркетингова діяльність менеджера освітньої установи |
| Куца С. | Управління професійним розвитком педагогічних працівників закладу освіти |
| Светлічна О. | Управління впровадженням системи наступності у закладі освіти |
| Дика А. | Особливості дослідження та розгляду проблемних ситуацій в освітній установі |
| Касько Т. | Особливості організації самостійної роботи учасників освітнього процесу |
| Коліжук Г. | Розвиток професійних цінностей орієнтації педагогічних кадрів |

Питаннями якості організації освітньої діяльності в межах освітньої установи займаються науковці та розглядають напрями цієї роботи у багатьох площинах (див. табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Напрями наукових досліджень у площині забезпечення кості освітнього процесу

|  |  |
| --- | --- |
| Воронько-Невіднича Т. [7] | Проблеми організації освітньої діяльності в освітній установі |
| Гаврилюк В. [8] | Особливості створення та функціонування інформаційно-освітнього середовища освітньої установи |
| Кошель В., Кульбако Н. [25] | Особливості організації колекційної роботи в освітній установі |
| Ковальчук В. [21] | Особливості побудови освітньо-виховних систем у закладах освіти |
| Падалка О. [45] | Проблеми вирішення економічних питань в системі функціонування освітніх установ |
| Козак Л. [22] | Якість освіти та її місце в освітньому середовищі дошкільного закладу |
| Сороко С. [63] | Виявлення та оцінка ризиків у системі функціонування освітніх установ |
| Феха В. [68] | Кваліметрична модель оцінки рівня освітньої установи та реалізація у цій проблематиці контрольно-аналітичної діяльності |
| Науменко Р. [36] | Проблеми та шляхи удосконалення кадрової роботи в системі освітньої установи |

Зупинимось на пріоритетних принципах реформування закладу освіти щодо забезпечення якості освіти та шляхах їх реалізації в освітньому процесі. Саме якість освітнього процесу, якість створення умов для засвоєння знань і умінь залежить від спланованих дій педагогічних кадрів. Тобто педагогічні працівники мають створити для учнів або студентів усі необхідні умови. Така робота має носити системний характер та охоплювати усі предмети, дисципліни, усіх педагогів та учнів чи студентів. За такою роботою має бути встановлений контроль з боку керівника, що може не тільки зробити зауваження, а й пораду щодо покращення тих чи інших дій. На нашу думку на забезпечення якості освіти впливає створення атмосфери демократизації навчання. Демократизацію кожен розуміє по-різному, але вона має бути продуманою, розумною та виваженою. Демократизація сприяє формуванню суб’єкт-суб’єктної взаємодії у процесі навчання, в якому учень або студент виступає в ролі замовника знань, активного діяльнісного компоненту цілісної освітньої системи. Така позиція підвищує його відповідальність за надбання знань, умінь та навичок; сприяє активізації діяльності, усвідомленню себе як особистості, своєї значущості та соціальної ролі, свого місця і функціональних обов’язків.

Винятково важливу роль у демократизації навчання мають свободі слова, гласність, забезпечення умов для самовираження та самоствердження особистості, розвитку самокритики. Педагогічний працівник у роботі з учнями чи студентами має створювати такі ситуації, які потребують активної участі учнів або студентів. Тобто вони мають вільно висловлювати власну думку, виступати в ролі опонентів по відношенню до педагогічного працівника та колег, вносити поправки, пропозиції, давати поради тощо. Інтегратором колективної думки, безумовно, повинен бути педагогічний працівник, але без жорстокої регламентації дій учнів або студентів, нав’язування своєї думки, своїх переконань. Свобода думки у даному випадку виступає першою сходинкою до творчості.

Діяльність педагогічних працівників не можу бути сталою, вона має постійно змінюватись, покращуватись, не знаходитись на одному рівні. Для педагогічні кадри мають оволодівати новітніми технологіями та методами навчання та викладання. У цьому процесі важливу роль відіграє не тільки самоосвіта, а й налагоджена діяльність керівних кадрів, які постійно мають організовувати різні конференції, круглі столи, прес-конференції, педагогічні та наукові зібрання, курси підвищення кваліфікації, тренінги, бесіди, одмін передовим педагогічним досвідом тощо. Якість надання освітніх послуг реалізуються в процесі навчання за допомогою різних форм і методів.

На нашу думку суб’єктами відповідальності за якість надання освітніх послуг є усі учасники освітнього процесу:

1. Функціями керівника освітньої установи у системі забезпечення якості освітнього процесу є створення необхідних умов задля якісного функціонування освітньої установи в цілому та його окремих структурних підрозділів; розподіл функціональних обов’язків між керівним складом освітньої установи щодо забезпечення якості освітньої діяльності; постійний систематичний контроль за діяльність педагогічних кадрів та роботою структурних підрозділів освітньої установи; організація роботи, що виходить поза межі освітньої установи, спрямованої на покращення освітньої діяльності; організація системи взаємодії із педагогічним колективом та учнями чи студентами освітньої установи.
2. Функціями педагогічних працівників освітніх установ є реалізація педагогічної системи, що передбачає власний саморозвиток та підвищення фахової компетентності; створення середовища кожної навчальної дисципліни, спрямованої на формування компетентностей (загальних і спеціальних) у підготовці учнів або студентів; впровадження в освітній процес постійних інновацій, спрямованих на підвищення якості сприйняття інформації та підвищення якості викладання навчальних дисциплін чи освітніх компонентів; створення атмосфери взаємодії зі студентами або учнями.
3. Функціями учнів або студентів освітньої установи є постійна робота над підвищенням власної компетентності у тих чи інших питаннях; співпраця з педагогічним колективом; співпраця із колегами; налагодження комунікативної взаємодії із тими особами, що беруть участь в організації освітнього процесу.
4. Функціями обслуговуючого персоналу є створення необхідних умов праці та навчання, що передбачають приведення приміщень освітньої установи до певних нормативів.

Основними відповідальними особами у цьому процесі є керівники освітніх установ та педагогічні працівники, обов’язком яких є виконання, дотримання та прагнення до покращення умов навчання. Так, керівник закладу освіти має не тільки контролювати реалізацію усіх процесів, він має створювати для їх ефективної реалізації усі умови. Ці умови мають обговорюватись на загальних зборах не тільки керівників окремих структурних підрозділів, а й на загальних зборах усього колективу освітньої установи. Сам освітній процес має мати основну – це досягнення кінцевого результату щодо засвоєння усіх компонентів, складників підготовки. Тому основним пріоритетним завданням закладу освіти є підготовка та становлення особистості, здатної самостійно вирішувати певні проблеми, знаходити певні рішення, аналізувати ситуації, застосовувати свої набуті знання, уміння та навички у соціальному середовищі.

