

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Львівська політехніка»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ФОРКУЦА ОЛЕНА АНАТОЛІЇВНА

УДК: 351:377:005.6:657

ДИСЕРТАЦІЯ

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ
ІНСТИТУЦІЙНОГО АУДИТУ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

281 – публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело Форкуца О.А.

Науковий керівник: Красівський Орест Якубович, доктор історичних наук,
професор

Львів – 2023

АНОТАЦІЯ

Форкуца О.А. Забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту: публічно-управлінський аспект. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 публічне управління та адміністрування. Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», Львів, 2023.

Дисертаційна робота є системним дослідженням проблематики забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту з позиції публічно-управлінського аспекту. У роботі здійснено оцінку стану забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту, подано понятійний апарат дослідження, а також запропоновано шляхи удосконалення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту.

З'ясовано, що обов'язковою складовою державного управління освітою є показник якості освіти, відповідно до якого визначаються результативність національної системи освіти та ефективність управління нею. Управлінська діяльність у сфері якості освіти відбувається на основі реалізації усіх основних функцій управління: інформаційно-аналітичної й організаційної, мотиваційної, планово-прогностичної, регулятивно-корекційної та контрольної-діагностичної.

Визначено, що інституційний аудит, який розглядається як зовнішнє оцінювання діяльності школи, що базується на ґрунтовному вивченні освітніх та управлінських процесів, покликаний допомагати школам надавати більш якісні послуги і в подальшому формувати та підтримувати культуру якості освіти, що базується на прозорості, інноваційності та партнерстві учасників освітнього процесу. Зазначено, що завдяки інституційному аудиту, заклади загальної середньої освіти мають можливість забезпечувати оцінку якості педагогічного складу та методики оцінювання учнів, аналізувати якість

надання освітніх послуг освітніми закладами та здійснювати оцінку середовища функціонування закладу освіти в цілому.

Аргументовано, що створення та практичне застосування моделі інтеграційного розвитку школи лежить в основі управлінських дій, спрямованих на підвищення якості освітнього процесу. На основі цієї моделі педагоги отримують можливість знаходити індивідуальний підхід до учнів та розвивати їх потенціал. Обґрунтовано складові компоненти моделі інтеграційного розвитку школи, а саме: рівні оцінки якості освіти, принципи, заходи, процеси та підпроцеси, які загалом покликані формувати концептуальну модель управління якістю середньої освіти.

Обґрунтовано пропозиції щодо впровадження інтегративної моделі управління якістю освіти, в основі якої лежить компетентнісний підхід із врахуванням процесів та процедур управління якістю освіти під час освітнього процесу. Акцентовано увагу на вмінні педагога організовувати якісне навчання, забезпечувати інтегрованість змісту навчальних дисциплін на основі ключових компетентностей, а також на задоволенні потреб учнів відповідно до умов мінливого зовнішнього середовища на основі компетенцій і навичок сучасного педагога.

Обґрунтовано, що інтегративна модель з одного боку враховує компетенції і навички сучасного педагога та його підхід до учнів, а з іншого – потреби сучасного учня, які зумовлені особливостями розвитку підростаючого покоління, впливу на нього новітніх технологій та пристосування до викликів теперішнього суспільства.

В дисертаційній роботі виділено такі основні складові інтегративної моделі: цільовий, змістовий, методологічний, особистісний, технологічний, результативний. З'ясовано, що цільова складова є основоположною при формуванні та впровадженні інтегративної моделі в закладах загальної середньої освіти. Відмічено, що змістовий блок визначає предметний зміст

освітнього процесу та характеризує підходи і принципи, які притаманні тому чи іншому навчальному напрямку.

Аргументовано, що особистісний блок надає можливості для формування різносторонньої особистості, визначаючи її професійні, моральні, психологічні, етичні, культурні та інші особливості, що ідентифікують її як індивідуума в суспільстві. Показано, що технологічна складова інтегративної моделі є специфічним її елементом, оскільки визначає окремі напрями за вибором професії чи роду занять того, хто навчається. Відзначено, що результативний елемент досліджуваної інтегративної моделі характеризується на основі таких основних критеріїв, як діяльнісний, комунікативний, особистісний та мотиваційний.

У роботі обґрунтовані переваги інституційного аудиту порівняно із традиційними способами перевірок освітніх закладів і відмічено досвід розвинутих європейських країн, відповідно до чого такий формат взаємодії між школами та державою абсолютно відмінний від звичного у постсоціалістичних країнах. Запропоновано на рівні публічного сектора здійснювати наступні управлінські дії стосовно запровадження інституційного аудиту: поступово та впевнено відходити від практики перевірок минулого, в основі яких лежало прагнення знайти недоліки в освітньому процесі, а не покращити його шляхом напрацювання відповідних рекомендацій; удосконалювати нормативно-правове забезпечення здійснення інституційного аудиту та уніфікувати його відповідно до європейських стандартів; відходити від проявів авторитаризму та заангажованості експертів під час проведення перевірок, рекомендуючи вчителям, яким чином ефективно проводити уроки, спілкуватися зі школярами тощо.

Обґрунтовано пропозиції щодо підвищення ефективності інституційного аудиту з огляду на потребу імплементації зарубіжного досвіду в частині виявлення порушень та вироблення механізмів визначення міри

відповідальності: уніфікувати нормативно-правову базу щодо застосування інституційного аудиту відповідно до сучасних норм та стандартів розвинених країн для того, щоб застосовувати кращі практики та надбання європейських держав у процесі розвитку української системи освіти та особливостей контролю в системі освіти з акцентуванням уваги на зростанні прозорості діяльності його суб'єктів; створити умови для гармонійного розвитку системи інституційного аудиту, здатної оперативно, адекватно та професійно реагувати на будь-які зміни в системі освіти; оптимізувати процедури інституційного аудиту у напрямі сприяння формуванню ефективної організаційної структури системи інституційного аудиту в освітній сфері.

