

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 073 Менеджмент,

ОП «Менеджмент»

на тему: Управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти

Здобувача групи Мз-01с

Солдаткіна Олега Віталійовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Олег СОЛДАТКІН

Керівник ст. викл., к.е.н., доц. Вікторія МАРТИНЕЦЬ \_\_\_\_\_

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
зі спеціальності 073 Менеджмент,  
ОП Менеджмент

Здобувача групи Мз-01с

Солдаткіна Олега Віталійовича

1. Тема роботи «Управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти» затверджена наказом №0563-VI від „21” травня 2024 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи: «10» червня 2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження процесу управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти.
4. Об’єкт дослідження: процес управління якістю освіти у Комунальному закладі Сумської обласної ради – Глухівському ліцеї-інтернаті з посиленою військово-фізичною підготовкою.
5. Предмет дослідження: соціальні відносини які виникають у процесі управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: Закони України та міжнародні стандарти, навчальні посібники, статті та тези конференцій, відкриті інтернет-ресурси, інформація з відкритих джерел про заклад освіти «КЗ СОР Глухівський ліцеї-інтернат з посиленою військово-фізичною підготовкою», організаційна структура і внутрішня документація КЗ СОР Глухівського ліцею-інтернату з посиленою військово-фізичною підготовкою.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні аспекти управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти	23.05.2024
II	Інструменти і методи управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти	27.05.2024
III	Шляхи удосконалення системи управління якістю освіти у закладі загальної середньої освіти	02.06.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи бакалавра:  
У розділі 1 студент повинен дослідити теоретичні аспекти управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти.

У розділі 2 студент має описати та проаналізувати використання інструментів і методів управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти.

У розділі 3 студент має навести приклад рекомендацій щодо шляхів удосконалення системи управління якістю освіти у закладі загальної середньої освіти.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання: «22» квітня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи ст. викл., к.е.н., доц. Вікторія МАРТИНЕЦЬ\_\_

Завдання до виконання одержав Олег СОЛДАТКІН \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, який містить 30 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 56 сторінок, у тому числі 6 таблиць, 14 рисунків.

*Мета роботи:* дослідження процесу управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти.

Відповідно до мети були поставлені наступні завдання:

1. Проаналізувати сучасні тенденції в управлінні якістю освіти ЗЗСО.
2. Виявити підходи до управління якістю освіти у ЗЗСО.
3. Дослідити роль інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні ефективності управління якістю освіти.
4. Проаналізувати методи та інструменти управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти.
5. Оцінити якість освітньої діяльності КЗ СОР Глухівського ліцею-інтернату з посиленою військово-фізичною підготовкою.
6. Запропонувати шляхи підвищення ефективності процесу управління якістю освіти у КЗ СОР Глухівському ліцеї-інтернаті з посиленою військово-фізичною підготовкою.

*Об'єкт дослідження:* процес управління якістю освіти у Комунальному закладі Сумської обласної ради – Глухівському ліцеї-інтернаті з посиленою військово-фізичною підготовкою.

*Предметом дослідження:* є соціальні відносини які виникають у процесі управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти.

*Методи дослідження:* для досягнення мети і розв'язання поставлених завдань у процесі роботи використовувалися теоретичні, загальнологічні та емпіричні методи і прийоми дослідження: аналіз та синтез, порівняння.

*Ключові слова:* інституційний аудит, ІКТ, критерії оцінювання якості освіти, менеджмент освітньої організації, моніторингові дослідження, сертифікація, управління якістю освіти, якість освіти, якість освітньої діяльності.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	9
1.1 Сучасні тенденції в управлінні якістю освіти.....	9
1.2 Підходи до управління якістю освіти.....	11
1.3 Роль інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні ефективності управління якістю освіти.....	13
РОЗДІЛ 2 ІНСТРУМЕНТИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	18
2.1 Аналіз інструментів і методів управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти.....	18
2.2 Внутрішній моніторинг як метод управління й оцінки якості освіти.....	22
2.3 Критерії оцінювання процесу управління якістю освіти.....	26
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	30
3.1 Характеристика діяльності КЗ СОР Глухівського ліцею- інтернату з посиленою військово-фізичною підготовкою.....	30
3.2 Оцінка якості освітньої діяльності КЗ СОР Глухівського ліцею- інтернату з посиленою військово-фізичною підготовкою.....	34
3.3 Шляхи підвищення ефективності процесу управління якістю освіти у КЗ СОР Глухівському ліцеї-інтернаті з посиленою військово- фізичною підготовкою.....	43
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	49
ДОДАТКИ.....	52

## ВСТУП

У сучасному світі якість освіти є одним з ключових чинників, що визначають рівень розвитку суспільства та його конкурентоспроможність на глобальній арені. Заклади загальної середньої освіти виконують фундаментальну роль у формуванні знань, умінь і навичок молодого покоління, від чого залежить майбутнє країни. Управління якістю освіти в таких закладах є надзвичайно важливим завданням, яке вимагає комплексного підходу та врахування багатьох аспектів.

Актуальність дослідження процесу управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти обумовлена кількома ключовими чинниками, які визначають сучасні тенденції та виклики в освітній сфері: зміни в суспільстві та економіці свідчать про те, що сучасне суспільство переживає значні трансформації, викликані глобалізацією, розвитком технологій та інформаційного простору, не можна не згадати і про війну в Україні і все це створює нові вимоги до освіти; підвищення вимог до якості освіти перш за все вбачаються у тому, що в умовах конкуренції на ринку праці роботодавці все більше звертають увагу на якість підготовки випускників і, відповідно, заклади освіти повинні забезпечувати високий рівень підготовки здобувачів освіти, що вимагає впровадження ефективних систем управління якістю; необхідність адаптації до міжнародних стандартів, бо Україна активно інтегрується в європейський і світовий освітній простір, що потребує відповідності міжнародним стандартам якості освіти і це передбачає впровадження сучасних методик оцінювання та управління якістю освітніх послуг; реформи в освітній системі акцентують увагу на тому, що в Україні триває реформа середньої освіти, яка спрямована на покращення її якості та ефективності й у цьому контексті питання управління якістю освіти набуває особливої важливості; потреба в удосконаленні управлінських процесів свідчить про те, що управління якістю освіти вимагає комплексного підходу та використання сучасних управлінських технологій і це стосується не лише процесів внутрішнього контролю та

оцінювання, але й залучення всіх учасників освітнього процесу до постійного вдосконалення.

**Мета:** дослідження процесу управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти.

Відповідно до мети були поставлені такі завдання:

1. Проаналізувати сучасні тенденції в управлінні якістю освіти ЗЗСО.
2. Виявити підходи до управління якістю освіти у ЗЗСО.
3. Дослідити роль інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні ефективності управління якістю освіти.
4. Проаналізувати методи та інструменти управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти.
5. Оцінити якість освітньої діяльності КЗ СОР Глухівського ліцею-інтернату з посиленою військово-фізичною підготовкою.
6. Запропонувати шляхи підвищення ефективності процесу управління якістю освіти у КЗ СОР Глухівському ліцеї-інтернаті з посиленою військово-фізичною підготовкою.

**Об'єктом дослідження** є процес управління якістю освіти у Комунальному закладі Сумської обласної ради – Глухівському ліцеї-інтернаті з посиленою військово-фізичною підготовкою.

**Предметом дослідження** є соціальні відносини які виникають у процесі управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети і розв'язання поставлених завдань у процесі роботи використовувалися теоретичні, загальнологічні та емпіричні методи і прийоми дослідження: аналіз та синтез, порівняння.

Результати роботи висвітлювалися на конференціях: VI International Scientific and Theoretical Conference «Theoretical and practical scientific achievements: research and results of their implementation» (Pisa, Italia, 26.04.2024) (Солдаткін, 2024); Всеукраїнська конференція «Сучасний менеджмент і економічний розвиток» (Суми, Україна, 2024) (Мартинець & Солдаткін, 2024) – надруковані тези та у електронному журналі «Ефективна економіка» №4 (Київ,

Україна, 18.04.2024) (Мартинець & Солдаткін, 2024) (надрукована фахова стаття).

Результати дослідження було впроваджено у освітній процес Комунального закладу Сумської обласної ради – Глухівського ліцею-інтернату з посиленою військово-фізичною підготовкою (акт про впровадження № 01-20/384 від 13.06.2024).



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

### 1.1 Сучасні тенденції в управлінні якістю освіти

Сучасна система освіти знаходиться в стані постійної трансформації, викликаної стрімким розвитком технологій, глобалізацією та зміною суспільних цінностей. Управління якістю освіти стає центральним елементом у забезпеченні відповідності освітніх послуг вимогам часу та потребам суспільства. Це включає не тільки впровадження нових підходів і методів навчання, але й систематичний контроль та оцінювання їхньої ефективності.

Варто звернути увагу на те, що менеджмент освіти в цілому і займається розглядом способів вирішення вищезгаданих завдань, оскільки поняття менеджменту освітньої організації можна тлумачити як координацію спільної діяльності вчителів, учнів/учениць та їх батьків, технічного персоналу і громадськості. Ця діяльність передбачає перш за все застосування наукових методів і підходів до управління, раціональне використання ресурсів закладу, а також способів для досягнення високої якості освітніх послуг та розвитку освітньої установи (Мармаза, 2017). Одним із пріоритетних напрямків розвитку менеджменту є дослідження питання управління якістю освіти.

В умовах швидких соціальних та технологічних змін, забезпечення високої якості освіти стає все більш важливим завданням для закладів загальної середньої освіти. Сучасні тенденції в управлінні якістю освіти відображають потребу у впровадженні інноваційних підходів та методів, що дозволяють підвищити ефективність освітнього процесу та відповідати вимогам часу.

Однією з ключових сучасних тенденцій є поновлення інституційних аудитів, які були досить значущою складовою в процесі управління якістю освіти до початку війни в Україні. Це дозволяє об'єктивно оцінити якість надання освітніх послуг, виявити сильні та слабкі сторони, а також надати рекомендації для подальшого вдосконалення. Не можна не звернути увагу на

сертифікацію, яка з кожним роком стає все більш поширеною практикою, спрямованою на підтвердження відповідності педагогічних працівників займаним посадам. Це створює додаткову мотивацію як і для педагогічних працівників, бо у разі отримання сертифіката встановлюється доплати 20% на все навчальне навантаження вчителя, а також і для навчальних закладів постійно працювати над покращенням своїх освітніх програм та управлінських процесів. Не менш важливим є проведення моніторингових досліджень, які дозволяють систематично збирати та аналізувати дані про різні аспекти освітнього процесу по всій країні (зовнішній моніторинг) і в межах закладу (внутрішній моніторинг). Моніторинг сприяє виявленню тенденцій та проблемних ланок, що вимагають оперативного втручання та коригування.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стали невід'ємною частиною управління якістю освіти. Впровадження ІКТ дозволяє автоматизувати процеси моніторингу та оцінювання, створювати інтерактивні навчальні матеріали, забезпечувати дистанційне навчання та зворотний зв'язок між учасниками освітнього процесу. Використання ІКТ сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління, а також розширює можливості для персоналізації освітнього середовища.

У загальному розуміння тенденції щодо управління якістю освіти включають:

- впровадження систем управління якістю (розробка внутрішніх і зовнішніх механізмів контролю якості, таких як самооцінка, аудити);
- децентралізація та автономія (надання навчальним закладам більшої свободи у прийнятті рішень, що дозволяє їм швидше реагувати на місцеві потреби та специфіку ринку, а також підвищення відповідальності закладів освіти за результати своєї діяльності);
- цифровізація управлінських процесів (використання інформаційних систем для оптимізації адміністративних процесів, підвищення прозорості та доступності інформації і впровадження онлайн-платформ для навчання, оцінювання, комунікації та моніторингу);

- забезпечення прозорості управлінських процесів (відкритість та доступність інформації про діяльність навчального закладу, його фінансування, результати оцінювання якості освіти і, що не менш важливо, залучення громадськості та стейкхолдерів до процесу прийняття рішень);
- систематичний розвиток педагогічних працівників (безперервне професійне зростання педагогічних працівників та адміністрації закладу через тренінги, курси підвищення кваліфікації, участь у професійних спільнотах та об'єднаннях за інтересом);
- орієнтація на результативність та ефективність (визначення чітких критеріїв та показників ефективності навчальних програм, аналіз отриманих даних з моніторингових досліджень для підвищення результативності);
- партнерство та співпраця (співпраця з іншими закладами освіти, організаціями, бізнесом та міжнародними партнерами для обміну досвідом та ресурсами, впровадження програм стажувань та спільних проектів);
- інклюзивні аспекти (забезпечення доступу до якісної освіти для всіх категорій населення, включаючи здобувачів освіти з особливими освітніми потребами і розробка інклюзивних програм та середовища, які враховують різноманітність учнів та їхніх потреб).