Освітній процес у закладах освіти має відповідати певним принципам – основним концептуальним положенням створення атмосфери, реалізації мети освіти. До них ми відносимо:

* Принцип системності (кожен педагогічний працівник має створити свою систему реалізації змісту навчальної дисципліни та керуватись у своїй діяльності принципами існуючої внутрішньої системи, що функціонує в межах освітньої установи);
* Принцип індивідуальності (він проявляється в тому, що кожен педагогічний працівник має реалізовувати власну освітню політику, побудовану на власній логіці, а також враховувати у професійній діяльності індивідуальність кожного студента або учня, які в під час навчання знаходяться у своєму пошуці, що полягає у розвитку нахилів, здібностей та потреб);
* Принцип відкритості (педагогічні працівники мають допомагати не тільки один одному, перебувати у єдиній команді, а й учням або студентам, що потребують підтримки, додаткових зусиль тощо);
* Принцип єдності (колектив закладу освіти має мати єдину мету, ціль, завдання; єдність також має проявлятись в підтримці один одного у будь-яких починаннях);
* Принцип відповідальності (по-перше педагогічні працівники мають бути відповідальними перед собою за рівень свого власного професіоналізму, відповідальними перед керівником освітньої установи, відповідальними перед учнями або студентами; ця відповідальність має проявлятись в якості реалізації професійних обов’язків);
* Принцип гуманізму (сьогодні людство перебуває в складних умовах, а тому більше з’явилось жорстокості, приниження, поганого відношення людей один до одного; на сферу освіти така практика не може розповсюджуватись, педагогічні працівники мають працювати, несучи в заклад освіти чисті наміри, добро, відкритість душі, доброту, турботу, тобто ті загальнолюдські цінності, що мають бути присутніми у житті кожної особистості);.

Також в організації освітнього процесу є важливими питання впровадження інноваційної діяльності. Цій проблематиці присвячено багато праць, що доводить її актуальність. Так, Дубасенюк О. зазначає, що тематика інноваційності є гострою проблемою, що потребує свого розгляду в багатьох сферах, до яких науковець відносить управлінську діяльність, педагогічну діяльність, створення умов навчання та викладання тощо [12]. Автором також зазначено, що у цьому контексті необхідно постійно проводити цикли вебінарів, конференцій, нарад, симпозіумів, круглих столів тощо, ділитись досвідом практичної роботи та втілювати інноваційну прогресивну практику у життя. Вона зазначає, що сьогодні є актуальними ретроінновація, аналогова інновація, комбінаторна інновація, сутнісна інновація.

Ми підтримуємо таку позицію керівників, науковців та педагогів, але вважаємо, що усталені підходи, що мають місце протягом довгого періоду часу в межах освітньої установи можуть також вплинути на підвищення якості організації освітнього процесу. До них відносимо:

1. Рольова гра – це імітація, модель діяльності учнів або студентів, що максимально дозволяє наблизитись до дійсності. Її мета – це формування умінь застосовувати теоретичні знання у практиці, під час реальних ситуацій. Рольова гра може не тільки охоплювати все навчальне заняття, вона може бути лише її частиною та реалізовуватись протягом незначного відрізку часу. Для реалізації рольової гри необхідно розподілити ролі між її учасниками, не оминаючи кожного учня або студента, створити усі умови для реалізації рольової гри, підібрати засоби, технічні засоби, предмети тощо. Педагогічний працівник також маж передбачити результат гри, а також критерії та методику оцінювання результатів гри учнів або студентів.
2. Диспут – це активний метод організації освітньої діяльності. На сьогодні диспут є надзвичайно актуальною формою співпраці учасників освітнього процесу, що часто використовується у практичній діяльності закладів освіти. Диспут сприяє розвитку критики, самокритики, логічного мислення, культури мовлення. Основними правилами диспут є: під час диспуту його учасники знаходяться у комунікативній взаємодії, під час якої вони здійснюють обмін думками; усі учасники диспуту мають бути активними, вони мають проявляти свою індивідуальність у висловлюванні власних поглядів, у доведенні якихось фактів, у переконаннях інших учасників у будь-яких питаннях; в диспуті не забороняється критика, яка має виступати звичним явищем, що не потребує зупинки; кожен учасник диспуту має своєю логікою доведення певних фактів відстоювати власну думку, опираючись також на факти; у диспуті заборонено використовувати вигуки.
3. Проектна діяльність – з однієї сторони це форма роботи, під час якої проявляється кожен учень або студента, разом із цим до цієї форми можна залучати інших суб’єктів освітнього процесу. Проектна діяльність розвиває логіку мислення, самостійність, індивідуальність, власні погляди, переконання тощо.

Таких прикладів є безліч і вони мають мати місце в діяльності кожного педагогічного працівника.

У процесі управління закладом освіти щодо забезпечення якості організації освітньої діяльності можна виділити тісно взаємопов’язані між собою рівні:

* Стратегічний, пов’язаний з визначенням цілей, орієнтирів, принципів, пріоритетів в управлінні освітньою установою. В теоретичному плані – це використання або створення нових ідей, гіпотез, теорій для досягнення цілей організації якісної освітньої діяльності. В практичному плані ідеї та гіпотези можуть на перших моментах і не отримувати вираження в чітких теоріях, а обмежуватись загальними уявленнями про якість випускників – соціальна відповідальність, чесність, доброта, чуйність, конструктивне мислення тощо. Сьогодні основними ідеями цього рівня є гуманізація та демократизація освіти, підхід до педагогічного процесу в освітній установі в цілому, досягнення єдності освітньої установи та оточуючого середовища з максимальним використанням її можливостей тощо.
* Технологічний або тактико-операційний, що включає в себе пошук способів реалізації ідей, теорій, управлінських функцій, установок через управлінські принципи і методи, через побудову та реалізацію технологічних ланцюжків та програм. На цьому рівні управління виступає вже як умова втілення стратегічних ідей та стратегічних орієнтирів.
* Рівень особистісних контактів – це рівень конкретних способів, прийомів взаємодії керівництва з членами педагогічного колективу, батьками (особами, що їх замінюють), іншими особами. Це рівень дотику стратегії та технології з багатою емпіричною дійсністю, з життєвими ситуаціями, у тому числі конфліктними.