Обґрунтовано потребу існування необхідних рис та навичок у сучасного вчителя на основі зарубіжного досвіду: перевага у вчителя наставницьких рис над зобов'язальними та контролювальними, акцент в учителя на постійному саморозвитку та покращенні своєї кваліфікації, вміння знаходити підхід до кожного учня та розвивати таким чином його найкращі риси та якості. Врахування цих пропозицій дасть можливість сучасному українському вчителю перейти на якісно новий рівень педагогічної майстерності, а експертам, які проводять інституційний аудит в закладах загальної середньої освіти, високо оцінювати результати шкільної діяльності та освітнього процесу.

Ключові слова: інституційний аудит, середня освіта, заклади освіти, якість, публічне управління, держава, інтегративна модель управління якістю освіти, технології, учні, педагоги, компетенції, перевірки, апробація, атестація.

ANNOTATION

Forkutsa O.A. Ensuring the quality of secondary education through institutional audit: public administration aspect. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the doctor of philosophy in the field of public management and administration on a specialty 281 public management and administration, Institute of Administration, Public Administration and Professional Development, Lviv Polytechnic National University, Lviv, 2023.

The dissertation is a systematic study of the quality of secondary education by means of institutional audit from the standpoint of public administration. The paper assesses the state of ensuring the quality of secondary education by means of institutional audit, presents the conceptual apparatus of the study, as well as proposed ways to improve the quality of secondary education by means of institutional audit.

It was found that the obligatory component of the state management of education is the indicator of the quality of education, according to which the effectiveness of the national education system and the effectiveness of its management are determined. Management activities in the field of education quality are based on the implementation of all major management functions: information-analytical and organizational, motivational, planning and forecasting, regulatory and corrective and control and diagnostic.

It is noted that institutional audit, which is positioned as an external evaluation of school activities, based on a thorough study of educational and management processes, is designed to help schools provide better services and further form and maintain a culture of educational quality based on transparency, innovation and partnership educational process. It is noted that thanks to the institutional audit, secondary schools have the opportunity to assess the quality of teaching staff and methods of student assessment, analyze the quality of educational services provided by educational institutions and assess the functioning of the educational institution as a whole.

It is argued that the creation and practical application of the model of integrative development of the school is the basis of management actions aimed at improving the quality of the educational process in the general education complex. Based on this model, teachers have the opportunity to find an individual approach to students and develop their potential. The multicomponent and complexity of this model in the direction of improving the quality of the educational process is proved and its constituent components are substantiated, such as levels of education quality assessment, principles, measures, processes and subprocesses, which are designed to form a conceptual model of secondary education quality management.

Proposals for the implementation of an integrative model of education quality management in the general education complex, which is based on a competency-based approach to the processes and procedures of education quality management during the initial process, are substantiated. Emphasis is placed on the teacher's ability to organize competency-based learning, ensure the integration of the content of disciplines based on key competencies, as well as meet the needs of students in accordance with the changing environment based on the competencies and skills of modern teachers.

It is substantiated that the integrative model is a complex concept, which on the one hand takes into account the competencies and skills of the modern teacher and his approach to students, and on the other - the needs of the modern student. society. The result of the implementation of this model is to meet the needs of modern students and achieve such a result as the formation of a holistic personality, adapted to the challenges of modern society.

The following main components of the integrative model are highlighted in the paper: target; semantic; methodological; personal; technological; effective. It was found that the target component is fundamental in the formation and implementation of an integrative model. It is noted that the content block determines the subject content of the educational process and characterizes the approaches and principles that are inherent in a particular area of study. It is proved that the methodological principles of the integrative model determine the set of methods, methods and

techniques on the basis of which the integration of the educational process is carried out. It is argued that the personality unit allows the formation of a diverse personality, defining its professional, moral, psychological, ethical, cultural and other features that identify it as an individual in society. It is shown that the technological component of the integrative model is a specific element of it, as it determines certain areas according to the choice of profession or occupation of the student. It is noted that the effective element of the studied integrative model is characterized on the basis of such basic criteria as activity, communicative, personal and motivational.

The dissertation substantiates the advantages of institutional audit compared to traditional methods of inspections of educational institutions and notes the experience of developed European countries, according to which this format of interaction between schools and the state is completely different from the usual in post-socialist countries. It is proposed at the level of the public sector to carry out the following management actions regarding the introduction of institutional audit: to improve the tools for the implementation of audit actions by experts; to gradually and confidently move away from the practice of past checks, which were based on the desire to find shortcomings in the educational process, rather than improve it by developing appropriate recommendations; improve the regulatory and legal support for institutional audit and unify it in accordance with European standards; move away from the manifestations of authoritarianism and involvement of experts in conducting inspections, dictating to teachers how to conduct lessons, communicate with students, etc.

Proposals were made to increase the effectiveness of institutional audit given the need to implement foreign experience in identifying violations and developing mechanisms for determining the degree of responsibility: to ensure the functioning of such an institutional audit system that would promptly, adequately and professionally respond to any changes in education; to harmonize the legal field of the institutional audit system with the introduction of appropriate amendments to the Ukrainian legislation on the peculiarities of control in the education system with an emphasis on increasing the transparency of its subjects; to optimize the functions and powers of

each supervisory body, which will contribute to the formation of an effective organizational structure of the institutional audit system in the field of education; to improve methodological, informational, personnel, as well as financial and logistical support of institutional audit bodies in the secondary education system.

The need for the existence of the necessary traits and skills of a modern teacher on the basis of foreign experience is substantiated: the superiority of the teacher's mentoring traits over mandatory and control; the teacher's emphasis on continuous self-development and improving their skills; ability to find an approach to each student and thus develop his best features and qualities; to take a comprehensive approach to solving the issue of the quality of the educational process, taking into account both the individual approach to students and the constant development of their professionalism. Taking into account these proposals will allow Ukrainian teachers to move to a qualitatively new level of pedagogical skills, and experts conducting institutional audits, to appreciate the results of school activities and the educational process in the general education complex.

Keywords: institutional audit, secondary education, educational institutions, quality, public administration, state, integrative model of education quality management, technologies, students, teachers, competencies, inspections, approbation, certification.