Таким чином, сучасні тенденції в управлінні якістю освіти спрямовані на комплексне вдосконалення освітніх процесів, залучення новітніх технологій та підвищення стандартів освітніх послуг, що в кінцевому підсумку сприяє формуванню конкурентоспроможної та ефективної системи освіти.

## 1.2 Підходи до управління якістю освіти

Управління якістю освіти є одним із ключових аспектів сучасної освітньої політики та практики. Це поняття охоплює широкий спектр діяльності,

спрямованої на забезпечення високого рівня освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО). В умовах стрімких змін у суспільстві та технологіях управління якістю освіти стає все більш комплексним процесом, що включає як стратегічне планування, так і щоденне управління освітнім процесом.

У законі України «Про освіту» чітко визначено такі поняття: якість освіти і якість освітньої діяльності. Перше тлумачиться як відповідність результатів навчання певним вимогам, а друге – як рівень організації освітнього процесу (пункти 29, 30 частини 1 статті 1) (Про освіту, 2024).

У вузькому розумінні, управління якістю освіти – це процес управління комплексно сформованою системою освіти, а також її розвитком з точки зору наукових підходів (Гаврилюк, 2005).

Сформулюємо власне означення поняття «управління якістю освіти». На нашу думку, управління якістю освіти можна трактувати як систематичний підхід до забезпечення, підтримки та вдосконалення освітніх процесів (управлінська й викладацька складова) і результатів у закладах освіти. Це комплексний процес, який охоплює планування, організацію, контроль та коригування всіх аспектів освітньої діяльності з метою досягнення високих стандартів.

Як результат проведеного аналізу наукових робіт можемо стверджувати, що наукове трактування поняття «управління якістю освіти» базується на різних наукових здобутках з педагогіки, психології, менеджменту та інших галузей. На базі симбіозу зазначених наук можемо зазначити такі наукові підходи до розуміння сутності «система оцінки якості освітньої діяльності».

Нижчезазначені підходи у таблиці 1.1 мають на меті сприяти створенню інноваційного та високоефективного процесу управління якістю освіти в закладах загальної середньої освіти.

Таблиця 1.1 – Підходи до управління якістю освіти

Назва підходу	Сутність підходу
Системний підхід	У цьому підході ми маємо розглядати освітню установу як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, таких як здобувачі освіти, працівники закладу освіти, навчальні програми, ресурси та інфраструктура. Якість освіти залежить від узгодженої роботи всіх цих компонентів. У цьому випадку акцент на важливості взаємодії між різними частинами системи та на створенні умов, що сприяють синергії та підвищенню загальної якості освіти.
Процесно-орієнтований підхід	Цей підхід розглядає управління якістю освіти як сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують досягнення визначених освітніх цілей. Основна увага приділяється оптимізації та постійному вдосконаленню навчальних та управлінських процесів. Під час такого підходу необхідно здійснювати постійний контроль якості та управління ризиками, що спрямовані на підвищення ефективності освітніх процесів.
Організаційно-управлінський підхід	Увага має бути зосереджена на стратегічному плануванні, управлінні ресурсами та прийнятті управлінських рішень, що впливають на якість освіти. Даний підхід включає розробку стратегії та планів розвитку освітніх установ. Даний підхід підкреслює важливість лідерства та створення культури якості в освітній організації, де всі учасники освітнього процесу розуміють свою роль у забезпеченні високих стандартів якості освіти.
Інноваційно-орієнтований підхід	Орієнтир на постійне впровадження інноваційних методів навчання та управління, що сприяють підвищенню якості освіти. У контексті розгляду цього підходу акцент має ставитись на гнучкості освітніх установ та їх здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як технологічні зрушення або зміни в суспільних потребах.
Комплексний підхід	Передбачає застосування всіх вищезгаданих підходів у комплексі.

Джерело: авторська розробка

Варто зазначити, що на якість освітньої діяльності впливають особливості закладу освіти: тип, умови діяльності, фінансування, місцезнаходження, контингент здобувачів освіти тощо.

Отже, наукові підходи до управління якістю освіти підкреслюють необхідність розробки гнучкого, комплексного та об'єктивного процесу управління якістю, який враховуватиме різні аспекти освітнього процесу та вимоги сучасного світу.

### 1.3 Роль інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні ефективності управління якістю освіти

В умовах сучасного інформаційного суспільства розвиток освіти є одним із ключових факторів економічного і соціального прогресу. Інформаційно-

комунікаційні технології (ІКТ) стають невід'ємною частиною освітнього процесу, забезпечуючи нові можливості для підвищення якості освіти.

У ЗЗСО використання ІКТ в управлінні якістю освіти набуває особливого значення, оскільки дозволяє оптимізувати адміністративні процеси, покращити моніторинг і оцінювання навчальних досягнень учнів, а також сприяє професійному розвитку педагогічних працівників.

Інформаційно-комунікаційні технології у перш за все означають сукупність методів і відповідних програмно-технічних засобів, які мають бути інтегровані з метою збору даних, а також їх обробки та зберігання. (Крупський & Михалевич, 2010). Нині ІКТ у закладах загальної середньої освіти використовуються з метою полегшення роботи у певних напрямках:

- електронний документообіг;
- складання розкладу уроків;
- створення, ведення й використання бази даних працівників і здобувачів освіти закладу;
- проведення нарад, педагогічних рад, різного роду зустрічей;
- збір інформації;
- використання електронного листування з органами управління освітою;
- співпраця з іншими закладами освіти;
- можливість забезпечення безперервності освітнього процесу в умовах карантину, війни тощо;

Вищезазначених можливостей використання ІКТ вже достатньо, щоб стверджувати їх важливість у сфері освіти. Однак, окрім того, що ІКТ забезпечують швидкий доступ до великої кількості інформаційних ресурсів, створюють умови для ефективної взаємодії між учасниками освітнього процесу та сприяють інтеграції сучасних методик і технологій навчання, вони також відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості та відкритості управлінських процесів, що є критично важливим для досягнення високих стандартів якості освіти.

Узагальнимо вищезазначену інформацію у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Роль інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні ефективності управління якістю освіти

Аспект	Роль ІКТ	Приклади інструментів/технологій
Підтримка освітнього процесу	Забезпечення доступу до сучасних навчальних матеріалів і ресурсів, інтерактивне навчання, віртуальні лабораторії та симуляції	Електронні підручники, інтерактивні навчальні платформи, віртуальні лабораторії
Моніторинг та оцінювання	Автоматизація процесів оцінювання знань, відстеження успішності учнів, забезпечення об'єктивності та прозорості	Системи управління навчанням, електронні журнали, системи тестування
Підвищення професійної майстерності вчителів	Доступ до постійного професійного розвитку, обмін досвідом та знаннями між педагогами, проведення вебінарів і онлайн курсів	Платформи для онлайн курсів, вебінари, професійні спілки у соціальних мережах
Планування та управління ресурсами	Оптимізація розподілу ресурсів, автоматизація адміністративних процесів, ефективне планування освітніх програм	Системи планування ресурсів, програмне забезпечення для створення розкладу занять
Забезпечення комунікації	Підтримка ефективної комунікації між здобувачами освіти, педагогічними працівниками, батьками та адміністрацією, створення платформ для співпраці та зворотного зв'язку	Електронна пошта, чати, форуми, соціальні мережі
Аналіз та прийняття рішень	Збір та аналіз даних про освітній процес, надання аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень	Інформаційно-аналітичні платформи
Дистанційне навчання	Забезпечення можливості навчання на відстані, гнучкість у організації навчального процесу, доступ до навчальних матеріалів з будь-якого місця	Відеоконференції, онлайн платформи для дистанційного навчання (Zoom, Microsoft Teams)
Інтерактивність та залученість	Використання інтерактивних технологій для підвищення зацікавленості здобувачів освіти, застосування технологій гейміфікації та мультимедійних ресурсів	Інтерактивні дошки, навчальні ігри, мультимедійні презентації
Безперервне вдосконалення	Постійне оновлення освітніх програм та методик, інтеграція новітніх технологій та підходів у навчання, підтримка інноваційного середовища	Платформи для обміну кращими практиками, інноваційні освітні технології
Забезпечення доступності освіти	Надання рівного доступу до освітніх ресурсів для всіх здобувачів освіти, включаючи учнів з особливими освітніми потребами, використання адаптивних технологій	Адаптивні освітні програми, спеціалізоване програмне забезпечення для інклюзії

Джерело: авторська розробка

Нині, коли цифровізація закладів освіти є вагомим необхідністю, інформаційно-аналітична система «EvaluEd» стала одним з інструментів, що спрощують процес створення та ефективного використання внутрішньої системи оцінки якості освіти у загальноосвітніх навчальних закладах.

Вищезгадана аналітична система має модуль, який сприяє у допомозі закладам освіти щодо проведення самоаналізу освітньої діяльності закладу. Це може бути ефективним з метою:

- Покращити якість надання освітніх послуг.
- Удосконалити умови для праці і навчання.

За результатами самооцінювання у ІАС «EvaluEd» керівник навчального закладу отримає узагальнений розгорнутий звіт за відповідними показниками і критеріями оцінки якості освіти (сайт Державної служби якості освіти України, 2022).

На рисунку 1.1 наведені переваги використання ІАС «EvaluEd».

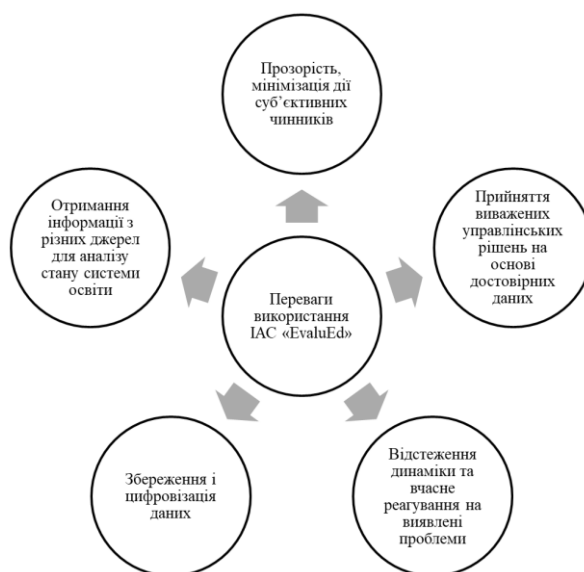


Рис.1.1 – Переваги використання ІАС «EvaluEd»

Джерело: сформовано автором на основі (сайт Державної служби якості освіти України, 2022)

Функціональні можливості ІАС «EvaluEd» полягають у здатності автоматизувати процеси обробки інформації, захистити і зберегти (зарезервувати) отримані дані, створити зручні анкети, налагодити процес швидкого пошуку і перегляду інформації у зручному табличному вигляді. (Про



реалізацію експериментального проекту з впровадження інформаційної (автоматизованої) системи зовнішнього оцінювання і самооцінювання освітніх та управлінських процесів у закладах освіти «Evalued», 2023) і (Мартинець & Солдаткін, 2024)

Підсумовуючи вищезазначену інформацію, можемо зробити висновки, що інформаційно-комунікаційні технології є потужним інструментом для забезпечення високої якості освіти у закладах загальної середньої освіти. Їх ефективне впровадження та використання дозволяє підвищити якість освітньої діяльності закладу освіти, забезпечити прозорість та відкритість управління, що в цілому сприяє досягненню високих стандартів освіти.

## РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

### 2.1 Аналіз інструментів і методів управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти

Якість освіти є ключовим фактором успішного розвитку суспільства та забезпечення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. Сучасні освітні системи стикаються з численними викликами, такими як стрімкий розвиток технологій, глобалізація, зміна потреб ринку праці та зростаючі очікування від здобувачів освіти та суспільства. У цих умовах виникає необхідність ефективного управління якістю освіти, що вимагає впровадження новітніх інструментів та методів.

Аналіз інструментів і методів управління системою якості освіти дозволяє виявити найбільш дієві підходи до забезпечення високих стандартів навчання та виховання. Це включає в себе розгляд як традиційних, так й інноваційних методів оцінювання та контролю якості, а також застосування інформаційних технологій і систем управління.

Тому, якщо розглядати процес контролю над якістю освіти і її управлінням загалом, то необхідно не лише розробити відповідну стратегію, але й забезпечити її належне втілення та виконання. Для цього існують відповідно як зовнішні так і внутрішні методи управління якістю освіти (рис.2.1).

Внутрішні методи дозволяють закладам швидко реагувати на виявлені проблеми та адаптувати стратегії розвитку відповідно до конкретних потреб і умов. Ці методи сприяють активному залученню учасників освітнього процесу до управління якістю.

