



Управління
ШКОЛОЮ

УДК 371.15.008.2
(045)



**ВІРА
ГУМЕНЮК**

Завідувач
кафедри менеджменту
та освітніх технологій
Хмельницького ОІПНО,
кандидат педагогічних
наук, доцент

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІН- СЬКИЙ КОНЦЕПТ РОЗРОБКИ КЕРІВНИКОМ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ

У статті актуалізовано проблему створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти в загальноосвітньому навчальному закладі в умовах імплементації Закону України «Про освіту». Розглянуто базові підходи до розуміння якості освіти, управління якістю організації освітнього процесу в сучасному закладі освіти в контексті педагогічних теорій. Обґрунтовано організаційно-управлінський концепт розробки внутрішньої системи забезпечення якості в закладах загальної середньої освіти, надано рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту якості, структури діяльності та інструментарію створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Запропоновано компетентнісну модель оцінювання якості діяльності вчителя, в основу якої покладено когнітивну, психолого-педагогічну, особистісну, соціально-громадянську, інноваційну, інформаційно-комунікаційну, загальнокультурну компетенції.

Ключові слова: якість освіти, система управління якістю, характеристики якості освіти, якість процесу, якість результату освіти, внутрішня система забезпечення якості освіти, мотивування якості, керівник, заклад загальної середньої освіти.

Постановка проблеми в загальному вигляді.

Підвищення якості освіти та рівний доступ до неї є одним з головних завдань сучасної державної політики в галузі освіти, національним пріоритетом і передумовою національної безпеки держави, умовою реалізації права громадян на освіту. Стаття 6 Закону України «Про освіту» визначає забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності однією з головних засад державної політики та принципом освітньої діяльності. Незважаючи на те, що Закон у цілому так чи інакше

спрямований на підвищення та забезпечення якості освіти і якості освітньої діяльності, системно всі ці питання врегульовано в окремому розділі V Закону.

Відповідно до частини 3 статті 26 Закону України «Про освіту», функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти покладено на керівника закладу освіти в межах наданих йому Законом повноважень. Будь-яких перехідних положень, шовідтермінують запровадження в закладах внутрішньої системи забезпечення якості

освіти, Закон не містить, що потребує вже сьогодні створення кожним керівником такої системи.

Аналіз досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання порушеної проблеми. Питання тлумачення сутності поняття якості освіти знаходимо у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. **М. Поташник** визначає якість освіти як співвідношення цілі й результату діяльності, як міру досягнення цілей, що операційно задані та спрогнозовані [9]. **Г. Бордовський, А. Нестеров, С. Трапцін** [1] під якістю освіти розуміють властивість, здатну задовольнити споживачів різних рівнів. **Л. Давидова**, узагальнивши підходи до визначення якості освіти, пропонує розглядати її як сукупність характеристик освітнього процесу, що містить реалізацію цілей, сучасні технології, умови, необхідні для досягнення позитивних результатів. **О. Ляшенко** стверджує, що якість освіти – це багатовимірне методологічне поняття, яке різнобічно віддзеркалює суспільне життя – соціальні, економічні, політичні, педагогічні, демографічні та інші життєво значущі для розвитку людини сторони життя [8, с. 7-8]. **А. Субетто** [10] формує принцип ізоморфності якості людини та якості освіти, оскільки якість освіти переходить у якість людини, що сьогодні є актуальним, бо цілі визначаються згідно з вимогами до особистості. **В. Гуменюк** аналізує інноваційні ресурси управління якістю освіти, повномірне та ефективне використання яких є ключем до успішного забезпечення якості освіти в навчальних закладах [2]. **М. Поташник** та інші науковці [11, с. 42–48] для оцінки якості освіти пропонують брати за основу якість результатів, включаючи до їхньої структури знання, вміння, навички, показники особистісного розвитку, негативні наслідки освіти, зміну професійної компетентності вчителя та його ставлення до педагогічної роботи.