В теоретичному відношенні стратегія і технологія є критерієм успішності творчих знахідок, що впливають на якість освітнього процесу. У даному контексті стратегічні пріоритети – це конкретизація ідеалу певної системи із врахуванням соціальних, правових психологічних та інших чинників. До низки стратегічних ідей і підходів можна віднести ідею диференційованого управління, стимулювання позитивних якостей, створення розвивальних особистість систем навчання. Тобто стратегічний підхід може слугувати засобом зміни парадигми освіти. І у цій системі важливе місце займає саме керівник освітньої установи, що встановлює певні правила, певні зобов’язання для учасників освітнього процесу, певні обмеження.

Тісно пов’язаний зі стратегічним технологічний рівень. Забезпечення якості освіти на рівні технологій не реалізовується без усвідомлення стратегії. Яскравіше всього це проявляється в проектах авторських шкіл. Сутність таких шкіл – у знаходженні технологічних ліній, що впроваджують у життя відповідну стратегію. Сьогодні необхідно не тільки розробляти стратегію, але й уміти викликати симпатію, запевняти, вести за собою колектив. Чесний директор з організаторськими якостями може створити таку технологію, завдяки якої будуть задіяні усі учасники освітнього процесу та спрямувати освітню діяльність на більш якісний рівень.

У роботі з педагогічними кадрами керівник освітньої установи має реалізовувати творчі рішення. Творче рішення може бути помилковим, але виявлення помилки обов’язково повинно призвести не тільки до її виправлення, а й до встановленню її причин, наповнення вчинення нових дій інноваційними ідеями.

Таким чином, у процесах забезпечення якості реалізації освітнього процесу важливу роль відіграють усі учасники освітнього процесу. Кожен виконує свою роль, без якої загальний ланцюг обірветься і системна не зможе працювати на збільшення ефективності, збільшення якості. Тому надзвичайно важливим є усвідомлення кожним свого місця, своєї місії у тій чи іншій реалізації певної моделі, системи, підході тощо.

**2.3 Взаємодія керівника з підлеглими щодо підвищення якості виконання педагогічних функцій**

Одним із основних завдань кожного педагогічного працівника є підвищення фахової компетентності. У цьому процесі надзвичайно важливу роль відіграє керівник освітньої установи, до повноважень якого входить виконання контрольних функцій щодо виконання педагогічними працівниками цього зобов’язання.

Проблеми підвищення професійного рівня педагогічних працівників розглядали науковці з різних позицій (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Проблеми підвищення професійного рівня педагогічних кадрів

|  |  |
| --- | --- |
| Жабенко О. [15] | Право чи обов’язок у розвитку професіоналізму педагогічних працівників |
| Олійник В. [41] | Шляхи вирішення проблем у професійному розвитку педагогічних кадрів |
| Перепелюк Т. [47] | Підвищення професійної майстерності педагогічних кадрів |
| Ізбаш С. [16], Бутурліна Ю. [16] | Підтримка керівника освітньої установи у професійному зростанні педагогічних працівників |
| Пімінов О. [48], Кайдалова Л. [48], Щокіна Н. [48] | Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів як складова забезпечення якості освіти |
| Кондратова Л. [23], Ружицький В. [23] | Місце післядипломної освіти у професійному розвитку педагогічних працівників |
| Шадий С. [71] | Оцінювання рівня професійності майстерності педагогічних працівників |
| Єрмак Ю. [14] | Неперервна педагогічна освіта у професійному розвитку педагогічних працівників |
| Мартинець Л. [66] | Управління професійним розвитком педагогічних кадрів |
| Вознюк О. [6] | Інтегрований підхід у професійному зростанні педагогічних працівників |

З метою виявлення основних напрямів роботи педагогічних працівників над саморозвитком нами було проведено анкетування педагогів, завдяки якого нами визначено ті пріоритетні напрями, що потребують постійного удосконалення:

1. Планування освітнього процесу (80 % педагогічних працівників не планують реалізацію усіх складників освітнього процесу, реалізовують педагогічні функції за усталеними підходами; 20 % педагогічних працівників чітко планують свою роботу, базуючись на визначеннях особливостей кожного класу, групи, кожної індивідуальної особистості) (рис. 1).

Рис. 1. Співвідношення відповідей респондентів щодо планування освітнього процесу

1. Оптимальне використання інноваційних форм, методів, прийомів організації освітньої діяльності (55 % педагогічних працівників намагаються використовувати під час освітньої діяльності, виконання педагогічних функцій використовують інноваційні підходи, методи, прийоми, намагаючись покращити якість освітнього процесу, разом із цим 45 % педагогічних працівників не намагаються вносити в освітній процес інноваційні зміни) (рис. 2).

Рис. 2. Співвідношення відповідей респондентів щодо оптимального використання у професійній діяльності інноваційних форм, методів, прийомів

1. Створення та забезпечення умов, різних форм роботи щодо засвоєння учнями та студентами змісту навчальної програми чи змісту окремої навчальної дисципліни (освітнього компонента) (90 % педагогічних працівників прикладають зусилля у питаннях створення необхідних умов для піднесення рівня засвоєння учнями та студентами змісту навчальних дисциплін, піднесення рівня їх компетентності, відповідно 10 % педагогічних працівників) (рис. 3).

55%

Рис. 3. Співвідношення відповідей респондентів щодо створення оптимальних умов засвоєння змісту навчальних дисциплін

1. Використання засад особистісно орієнтованого навчання (75 % відсотків педагогічних працівників вважають, що віддають перевагу особистісно орієнтованому навчанню, враховуючи індивідуальні особливості кожного учня або студента, тоді як 25 % педагогічних працівників реалізовують педагогічні функції для усіх дітей класу або групи на загальних засадах, не виокремлюючи особливостей, не працюючи над індивідуальним розвитком того студента чи учня, який потребує додаткової уваги) (рис. 4).