Зовнішні методи є важливими для встановлення відповідності закладу освіти національним стандартам та вимогам.

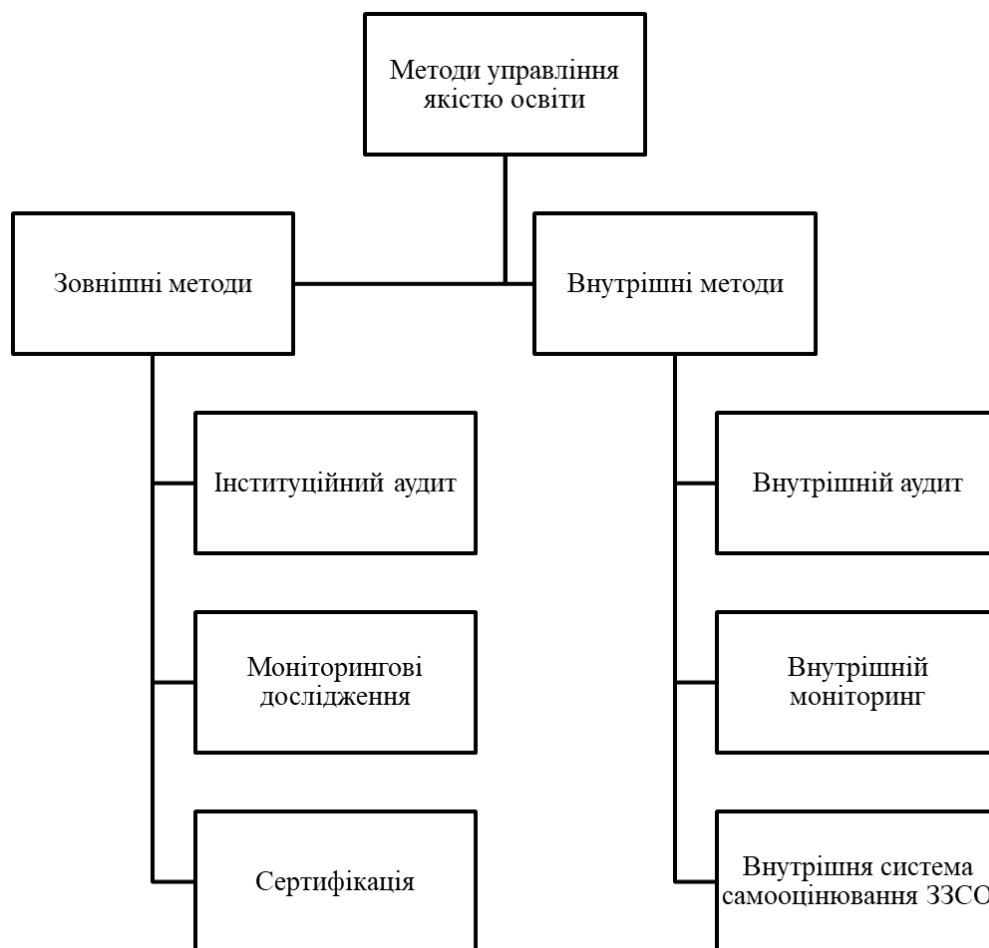


Рисунок 2.1 – Методи управління якістю освіти

Джерело: авторська розробка

Нині активно поновлюються інституційні аудити, які мають за мету допомогти закладам загальної середньої освіти підвищити якість їх освітньої діяльності та сприяти зростанню суспільної довіри до освіти в цілому.

Під інституційним аудитом розуміють зовнішню оцінку діяльності закладу освіти. У ході неї експерти здійснюють оцінку освітніх та управлінських процесів і перевіряють чи дотримується заклад освіти вимог законодавства (Інституційний аудит, 2024).

Варто зазначити, що до проведення інституційного аудиту залучаються освітні експерти – досвідчені педагоги, які пройшли відповідне навчання. Варто зазначити, що експерти обов’язково повинні мати педагогічну освіту та працювати у закладі освіти не менше 5 років.

Структура інституційного аудиту досить нескладна (рис.2.2), однак реалізація даного процесу є досить тривалою і кропіткою роботою.



Рисунок 2.2 – Структура інституційного аудиту

Джерело: сформовано автором на основі (Інституційний аудит, 2024)

Під час проведення аудиту у ЗЗСО користуються відповідними нормативними документами (ДОДАТОК А), які регламентують процес проведення аудиту.

Моніторинг якості освіти можна визначити як систему певних заходів, які реалізуються задля аналізу й дослідження тенденцій щодо рівня якості освіти в країні й у навчальних закладах, співвіднесення фактичних результатів діяльності закладу до заявлених цілей (Моніторингові дослідження, 2024).

Принципи (рис.2.3), які лежать в основі проведення моніторингу є основою для ефективного управління якістю освіти. Вони забезпечують системний і цілісний підхід до збору, аналізу та використання інформації про різні аспекти освітнього процесу.

Принципи проведення моніторингу	систематичність та системність
	доцільність
	прозорість моніторингових процедур та відкритість
	безпека персональних даних
	об'єктивність одержання та аналізу інформації під час моніторингу
	відповідальне ставлення до своєї діяльності суб'єктів, які беруть участь у підготовці та проведенні моніторингу
	моніторинг проводиться відповідно до законів України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», Порядку проведення моніторингу якості освіти, інших актів законодавства, документів закладів освіти, програми моніторингу, договору про проведення моніторингу (за його наявності).

Рисунок 2.3 – Принципи проведення моніторингу

Джерело: сформовано автором на основі (Моніторингові дослідження, 2024)

Сертифікація педагогічних працівників характеризується зовнішньою оцінкою професійних компетенцій педагога, зокрема його знань з педагогіки і психології, а також практичних навичок у використанні новітніх методик і технологій навчання. (Сертифікація, 2024).

Проведення сертифікації педагогічних працівників є важливим елементом управління якістю освіти з кількох ключових причин: сприяє професійному розвитку педагогів, забезпечує високу якість викладання, підвищує мотивацію та відповідальність, а також підтримує інновації в освітньому процесі.

Однак для того, щоб вдало реалізувати вищезазначені методи управління якістю освіти необхідно вміти вміло використовувати відповідні для цього інструменти: інформаційно-аналітичні системи, онлайн опитувальники і т.д.

Так, наприклад, для збору інформації і її узагальнення за певним напрямком самооцінювання можна створювати онлайн опитувальники, анкети з використанням сервісу «Google Forms» (Google Forms: Online Form Creator, Google Workspace, 2024).

Це дозволяє швидко і зручно зібрати необхідні дані від великої кількості респондентів, проаналізувати їх та використовувати результати для прийняття обґрунтованих управлінських рішень

Також одним із інструментів для спрощення процесу створення і проведення моніторингу якості освіти і, як наслідок, процесу управління освіти в цілому у закладах загальної середньої освіти можуть використовуватися інформаційно-аналітичні системи. Наприклад, вищезгадану ІАС «EvaluEd» позиціонують як новий інструмент для забезпечення якості освіти в школі (ІАС «EvaluEd» – новий інструмент для забезпечення якості освіти в школі, 2024).

Отже, аналіз інструментів і методів управління системою якості освіти виявив, що ефективне забезпечення високих стандартів освіти є багатограним процесом, який потребує комплексного підходу.

## 2.2 Внутрішній моніторинг як метод управління й оцінки якості освіти

В умовах стрімких змін та постійного зростання вимог до освітніх установ, забезпечення високої якості освіти стає одним із найважливіших завдань для навчальних закладів. Коли ми говоримо про управління якістю освіти, не можна не звернути увагу на важливість підготовки закладу освіти до оцінки якості цього процесу, тому для цього у нагоді ЗЗСО можуть використовувати внутрішній моніторинг. Звичайно, заклади освіти можуть використовувати й інші внутрішні методи управління якістю освіти, наприклад, розробити власну систему самооцінювання або ж провести внутрішній аудит. Однак, у будь-якому випадку, внутрішній моніторинг відіграє ключову роль у цьому процесі, виступаючи ефективним інструментом управління та оцінки якості освітніх послуг, оскільки саме він лежить в основі вищезгаданих методів. Саме внутрішній моніторинг дозволяє систематично відстежувати та аналізувати різні аспекти освітнього процесу, що є необхідним для своєчасного виявлення проблем та прийняття обґрунтованих управлінських рішень..

Ефективний внутрішній моніторинг забезпечує можливість об'єктивно оцінювати якість надання освітніх послуг, виявляти сильні та слабкі сторони освітнього процесу, а також розробляти та впроваджувати стратегії вдосконалення. Він сприяє підвищенню прозорості та відповідальності освітніх установ, що, у свою чергу, покращує їхню репутацію та підвищує довіру з боку студентів, батьків та суспільства в цілому.

Розуміння та впровадження ефективної системи внутрішнього моніторингу є критично важливим для кожного освітнього закладу, який прагне досягти високих стандартів якості та залишатися конкурентоспроможним у сучасному освітньому середовищі. Цей розділ спрямований на висвітлення ключових аспектів внутрішнього моніторингу, які дозволяють забезпечити сталість та постійне вдосконалення якості освіти.

Процес організації і проведення внутрішнього моніторингу здійснюється закладом освіти (Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти, 2020).

Проведення моніторингу оцінювання якості освіти базується на кількох принципах, які забезпечують об'єктивність, достовірність та ефективність процесу. Ключові принципи наведені на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Принципи проведення моніторингу

Джерело: сформовано автором на основі («Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти», 2020)

Відповідно до законодавства, заклади освіти можуть визначати власні процедури проведення внутрішнього моніторингу з урахуванням рекомендацій Міністерства освіти і науки.

У таблиці 2.1 наведені ключові аспекти внутрішнього моніторингу.

Таблиця 2.1 – Ключові аспекти внутрішнього моніторингу та їх суть

Ключовий аспект	Сутність
Визначення ключових показників	Визначення показників якості освіти, які будуть вимірюватися в процесі моніторингу. Це можуть бути, наприклад, успішність учнів, показники відвідування уроків, задоволеності здобувачів освіти та батьків, розвиток ключових компетентностей тощо.
Збір та аналіз даних	Збір інформації про визначені показники якості освіти з різних джерел, таких як результати оцінювання, звіти педагогічних працівників, результати анкетувань тощо. Подальший аналіз цих даних для виявлення тенденцій та проблемних місць.
Внутрішні оціночні процедури	Впровадження внутрішніх процедур оцінювання, таких як: внутрішні анкети, спостереження, вивчення документації.
Зворотний зв'язок та вдосконалення	Надання зворотного зв'язку педагогічним працівникам, адміністрації та іншим зацікавленим сторонам щодо результатів моніторингу та рекомендацій щодо вдосконалення освітнього процесу.
Залучення учасників освітнього процесу	Залучення здобувачів освіти, педагогічних працівників, батьків та інших зацікавлених сторін до процесу моніторингу, щоб забезпечити більшу об'єктивність та відповідність потребам всіх учасників освітнього процесу.
Культура постійного вдосконалення	Створення культури постійного вдосконалення, в якій моніторинг якості освітнього процесу є постійним процесом, а не лише окремим заходом.

Джерело: авторська розробка

Моніторинг – це комплексна система дослідження динаміки розвитку освітньої діяльності закладу, яка має цикл зображений на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Цикл проведення моніторингу

Джерело: сформовано автором на основі (Бобровський, Заплотинська & Ліннік, 2021)

До основних методів проведення моніторингу можна віднести: опитувальник (анкетування, інтерв'ювання), спостереження за освітнім процесом, вивчення та аналіз документації, тестування.

Отже, внутрішній моніторинг у закладі загальної середньої освіти є важливим інструментом для постійного вдосконалення якості освітнього процесу. Він дозволяє закладу систематично відстежувати та аналізувати різні



аспекти освітнього процесу, щоб ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також виявляти можливості для покращень.