Формулювання цілей статті. Виходячи з необхідності ефективного розв'язання завдань, які ставить перед керівниками закладів загальної середньої освіти Закон України «Про освіту» щодо створення дієвої внутрішньої системи забезпечення якості освіти, та недостатньої розробленості цієї проблеми як у нормативно-правовій, так і в науково-методичній та практичній площинах, ми маємо на меті обґрунтувати організаційно-управлінський концепт розробки такої системи в закладах загальної середньої освіти, запропонувати керівникові чітку структуру діяльності та інструментарій створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Виклад основного матеріалу. Закон України «Про освіту» визначає якість освіти як відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг [3]. Якість освітньої діяльності трактується як рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що дозволяє здобути особам якісну освіту та відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг [3].

Міжнародні стандарти якості ISO, які орієнтовані на Концепцію загального управління якістю (TQM), визначають за необхідне **дотримання при забезпеченні якості освіти таких принципів:**

- Основна орієнтація закладу освіти на соціальне замовлення як на основного споживача освітньої послуги.
- Персональна відповідальність адміністративно-управлінського апарату за виконання замовлення споживача.
- Сприяння, співучасть, співуправління всіх суб'єктів освітнього процесу в реалізації якісної освіти на всіх етапах освітнього процесу.
- Використання функціонально-системного та процесного підходів у системі менеджменту якості освіти в освітній

організації. Побудована й функціонуюча система менеджменту якості освіти потребує системи моніторингу процесів та їх коригування.

Підхід до розуміння якості освіти здебільшого подають у такій послідовності: носій знань, передавання знань, здобувач знань, сприйняття методик передачі знань, фундаментальність знань, затребуваність здобутих знань, здобування нових знань. З огляду на це можна виділити такі блоки показників якості освіти, як якість викладацького складу, стан матеріально-технічної бази, мотивація педагогів, якість освітніх програм, якість здобувачів освіти, якість інфраструктури, якість знань, інноваційна активність керівників, упровадження процесних інновацій, затребуваність випускників, конкурентоспроможність випускників на ринку праці, їх досягнення.

Складові системи забезпечення якості освіти визначено в частині 2 статті 41 Закону. **Ними є:** *внутрішня система забезпечення якості освіти, тобто в самому закладі освіти, система зовнішнього забезпечення якості освіти, система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти* [3].

Згідно з частиною 3 статті 41 Закону України «Про освіту» **внутрішня система забезпечення якості в закладах освіти може включати:**

- стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти;
- систему та механізми забезпечення академічної доброчесності;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього про-

цесу, в тому числі для самостійної роботи здобувачів освіти;

- забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти;
- створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування;
- інші процедури та заходи, що визначаються спеціальними законами або документами закладу освіти [3].

Відповідальним за створення і функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти відповідно до частини 3 статті 26 Закону України «Про освіту» є **керівник закладу освіти в межах наданих йому Законом повноважень**. Розпочинається така робота з системного моніторингу діяльності школи. Для цього використовуються різноманітні методи, зокрема, анкетування учасників освітнього процесу задля об'єктивізації загальної картини, взаємовідвідування занять для оперативної діагностики проблемних питань, обговорення питань якості навчання для оперативного їх розв'язання тощо.

У подальшому приводяться у відповідність з вимогами навчальні та методичні матеріали: здійснюється експертиза робочих навчальних програм, оптимізуються критерії оцінювання, запроваджуються альтернативні види занять тощо. Навчання здійснюється на основі досліджень і є практикоорієнтованим. При цьому застосовують використання інформаційно-комунікаційні технології, що забезпечить відкритість ресурсів, модерування роботи, е-комунікацію, створення електронних навчальних комплексів, е-журналів, е-портфолію фахівця для мотивації його професійно-особистісного розвитку, професійних подкастів, уніфікують вимоги до якості освіти.

Розробляючи систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості

освіти в закладі загальної середньої освіти, **необхідно виробити внутрішні стандарти з:**

- політики щодо забезпечення якості освіти (стратегічний план розвитку закладу);
- добору, підвищення кваліфікації та оцінювання педагогічного персоналу;
- академічної доброчесності;
- розроблення й затвердження освітніх програм;
- дитиноцентрованого навчання, викладання та оцінювання;
- визнання досягнень та атестації учнів;
- освітніх ресурсів і підтримки учнів;
- інформаційного менеджменту;
- публічної інформації;
- поточного моніторингу і періодичного перегляду програм;
- вимог державної атестації щодо набутих компетентностей випускників;
- співпраці з роботодавцями щодо забезпечення конкурентоспроможного рівня профільної підготовки.