Рис. 4. Співвідношення відповідей респондентів щодо використання у професійній діяльності особистісно орієнтованого навчання

Представлені результати анкетування дали можливість зробити певні висновки, що полягають у тому, що педагогічні працівники не в повній мірі використовують у професійній діяльності ті підходи, що впливають на підвищення якості освітнього процесу. Тому надзвичайно актуальними є питання підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, піднесення рівня їх професіоналізму.

Професійний розвиток педагогічних працівників відбувається у декілька етапів:

1. Удосконалення професійних умінь.
2. Удосконалення професійної педагогічної майстерності.
3. Розвиток професійної культури.
4. Сформованість готовності до створення авторської педагогічної системи.
5. Створення авторської педагогічної системи.

Розглянемо напрями роботи керівника у взаємодії з педагогічними кадрами щодо підвищення рівня професійної компетентності останніх.

Першим напрямом є саморозвиток педагогічних працівників. В кожній освітній установі має бути планування підвищення професійного рівня педагогічних працівників. Педагогічні працівники мають пам’ятати про існування культури професійного розвитку. Така культура передбачає обов’язкове особистісне зростання залежно від професійних потреб, інтересів та запитів освітньої установи. Тому з позиції керівництва освітньої установи мають бути створеними усі умови для професійного зростання педагогів. Першою такою умовою є створення мотиваційного середовища закладу освіти. Вона має бути внутрішньою та зовнішньою. Під внутрішньою мотивацією розуміємо сукупність усіх чинників, спрямованих на спонукання педагогічних працівників до виникнення особистісного бажання у власному становленні. Під зовнішньою мотивацією розуміємо сукупність чинників, що визначаються та встановлюються рівні держави, але є обов’язковими для усіх працівників освітньої установи. Вони мають бути донесеними до свідомості кожного педагогічного працівника.

Також на процеси саморозвитку впливає сформованість власного переконання у необхідності професійного зростання. Для отримання певних результатів у цьому процесі керівник має створити в закладі освіти атмосферу змагальності, завдяки якої кожен педагог буде прагнути до постійної роботи над власним розвитком педагогічної компетентності.

Тому керівник закладу освіти має створити стратегію власного саморозвитку та розвитку педагогічних кадрів, що працюють у його освітній установі. Стратегічний план має бути спрямованим на досягнення кінцевого результату. У даному випадку важливим є заохочення педагогічних кадрів, фінансове стимулювання їх професійної діяльності. Тому керівником має бути продуманою система виплати фінансової винагороди за активну участь педагогічних працівників в усіх процесах підвищення професійного рівня педагогами. Стратегія має бути побудованою за принципами партнерської взаємодії, системності, цілісності та участі кожного.

Створена стратегія має передбачати наступні складники:

* Актуалізація потреб педагогічних кадрів у необхідності професійного зростання;
* Технічне забезпечення в середині освітньої установи усіх умов щодо участі педагогічних кадрів в процесах саморозвитку завдяки участі в он-лайн-зібраннях.
* Впровадження в освітніх установах професійних конкурсів, в яких зможуть себе проявити усі педагогічні працівники, а також залучення педагогів до участі у тих професійних конкурсах, що відбуваються в межах інших освітніх установ.
* Впровадження в практику функціонування освітньої установи системи моніторингу, що передбачає перевірку та контроль успішності самоосвіти та рівня професійного зростання педагогічних кадрів.
* Впровадження практики ведення щоденника саморозвитку кожним педагогічним працівником, що передбачає фіксування власних досягнень у професійній діяльності, власної самореалізації.
* Фіксування зобов’язань психологічної служби закладу щодо обов’язкової роботи з педагогічними кадрами, які мають прояв у проведенні тренінгів, консультування, психотерапії тощо.
* Планування різноманітних заходів внутрішнього характеру, що передбачають обмін професійним досвідом, обмін впровадженими інноваційними технологіями, обмін досвідом щодо участі у тих чи інших конференціях, зустрічах тощо.
* Створення в середині освітньої установи школи професійного успіху, учасниками якої мають бути педагогічні працівники інших закладів освіти, що можуть поділитись власними досягненнями у професійному зростанні.
* Впровадження низки спецкурсів, зміст яких передбачає предметний саморозвиток, саморозвиток педагогічної культури, саморозвиток професійної педагогічної компетентності.

Професійний саморозвиток не має зводитись тільки до підвищення професіоналізму у викладанні навчальних дисциплін чи освітніх компонентів. Складниками саморозвитку мають виступати: розвиток позитивного само сприйняття, розвиток навичок само стимулювання, оволодіння методами самопідтримки, розвиток професійних якостей, розвиток відчуття самозадоволення від власного професійного успіху.

Наступним напрямом роботи керівника освітньої установи є планування роботи щодо підвищення кваліфікації педагогічних кадрів закладу освіти.

Підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників нормативно відбувається відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 800 [50]. Процеси підвищення кваліфікації не повинні носити хаотичний характер. Вони мають проходити в освітній установі відповідно до встановленого плану, що затверджується керівником.

Однією із форм підвищення кваліфікації педагогічних кадрів є стажування. Мирончук Н. до завдань стажування відносить [35]:

* розширення професійної компетентності, тих знань та умінь, якими володіє педагогічний працівник;
* оволодіння новітніми інноваційними техніками педагогічної та управлінської діяльності, новітніми технологіями, новітніми методами та прийомами педагогічної та управлінської діяльності, залежно від займаної посади;
* набуття практичного досвіду відповідно до потреб педагогічних працівників та їх професійних інтересів;
* оволодіння передовим педагогічним досвідом, що має стратегічне спрямування та побудоване та інноваційному розвитку;
* створення власних пропозицій щодо вдосконалення процесів викладання навчальних дисциплін чи освітніх компонентів;
* застосування інформаційних технологій у змісті навчання;
* оформлення навчально-методичного супроводу навчальної дисципліни чи освітнього компонента.

Стажування відбувається в межах закладу вищої освіти, який на себе зобов’язання щодо підвищення професіоналізму, професійної компетентності, фахових умінь науково-педагогічних працівників. Програма стажування має передбачати конкретні напрями роботи із зазначенням годин, відведених на вивчення чи засвоєння кожного компоненту. Робота з педагогічним працівником, що проходить стажування, має бути системною та містити усі необхідні для педагогічної діяльності напрями залежно від тієї посаду, яку займає педагогічний працівник.

Стажування може відбуватись на території України та поза неї. Наведемо приклад стажування. Таке стажування проходили науково-педагогічні працівники кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії (Дарманська І. та Суховірський О.), що вважаємо позитивним досвідом роботи.