Підсумовуючи усе вищезазначене, можна зробити висновок, що методи управління якістю освіти умовно можна поділити на дві категорії: внутрішні та зовнішні. У таблиці 2.2 сформовано порівняльну характеристику даних методів.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика методів управління якістю освіти у ЗЗСО

<b>Зовнішні методи</b>	<b>Внутрішні методи</b>
<b>Назва методів</b>	
Інституційний аудит, моніторингові дослідження, сертифікація	Внутрішня система самооцінювання ЗЗСО, внутрішній моніторинг, внутрішній аудит
<b>Об'єкт дослідження</b>	
Оцінка діяльності освітніх закладів, включаючи їх організаційні процеси, управлінські практики, дотримання стандартів якості освіти та ефективність освітніх послуг здійснюються зовнішніми експертами.	Оцінювання є внутрішнім процесом, де ЗЗСО аналізує свою діяльність та результати відповідно до внутрішніх критеріїв та цілей.
<b>Освітнє середовище</b>	
Забезпечення сприятливих умов для навчання і роботи, де кожен може відчувати себе безпечно і комфортно. Створення освітнього середовища, де немає місця насильству і дискримінації.	Забезпечення безпеки та комфорту в освітньому закладі. Ефективне впровадження заходів щодо виявлення, реагування та запобігання різним формам насильства, включаючи булінг.
<b>Інструменти проведення</b>	
Застосування методів перевірки, опитувань, спеціалізованих програм і інших інструментів для оцінки різних аспектів роботи закладу.	Використання різноманітних методів, таких як вивчення документації, спостереження за внутрішніми процесами та обговорення результатів з усіма учасниками освітнього процесу.
<b>Обсяг оцінки</b>	
Зосередженість на тому, як заклад загальної середньої освіти відповідає встановленим стандартам та вимогам.	Поглиблений і всебічний, охоплює не лише відповідність стандартам, але й оцінку ефективності освітнього середовища та його впливу на навчання і розвиток учнів.
<b>Цілі</b>	
Мета полягає у тому, щоб об'єктивно оцінювати якість освіти та результативність діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.	Орієнтація на внутрішнє зростання і поліпшення роботи закладу, враховуючи аналіз його сильних і слабких аспектів.

Джерело: сформовано автором на основі (Лукіна, 2023)

Аналіз методів управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти свідчить про те, що внутрішні та зовнішні методи мають свої унікальні характеристики і важливість у забезпеченні високого рівня освітнього процесу.

Тому, узгоджене застосування як внутрішніх, так і зовнішніх методів управління якістю освіти дозволяє досягти більш комплексного та збалансованого підходу до організації процесу управління якістю освіти. Внутрішні методи забезпечують оперативність та гнучкість, тоді як зовнішні методи додають об'єктивності та незалежності у оцінку якості освіти. Таким чином, синергія цих підходів є ключовою для сталого розвитку освітніх закладів та підвищення їх конкурентоспроможності.

### 2.3 Критерії оцінювання процесу управління якістю освіти

Оцінювання процесу управління якістю освіти є невід'ємною складовою забезпечення високих стандартів якості освітньої діяльності сучасного закладу загальної середньої освіти. У сучасному світі, де вимоги до освітніх установ зростають, а конкуренція стає все більш жорсткою, питання якості освіти виходить на перший план. Управління якістю освіти передбачає систематичне планування, моніторинг та коригування освітнього процесу, що базується на чітко визначених критеріях та індикаторах.

Критерії оцінювання системи забезпечення якості освіти можуть варіюватися залежно від конкретного закладу чи системи освіти. Проте, загальні критерії, які часто використовуються для оцінювання системи забезпечення якості освіти у конкретному закладі є стандартними і рекомендованими для проведення інституційного аудиту чи моніторингових досліджень.

Критерії оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти поділяються, у першу чергу, за чотирма основними напрямками оцінювання: освітнє середовище закладу освіти, система оцінювання здобувачів освіти, педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти, управлінські процеси закладу освіти.

Відповідно до оцінюваного напрямку, виокремлюють відповідні вимоги/правила організації освітніх і управлінських процесів закладу освіти та

внутрішньої системи забезпечення якості освіти, критерії оцінювання, індикатори оцінювання і методи збору інформації (рис.2.6).



Рисунок 2.6 – Напрямки, вимоги і кількість критеріїв оцінювання закладу загальної середньої освіти

Джерело: сформовано автором на основі (Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, 2021)

Однак, оскільки ми розглядаємо саме процес управління якістю освіти, то доцільно зосередитись на четвертому напрямку оцінювання «Управлінські процеси». Відповідно до цього виокремимо, на нашу думку, найвагоміші критерії до оцінювання відповідних вимог/правил оцінювання вищезгаданого напрямку.

Перше, і, на нашу думку, найголовніше – це наявність стратегії розвитку закладу, а також моніторинг рівня виконання і досягнення спланованих цілей і завдань. Цілком очевидно, що організація якісної діяльності закладу і як наслідок процесу управління якістю освіти неможлива без розуміння напрямів та шляхів його розвитку, які мають бути сформульовані у стратегії розвитку. Стратегія розвитку встановлює місію і візію освітнього закладу, визначає цілі та умови для їх досягнення, наголошує на пріоритетах і конкретних діях, які керівництво та

педагоги планують здійснювати. Ці кроки спрямовані на підготовку здобувачів освіти до майбутнього життя. (Бобровський, Заплотинська, Горбачов & Ліннік, 2021).

Одним із способів розробки стратегії є мозковий штурм для збору пропозицій. Для цього можна створити робочу групу за участю педагогічних працівників, керівника і його заступників та здобувачів освіти. Наступним кроком є розробка операційних цілей. Наприклад, заступник директора з навчальної роботи може працювати над створенням перспективної мережі класів, оцінюючи потреби у педагогічних кадрах на майбутнє. Заступник директора з господарської роботи і завідувачі кабінетами можуть сприяти у допомозі щодо визначення того, як поліпшити матеріальну базу (Управління школою: практикум, 2024).

Заклад освіти реалізує стратегію розвитку за допомогою системи планування. Основою такої системи є річний план. Це основний робочий документ для організації повсякденної діяльності освітніх установ протягом навчального року.

Також, у контексті розгляду цього питання варто акцентувати увагу на звітності. Вона полягає у тому, що заклад освіти має оприлюднювати інформацію щодо своєї діяльності на відкритих загальнодоступних ресурсах, а не лише звітувати перед відповідними управлінськими органами. Виконання цієї частини є дуже важливим, оскільки це має відбуватися на вимогу статті 30 Закону України «Про освіту».

Заклади освіти з ліцензією на провадження освітньої діяльності повинні забезпечувати відкритий доступ до такої інформації та документів на своїх веб-сайтах, як: статут, відповідні ліцензії, інформацію щодо матеріально-технічного забезпечення, освітні програми та інше.

Не менш важливим аспектом у загальному розуміння управління якістю освіти у ЗЗСО є ухвалення управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу.

Це розуміється у тому, що управлінські рішення можуть вступати в силу тільки в тому випадку, якщо це рішення засноване на своєчасній і достовірній інформації, відповідає потребам освітнього закладу і враховує пропозиції учасників освітнього процесу. Тобто треба організовувати процес управління таким чином, щоб керівник завжди «тримав руку на пульсі», стежив за ситуацією в закладі, регулярно отримував інформацію про проблеми і пропозиції щодо можливих їх вирішень.

Звичайно, критеріїв до оцінювання вищезгаданого напрямку набагато більше і всі вони дуже важливі, тому варто пам'ятати, що впровадження систематичного підходу до оцінювання якості освіти сприяє виявленню сильних і слабких сторін освітньої діяльності закладу і є важливим важелем у процесі управління якістю освіти, а, отже, в свою чергу, дозволяє здійснювати корекційні заходи та стратегічне планування. Таким чином, аналіз та дотримання чітких і зрозумілих критеріїв оцінювання є необхідною умовою для досягнення високих стандартів якості освіти, що відповідають сучасним вимогам та очікуванням суспільства. Це дозволяє не лише підвищувати ефективність освітнього процесу, але й сприяти створенню конкурентоспроможного освітнього середовища, яке відповідає викликам глобалізації та інноваційного розвитку.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

### 3.1 Характеристика діяльності КЗ СОР Глухівського ліцею-інтернату з посиленою військово-фізичною підготовкою

З розвитком конкуренції, інформаційних технологій та багатьох інших факторів освітнє середовище українських навчальних закладів стрімко змінюється і як наслідок зростає значення стратегічного управління.

Стратегічне управління дозволяє нам поглянути на загальноосвітні заклади в цілому та пояснити, чому одні заклади розвиваються та процвітають, а інші стикаються з труднощами.

Орієнтація на досягнення успіху загальноосвітніх навчальних закладів у мінливому зовнішньому середовищі виправдовує перехід до стратегічного управління як одну з найперспективніших управлінських інновацій в освіті. Це зумовлює зростання актуальності теорії стратегічного управління в освіті.

У науково-педагогічній літературі є велика кількість означень поняття «зовнішнє середовище організації». Так, зовнішнє середовище організації - це сукупність певних чинників і елементів, що перебувають поза контролем організації або на які вона має обмежений вплив, проте вони значно впливають на її функціонування і розвиток (Дикань та ін., 2013); фактори, що включають економічні умови регіону, інфраструктуру та специфічні аспекти оточення організації, які впливають на її стійкість, продуктивність і конкурентоспроможність (Натрошвілі, 2015); неконтрольовані зовнішні чинники, які впливають на рішення керівників і їх дії, і в результаті - на внутрішню структуру і процеси в організації. (Гуторова, 2009).

У таблиці 3.1 наведено приклади впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на досліджуваний заклад.

Таблиця 3.1 – Вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на заклад

Назва	Сутність
Фактори зовнішнього середовища	<p>Соціокультурні фактори: зміни в цінностях, стереотипах і вимогах батьків та громади впливають на зміст і методи навчання.</p> <p>Законодавчі норми і політика: урядові рішення, закони про освіту та політика в галузі освіти впливають на фінансування, стандарти навчання, програми та інші аспекти діяльності закладу освіти.</p> <p>Технологічний прогрес: у закладі використовуються інформаційні технології для якісної організації дистанційного навчання.</p> <p>Демографічні зміни: зменшення контингенту здобувачів освіти у зв'язку із воєнним станом, бо зберігається тенденція виїзду сімей з міста.</p> <p>Економічні умови: фінансування відбувається виключно за рахунок державної субвенції</p> <p>Конкуренція: у місті, окрім ліцею, функціонують п'ять закладів загальної середньої освіти. Отже, є стимул для покращення якості навчання і розвитку ліцею.</p> <p>Пандемія, війна та глобальні кризи: надзвичайні ситуації, такі як війна, внесли зміни у способи навчання (дистанційне навчання), використання технологій та безпеку у закладі (наявне сертифіковане укриття).</p>
Фактори внутрішнього середовища	<p>Адміністрація: діяльність директора та інших керівних кадрів суттєво впливає на організацію, розвиток і культуру ліцею. Компетентність, лідерські якості та відповідальність адміністрації закладу відіграють ключову роль у формуванні внутрішнього середовища.</p> <p>Педагогічні працівники та персонал: професійність та залученість вчителів і співробітників школи є важливими для даного закладу у контексті формування високого рівня якості навчання і розвитку учнів.</p> <p>Здобувачі освіти: склад та динаміка учнівського складу, їхні потреби і можливості впливають на процес навчання та потенціал ліцею.</p> <p>Навчальні програми: модельні навчальні програми вчителі обрають самостійно, що свідчить про академічну свободу педагогічних працівників.</p> <p>Затвердження навчальних програм відбувається шляхом голосування на першій педагогічній раді перед початком навчального року.</p> <p>Матеріально-технічна база: заклад забезпечений сучасним ремонтом, всі кабінети обладнані дошкою/інтерактивною дошкою, комп'ютером, плазмовим телевізором, класи Нової української школи відповідають стандартам їх облаштування.</p> <p>Культура і цінності: засади і цінності, які висвітлюються в ліцеї визначають атмосферу та відносини у навчальному закладі.</p> <p>Батьківська спільнота: постійна співпраця з батьками має великий вплив на успіх здобувачів освіти та підтримку ліцею загалом.</p> <p>Фінансові ресурси: рівень фінансування ліцею визначає обсяги ресурсів для організації освітнього процесу та інфраструктурні можливості.</p> <p>Звіти та оцінка результатів: внутрішні механізми оцінки якості освіти та розвитку закладу, а також системи внутрішнього контролю допомагають покращувати процеси навчання та управління.</p>

Джерело: авторська розробка

Проаналізувавши статут досліджуваного закладу освіти, варто зазначити, що Комунальний заклад Сумської обласної ради – Глухівський ліцей-інтернат з посиленою військово-фізичною підготовкою – є закладом спеціалізованої освіти, що забезпечує здобуття початкової (4 клас), базової (5 – 9 класи) та повної загальної середньої освіти військового профілю для осіб (ліцеїсти), долікарської медичної освіти (ліцеїстки) з 13 років одночасно із здобуттям базової та профільної середньої освіти. Управління ліцеєм-інтернатом здійснює Сумська обласна рада через уповноважений орган – управління майном Сумської обласної ради і знаходиться у функціональному підпорядкуванні Департаменту освіти і науки Сумської обласної державної адміністрації.

Організаційна структура та чисельність персоналу ліцею визначаються його штатним розписом. Порядок розробки і затвердження штатного розпису, а також типові нормативи для його складання регулюються чинним законодавством. Схема щодо структури та органів управління закладу освіти представлена у «ДОДАТОК Б».