**Список публікацій здобувача,
в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:**

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Форкуца О. Теоретико-правові засади організації освітнього процесу в умовах загальноосвітнього комплексу. Теоретико-правові засади організації освітнього процесу в умовах загальноосвітнього комплексу [Електронний ресурс] // Демократичне врядування. Львів, 2019. №24. Режим доступу: <http://dv.lvivacademy.com/issue/view/12052> (дата звернення 22.01.2022)

2. Форкуца О. Забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту: теоретичні аспекти//Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2020. – Вип. 1 (68). – С.144-151

3. Forkutsa O. Zagraniczne doświadczenie audytu instytucjonalnego w szkolnictwie średnim i perspektywy jego wdrożenia na Ukrainie// Bezpieczeństwo – aspekty. Nisko, 2020. Seria monograficzna. Nr 6. S. 153–162.

4. Красівський О. Я., Форкуца О. А. Інституційний аудит як інструмент забезпечення якості шкільної освіти // Дніпровський науковий часопис публічного управління психології, права. Дніпро: Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. 1. С. 26–31.

5. Форкуца О. А. Переваги забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту: публічно-управлінський аспект // Вісник Національної академії державного управління при президентіві України: науковий журнал. Серія «Державне управління». К.: Національна академія державного управління при президентіві України, 2021. 1 (100). С. 133–139.

6. Forkutsa O. Education quality management in the comprehensive complex by means of institutional audit // Scientific journal of Polonia University. Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej. Częstochowa, 2021. 47 (2021), nr 4. P. 106–111.

7. Forkutsa O. A. Implementation of integration model of education quality managemint in the comprehensive complex // The European Journal of Law and Political Sciences. Vienna: PREMIER Publishing, 2020. № 2. 2021. P. 44–47.

Б. Які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Форкуца О. Інституційний аудит закладів загальної середньої освіти як конституційне право на якісну освіту. Проблеми реалізації та захисту прав людини і громадянина в умовах розвитку правової держави: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 10-12 грудня 2019 р.) / За заг. ред. В.І. Андріїва, Ю.А. Коверко. – Львів, : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2019. – 144 с (С.64-67).

2. Форкуца О. Національно-патріотичне виховання в закладах загальної середньої освіти як напрямок інституційного аудиту в умовах «гібридної війни» // Державно-управлінські аспекти формування національної ідентичності України : збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Львів, 26 грудня 2019 р.). Львів, 2019. С. 56–58.

3. Форкуца О. Публічне управління та інституційний аудит шкіл: взаємозв'язок//Розвиток публічного управління в Україні: наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (23 – 24 квітня 2020 р., м. Львів) / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. С.134-138.

4. Форкуца О. Інституційний аудит та нові виклики щодо впровадження освітянських процесів у школах. Abstracts of X International Scientific and Practical Conference. San Francisco, USA 2020. Pp.43-46.

5. Форкуца О. Аналіз проведення інституційного аудиту у закладах середньої освіти 2019 р. державною службою якості освіти України // Правові аспекти публічного управління: теорія та практика: матеріали XII наук.-практ. конф. (Дніпро, 17 грудня 2020 р.). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 134–137.

6. Форкуца О. Впровадження інституційного аудиту в середній освіті України на основі зарубіжного досвіду. Міжнародна науково-практична конференція «Демократичне врядування та публічне адміністрування в сучасних геополітичних умовах».

7. Форкуца О. Публічне управління та інституційний аудит: європейська практика // Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку:

матеріали щоріч. міжнар.-наук.-практ. конф. (Київ, 2003 р.) : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. С. 76–78.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПОВНОЇ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ ІНСТИТУЦІЙНОГО АУДИТУ	22
1.1 Управління якістю освіти як наукова проблема та засіб розвитку закладу загальної середньої освіти	22
1.2 Інституційно-правові передумови забезпечення якості системи повної загальної середньої освіти: публічно-управлінський аспект.....	34
1.3 Інституційний аудит як засіб покращення якості повної загальної середньої освіти в контексті зарубіжного досвіду	44
Висновки до розділу 1.....	56
Список використаних джерел у розділі 1	59
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОВНОЇ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ ІНСТИТУЦІЙНОГО АУДИТУ.....	66
2.1 Публічно-управлінський аспект розвитку повної загальної середньої освіти	66
2.2 Управління освітнім процесом на основі інституційного аудиту	91
2.3 Забезпечення якості повної загальної середньої освіти засобами інституційного аудиту: сучасний стан	113
Висновки до розділу 2.....	125
Список використаних джерел у розділі 2.....	128
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОВНОЇ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ ІНСТИТУЦІЙНОГО АУДИТУ.....	137
3.1 Імплементация зарубіжного досвіду управління якістю повної загальної середньої освіти засобами інституційного аудиту.....	137

3.2 Використання публічно-управлінських переваг інституційного аудиту в забезпеченні якості повної загальної середньої освіти	156
3.3 Упровадження інтегративної моделі управління якістю освіти в закладі загальної середньої освіти	176
Висновки до розділу 3.....	196
Список використаних джерел у розділі 3.....	200
ВИСНОВКИ.....	208
ДОДАТКИ.....	213

ВСТУП

Актуальність теми. Європейський вибір українського суспільства зумовлює проведення реформ в усіх сферах життєдіяльності з метою їх відповідності світовим стандартам. В пріоритеті проведення реформ перебуває освіта. Саме якісна освіта забезпечує сталий демократичний розвиток суспільства, наслідком чого є покращення добробуту громадян.

На сучасному етапі розвитку суспільства, що характеризується процесами глобалізації і функціонування інформаційних технологій, світова педагогічна думка перебуває в пошуку нових пріоритетів в освіті, де якість стає головним орієнтиром і визначає конкурентоспроможність закладів освіти на регіональному, державному і міжнародному рівнях. Це проявляється у створенні моделі навчання, яка забезпечить учням можливість застосовувати власні вміння і навички у реальному житті й одночасно стане гарантією розвитку цивілізації.

В освітній політиці розвинених країн світу така гарантія підтверджується високою якістю освітніх послуг та ефективною роботою школи. Все це ставить високі вимоги перед педагогічним колективом освітніх закладів, які повинні бути добре інформовані та розуміти важливість проведення реформ щодо забезпечення належної якості освіти.