Стажування науково-педагогічні працівники проходили відповідно до європейського освітнього проекту «The innovative Methods and Technologies of Teaching: the Newest in the European Educational Practice». Учасники стажування засвоювали наступну інформацію при вивченні відповідних освітніх компонентів:

* використання інноваційних методик у процесах впровадження в освітній процес техніки, формування умінь застосування окресленої техніки у практичній педагогічній діяльності;
* використання новітніх технологій в педагогічній діяльності: «Global University Network» і «Global Lab»;
* формування навичок сучасного управління закладами освіти та використання навичок лідерства;
* засвоєння змісту трансформаційної освіта, ознайомлення з її компонентами та складниками;
* розвиток інноваційних процесів та проектної діяльності в межах освітніх установ, формування навичок соціально-психологічної підтримки інноваційних процесів, що відбувають в цій освітній установі;
* формування навичок соціальної комунікації;
* використання засад академічної доброчесності не тільки у процесах формування професійної компетентності учнів чи студентів, а й власної фахової професійної діяльності;
* формування навичок формування академічної мобільність в системі функціонування закладів вищої освіти Європейського Союзу;
* формування навичок створення міжнародних проектів, формування навичок їх розвитку та впровадження;
* створення індивідуального освітнього чи управлінського проекту, зміст якого передбачає особливості фахової професійної компетентності залежно від тієї посаду, які займає педагогічний або науково-педагогічний працівник.

Під час проведення стажування організаторами було використано новітні інноваційні підходи, методи та технології. Така практика сприяє не тільки підвищенню професіоналізму, а й набуттю практичних навичок педагогічної та управлінської діяльності.

Підвищення кваліфікації педагогічних працівників відбувається на базі інститутів підвищення кваліфікації, що функціонують у кожній області, функціями яких є створення необхідних умов щодо підготовки, підвищення рівня професіоналізму педагогічних кадрів. Незалежно від того, що зміст побудови, терміни та результативність покладається на функції інститутів підвищення кваліфікації, керівник освітньої установи має контролювати ці процеси та створювати в середині закладу загальної середньої освіти необхідні умови. Тобто керівник має направити педагогічного працівника на курси, звільнивши його від виконання професійних функцій на цей період. Також керівник освітньої установи має фінансово забезпечити педагогічного працівника, що в силу проходження курсів підвищення кваліфікації не може перебувати в межах закладу освіти та виконувати педагогічні функції.

Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів має відбуватись відповідно до загальноприйнятих функцій:

* Законності (окреслений принцип забезпечує нормативність проходження курсів підвищення кваліфікації, що мають відбуватись згідно затвердженої постанови; цей принцип зобов’язує усіх працівників інституту підвищення кваліфікації чи закладу вищої освіти при організації, структуруванні змісту курсів керуватись нормативно-правовими актами; принцип також зобов’язує керівника освітньої установи, з якої педагог проходить курси, створити для цього усі необхідні умови, не порушуючи законодавство).
* Системності (цей принцип є зобов’язальним як для керівника освітньої установи, так і для педагогічного працівника й педагогічних кадрів, що беруть участь у процесах навчання педагогів; системність має проявлятися в структуруванні не тільки змісту курсів, а й графіку проходження курсів педагогічними працівниками).
* Індивідуальності (цей принцип зобов’язує працівників курсів підвищення кваліфікації створити для педагогічних працівників таке освітнє середовище, яке спрямоване та підвищення фахового професіоналізму педагогів залежно від того, які дисципліни вони викладають; індивідуальність також може проявлятись у врахуванні індивідуальних потреб тих педагогічних працівників, що проходять підвищення кваліфікації).

Кравченко Г. пропонує наступні принципи [26]:

|  |  |
| --- | --- |
| Назва принципу | Зміст принципу |
| динамічності | забезпечує можливості щодо внесення змін і доповнень до змісту освітніх програм |
| неперервності | забезпечує широкі можливості у задоволенні різноманітних потреб слухачів з огляду на час, термін, місце та форму освіти |
| усвідомленої перспективи | потребує глибокого розуміння і усвідомлення слухачами і викладачами системи близьких, середніх і віддалених перспектив навчання; різнобічності науково-методичного консультування (супроводу) – передбачає високий рівень зацікавленості слухачів і компетентності викладача |
| паритетності | базується на суб’єкт-суб’єктній взаємодії викладачів і слухачів |

Таким чином, підвищення кваліфікації є необхідною умовою реалізації професійних функцій педагогічними працівниками. Суб’єктами відповідальності за якість їх реалізації є керівні особи закладу освіти, від якого направляються педагогічні працівники на курси, керівні особи та педагогічні кадри закладів освіти, на базі яких проводяться курси підвищення кваліфікації та самі педагоги, що направлені на навчання. Сплановані та систематизовані курси сприяють розвитку, піднесенню професійності педагогічних кадрів та впливають на якість їх роботи.

**ВИСНОВКИ**

Сьогодні сфера освіти перебуває у стані реформування, що передбачає зміну підходів керівників освітніх установ до створення умов навчання та викладання, змісту навчальних дисциплін та освітніх компонентів, організації взаємовідносин між суб’єктами освітнього процесу тощо. Ці зміни відбуваються в усіх закладах освіти незалежно від форми власності, підпорядкування, рівня акредитації, типу. Тому усі керівники освітніх установ мають переглянути та перебудувати стратегію виконання своїх посадових обов’язків. Їх діяльність має бути спрямованою на забезпечення якості освітнього процесу, що передбачає прогресивні зміни, інноваційні підходи до усіх процесів, що відбуваються в межах освітньої установи. Вказані зміни вплинули на наукову активність педагогічних кадрів, які здійснюють дослідження саме системи та педагогічних (організаційних, психологічних) умов побудови освітнього середовища. Так, питання забезпечення якості освіти досліджують такі науковці, як Аннєнкова І., Бобровський М., Борисова Є., Горбачов С., Заплотинська О., Кільова Г., Клімова Г., Козак Л., Костецька М., Лаппо І., Лісова С., Лунячек В., Ляшенко О., Ніколаєнко С., Нуждін В.,Приходько В., Терзіян В., Яременко П., Яхнін Я. тощо. Проблеми участі у цих процесах керівника освітньої установи досліджують Біла Н., Бутурліна Ю., Воронько-Невіднича Т., Гаврилюк В., Дубасенюк О., Ізбаш С., Ковальчук В. тощо. Вказана проблематика є актуальною не тільки в колі науковців, а й педагогів-практиків, які своїми діями вносять корективи в систему підготовки учнів або студентів.