Станом на 2023-2024 навчальний рік у ліцеї працює 44 педагогічних працівників. Кваліфікаційна категорія (Внутрішня документація КЗ СОР Глухівського ліцею-інтернату, 2024):

- Вища категорія – 17 осіб;
- I категорія – 13 осіб;
- II – категорія – 8 осіб;
- Спеціалісти – 6 осіб.

Педагогічне звання:

- «учитель-методист» – 2 особи;
- «вихователь-методист» – 1 особа;
- «старший учитель» – 8 осіб.

До зовнішніх обмежувальних чинників можемо віднести: політика уряду, законодавча база і демографічні чинники.



Варто звернути увагу саме на політику уряду і демографічні чинники, оскільки у зв'язку з низькою демографічною ситуацією у країні, пандемією та військовим станом наповнюваність закладу освіти за останні три роки значно погіршилась, наповнюваність класів знизилась. Так, станом на початок 2023-2024 навчального року у ліцеї навчалися 338 осіб, а наприкінці навчального року це число знизилося до 330 здобувачів освіти. На дану негативну тенденцію також вплинуло і рішення засновники про припинення функціонування початкової школи з 2025 року, тобто станом на зараз набір до перших класів вже не здійснюється два роки, а це суттєвий вплив на контингент здобувачів освіти закладу.

Також, варто зазначити, що у закладі освіти наявний профспілковий комітет працівників ліцею-інтернату, який реалізує свою роботу за такою структурою: загальні збори трудового колективу; профспілкові збори; засідання профкому; заходи з питань соціально-економічного захисту працівників; заходи з питань внутрішньоспілкової, методичної та інформаційної роботи; заходи з питань культурно-масової та спортивно-масової роботи.

З точки зору оцінювання основних техніко-економічних показників ліцею, варто акцентувати увагу на тому, що заклад є комунальною установою, тому забезпеченість власними коштами відсутня. Заклад фінансується за рахунок держаного та місцевого бюджету. Тобто, КЗ СОР Глухівський ліцей-інтернат є неприбутковою організацією та не має власного доходу.

Потужність КЗ СОР Глухівського ліцею-інтернату становить 450 здобувачів освіти та 115 осіб персоналу, які в свою чергу діляться на підрозділи: адміністрація, педагогічні працівники, спеціалісти, бухгалтерська служба, робітники.

Фінансування закладу відбувається за рахунок державного бюджету, основні видатки закладу – це заробітна плата для персоналу, оплата комунальних послуг, оплата товарів господарського та будівельного призначення, медикаментів та оплата продуктів харчування для здійснення організованого п'ятиразового харчування здобувачів освіти.

Рух персоналу за останні 3-5 років є інтенсивним, як у прийнятті так і у звільненні працівників. Переважний рівень освіти – вищий, за виключенням персоналу господарського призначення (прибиральники службових приміщень). Середній вік працівників від 30 до 55 років, присутній персонал пенсійного віку. Продуктивність праці на високому рівні.

Також, слід акцентувати увагу на тому, що припинення діяльності ліцею здійснюється шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення) або ліквідації. При цьому здійснюється передача активів одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зарахування до доходу обласного бюджету.

### 3.2 Оцінка якості освітньої діяльності КЗ СОР Глухівського ліцею-інтернату з посиленою військово-фізичною підготовкою

Внутрішня система оцінки якості освітньої діяльності в закладі має бути досить комплексною і розроблена з метою постійного покращення освітнього процесу та досягнення вищих стандартів якості.

Тож, проведемо оцінку показників внутрішньої системи забезпечення якості освіти, які згадуються на рисунку 2.6. Відповідно, за трьома першими напрямками самооцінювання було проведено за допомогою внутрішнього моніторингу наступними методами: вивчення документації, опитування і спостереження. Четвертий напрям проводився з використанням інформаційно-аналітичної системи «EvaluEd».

Однак, на нашу думку, слід виділити ще один напрямок за яким може здійснюватися оцінювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Цей напрямок може бути названо як «Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти».

Відповідно, можемо зробити наступні висновки.

1. Напрямок оцінювання «Освітнє середовище».

У контексті розгляду цього напрямку перш за все варто звернути увагу на те, що у КЗ СОР Глухівському ліцеї-інтернаті з посиленою військово-фізичною підготовкою створено безпечні та комфортні умови для навчання і праці, що вбачається у сучасному ремонті, наявності укриттів. У закладі освіти створені умови для харчування здобувачів освіти – наявна їдальня, однак від час дистанційного навчання в умовах воєнного стану вона не функціонує. У ліцеї створені умови для безпечного користування інтернетом. Учні розвивають навички безпечного користування мережею. Для фільтрації контенту використовуються комп'ютерні програми. Учні отримують інформацію про безпечне користування інтернетом під час освітнього процесу. Здобувачі освіти розвивають навички пошуку необхідної інформації у процесі навчання на відповідних навчальних предметах (курсах).

Глухівський ліцей має зони відпочинку для учнів. Кожен працівник має особисте робоче місце. Адаптація учнів та працівників відбувається досить швидко й індивідуально. Це забезпечується системою, яка дає можливість учасникам освітнього процесу швидко пристосуватися до умов перебування у ліцеї. Вчителі, які приступають до роботи, отримують індивідуальні консультації, настанови.

Адаптація молодих педагогічних працівників відбувається саме через педагогічне наставництво. Результати процесу адаптації відстежуються практичним психологом через опитування учасників освітнього процесу. Опитування батьків, керівника закладу, заступників керівника з навчальної і виховної роботи показало, що в ліцеї діє система допомоги учням в адаптації до освітнього процесу. Згідно з опитуванням, 74,4% п'ятикласників не мали проблем з адаптацією до школи, 23,1% мали епізодичні проблеми і 2,5% мали проблеми з адаптацією. Зі здобувачами освіти, які мають низький рівень адаптації індивідуально працюють психолог, соціальний педагог та класні керівники. Із деякими показниками можна ознайомитися на рисунку 3.1.

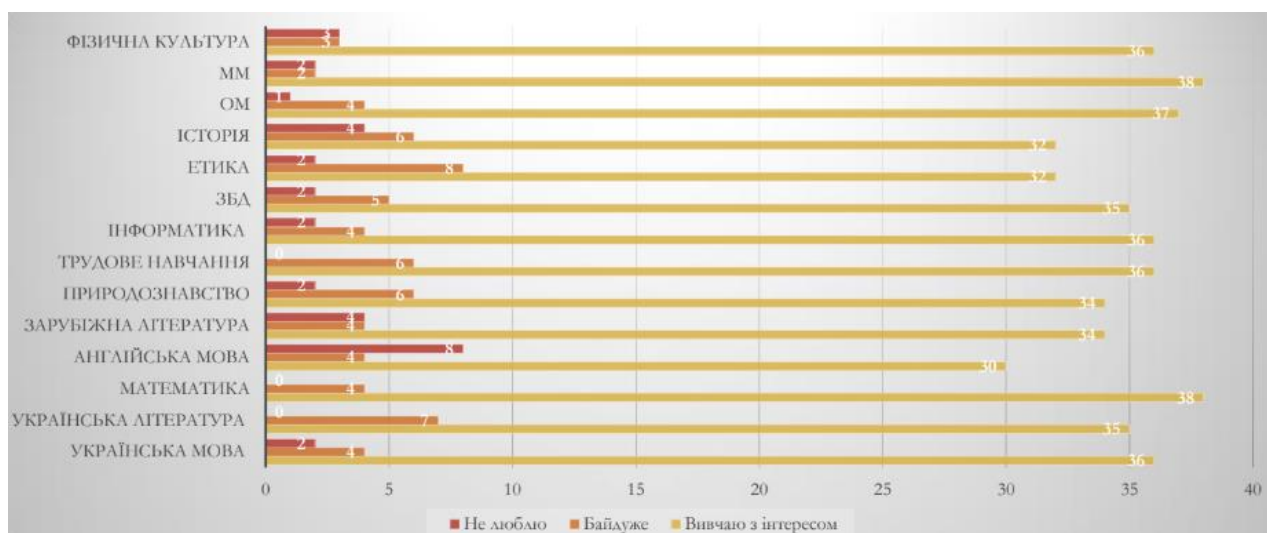


Рисунок 3.1 – Ставлення до навчальних предметів учнів/учениць 5-их класів

Джерело: сформовано на основі (Веб-сайт закладу освіти, 2024)

Стосовно першого напрямку оцінювання, то варто ще зауважити, що на веб-сайті закладу освіти (Веб-сайт закладу освіти, 2024) у відповідних розділах можна ознайомитися із планом заходів щодо попередження проявів булінгу в учнівському середовищі у 2023/2024 навчальному році; правилами поведінки учасників освітнього процесу у закладі освіти. Також, що не менш важливо, на офіційному сайті ліцею створений віджет для комфортного перегляду особам із вадами зору, облаштовано місце для паркування автотранспорту людей з інвалідністю, доступний заїзд у приміщення: встановлено пандус, відсутність порогів, широкі двері, широкі коридори.

## 2. Напрямок оцінювання «Система оцінювання здобувачів освіти».

84% опитаних здобувачів освіти зазначили, що дізнаються про критерії оцінювання навчальних досягнень у різних формах. 50% здобувачів освіти зазначили, що вчителі постійно пояснюють, за що виставлена оцінка до її виставлення та завжди її аргументують; 38% здобувачів освіти зазначили, що вчителі лише на прохання обґрунтовують виставлену оцінку, однак майже завжди пояснюють критерії і вимоги до оцінювання. Також здобувачі освіти зазначили, що їхня думка також враховується вчителями під час проведення уроків: 37% здобувачі освіти відповіли так, з більшої кількості навчальних

предметів, а 38% здобувачів відповіли, що враховується лише з окремих навчальних предметів. Разом 75%.

«52% опитуваних стверджують про справедливість і об'єктивність оцінювання результатів їхнього навчання в закладі освіти. 33% учнів говорять про те, що у більшості випадків їх оцінюють справедливо. Разом 85%. Батьки здобувачів освіти вказали на те, що педагоги справедливо оцінюють досягнення у навчанні їх дітей: так - 46%, переважно так – 32.2%, іноді – 12.6. Разом – 98,8%» (Річний план закладу освіти, 2023).

Також, варто зазначити, що у Глухівському ліцеї здійснюється аналіз результатів навчання здобувачів освіти про що свідчать дані рисунку 3.2.

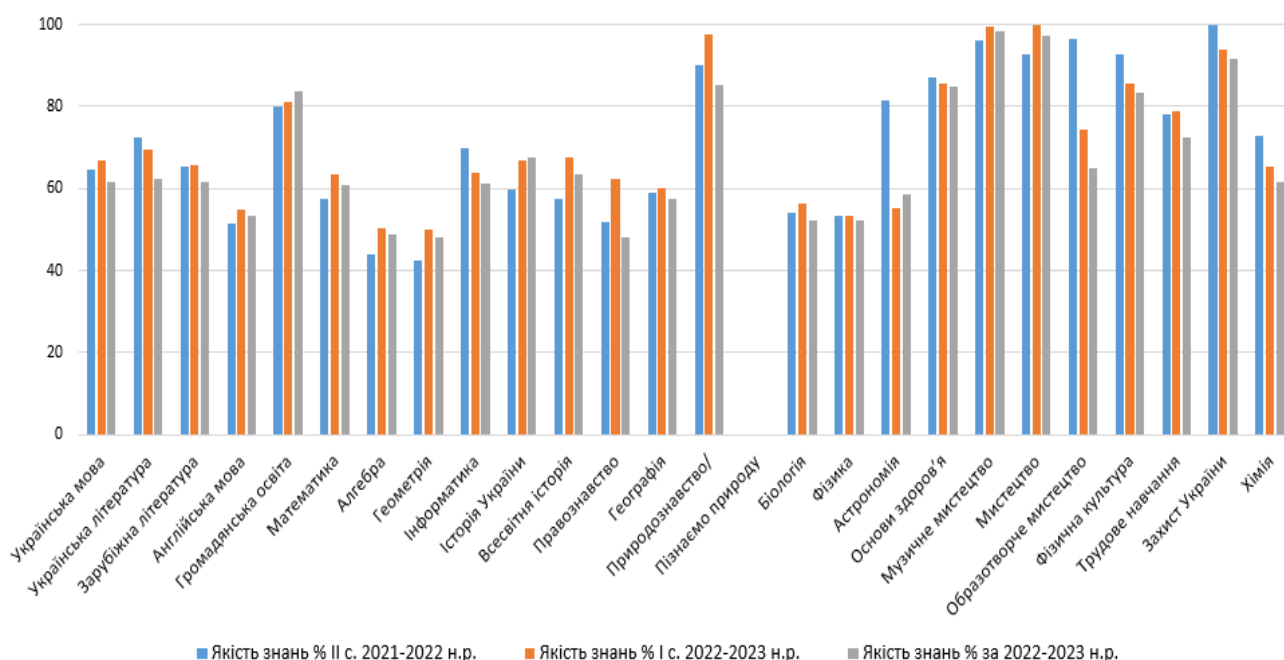


Рисунок 3.2 – Аналіз показників якості знань учнів 5-11-х класів

Джерело: сформовано на основі (Річний план закладу освіти, 2023)

Крім того, у ході опитування стає зрозуміло, що учителі забезпечують в учнів розвиток уміння до самомотивації і самооцінювання. Більшість учителів сприяють формуванню на уроках навичок взаємооцінювання і самооцінювання учнів. 84% педагогічних працівників відзначили, що для оцінювання здобувачів освіти вони використовують саме самооцінювання, 74% - взаємооцінювання учнів. 67% здобувачів освіти зауважують, що вони постійно здійснюють самооцінювання результатів своєї роботи під час занять. 33% здобувачів освіти

зауважують, що вони здебільшого здійснюють самооцінювання результатів своєї роботи під час занять. Разом 100%.