Розглянемо більш детально кожний з цих показників.

Політика школи щодо забезпечення якості має бути публічною і становити частину стратегічного менеджменту. Внутрішні стейкхолдери (зацікавлена сторона, причетна сторона) розробляють і втілюють цю політику через відповідні структури і процеси, залучаючи до цього зовнішніх стейкхолдерів. **У формуванні політики школи щодо забезпечення якості загальної середньої освіти враховують принципи:**

- відповідності державним стандартам і рекомендаціям з якості освіти;
- автономії навчального закладу як відповідального за забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти;
- системного та процесного (означає неперервність управління, послідовність і взаємозв'язок окремих освітніх процесів у рамках їх системи, а також їх комбінацію та взаємодію)

підходів до управління якістю на всіх етапах освітнього процесу;

- орієнтація на споживача освітніх послуг;
- постійне вдосконалення освітнього процесу з урахуванням результатів моніторингу;
- урахування ситуації на ринку освітніх послуг та ринку праці;
- лідерство керівника.

Надзвичайно важливим також у створенні й підтримці функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти є *врахування принципів agile-методів, сутність яких полягає в наступному:*

- люди і взаємодія важливіші за процеси та інструменти;
- працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію;
- співпраця з замовником освітніх послуг важливіша за узгодження умов контракту;
- готовність до змін важливіша за дотримання попередньо складеного плану.

Говорячи про забезпечення якості освіти, всі добре усвідомлюють, що ключовим питанням тут постає якість діяльності вчителя, адже відповідь на нього визначатиме і зміст освіти, і якість навчальних програм, і методику навчання, і конкурентоспроможність випускників на ринку праці, й інші складові якості освіти. При цьому вчитель не тільки передає знання, а й формує особистість здобувача освіти, його світогляд і духовність. **Тож якість діяльності вчителя є поняттям комплексним, що містить:**

- відповідний рівень компетентності: знання, цінності, досвід у певній галузі науки та практики;
- потребу і здатність здійснювати освітню діяльність;
- здатність не лише знати, а й урахувати індивідуальні особливості здобувачів освіти;

- здатність встановлювати контакти з внутрішнім і зовнішнім середовищем задля створення умов для якості освітнього процесу;
- популярність;
- науково-дослідницьку активність.

Сьогодні для оцінювання якості діяльності вчителя ще не вироблено уніфікованого підходу, лише здійснюється робота Державною службою якості освіти з розробки єдиних критеріїв такого оцінювання. На нашу думку, для вироблення критеріїв доцільно застосувати компетентнісний підхід, який вважається ключовою інноваційною ідеєю сучасної освіти та який покладено в основу Концепції нової української школи [6, с. 10].

Як відомо, *під компетентністю людини розуміють спеціально сконструйовані набори знань, умінь, навичок і ставлень, що їх набувають у процесі навчання* [5, с.18]. Вони дають змогу людині визначати, тобто ідентифікувати і розв'язувати, незалежно від контексту (від ситуації) проблеми, характерні для певної сфери діяльності. **С. Клепко** зазначає, що проблема «компетенізації освіти» есплікується як орієнтація на оволодіння її суб'єктами культурами різних сфер діяльності, технологіями, метапрограмами, знаннями. Компетентність – це орієнтація освіти на «вихід», який не може бути зведений лише до сукупності елементарних знань, умінь і навичок [4, с.131-132].

Як бачимо, філософія компетентнісного підходу зберігає значимість і для розробки критеріїв оцінювання якості діяльності педагога, адже компетентність завжди проявляється в діяльності з розв'язання професійних завдань. Професійні завдання, які потребують розв'язання педагогами, передбачають не просто їх готовність, а й здатність до роботи в сучасних умовах динамічних змін, що відбуваються в системі освіти. Важливо зрозуміти, що природа компетентності така, що вона може проявлятися лише в

органічній єдності з цінностями людини, тобто за умови глибокої особистісної зацікавленості в такому виді діяльності.