У процесах забезпечення якості освіти велику роль відіграє керівник освітньої установи, який має прагнути до змін, до створення якісно нового освітнього середовища. Його управлінська компетентність має реалізовуватись в усіх структурних одиницях освітньої установи та поширюватись на усіх учасників освітнього процесу, якими є педагогічні кадри, учні або студенти, обслуговуючий персонал, батьки (особи, що їх замінюють), сторонні особи, що беруть участь в організаційних питаннях забезпечення якості освітнього процесу. Тому під управлінською компетентність сучасного менеджера розуміємо сукупність дій стратегічного та інноваційного характеру, спрямовані на створення якісно нового освітнього середовища. Саме від управлінського рішення керівника освітньої установи залежить розвиток закладу освіти та якість надання освітніх послуг, оскільки від є контролюючим органом, що несе повну відповідальність за усі процеси, що проходять в освітній установі.

Кожна освітня установи реалізовує свою діяльність відповідно до створеної системи, складники якої активно впроваджуються в практику її функціонування. Тому керівником має бути продумана чітка організаційна система управління цією установою, що передбачає планування, контроль та прийняття управлінських рішень. Для більшої результативності керівник закладу освіти має створити перспективний план розвитку освітньої установи та передбачити усі ризики та необхідні умови покращення якості освітнього процесу. З метою перевірки достовірності фактів щодо необхідності введення прогресивних змін у закладах освіти нами було проведено анкетування педагогічних працівників та студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти закладів загальної середньої освіти та закладів вищої освіти міста Хмельницького. Результати анкетування показали зацікавленість учасників освітнього процесу у процесах забезпечення якості надання освітніх послуг. Це означає, що вони не є сторонніми особами цієї системи, а активними суб’єктами впровадження змін. Також результати анкетування показали наявність проблем у кожній освітній установі та необхідність впровадження якісно нових ідей задля удосконалення освітньої діяльності. Таке явище на нашу думку є закономірним, оскільки бажання до прогресивних змін завжди буде мати місце в будь-якому суспільстві. Це пов’язано із розвитком науки і техніки, зміною підходів до процесів навчання та викладання, переорієнтацією системи управління освітньою установою тощо.

В процесі написання дипломної роботи нами було виокремлено основні напрями системи управління освітньою установою у забезпеченні якості освітнього процесу, як-от: організація взаємодії керівника та підлеглих у питаннях забезпечення функціонування освітньої установи на засадах якості, організація освітнього процесу з дотриманням вимог якості освіти, взаємодія керівника з підлеглими щодо підвищення якості виконання педагогічних функцій.

Питання комунікативної взаємодії на наш погляд є актуальними та потребують свого дослідження. Саме від налагодженої комунікативної взаємодії учасників освітнього процесу залежить якість реалізації усіх процесів, що відбуваються в межах освітньої установи. Налагоджена комунікація дозволяє створити узгоджену систему стратегічних дій щодо покращення якості освітнього процесу, в якій передбачено участь кожного учасника. Як відомо позитивна комунікативна взаємодія впливає на результативність реалізації будь-яких процесів, де керівник виступає не диктатором, а партнером впровадження інноваційних змін. Така взаємодія керівника та підлеглих сприятиме створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння, підтримки та допомоги.

Оскільки забезпечення якості засвоєння знань є пріоритетним напрямом функціонування освітньої установи, керівник має постійно впливати на процеси підготовки учнів та студентів, здійснювати контролюючі заходи по відношенню до працівників. До функцій керівника закладу освіти у цьому контексті належать перевірка рівня викладання, рівня засвоєння знань, чинників впливу на якість освітнього процесу, рівня використання в освітній діяльності інноваційного або передового педагогічного досвіду тощо. Тобто керівник освітньої установи має перевіряти не тільки результативність освітнього процесу, а й порядок та якість виконання педагогічних функцій працівниками закладу. Тому однією із важливих функцій керівника є проведення моніторингових досліджень, що дають можливість вивчити позитивні та негативні сторони будь-якого процесу, зробити необхідні висновки та спланувати перспективні напрями покращення якості освітньої діяльності.