3. Напрямок оцінювання «Педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти».

Під час спілкування із адміністрацією закладу освіти і педагогічними працівниками можемо зазначити, що у закладі освіти створено ряд методичних структур, які сприяють підвищенню фахової компетентності учителя: методична рада, Школа молодого педагога, психолого-педагогічні консилиуми, діють методичні об'єднання учителів, кафедра допрофесійної військової підготовки. Педагоги поширюють свій педагогічний досвід шляхом публікації на освітніх платформах, у друкованих виданнях, беруть участь у різноманітних конференціях, вебінарах.

Більшість педагогічних працівників ліцею використовують під час педагогічної діяльності власні напрацювання. Відповідно до плану роботи ліцею та внутрішньої системи забезпечення якості на 2022/2023 н.р. керівництво закладу спільно з головами МО здійснили моніторинг виконання навчальних планів та програм у першому та другому семестрі та наприкінці поточного навчального року.

Двічі на рік, у вересні та січні (на початку навчального року), адміністрація закладу перевіряє календарно-тематичні плани на перший та другий семестри навчального року. Окрім планів, перевіряється графік проведення підсумкових контрольних робіт, якість оформлення документації, відповідність освітній програмі закладу, навчальним планам і програмам, способи ущільнення навчального матеріалу у вихідні та святкові дні, а також у випадку дотримання карантинних заходів.

4. Напрямок оцінювання «Управлінські процеси закладу освіти».

Відповідно до цього напрямку оцінювання було надано детальну інформацію за кожним із індикаторів критеріїв оцінювання. Таку детальну інформацію вдалося отримати за рахунок проведення опитування з

використанням ІАС «Evalued». Наведемо лише деякі дані за проведеним самооцінюванням по цьому напрямку, які проілюстровано на рисунку 3.3.

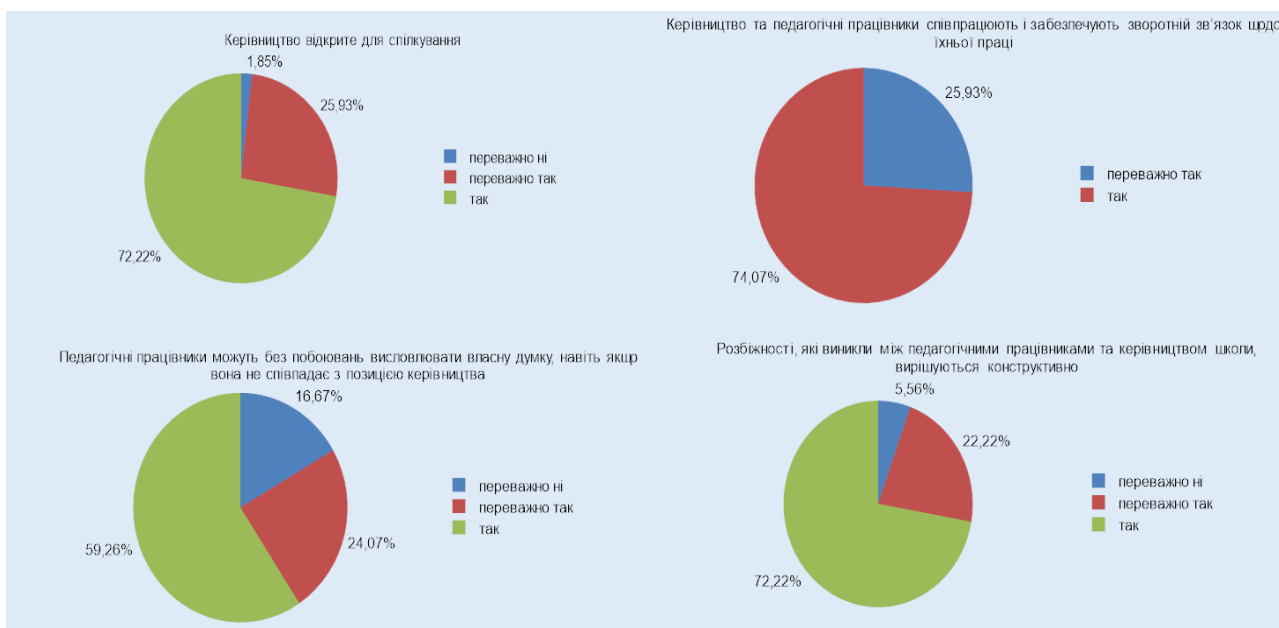


Рисунок 3.3 – Результати опитування для педагогічних працівників

Джерело: сформовано на основі (Річний план закладу освіти, 2023)

### 5. Напрямок оцінювання «Конкурентоспроможність закладу освіти».

Для оцінювання за запропонованим п'ятим напрямком «Конкурентоспроможність закладу освіти» було використано такі методи як: вивчення документації, проведення опитування з використанням анкет Google Forms (ДОДАТОК В). Результати проведеного моніторингу за напрямом «Конкурентоспроможність закладу освіти» наведені в таблиці 3.2. Дане опитування допоможе нам провести внутрішній моніторинг за напрямом «Конкурентоспроможність закладу освіти».

Таблиця 3.2 – Внутрішній моніторинг за напрямом «Конкурентоспроможність закладу освіти».

Напрямок оцінювання	Вимога/правило організації освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти	Критерії оцінювання	Індикатори оцінювання	Методи оцінювання
Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти	Навчальні досягнення здобувачів освіти	Випускники ЗЗСО на державних іспитах (наприклад, ЗНО/НМТ) успішно їх складають	Відсоток випускників, які подолали пороговий бал ЗНО/НМТ – 100%	Вивчення документації
			Середній бал випускників на ЗНО/НМТ – 144,7	Вивчення документації
			Динаміка результатів випускників на ЗНО/НМТ за останні роки - позитивна	Вивчення документації, спостереження, опитування
		Результати здобувачів освіти на олімпіадах, конкурсах та інших конкурсних заходах є систематичними і показниковими	Кількість призових місць: I семестр 2023-2024 н.р. I етап Всеукраїнських учнівських олімпіад: 1 місце – 18 учнів; 2 місце – 21 учень; 3 місце – 25 учнів. III етап Всеукраїнських учнівських олімпіад: 2 місце - 1 учень; 3 місце – 2 учнів.	Вивчення документації
			Рівень нагород: переможці шкільних, місцевих, обласних, всеукраїнських, міжнародних конкурсів, олімпіад, змагань.	



## Продовження таблиці 3.2

Напрямок оцінювання	Вимога/правило організації освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти	Критерії оцінювання	Індикатори оцінювання	Методи оцінювання
			Кількість учасників: I етап олімпіад - 147 учасників; II етап олімпіад - 62 учасника; III етап олімпіад – 4 учасника.	Вивчення документації

Джерело: сформовано автором на основі (Внутрішня документація КЗ СОР Глухівського ліцею-інтернату, 2024)

Для оцінювання за іншими критеріями: систематичне впровадження новітніх технологій у освітній процес або їх оновлення; заклад освіти сприяє участі учнів та вчителів у науково-дослідницьких проектах; у закладі освіти створено систему інноваційних методик навчання та оцінювання було проведено анкетування педагогічних працівників – 30 респондентів. Відповідні результати висвітлено на рисунках 3.4 – 3.6.

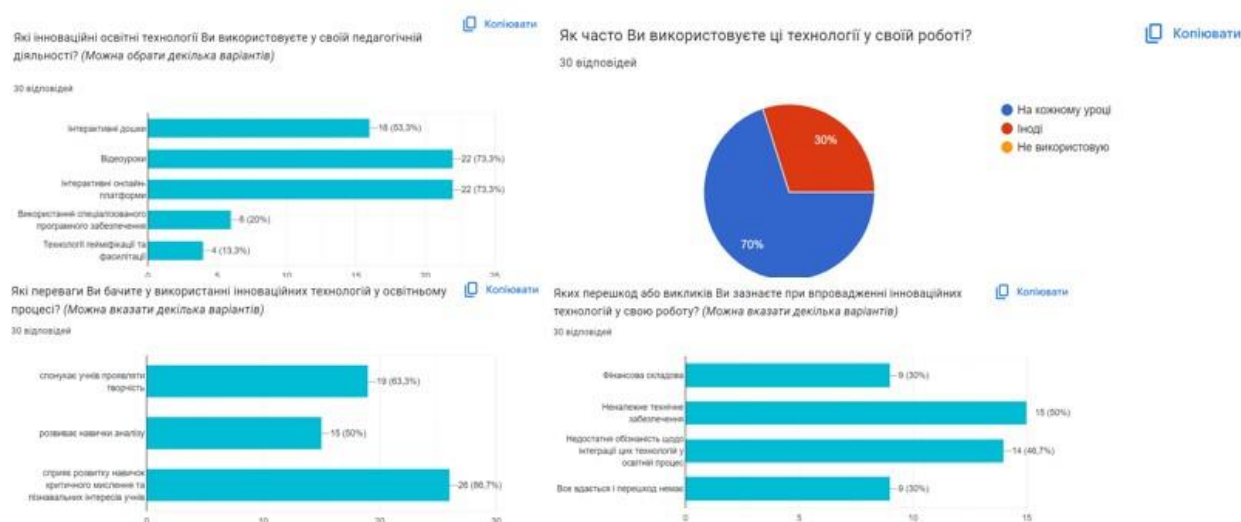


Рис.3.4 – Оцінювання за критерієм «Систематичне впровадження новітніх технологій у освітній процес або їх оновлення»

Джерело: сформовано автором на основі (Google Forms: Online Form Creator, Google Workspace, 2024)



Рис.3.5 – Оцінювання за критерієм «У закладі освіти створено систему інноваційних методик навчання та оцінювання»

Джерело: сформовано автором на основі (Google Forms: Online Form Creator, Google Workspace, 2024)

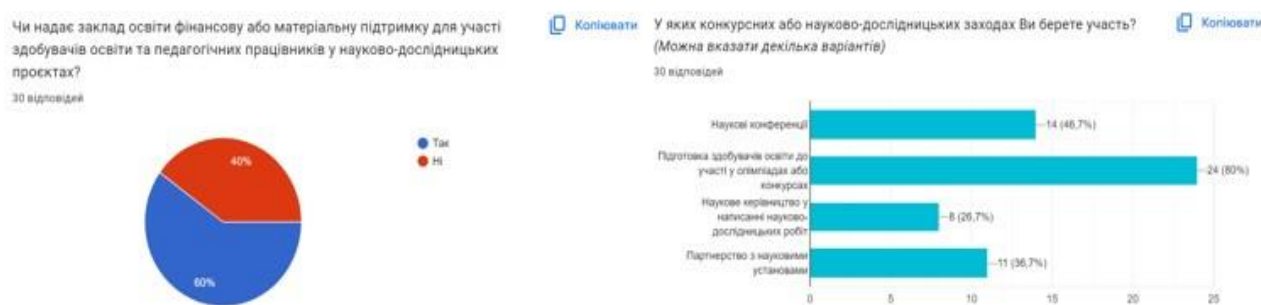


Рис.3.6 – Оцінювання за критерієм «Заклад освіти сприяє участі учнів та вчителів у науково-дослідницьких проєктах»

Джерело: сформовано автором на основі (Google Forms: Online Form Creator, Google Workspace, 2024)

Наступним кроком, узагальнивши вищезазначену інформацію, можна отримати цілісне уявлення за відповідними напрямками оцінювання. Тому, проаналізувавши результати ще раз, можемо стверджувати, що у КЗ СОР – Глухівському ліцеї-інтернаті з посиленою військово-фізичною підготовкою за всіма напрямками проведеного самооцінювання наявні позитивні показники, що свідчить про цілісну і систематичну роботу працівників закладу щодо проведення внутрішнього моніторингу. Однак, варто звернути увагу на деякі

аспекти. За результатами опитування цілком зрозуміло, що педагогічні працівники досить на високому рівні володіють інноваційними методами навчання, однак варіант відповіді щодо впровадження у свою роботу дослідницьких проєктів є найменш вживаним, що, у свою чергу, дає підґрунтя для розгляду цього питання більш комплексно. У деяких здобувачів освіти на основні анкетування виявлено байдужість або не цікавість до вивчення окремих навчальних предметів.