На даний час потреба реформування освіти пов'язана з реалізацією низки завдань, від ефективності вирішення яких залежить майбутнє нашої країни. Зокрема, мова йде про покращення управління якістю освіти, в основі чого лежить належний рівень функціонування освітніх закладів. Їх відповідність тим стандартам, які існують в розвинених країнах, досягається шляхом реалізації низки аналітично-контролюючих заходів, зокрема інституційного аудиту як новітнього інструменту забезпечення якості повної загальної середньої освіти в сучасних умовах.

Теоретичною основою для обґрунтування положень, термінів, висвітлених у дисертації, є роботи авторитетних фахівців, експертів, науковців:

П. Друкера, В. Афанасьева, Б. Гаєвського, Г. Єльнікової, Б. Андрушківа, О. Кузьміна, М. Мескона, Ф. Хедоурі, М. Альберта, В. Жигалова, Л. Шимановської, І. Ісаєва, В. Лазарева, Є. Павлютенкова, В. Крижка, А. Свенцицького. Сучасні українські й зарубіжні вчені студіюють якість освіти у філософському та педагогічному (В. Андрущенко, В. Астахова, К. Астахова, С. Гончаренко, М. Згуровський, В. Кремень, М. Култаєва, В. Луговий, М. Лукашевич, В. Лутай, М. Михальченко, І. Надольний, С. Ніколаєнко, В. Огнев'юк, І. Предборська, О. Савченко, В. Ткаченко та ін.), соціальному й управлінському аспектах (О. Величко, В. Вікторов, А. Гофрон, Т. Гусен, Д. Дзвінчук, Б. Жебровський, А. Тайджеман). Цей феномен також охарактеризовано з позиції дидактики, загальної педагогіки, психології, методології (В. Бондар, Л. Бурлачук, Ю. Гільбух, Л. Качалова, Т. Лукініна, І. Підласий) тощо.

Дослідженню проблематики забезпечення якості освіти певною мірою присвячено науково-дослідні розробки на різних рівнях: державному, регіональному, рівнях вищої та шкільної освіти, – В. М. Бегей, Є. С. Березняк, В. І. Бондар, Л. В. Ващенко, Л. І. Даниленко, Г. В. Єльнікова, В. В. Зверєва, Ю. А. Конаржевський, Т. О. Лукіна, В. Е. Лунячек, Н. М. Островерхова, В. П. Панасюк, В. С. Пікельна, П. Б. Полянський, М. М. Поташник, І. В. Соколова, О. І. Субетто та ін.

Питання організації моніторингу якості освіти на різних рівнях вивчали В. Беспалько, Н. Буркіна, А. Луцюк, О. Ляшенко, В. Мокшеев, А. Зубко; моніторинг, як основу державного управління якістю освіти, опрацьовували Т. Лукіна, О. Локшина, Т. Шамова; різні теоретичні аспекти досліджуваної проблеми описали І. Булах М. Поташник, Г. Маслай, О. Белкін, І. Гавриленко, П. Третьяков, А. Майоров, С. Шишов, Є. Заїка, С. Подмазін, Ю. Романенко. Проблемою підвищення якості освіти також займалися: В. І. Андреев, І. Вадимова, К. Вазипа, А. Віткін, О. Грішнова, Л. Дарійчук, Г. Дмитренко, П. Корстаньє, К. Ушаков, З. Кеменейд, П. Гарр, В. Крижко та інші.

До зарубіжних авторів, які у своїх наукових дослідженнях піднімають питання якості, належать: Р. Кумінз, Б. Ліндстром, Р. Щалок, Р. Ренвік, І. Браун, А. Кемпбел, Е. Конверс, Д. Шнайдер, Ф. Андрейз, С. Вітлі, В. Роджерс, Дж. Гудал, Д. Хал, Д. Фалс, Дж. Перрі, Е. Алардт, Х. Шіппер, Дж. Клінч, В. Повел, Дж. Ріборн, І. Рутман, М. Бах, М. Ріукс. Серед польських науковців це: Дж. Чапінські, Р. Дербіс, А. Банька, С. Ковалік, М. Олесь, К. де Вальден-Галушко, Р. Кольман, А. Залевська, Л. Воловічка, Б. Вейнерт, С. Садовська та інші.

Отже, дослідженню стану системи освіти в Україні та її модернізації присвячено чимало праць українських та зарубіжних учених. Проте, незважаючи на досить велику кількість публікацій, система освіти є швидкозмінною і потребує постійної уваги з боку науковців та дослідників. Значно впливає на середню освіту нестабільна економічна і суспільна ситуація в Україні. Саме тому дослідження якісних змін у галузі освіти є актуальним.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в розкритті ролі інституційного аудиту та його публічно-управлінських можливостей як дієвого засобу забезпечення якості середньої освіти в Україні.

Для досягнення поставленої мети визначено основні завдання дослідження:

- визначити теоретико-методологічні основи забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту;
- подати теоретичне обґрунтування інтегративної моделі управління якістю освіти та технологію її реалізації в сучасних умовах;
- обґрунтувати пропозиції щодо імплементації зарубіжного досвіду та визначення пріоритетності застосування інституційного аудиту;
- обґрунтувати переваги забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту з позиції публічно-управлінського аспекту;
- подати пропозиції щодо впровадження інтегративної моделі управління якістю освіти.

Об'єкт дослідження: вплив публічно-управлінських чинників на інституційний аудит як засіб забезпечення якості середньої освіти в Україні.

Предмет дослідження: забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту: публічно-управлінський аспект.

Методи дослідження. Для реалізації основних завдань дослідження використано такі методи: *теоретичні:* аналіз філософської, педагогічної, психологічної літератури, нормативних документів з питань управління якістю освіти для вивчення стану розробленості проблеми, визначення науково-теоретичних засад управління якістю освітніх послуг в освітньому закладі, понятійно-категоріального апарату дослідження; *теоретичне моделювання* для розробки теоретичної моделі управління якістю надання освітніх послуг освітніми закладами на основі інституційного аудиту; оцінка ділової, нормативно-методичної документації для з'ясування специфіки публічно-управлінських показників розвитку регіонів України щодо якості освітніх послуг в освітньому закладі та визначення показників якості результатів надання освітніх послуг в освітньому закладі; системний метод для вироблення висновків за результатами дослідження; *емпіричні:* спостереження, анкетування, тестування, бесіди, неформальне інтерв'ю, метод експертних оцінок для визначення впливу різних чинників на якість освітньої діяльності школи та визначення критеріїв оцінки ефективності управління якістю надання освітніх послуг освітніми закладами на основі інформаційних технологій; вивчення й узагальнення практичного управлінського досвіду; педагогічний експеримент з метою перевірки ефективності розробленої моделі управління якістю освітніх послуг в освітніх закладах на основі інституційного аудиту та вироблення методичних рекомендацій щодо її впровадження; методи математичної статистики для опрацювання результатів моніторингових досліджень та результатів експериментальної перевірки (в тому числі кваліметричні обчислення).