Важливим складником освітньої діяльності є підвищення особистісного професійного рівня керівником і педагогічними працівниками. Тому контролюючи процеси підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, керівник закладу освіти має самостійно працювати над розвитком свої індивідуальності, розвитком власної професійної компетентності та педагогічної компетентності колег. З цією метою керівник закладу освіти має розробити план удосконалення фахової компетентності та впровадити його у практику реалізації професійних функцій педагогами закладу. На нашу думку підвищення фахового рівня має відбуватись постійно, тобто носити системний характер, а не реалізовуватись тільки в межах атестаційного періоду. В кожній освітній установі мають бути розробленими критерії відповідності займаній посаді із переліком тих нормативів, що яких необхідно прагнути кожному працівнику освітньої установи. Такі дії сприятимуть розвитку особистісних потреб та прагнень до самовдосконалення та професійного зростання, що вплине на рівень забезпечення якості освітнього процесу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами: зб. наукових праць / за заг. ред. Мартинець Л.А. Вип. 1. Ч. 1. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 172 с.
2. Аннєнкова І.П. Критерії і показники якості освіти у ВНЗ. URL: <https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/8_2011/1.pdf> (дата звернення: 15.01.2021).
3. Біла Н.Д. Розвиток управлінської компетентності керівника навчального закладу. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/4_.pdf> (дата звернення: 23.01.2021).
4. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, Державна служба якості освіти, 2019. 240 с.
5. Борисова Є. Якість освіти і місце вищої школи в суспільстві. *Альма-матер*. 2003. № 11. С. 27-33.
6. Вознюк О.В. Інтегративний підхід до професійного розвитку особистості педагога в умовах цивілізаційних змін. *Науковий часопис НПУ імені М.М. Драгоманова.* Київ, 2010. Вип. 12 (22). С. 17-20.
7. Воронько-Невіднича Т.В. Проблеми організації освітньої діяльності закладів вищої освіти України. *Педагогічні науки*. 2018. № 83. Том 2. С. 57-61.
8. Гаврилюк В.Ю. Теоретичні аспекти створення та функціонування інформаційно-освітнього середовища сучасного позашкільного навчального закладу. *Народна освіта*: електронне наукове фахове видання. URL: <https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=4261> (дата звернення: 08.06.2021).
9. Галицька І.М. Психолого-педагогічні аспекти взаємодії вихователя дошкільного закладу з батьками вихованців. URL: http://www.appsychology.org.ua/data/jrn/v4/i16/4.pdf (дата звернення: 21.05.2021).
10. Гончар О.В. Форми і методи педагогічної взаємодії учасників навчального процесу в системі вищої школи другої половини ХХ століття. *Проблеми фізичного виховання і спорту*. № 5. 2010. С. 29-33.
11. Данилова Г.С. Педагогічний професіоналізм у контексті акмеології. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія і практика*: зб. наук. праць. Київ: КМПУ ім. Б.Д. Грінченка, 2006. № 5. С. 74-80.
12. Дубасенюк О.А. Інновації в сучасній освіті. *Інновації в освіті: інтеграція науки і практики:* збірник науково-методичних праць / за заг. ред. О.А. Дубасенюк. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 12-28.
13. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: навч. посіб. Київ: ІЗМН, 1996. 140 с.
14. Єрмак Ю. Професійний розвиток викладачів в умовах неперервної педагогічної освіти. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/5256/1/%D0%95%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BA%20%D0%AE.%D0%86.%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9.%20docx.pdf> (дата звернення: 13.08.2021).
15. Жабенко О.В. Підвищення рівня професійної компетентності науково-педагогічних працівників: право чи обов’язок. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/711613/1/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A2%D0%A2%D0%AF_%D0%96%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення: 28.06.2021).
16. Ізбаш С., Бутурліна Ю. Управлінська підтримка зростання професійної майстерності педагога. URL: <https://www.sportpedagogy.org.ua/html/journal/2009-03/09isspta.pdf> (дата звернення: 03.07.2021).
17. Кільова Г.О. Якість освіти як ключова категорія менеджменту освіти. *Освіта та педагогічна наука*. № 5-6 (154-155). 2012. С. 22-26.
18. Кісіль М.В. Оцінка якості вищої освіти. *Вища освіта України*. 2005. № 4 (14). С. 82-87.
19. Кириченко В.І. Організація партнерської взаємодії навчального закладу і батьків учнів. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/3336/1/Kirichenko_Orhanizastiy_partnerskoi_vzaemodii.pdf> (дата звернення: 03.05.2021).
20. Клімова Г.П. Забезпечення якості вищої освіти як пріоритетна детермінанта становлення інноваційного суспільства в Україні. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. № 2 (33). 2017. С. 65-73.
21. Ковальчук В.А. Освітньо-виховні системи закладів середньої освіти: навчально-методичний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2018. 120 с.
22. Козак Л., Швидка І. Якість дошкільної освіти на сучасному етапі. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/25257/1/+Kozak\_yakist\_osvita.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/25257/1/%2BKozak_yakist_osvita.pdf) (дата звернення: 21.06.2021).
23. Кондратова Л., Ружицький В. Професійний розвиток вчителів мистецьких дисциплін у післядипломній освіті. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/47/910/2047-1?inline=1> (дата звернення: 03.07.2021).
24. Костецька М. Підвищення якості вищої освіти як чинник розвитку і модернізації змісту освітнього процесу. *Молодь і ринок*. № 1 (144), 2017. С. 140-144.
25. Кошель В., Кульбако Н. До проблеми організації колекційної роботи в освітньому процесі закладів дошкільної освіти. URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3175/1.pdf> (дата звернення: 11.06.2021).
26. Кравченко Г.Ю. Система підвищення кваліфікації в умовах вищого навального закладу. *Збірник наукових праць: Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири*. Київ: Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2017. С. 76-80.
27. Лабудько С.П. Компетентнісний підхід до вибору педагогічних технологій у системі професійної освіти. *Професійна освіта: методологія, практика, інновації:* матеріали регіон. наук.-практ. конф. Суми: РВВ СОІППО, 2007. С. 90-94.
28. Лаппо І.М. Забезпечення якості вищої освіти в Україні: проблеми та перспективи вирішення. URL: http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/728/1/11.pdf (дата звернення: 16.01.2021).
29. Лісова С.В. Проблема забезпечення якості вищої освіти з позицій системного підходу. *Професійна педагогічна освіта: системні дослідження*: монографія / за ред. О.А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2015. С. 160-172.
30. Лунячек В.Е. Якість освіти в контексті державної кадрової політики. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2007.№ 16. С. 177-185.
31. Ляшенко О. Якість освіти як чинник розвитку української школи. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2012. Вип. 4. С. 225-229.
32. Ляшенко О.В. Організаційно-методичні засади моніторингу якості освіти. *Педагогіка і психологія*. 2007. № 2. С. 34-40.
33. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 30.11.2020 р. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/11/30/nakaz%201480.pdf (дата звернення: 14.01.2021).