Однак, розглядаючи вищезазначені проблемні аспекти, зрозуміло, що більшість цих проблем наявні саме через дистанційне навчання, оскільки досить важко якісно організувати свою роботу (як вчителю) і навчання (як здобувачу освіти) в умовах воєнного стану.

Тому, пропонуємо розробити пропозиції (шляхи) з вдосконалення процесу управління якістю освіти на базі проходження практики.

### 3.3 Шляхи підвищення ефективності процесу управління якістю освіти у КЗ СОР Глухівському ліцеї-інтернаті з посиленою військово-фізичною підготовкою

Підвищення ефективності процесу управління якістю освіти в КЗ СОР Глухівському ліцеї-інтернаті з посиленою військово-фізичною підготовкою варто розглядати через призму основних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль. На рисунку 3.7 узагальнено і систематизовано шляхи підвищення ефективності процесу управління якістю освіти у досліджуваному закладі з точки зору основних функцій менеджменту.

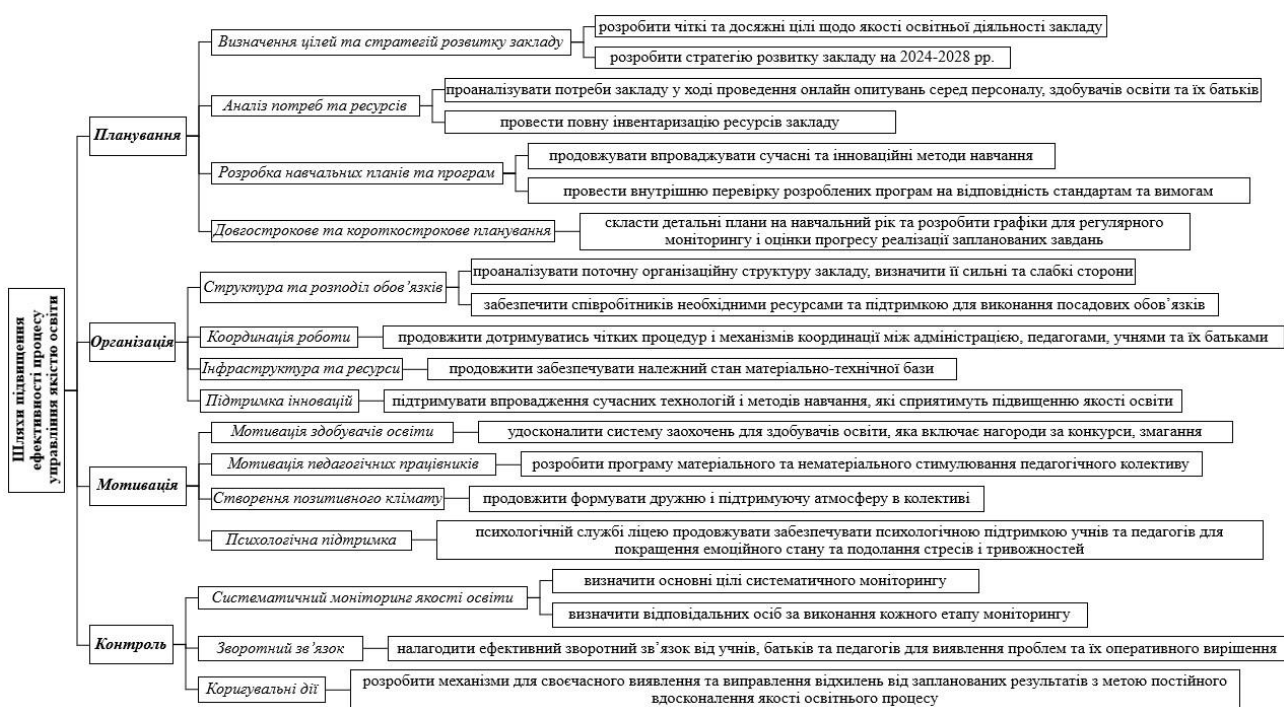


Рисунок 3.7 – Шляхи підвищення ефективності процесу управління у досліджуваному закладі освіти

Джерело: авторська розробка

Коли ми говоримо про планування, то варто у першу чергу визначити цілі і стратегію розвитку закладу: розробити чіткі та досяжні цілі щодо якості освіти, які відповідають місії та баченню ліцею; проаналізувати потреби і ресурси закладу: провести аналіз потреб здобувачів освіти та педагогічного колективу, а також доступних ресурсів і, на основі цього аналізу, скласти план заходів з підвищення якості освіти; удосконалити навчальні плани та програми: оновити та вдосконалити навчальні плани і програми, враховуючи сучасні тенденції; виконати довгострокове та короткострокове планування: скласти детальні плани на навчальний рік та розробити графіки для регулярного моніторингу і оцінки прогресу.

Щодо функції організації, то необхідно оптимізувати організаційну структуру ліцею, розподілити обов'язки серед персоналу таким чином, щоб уникнути дублювання функцій і підвищити відповідальність; продовжити дотримуватись чітких процедур і механізмів координації між адміністрацією, педагогами, учнями та батьками; продовжити забезпечувати належний стан матеріально-технічної бази, включаючи спортивні зали, класи, лабораторії та

військове спорядження; підтримувати впровадження сучасних технологій і методів навчання, які сприятимуть підвищенню якості освіти.

Щодо функції мотивації, то необхідно продовжити удосконалювати систему заохочень для здобувачів освіти, яка включає академічні та фізичні нагороди, конкурси, змагання і визнання досягнень; розробити програму матеріального та нематеріального стимулювання педагогічного колективу, що може включати підвищення кваліфікації, премії, визнання та підтримку професійного розвитку; продовжити формувати дружню і підтримуючу атмосферу в колективі, що сприятиме мотивації до самовдосконалення та професійного зростання; психологічній службі ліцею продовжувати забезпечення психологічної підтримки для учнів та педагогів для покращення емоційного стану та подолання стресів і тривожностей.

Щодо функції мотивації, то необхідно продовжити регулярні перевірки і оцінювання якості освітнього процесу та рівня досягнень учнів; налагодити ефективний зворотний зв'язок від учнів, батьків та педагогів для виявлення проблем та їх оперативного вирішення; розробити механізми для своєчасного виявлення та виправлення відхилень від запланованих результатів, а також для постійного вдосконалення освітнього процесу.

Також, окремо, варто звернути увагу на те, що було б чудово мати у ліцеї можливість обміну досвідом із колегами за межами України. Тобто мова йде про інтеграцію міжнародних стандартів якості освіти та використання кращих світових практик. Це допоможе підвищити конкурентоспроможність закладу освіти. Це також сприятиме забезпеченню високих стандартів якості освіти та підготовки фахівців, які відповідають глобальним вимогам.

Також, ефективним шляхом для підвищення ефективності процесу управління якістю освіти у КЗ СОР Глухівському ліцеї-інтернаті з посиленою військово-фізичною підготовкою є впровадження електронного документообігу. Це вбачається у наступному:

- зменшення паперової роботи;

- автоматизація рутинних завдань (реєстрація документів, їх класифікація та зберігання);
- підвищення процесу підзвітності (чіткий облік відповідальних осіб та строків виконання завдань сприяє підвищенню підзвітності та дисципліни серед персоналу, що безпосередньо впливає на якість управління);
- швидкий доступ до документів;
- зниження ризику помилок;
- оновлення даних у режимі реального часу;
- захист інформації;
- спільна робота над документами;
- швидка комунікація;
- аналітика та звітність;
- візуалізація процесів (графічне відображення робочих процесів та звітів полегшує їх аналіз та дозволяє швидко виявляти проблемні зони та приймати необхідні коригувальні заходи)

Наостанок, варто загадати і про сертифікацію. Станом на завершення 2023-2024 навчального року у ліцеї немає педагогічних працівників, які б пройшли сертифікацію. На нашу думку, сертифікація це не лише чудовий інструмент заміни процесу атестації, але й показник якісно налагодженого освітнього процесу закладу, оскільки сертифіковані педагогічні працівники підвищують рівень конкурентоспроможності закладу освіти.

Отже, на нашу думку, запропоновані заходи дозволяють забезпечити ефективний процес управління якістю освіти, який відповідає сучасним вимогам та викликам. Комплексне застосування цих шляхів вдосконалення сприяє підвищенню рівня якості освіти, задоволеності учасників освітнього процесу та конкурентоспроможності навчального закладу на національному та міжнародному рівнях.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до мети та поставлених завдань у ході дослідження отримано такі результати: проаналізовано сучасні тенденції в управлінні якістю освіти ЗЗСО; виявлено підходи до управління якістю освіти у ЗЗСО; досліджено роль інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні ефективності управління якістю освіти; проаналізовано методи та інструменти управління якістю освіти у закладах загальної середньої освіти; оцінено якість освітньої діяльності КЗ СОР Глухівського ліцею-інтернату з посиленою військово-фізичною підготовкою; запропоновано шляхи підвищення ефективності процесу управління якістю освіти у КЗ СОР Глухівському ліцеї-інтернаті з посиленою військово-фізичною підготовкою.

Результати проведеного дослідження дають підстави для таких висновків:

- 1) Сучасні тенденції в управлінні якістю освіти спрямовані на комплексне вдосконалення освітніх процесів, залучення новітніх технологій та підвищення стандартів освітніх послуг, що в кінцевому підсумку сприяє формуванню конкурентоспроможної та ефективної системи освіти.
- 2) Наукові підходи до управління якістю освіти підкреслюють необхідність розробки гнучкого, комплексного та об'єктивного процесу управління якістю.
- 3) Ефективне впровадження та використання ІКТ дозволяє підвищити якість освітньої діяльності закладу освіти, забезпечити прозорість та відкритість управління, що в цілому сприяє досягненню високих стандартів освіти.
- 4) Впровадження сучасних і вдосконалення традиційних методів та інструментів управління якістю освіти сприяє підвищенню загальної ефективності освітніх закладів та підготовці конкурентоспроможних здобувачів освіти.
- 5) Внутрішній моніторинг дозволяє закладу систематично відстежувати та аналізувати різні аспекти освітнього процесу, щоб ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також виявляти можливості для покращень.

- б) Узгоджене застосування як внутрішніх, так і зовнішніх методів управління якістю освіти дозволяє досягти більш комплексного та збалансованого підходу до організації процесу управління якістю освіти. Внутрішні методи забезпечують оперативність та гнучкість, тоді як зовнішні методи додають об'єктивності та незалежності у оцінку якості освіти. Таким чином, синергія цих підходів є ключовою для сталого розвитку освітніх закладів та підвищення їх конкурентоспроможності.
- 7) Аналіз та дотримання чітких і зрозумілих критеріїв оцінювання є необхідною умовою для досягнення високих стандартів якості освіти, що відповідають сучасним вимогам та очікуванням суспільства. Це дозволяє не лише підвищувати ефективність освітнього процесу, але й сприяти створенню конкурентоспроможного освітнього середовища, яке відповідає викликам глобалізації та інноваційного розвитку.
- 8) Комплексне застосування запропонованих шляхів вдосконалення процесу управління якістю освіти сприятиме підвищенню рівня якості освіти, задоволеності учасників освітнього процесу та конкурентоспроможності навчального закладу на національному та міжнародному рівнях.