Наукова новизна результатів дослідження полягає в тому, що:

- *вперше*

- обґрунтовано пропозиції щодо впровадження інтегративної моделі управління якістю освіти, яка базується на застосуванні інституційного аудиту як інструменту забезпечення якості освіти та на компетентнісному підході із врахуванням особливостей освітнього процесу, спрямованому на задоволення потреб сучасних учнів та на досягнення ними такого результату як формування цілісної особистості, пристосованої до викликів сучасного суспільства.

удосконалено:

– підходи щодо визначення пріоритетності застосування інституційного аудиту в контексті імплементації зарубіжного досвіду застосування інституційного аудиту, які спрямовані на формування єдиного ефективно діючого механізму оцінки, нагляду та контролю у системі середньої освіти України; підвищення рівня дисципліни освітніх закладів; гармонізацію законодавчої бази; покращення рівня методологічного та інформаційного забезпечення системи інституційного аудиту; оптимізацію діяльності контрольних органів та забезпечення їх належним кадровим персоналом;

– пропозиції щодо здійснення управлінських дій стосовно запровадження інституційного аудиту в публічному секторі, які передбачають відхід від застарілих бюрократичних способів перевірки освітнього процесу та вдосконалення інструментарію реалізації аудиторських дій експертами на основі доведених переваг інституційного аудиту порівняно з атестацією освітніх закладів.

дістали подальшого розвитку:

– теоретичне обґрунтування інтегративної моделі управління якістю освіти та технології її реалізації в сучасних умовах управління якістю освіти, які враховують процеси та підпроцеси, принципи та рівні управління якістю освіти у напрямі застосування новітніх технологій при реалізації цієї моделі в сучасних умовах;

– пропозиції щодо покращення роботи вчителя, сформовані на основі впровадження зарубіжного досвіду оцінювання педагогів, які передбачають превалювання у вчителя наставницьких рис над зобов'язальними та

контрольованими, а також акцентують увагу на потребі постійного саморозвитку та покращенні кваліфікації вчителя, а також на вмінні знаходити підхід до кожного учня та розвивати його найкращі риси та якості; вказують на потребу комплексного підходу до вирішення питання якості освітнього процесу з врахуванням як індивідуального підходу до учнів, так і постійного розвитку професіоналізму вчителя.

Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що розроблено й запроваджено в практику методичні рекомендації для керівників місцевих органів управління освітою: «Управління освітою в територіальних громадах» у схемах і таблицях.

Результати дослідження можуть бути використані в системі післядипломної педагогічної освіти, у процесі підготовки й перепідготовки управлінських кадрів, самоосвітньої діяльності керівників закладів загальної середньої освіти. Результати дослідження впроваджено в практику управлінської діяльності закладів загальної середньої освіти, зокрема в діяльності Ліцею № 24 Івано-Франківської міської ради (довідка № 69 від 28 квітня 2022 року).

Окремі положення дисертаційної роботи використано в практичній діяльності:

Департаменту освіти, науки та молодіжної політики Івано-Франківської обласної державної адміністрації (довідка № 926 від 25 серпня 2021 року),

Відділу освіти, молоді та спорту Космацької сільської ради Косівського району Івано-Франківської області (довідка № 01.19/49 від 21 квітня 2022 року).

Зв'язок теми дисертації з державними програмами, науковими напрямами університету та кафедри.

Дослідження проведено в межах науково-дослідних робіт Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, зокрема за темою: «Державно-управлінські аспекти формування національної ідентичності в

сучасному українському соціумі» (ДР №0119U100780, ДО № 0221U103959) комплексного наукового проекту Національної академії державного управління при Президентові України «Державне управління та місцеве самоврядування», у якій авторка проаналізувала проблемні питання у сфері освіти та виховання дітей, як основного напрямку «людських інвестицій» та запропонувала напрямки реалізація ефективної державної політики в гуманітарній сфері, спрямованої на формування якісної практико орієнтованої системи освіти.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним дослідженням автора. Наукові положення, розробки і висновки дисертаційного дослідження є підсумком самостійно проведених досліджень автора у сфері забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту. Висновки і рекомендації, серед яких ті, що характеризують її наукову новизну, одержані автором особисто. Розробки співавторів, з якими були підготовлені окремі публікації, у дисертації не використовувались.

Апробація результатів дослідження відбувалася під час виступів на науково-практичних конференціях різного рівня, а саме, міжнародних: Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми реалізації та захисту прав людини і громадянина в умовах розвитку правової держави» (м. Львів, 10-12 грудня 2019 року); Міжнародна науково-практична конференція «Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку» (Київ, 2020р.); X International Scientific and Practical Conference. San Francisco, USA 2020; Міжнародна науково-практична конференція «Демократичне врядування та публічне адміністрування в сучасних геополітичних умовах» (м. Львів, 20 травня 2022 року); вітчизняних: Науково-практична конференція «Державно-управлінські аспекти формування національної ідентичності України» (м. Львів, 26 грудня 2019 року); Науково-практична конференція за міжнародною участю «Розвиток публічного управління в Україні» (23 – 24 квітня 2020 року, м. Львів); XII науково-практична конференція

«Правові аспекти публічного управління: теорія та практика» (Дніпро, 17 грудня 2020 року);