Відтак, у логіці компетентнісного підходу розглянемо компетентнісну модель оцінювання якості діяльності вчителя, структура якої складається з компетентностей, відповідних їм факторів і критеріїв. До таких компетентностей ми відносимо когнітивну, психолого-педагогічну, особистісну, соціально-громадянську, інноваційну, інформаційно-комунікаційну, загальнокультурну. До кожної компетенції пропонуємо відповідні фактори та критерії. Так, до прикладу, **інноваційній компетентності відповідають такі фактори і критерії:**

- готовність до інноваційної діяльності (критерії: обізнаність про новітні освітні технології, новаторські методики; освоєна сукупність нових педагогічних методів, прийомів, засобів навчання і виховання; налаштованість на експериментальну діяльність);
- дослідницькі навички (критерії: генерування нових ідей та ініціатив; проведення експерименту, аналізування його результатів; застосування наукових методів дослідження);
- нетрадиційне, модернізоване поєднання змісту, форм, засобів навчання і виховання (критерії: використано нову програму з предмета; запроваджено нові шляхи засвоєння конкретного матеріалу в межах окремого предмета, розділу, теми; застосовано новий підхід до оцінювання знань; запроваджено окремий авторський курс);
- результативність інноваційної діяльності (критерії: розроблення й реалізація освітніх проектів; наявність авторських розробок; позитивна динаміка особистісного розвитку дітей; позитивна динаміка здоров'я дітей).

Одним із компонентів внутрішньої системи забезпечення якості освіти є академічна доброчесність, поняття, зміст,

система та механізми забезпечення якої детально виписано у *статті 42* Закону. У листі Міністерства освіти і науки України щодо роз'яснень і рекомендацій стосовно механізму реалізації окремих положень Закону України «Про освіту» зазначається, що частини *7 і 8 статті 42* Закону вже дають можливість закладам освіти своїми внутрішніми положеннями визначити конкретні види академічної відповідальності (у тому числі додаткові та/або деталізовані) учасників освітнього процесу за конкретні порушення академічної доброчесності, а також затвердити порядок виявлення та встановлення фактів порушення академічної доброчесності [7, с. 4].

Для оцінювання якості освіти науковці здебільшого пропонують розглядати якість результатів, складовими якої є знання, вміння, навички; показники особистісного розвитку, негативні наслідки освіти, зміни професійної компетентності вчителя і його ставлення до роботи тощо [11, с. 42-48]. На основі аналізу літературних джерел виявлено, що результати освіти поділяють на три групи:

I група – результати освіти, які можна визначити кількісно, в абсолютних чи відносних величинах, або в будь-яких інших, але обов'язково вимірюваних параметрах;

II група – результати освіти, які можна вимірювати лише кваліметрично, тобто якісно, описово чи у вигляді бальної шкали, де будь-якому балу відповідає певний рівень вияву якості;

III група – результати освіти, які неможливо легко та явно виявити, бо вони часто невидимі, тому що стосуються внутрішніх, глибинних переживань особистості учня [11, с. 52].

У центрі освітнього процесу стоїть здобувач освіти, для якого проводяться уроки, пишуться підручники, розробляються нові освітні технології. Тому буде правомірним говорити про якість здобувача освіти, яку характеризують за показниками: бажання вчитися, знання, здобуті з профільних для учня навчальних дисциплін, володіння іноземними мовами, знання комп'ютера, інтелект, духовність, розвинена пам'ять, критичне мислення, працездатність, цілеспрямованість, наполегливість, планування кар'єри.

ВИСНОВКИ. Закон України «Про освіту» забезпечує чіткі орієнтири керівникам для цілеспрямованої діяльності зі створення внутрішньої системи якості освіти як однієї з головних засад державної політики та принципу освітньої діяльності. Якість освіти розглядається як багатогранне і багатовимірне поняття, до розкриття якого доцільно підходити з позицій системного та процесного підходів. Процесний підхід означає неперервність управління, послідовність та взаємозв'язок освітніх процесів у рамках цілісної педагогічної системи, якою є заклад загальної середньої освіти, його прийнято використовувати при розробці системи менеджменту якості з метою підвищення задоволеності споживачів шляхом виконання їхніх вимог. Система менеджменту якості є інтегрованою, орієнтованою на сучасні *e-технології*, використання теорії і практики наукового управління, успішність якої може бути оцінена із застосуванням якісних і кількісних показників.