Результати наукової роботи можуть бути використані наступним чином:

- Управління закладами освіти: результати дослідження можуть слугувати основою для розробки та впровадження інноваційних методів та інструментів управління закладами загальної середньої освіти з метою покращення якості освітнього процесу.
- Розвиток програм і методик оцінки якості: дослідження може допомогти розробити нові програми та методики оцінки якості освітньої діяльності, які враховують вимоги сучасного ринку праці.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Солдаткін, О. (Ред.). (2024). Особливості внутрішньої системи оцінювання якості освіти у закладі загальної середньої освіти. *Theoretical and practical scientific achievements: research and results of their implementation*, 32–33. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-26.04.2024>.
2. Мартинець, В., & Солдаткін, О. (Ред.). (2024). Сучасний менеджмент і економічний розвиток. *Всеукраїнська конференція*.
3. Мартинець, В., & Солдаткін, О. (2024). Науковий підхід до формування внутрішньої системи оцінки якості освіти як складової менеджменту освіти у закладах загальної середньої освіти. *Ефективна економіка*, (4). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.75>.
4. Мармаза, О. (2017). Менеджмент освітньої організації. *ТОВ «Щедра садиба»*. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c842ee6e-98bf-45a2-b0c0-f212a4397449/content>.
5. Про освіту, Закон України № 38-39, розділ I, стаття № 29-30 (2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
6. Гаврилюк, Р. (2005). Управління якістю освіти: книжкові новинки. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/school/method/1180/>.
7. Крупський, Я., & Михалевич, В. (2010). Тлумачний словник з інформаційно-педагогічних технологій. *Вінницький національний технічний університет*, 52.
8. ІАС «Evalued». (2022). Державна служба якості освіти України. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/informaciyno-analitichna-sistema-evalued/>.
9. Про реалізацію експериментального проекту з впровадження інформаційної (автоматизованої) системи зовнішнього оцінювання і самооцінювання освітніх та управлінських процесів у закладах освіти «Evalued», Постанова Кабінету Міністрів України № 407 (2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/407-2023-п#Text>.

10. Інституційний аудит. (2024). *Державна служба якості освіти України*. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/instituciyniy-audit/>.
11. Моніторингові дослідження. (2024). *Державна служба якості освіти України*. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/monitoringovi-doslidzhennya/>.
12. Сертифікація. (2024). *Державна служба якості освіти України*. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/sertifikaciya/>.
13. Google Forms. *Online Form Creator, Google Workspace*. (2024). Google. <https://www.google.com/intl/ua/forms/about/>.
14. ІАС «Evalued» – новий інструмент для забезпечення якості освіти в школі. (2024, 18 квітня). *Державна служба якості освіти України*. URL: <https://sqe.gov.ua/ias-evalued-noviy-instrument-dlya-zabezp/#:~:text=ІАС%20«Evalued»%20–%20новий%20інструмент,Державна%20служба%20я%D>.
15. Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти, Наказ № 54, пункт 3 розділу III (2020).
16. Бобровський, М., Заплотинська, О., Горбачов С., & Ліннік, О. (2021). Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти (2-ге вид.). *Державна служба якості освіти*.
17. Лукіна, Т. (2023). Інституційний аудит і самооцінювання закладу освіти: Єдність та протиріччя в результатах. *Український Педагогічний журнал*, (4). URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/705>.
18. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, Наказ № 17 (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text>.
19. Управління школою: практикум. (2024). *Студія онлайн-освіти EdEra*. URL: <https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:EDERAPROSVITCENTER+SM101+sm101/about>.
20. Глухівський лицей-інтернат. (2024). Сумська область. ІСУО. URL: <https://su.isuo.org/schools/view/id/19388>.

21. Внутрішня документація КЗ СОР Глухівського ліцею-інтернату, 2024.
22. Дикань, В., Зубенко, В., Маковоз, О., Токмакова, І., & Шраменко, О. (2013). Стратегічне управління. *Центр учбової літератури*.
23. Натрошвілі, С. (2015). Стратегічне управління вищим навчальним закладом: Теорія, методологія, практика. *КНУТД*.
24. Гуторова, О. (2009). Основи менеджменту. *ХНАУ*.
25. Веб-сайт закладу освіти «Комунальний заклад Сумської обласної ради - Глухівський ліцей-інтернат з посиленою військово-фізичною підготовкою». (2024). URL: <https://www.hlukhivlitsey.in.ua/>.
26. Річний план закладу освіти «Комунальний заклад Сумської обласної ради - Глухівський ліцей-інтернат з посиленою військово-фізичною підготовкою». на 2023-2024 н. р. (2023). URL: [https://drive.google.com/file/d/1ZX0YIg0wU5G9CFGdxNKB\\_SIJh2A83KmS/view](https://drive.google.com/file/d/1ZX0YIg0wU5G9CFGdxNKB_SIJh2A83KmS/view).
27. Про повну загальну середню освіту, Закон України № 31 (2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#n707>
28. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти, Наказ № 1480 (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20#Text>.
29. Про затвердження переліку актів законодавства у сфері освіти, дотримання яких перевіряється під час проведення інституційного аудиту та позапланової перевірки закладу загальної середньої освіти (зі змінами), Наказ № 01-10/87 (2022). URL: <https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/na-sayt-804-0000000000-20220831-000000001-10-87-0-00.pdf>.
30. Про внесення змін до додатків до наказу Державної служби якості освіти України від 06.09.2021 № 01-11/57, Наказ № 01-10/189 (2023). URL: <https://sqe.gov.ua/law/nakaz-derzhavnoi-sluzhbi-yakosti-osviti-102/>.

## ДОДАТОК А

Нормативні документи для проведення аудиту у закладі загальної середньої освіти

Таблиця А. 1 – Нормативні документи для проведення аудиту у закладі загальної середньої освіти

Назва документа	Назва розділу, наказу	Покликання
Закон України «Про освіту» («Про освіту», 2024)	Розділ V Забезпечення якості освіти	URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n572">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n572</a>
Закон України «Про повну загальну середню освіту» (Про повну загальну середню освіту, 2024)	Розділ VI Забезпечення якості повної загальної середньої освіти	URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#n707">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#n707</a>
Порядок проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти (Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, 2021)	Наказ №17 від 09.01.2019 Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти	URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text</a>
Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти (Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти, 2020)	Наказ №1480 від 30.11.2020 Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти	URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20#Text">https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20#Text</a>
Наказ Державної служби якості освіти України (Про затвердження переліку актів законодавства у сфері освіти, дотримання яких перевіряється під час проведення інституційного аудиту та позапланової перевірки закладу загальної середньої освіти (зі змінами), 2022)	Наказ № 01-10/87 від 31.08.2022 «Про затвердження переліку актів законодавства у сфері освіти, дотримання яких перевіряється під час проведення інституційного аудиту та позапланової перевірки закладу загальної середньої освіти (зі змінами)»	URL: <a href="https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/na-sayt-804-0000000000-20220831-000000001-10-87-0-00.pdf">https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/na-sayt-804-0000000000-20220831-000000001-10-87-0-00.pdf</a>
Наказ Державної служби якості освіти України (Про внесення змін до додатків до наказу Державної служби якості освіти України від 06.09.2021 № 01-11/57, 2023)	Наказ Державної служби якості освіти України № 01-10/189 “Про внесення змін до додатків до наказу Державної служби якості освіти України від 06.09.2021 № 01-11/57”	URL: <a href="https://sqe.gov.ua/law/nakaz-derzhavnoi-sluzhbi-yakosti-osviti-102/">https://sqe.gov.ua/law/nakaz-derzhavnoi-sluzhbi-yakosti-osviti-102/</a>

## ДОДАТОК Б

Структура та органи управління КЗ СОР Глухівського ліцею-інтернату з посиленою військово-фізичною підготовкою

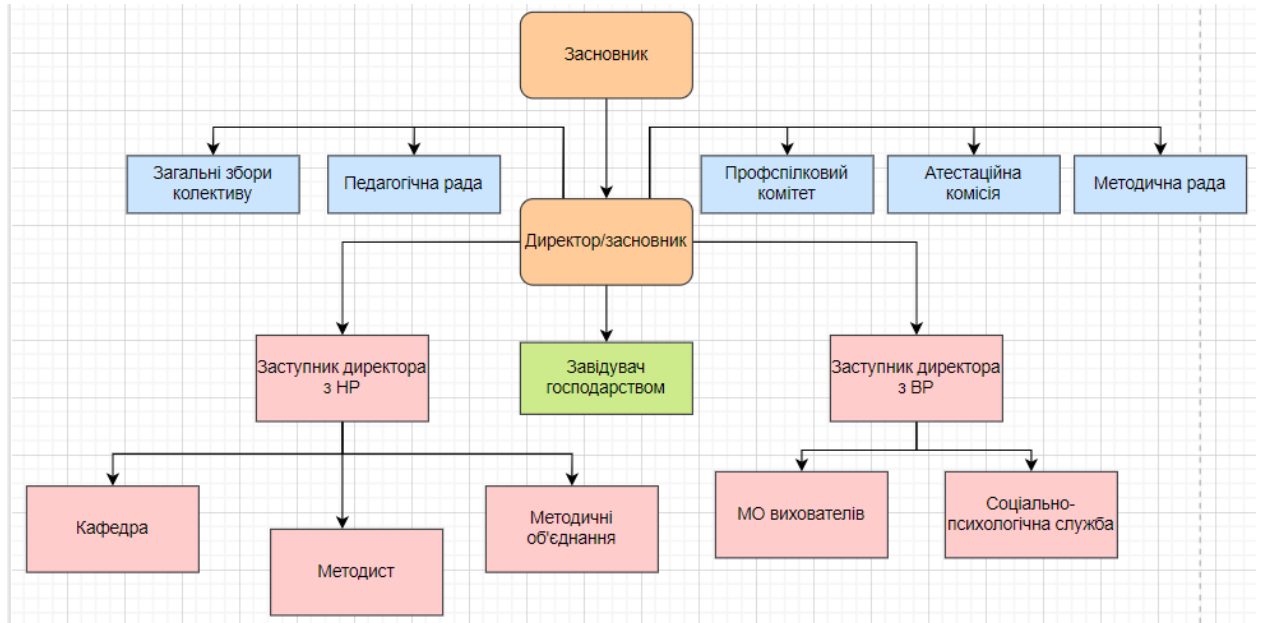


Рисунок Б. 1 – Структура та органи управління КЗ СОР Глухівського ліцею-інтернату з посиленою військово-фізичною підготовкою

## ДОДАТОК В

### Анкета для педагогічних працівників

Шановні педагогічні працівники! Дане опитування проводиться з метою оцінювання якості освітніх і управлінських процесів та напрацювання рекомендацій щодо вдосконалення діяльності. Ваша участь у дослідженні є дуже важливою для нас. Опитування має анонімний характер і отримані дані будуть використані лише в узагальненому вигляді. Відповідаючи на кожне питання, обирайте один варіант відповіді (якщо у формулюванні питання не вказано інше). Жодне запитання анкети не повинно лишатися без Вашої відповіді. Дякуємо за участь!

У яких класах Ви викладаєте? (можна обрати кілька варіантів відповідей)

- у 1...4;
- у 5...9;
- у 10...11 (12).

Які інноваційні освітні технології Ви використовуєте у своїй педагогічній діяльності? (Можна обрати декілька варіантів)

- Інтерактивні дошки
- Відеоуроки
- Інтерактивні онлайн-платформи
- Використання спеціалізованого програмного забезпечення
- Технології гейміфікації та фасилітації
- Інше:

Як часто Ви використовуєте ці технології у своїй роботі?

- На кожному уроці
- Іноді
- Не використовую

Які переваги Ви бачите у використанні інноваційних технологій у освітньому процесі? (Можна вказати декілька варіантів)

- спонукає учнів проявляти творчість
- розвиває навички аналізу
- сприяє розвитку навичок критичного мислення та пізнавальних інтересів учнів
- Інше:

Яких перешкод або викликів Ви зазнаєте при впровадженні інноваційних технологій у свою роботу? (Можна вказати декілька варіантів)

- Фінансова складова
- Неналежне технічне забезпечення
- Недостатня обізнаність щодо інтеграції цих технологій у освітній процес
- Все вдається і перешкод немає
- Інше:

Які інноваційні методи навчання ви використовуєте у своїй педагогічній практиці? (Можна вказати декілька варіантів)

- Проблемне навчання
- Метод проєктів
- Інтерактивні технології
- Рольові ігри
- Кооперативне навчання
- Елементи STEM-технологій
- Інше:

Які інноваційні методи оцінювання ви використовуєте у своїй роботі? (Можна вказати декілька варіантів)

- Самооцінювання
- Взаємооцінювання
- Традиційні методи оцінювання
- Формувальне оцінювання
- Рефлексія
- Рівневе оцінювання

Наскільки ефективними Ви вважаєте впровадження цих інноваційних методик у вашій педагогічній діяльності? (Оцініть за шкалою від 1 до 5, де 1 - дуже неефективно, 5 - дуже ефективно)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

У яких конкурсних або науково-дослідницьких заходах Ви берете участь? (Можна вказати декілька варіантів)

- Наукові конференції
- Підготовка здобувачів освіти до участі у олімпіадах або конкурсах
- Наукове керівництво у написанні науково-дослідницьких робіт
- Партнерство з науковими установами
- Інше:

Чи надає заклад освіти фінансову або матеріальну підтримку для участі здобувачів освіти та педагогічних працівників у науково-дослідницьких проєктах?

- Так
- Ні