Основні результати дослідження висвітлено у 14 наукових публікаціях, із яких: 3 опубліковано у міжнародних виданнях, 3 – у вітчизняних наукових виданнях, внесених до наукометричних баз, рекомендованих Міністерством освіти і науки України, 1 – в електронному виданні. За результатами апробації опубліковано 7 тез доповідей у матеріалах наукових комунікативних заходів.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, списку використаних джерел до кожного розділу, загальних висновків, 6 додатків. Загальний обсяг дисертації складає 218 сторінок, з них 187 сторінок основного тексту, який містить 19 таблиці та 41 рисунок на 25 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПОВНОЇ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ ІНСТИТУЦІЙНОГО АУДИТУ

1.1. Управління якістю освіти як наукова проблема та засіб розвитку закладу загальної середньої освіти

Освіта посідає особливе місце в процесі реформування українського суспільства та є невід’ємною частиною соціальної функції державного управління. Питання якісної освіти в Україні є надзвичайно важливим і одним із головних пріоритетів країни, оскільки воно розглядає освіту в рамках механізму соціального відтворення населення, виховання людей, здатних ефективно працювати та формувати сприятливе соціальне середовище, яке обґрунтовує потребу якісної освіти для людей і пропонує різноманітні можливості для її отримання [9, с. 37].

Якість освіти є одним із ключових факторів в суспільстві, а також фундаментальним чинником розуміння людської природи. Більшість вчених визначає сутність поняття «якість освіти» та аналізує його і як процес, і як результат. Процесуальний контекст передбачає розуміння якості освіти як можливості щодо забезпечення надання відповідного рівня освітніх послуг, які відповідають потребам особистості, а також інтересам сучасного суспільства та держави. Результативний контекст передбачає тісну взаємодію процедур освітнього процесу та освітніх послуг, які отримують суб'єкти, що навчаються.

Якість освіти є національним пріоритетом для розвитку країни, суспільства в цілому, наукової спільноти тощо. На сьогоднішній день якісна освіта передбачає сукупність процедур щодо здобуття учнями потрібних для сучасного суспільства знань, умінь, навичок, які вони можуть в подальшому застосовувати на практиці, а також сукупність показників, що розкривають різноманітні аспекти діяльності освітнього закладу:

- зміст освіти,
- форми і методи навчання,
- матеріально-технічну базу,
- кадровий склад [14, с.23].

Якісна освіта школяра передбачає отримання не тільки знань, але й вмінь швидко і якісно розв'язувати життєву проблему, бути готовим до самостійного вступу в доросле життя. Також якісна освіта характеризує профільне навчання в старшій школі, при цьому особлива увага приділяється здоров'ю учнів, підтримці обдарованих та талановитих дітей, а також комп'ютеризації закладів загальної середньої освіти та підключенню їх до мережі «Інтернет».

Якісна освіта сьогодні – це використання під час викладання шкільних предметів таких форм і методів, які розкривають творчість учнів, створюють атмосферу розкнутості, емоційного піднесення, активно залучають дітей до позашкільного освітнього процесу, враховуючи їх інтереси [11, с.195].

Проблем управління якістю торкалися у своїх працях відомі теоретики наукового менеджменту: М. Альберт, М. Вебер, М. Вудкок, М. Мескон,

Т. Пітерс, А. Файоль, Ф. Тейлор, П. Уотерман, М. Хедоурі, Л. Якокка та інші. Теоретичні та методичні питання управління якістю освіти розглядають такі сучасні вітчизняні та зарубіжні вчені, як В. Беспалько, В. Гуменюк, Т. Давиденко, Б. Жебровський, Ю. Конаржевський, Е. Коротков, О. Локшина, Т. Лукіна, В. Лунячек, М. Поташник, В. Симонов, Т. Шамова та інші. Дослідження проблеми управління якістю освіти передбачає з'ясування суті понять «якість», «якість освіти».

Ведучи мову про якісну освіту, варто в першу чергу глибше осягнути саме поняття «якість» у загальному розумінні. Якість, як категорія, розглядається вченими в різних наукових сферах. Зокрема, з філософської точки зору вона віддзеркалює внутрішню визначеність предмета, що характеризує його специфіку, яка вирізняє його з-поміж інших об'єктів; з економічної – сукупність властивостей освітньої послуги, що зумовлюють ступінь її здатності задовольняти потреби споживачів відповідно до свого призначення; з юридичної – це одна із суттєвих умов багатьох цивільно-правових договорів тощо. На відміну від інших галузей, у педагогіці якість є багатогранним поняттям, що за своєю сутністю відображає різні аспекти освітнього процесу (філософські, соціальні, педагогічні, політичні, демографічні, економічні тощо) та розглядається як сукупність властивостей освіти, що визначають її здатність задовольняти відповідні потреби особистості, суспільства, держави відповідно до призначення освіти [39].

Аналіз наукової літератури засвідчує наявність різних поглядів науковців на тлумачення зазначених понять. О. Овчарук акцентує увагу на гострій полеміці та активних обговореннях щодо визначення якості освіти, починаючи з навчальних досягнень учнів та студентів і закінчуючи якістю діяльності навчальних закладів та якістю надання освітніх послуг [20, с. 135-136].

Філософські уявлення щодо категорії «якість» дають підстави розглядати її як системно-соціальний феномен, сукупність властивостей якого спрямована на забезпечення вимог і потреб споживача у теперішньому та майбутньому часі [10, с. 8].

У довідковій літературі з педагогіки якість визначають як сукупність властивостей, ознак, що відображають суттєву визначеність об'єкта, завдяки якій він є саме таким, а не іншим [19, с. 213].

У працях з теорії управління якість послуг (продукції) визначають як сукупність властивостей та характеристик послуги (товару), завдяки яким послуга (товар) здатна задовольняти потреби споживачів [34, с. 531].

Якість освіти – це: «внутрішня система забезпечення якості закладу загальної середньої освіти»; це використання досягнень науки, ефективних технологій виробництва товарів і послуг. Якість освіти є перевіреною упродовж десятиліть та загальноновизнаною у світі ідеологією забезпечення постійного поліпшення якості продукції, здобування переваг в умовах конкуренції як фундаментального принципу розвитку та самоорганізації виробництва і ринку, зокрема і у сфері освіти [18, ст. 40].