При організації роботи класних керівників, директор школи повинен домагатися того, щоб у роботі безпосередніх вихователів класних колективів створювалася певна система.

В. Сухо-млинський



Вера Гуменюк

Организационно-управленческий концепт разработки руководителем внутренней системы обеспечения качества образования

В статье актуализируется проблема создания внутренней системы обеспечения качества образования в общеобразовательном учебном заведении в условиях имплементации Закона Украины «Об образовании». Рассмотрены базовые подходы к пониманию качества образования, управления качеством организации образовательного процесса в современном учебном заведении в контексте педагогических теорий. Обосновывается организационно-управленческий концепт разработки внутренней системы обеспечения качества в учреждениях общего среднего образования, даются рекомендации по совершенствованию системы менеджмента качества, структуры деятельности и инструментария создания внутренней системы обеспечения качества образования. Предлагается компетентностная модель оценивания качества деятельности учителя, в основу которой положены когнитивная, психолого-педагогическая, личностная, социально-гражданская, инновационная, информационно-коммуникационная, общекультурная компетенции.

Ключевые слова: качество образования, система управления качеством, характеристики качества образования, качество процесса, качество результата образования, внутренняя система обеспечения качества образования, мотивация качества, руководитель, учреждение общего среднего образования.



Vira Humeniuk

The organizational and managerial concept of development of supervisor an internal system for ensuring the quality of education

The article actualizes the problem of creating an internal system to ensure the quality of education in a general educational institution in the context of the implementation of the Law of Ukraine «On Education». Basic approaches to understanding the quality of education, managing the quality of the organization of the educational process in a modern educational institution in the context of pedagogical theories are described. The organizational and managerial concept of development of an internal quality assurance system in institutions of general secondary education is substantiated; recommendations are given on the improvement of the quality management system, the structure of activity and the tools for creating an internal system for ensuring the quality of education. A competent model is proposed for assessing the quality of the teacher's activity, based on cognitive, psychological-pedagogical, personal, social-civic, innovative, information-communication, general cultural competence.

Keywords: quality of education, quality management system, quality characteristics of education, quality of the process, quality of the result of education, internal system for ensuring the quality of education, quality motivation, supervisor, general secondary education institution.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бордовский, Г.А. Управление качеством образовательного процесса : монография / Г.А. Бордовский, А.А. Нестеров, С.Ю. Трапизин. – СПб., 2001. – 359 с.
2. Гуменюк, В.В. Нетрадиційні ресурси управління якістю освіти / В.В. Гуменюк // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 1. – С. 64 – 68.
3. Закон України «Про освіту». – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
4. Клепко, С.Ф. Філософія освіти в європейському контексті / С.Ф.Клепко. – Полтава : ПОППО, 2006. – 328 с.
5. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / За заг. ред. О.В. Овчарук. – Київ, 2004. – 112 с.
6. Концепція нової української школи. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf>.
7. Лист Міністерства освіти і науки України «Щодо нагальних питань впровадження Закону України «Про освіту» від 19.10.2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mon.gov.ua/2017.10.12-list-rozysnennya.docx>.
8. Ляшенко, О. Якість освіти як основа функціонування й розвитку сучасних систем освіти / О. Ляшенко // Педагогіка і психологія. – 2005. – № 1 (46). – С. 5-12.
9. Поташник, М.М. Управление качеством образования в вопросах и ответах /М.М.Поташник // Народное образование. – 2002. – № 1. – С. 85-96.
10. Субетто, А.И. Очерки теории качества: Авт. ретроспекция / А.И. Субетто ; Петр. акад. наук и иск. [и др.]. – СПб.; Кострома, 2002. – 107 с.
11. Управление качеством образования. Практикоориентированная монография и методическое пособие / под ред. М.М. Поташника. – Москва : Педагогическое общество России, 2000. – 448 с.