34. Мирончук Н.М. Естетичний аспект педагогічної взаємодії педагога з учнями. *Естетичне виховання дітей та молоді: теорія, практика, перспективи розвитку*: збірник наукових праць / за ред. О.А. Дубасенюк, Н.Г. Сидорчук. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2012. С. 297-302.
35. Мирончук Н.М. Стажування як форма підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників. *Андрагогічний вісник*. 2013. № 4. С. 64-69.
36. Науменко Р. Кадрове забезпечення позашкільної освіти в Україні: проблеми та шляхи удосконалення. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10nrazpo.pdf> (дата звернення: 28.06.2021).
37. Ніколаєнко С. Якість вищої освіти в Україні: погляд у майбутнє. *Вища школа*. 2006. № 2. C. 3-22.
38. Ніколенко Л. Модернізація післядипломної педагогічної освіти в контексті особистісно орієнтованого підходу. *Післядипломна освіта в Україні.* 2007. № 2. С. 38-41.
39. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами» / О.М. Отич, Л.К. Задорожна, З.В. Рябова, Л.М. Оліфіра та ін.; за заг. ред. О.М. Отич, Л.К. О. де Фонтана; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КВЗО «Одес. акад. неперв. освіти», КультурКонтакт Австрія. Київ, 2018. 74 с.
40. Нуждін В. Стратегічне управління якістю освіти. *Вища освіта сьогодні*. 2003. № 5. С. 6-10.
41. Олійник В.В. Професійне удосконалення науково-педагогічних працівників: проблеми та шляхи вирішення. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0/elits/2010/27/> (дата звернення: 28.06.2021).
42. Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти: Монографія / За ред. Ляшенко О.І. Київ: Педагогічна думка. 2011. 160 с.
43. Ощепко Т.В. Професійна компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17474/1/%D0%9E%D1%89%D0%B5%D0%BF%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення: 20.01.2021).
44. Павлова Г. Якість освіти як аксіологічна категорія. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Сер.: Культурологія. 2012. Вип. 9. С. 257-265.
45. Падалка О.С., Каленюк І.С. Економіка освіти та управління: посібник. Київ: Педагогічна думка, 2012. 184 с.
46. Панасюк В. Використання досвіду управління якості освіти. *Підручник для директора*. 2007. № 8. С. 42-51.
47. Перепелюк Т.Д. Підвищення професійної майстерності педагогічних працівників навчальних закладів. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/4877/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BC%D0%B0%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96.pdf> (дата звернення: 01.07.2021).
48. Пімінов О., Кайдалова Л., Щокіна Н. Підвищення кваліфікації викладачів – невід’ємна складова забезпечення якості освіти. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/4056/1/3.pdf> (дата звернення: 04.07.2021).
49. Подберезський М.К. Характеристика особливостей педагогічної взаємодії. Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». № 2 (2). 2011. С. 31-35.
50. Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 Р. № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.08.2021).
51. Приходько В.М. Якість освіти як об’єкт моніторингу. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 28. С. 285-290.
52. Про вищу освіту: закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 09.01.2021).
53. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145 – VІІІ. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19 (дата звернення: 09.01.2021).
54. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № 463-ІХ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/463-20 (дата звернення: 12.01.2021 р.).
55. Проскуркіна Я. Організація діалогової педагогічної взаємодії «іноземний абітурієнт – викладач». *Молодий вчений*. № 3 (30), березень. 2016. С. 412-414.
56. Пуцов В.І. Особливості навчання дорослої людини: навчальний посібник. Київ: ЦІППО АПН України, 2004. 56 с.
57. Равчина Т. Організація взаємодії викладача і студентів у навчально-виховному процесі вищої школи: концепції, підходи, технології. *Вісник Львівського університету*. Випуск 19. Ч. 2. С. 3-16.
58. Розвиток управлінської компетентності керівника як важливого ресурсу забезпечення якості роботи закладу освіти: тематичний збірник праць / упоряд. І.В. Вєтров, О.В. Власюк; за ред. А.Л. Черній, І.В. Вєтрова. Рівне: РОІППО, 2019. 147 с.
59. Сігаєва Л.Є.Сучасні підходи до якості освіти: теоретичний аспект. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології.* 2016. Вип. 4. С. 213-229.
60. Сидоренко Н. Внутрішнє забезпечення якості вищої освіти в Україні як суспільно-освітній пріоритет. *Public Administration and Local Government.* № 4(31). 2016. С. 81-86.
61. Система забезпечення якості освіти в Україні: розвиток на засадах європейських стандартів та рекомендацій: посібник / В. Кухарський, О. Осередчук, М. Мазуркевич та ін.; за ред. В. Кухарського, О. Осередчук. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 248 с.
62. Системи якості в освіті / за заг. ред. Ю.П. Адлера. Київ, 2000. 56 с.
63. Сороко С., Козоріз Л. Виявлення та оцінка ризиків у сфері надання освітніх послуг закладами вищої освіти. *Наукові праці НДФІ*. 2018. № 4 (85). С. 59-78.
64. Терзіян В. Концепція забезпечення якості вищої освіти України. URL: <https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/3430/1/QA%20Concept%20for%20HE%20of%20Ukraine%2026_06_13.pdf> (дата звернення: 17.01.2021).
65. Тимошко Г.М. Сучасні погляди на розвиток організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири*: збірник наукових праць / В.П. Андрущенко (голова), В.П. Бех (заступник голови), О.В. Алейнікова, Л.М. Калініна, Н.В. Крохмаль, В.В. Олійник, О.М. Онаць, З.В. Рябова, Т.М. Сорочан, О.М. Топузов, Г.М. Торбін, Я.О. Чепуренко ; МОН України, НАПН України, Асоціація керівників шкіл України, Нац. пед ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ: Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2017. С. 141-144.
66. Управління професійним розвитком учителів: навч.-метод. посіб. / Л.А. Мартинець. Вінниця: ДонНУ, 2016. 87 с.
67. Управління якістю освіти: досвід та інновації: колективна монографія / під заг. ред. Л.Л. Сушенцевої, Н.В. Житник. Дніпропетровськ: ІМА-прес. 2014. 462 с.
68. Феха В. Кваліметрична модель оцінки рівня організації контрольно-аналітичної діяльності у навчальному закладі. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/v_1/58.pdf> (дата звернення: 25.06.2021).
69. Хворостяна Н.В. Аналіз основних чинників, які забезпечують якість освіти. *Економіка і регіон*. Полтава: ПолтНТУ 2012. № 3 (34). С. 25-29.
70. Цюк О. Забезпечення якості вищої освіти: освітні індикатори та міжнародні організації. *Порівняльно-педагогічні студії*. 2013. № 4. С. 119-124.
71. Шадий С. Сучасний педагог: шляхи розв’язання проблеми адекватного оцінювання рівня професійної діяльності педагогів. *Нова педагогічна думка*. 2018. № 1 (93). С. 34-36.
72. Шелюк Л. Якість освіти як пріоритет її розвитку в Україні. *Вища освіта України.* 2014. № 1. С. 72-78.
73. Штуль С. Управлінська компетентність керівника сучасної школи. URL: <https://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp11/1/Shtul.pdf> (дата звернення: 19.01.2021).
74. Яковишина Т. Педагогічна взаємодія: ретроспективний аналіз та сучасний стан проблеми. URL: <https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/4_2011/66.pdf> (дата звернення: 28.05.2021).
75. Яременко П.С. Якість освіти в України. Київ: Лібра, 2001. 57 с.
76. Яхнін Я.К. Сучасні підходи до якості освіти. Київ: Наук. думка, 2006. 143 с.