Щодо поняття «якість освіти», то Б. Жебровський, аналізуючи різні підходи до трактування поняття «якість освіти» у педагогічній теорії і практиці, розділяє положення, обґрунтовані вітчизняними та зарубіжними вченими на ті, в яких розглядається поняття «якість освіти» на основі його аналізу як процесу і як результату. З позицій процесу, стверджує науковець, «якість освіти» розглядається як такий стан, що задовольняє потреби людини, а також відповідає інтересам суспільства і держави. «Якість освіти», як результат діяльності навчального закладу, вказує на відповідність рівня підготовки учнів вимогам діючих освітніх програм [17, с. 8].

Отже, якість освіти відображає розвиток системи освіти і суспільства та змінюється відповідно до нових вимог особистості, суспільства і держави.

В. Гуменюк розглядає категорію «якість освіти» і як процес, і як результат, підкреслюючи, що якість освіти як процес – це сукупність властивостей навчання і виховання, які визначають пристосованість до реалізації соціальних завдань щодо формування особистості. Якість освіти як результат – це сукупність властивостей особистості, яка фіксується через

категорії культури особистості, соціальну громадянську зрілість, рівень знань, умінь, творчих здібностей та мотивованості [15, с.65].

Н. Благун визначає якість освіти як сукупність властивостей та характеристик освітнього процесу, що надають йому спроможність формувати такий рівень професійної компетентності, який задовольняє потреби громадян, підприємств і організацій, суспільства і держави [4, с. 17].

В. Луначек розглядає якість освіти, як соціальну категорію, що визначає стан і результативність процесу освіти в суспільстві, її відповідність потребам і очікуванням суспільства (різних соціальних груп) у розвитку і формуванні громадянських, побутових і професійних компетентностей особистості; певний рівень знань і умінь, розумового, морального і фізичного розвитку, якого досягають ті, хто навчається на певному етапі відповідно до цілей, що плануються; ступінь задоволення очікувань різних учасників процесу освіти від освітніх послуг, що надаються освітніми установами [30, с. 307].

Т. Лукіна визначає якість освіти як збалансовану відповідність певного освітнього рівня (загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти тощо) численним потребам, цілям, умовам, затвердженим освітнім нормам і стандартам, яка встановлюється для виявлення причин порушення цієї відповідності та управління процесом поліпшення встановленої якості [29, с. 621].

За твердженням Т. Лукіної розрізняють два основних підходи у визначенні сутності досліджуваного поняття:

- нормований – розглядається з точки зору задоволення потреб та досягнення певних норм, стандартів, цілей (особистості, суспільства, держави), що нормативно затверджені відповідними документами;
- управлінський – подається з позицій сучасної теорії та практики управління якістю (якість освіти як об'єкт управлінського впливу розглядається одночасно з позицій якості освітньої системи, якості освітнього процесу (як процес споживання надання освітніх послуг)

та якості особистості випускника як результату діяльності освітньої системи за показниками його освіченості та сформованості суспільно значущих цінностей.

За словами авторки, якість освіти відображає розвиток системи освіти і суспільства в певний період та змінюється з часом залежно від вимог особистості, суспільства і держави [29, с. 621].

У статті 1 Закону України «Про освіту» якість освіти визначається як рівень здобутих особою знань, умінь, навичок, що відображає її компетентність відповідно до стандартів вищої освіти [51].

Таке різноманіття визначень науковцями та законодавцем суті якості освіти пояснюється різними підходами до визначення самого поняття «освіта», яке тлумачиться і як цілеспрямований процес засвоєння індивідом досвіду, прилучення індивіда до культурних цінностей людства, і як результат цього процесу (набуття певного рівня, характеру освіченості). Освіта розглядається і як соціальне явище, і як відносно самостійна система, функцією якої є систематичне навчання і виховання членів суспільства. У цьому випадку, поняття «освіта», зокрема означає сукупність і функціонування освітньо-виховних установ різних типів, ступенів і форм власності, тобто різні організаційні форми освіти. Освіта, як соціальна система, є диференційованою сферою освітніх послуг.

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «якість освіти» показує, що наразі існує чимало підходів щодо його тлумачення. Якість освіти – складна категорія, вона має кілька властивостей і характеризується багатогранністю, що знайшло відображення у поглядах науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи серед науковців до визначення поняття «якість освіти»

Автори	Визначення поняття «якість освіти»
Т. Лукіна [29]	- сукупність результатів, яких учні досягли у здобутті нових знань, умінь та навичок
Т. Козарь [21]	- сукупність характеристик та особливостей освітнього процесу, які дозволяють йому формувати професійний рівень

	компетентності, що відповідає потребам (хто чи що) громадян, підприємств та організацій, суспільства та держави
В. Гуменюк [15]	- набір властивостей та характеристик освітнього процесу, які дозволяють йому задовольнити загальноприйняті потреби знань та навичок окремих осіб, підприємств та організацій, суспільства та держави
О. Воробйова [10]	- багатогранна модель соціальних норм та вимог до людини, освітнього середовища, в якому вона розвивається, та освітньої системи, реалізує її на певних фазах навчання особи
Б. Жебровський [17]	- є багатогранною категорією, яка органічно поєднує високу якість реалізації всіх складових навчального процесу та якість певних результатів навчання, що відображає інтереси всіх залучених сторін
С. Кондратюк [22]	- це багатовимірна методологічна концепція, яка одночасно відображає суспільне життя – соціальні, економічні, політичні, освітні, демографічні та інші аспекти життя, життєво важливі для розвитку людини. Як системний об'єкт він вирізняється якістю мети, якістю навчального процесу та якістю результату

Джерело: узагальнено на основі [10], [15], [17], [21], [22], [29]

Отже, поняття «якість освіти» дуже складне і відображає різні аспекти освітнього процесу - філософські, соціальні, освітні, політичні, демографічні, економічні та інші. Кожна наука приділяє увагу проблемі якості освіти, обирає власну точку зору та акцентує увагу на різних аспектах, з якими вона досліджує цю проблему. Спроба систематизації робиться в різних дослідженнях.

Дослідження Інституту вищої освіти Академії педагогічних наук України свідчать, що «якість освіти характеризується такими шістьма складовими», представленими на рис. 1.1.

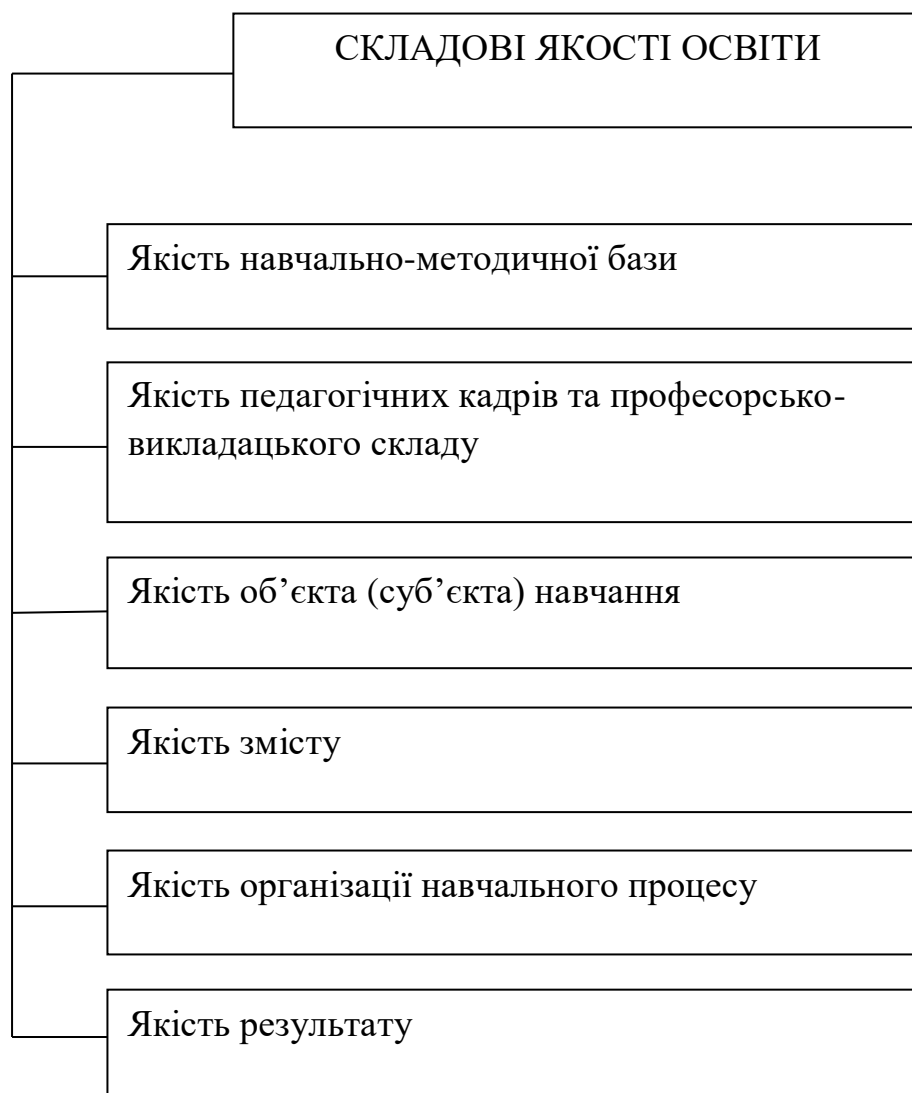


Рис. 1.1. Основні критерії та показники якості освіти

Джерело: складено автором на основі [9, с. 41-43]

Отже, до основних критеріїв та показників, які визначають зміст поняття якості освіти, слід віднести:

- якість педагогічних та методичних основ, забезпечення ресурсами освітніх закладів на належному рівні, включення до освітнього процесу не лише традиційних компонентів, таких як шкільні підручники, а й нових сучасних медіа та когнітивних методів навчання;

- якість викладацького складу вимагає переоцінки соціальної ролі вчителя: вчитель тепер не тільки носій знань, він повинен виконувати місію радника для учнів та доносити до них відповідну інформацію, майстер

методів навчання, організатор пізнавального діалогу дитини з навколишнім світом, людьми, собою, соціальним працівником та наставником;

- якість об'єкта / суб'єкта навчання – сила та глибина знань, практичні навички, формування пізнавальних інтересів, інтелекту, формування світогляду тощо; це рівень підготовки фахівців, здатних до ефективної професійної діяльності, швидкої адаптації до умов науково-технічного прогресу, оволодіння технологіями в межах своєї професії, вміння використовувати свої знання для вирішення професійних проблем;

- якість змісту – базові знання; прикладні знання;

- якість організації навчального процесу – індивідуальний підхід до учнів з урахуванням їх інтересів, здібностей та вмінь;

- якість результату – високий рівень професійної підготовки, володіння знаннями, здатність до саморозвитку тощо [9, с. 41-43].

Наступним кроком у нашому дослідженні стало юридичне визначення терміну «якість освіти».

У Законі України «Про освіту» зазначено, що якість освіти – це відповідність результатів навчання вимогам законодавства, стандарту освіти та / або договору про надання освітніх послуг, а також якості освіти. Освітня діяльність – це рівень організації, що забезпечує та реалізує освітній процес, що забезпечує отримання особистістю якісної освіти та виконання вимог, встановлених законодавством та / або договором про надання освітніх послуг [51].

Національна доктрина розвитку освіти в Україні трактує сутність поняття «освіта» як стратегічного ресурсу для покращення добробуту людей, захисту національних інтересів, зміцнення авторитету та конкурентоспроможності держави на міжнародному рівні [50].

У документі зазначено, що «головна мета української системи освіти – створити умови для розвитку самореалізації кожної особистості як громадянина України, створити покоління, здатне до навчання протягом усього життя, створювати та розвивати цінності громадянського суспільства» [50].

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) визначає якість освіти як сукупність характеристик та особливостей освітнього процесу, які дозволяють їм задовольнити освітні потреби споживачів освітніх послуг та підкреслює важливість оцінки якості, якої досягають усі споживачі освітніх послуг – як безпосередньо (учні, студенти), так і опосередковано (роботодавці, держава, суспільство). Однак за такого підходу якість освіти значним чином залежить від зовнішнього оцінювання, від зміни попиту на окремих кваліфікованих працівників на ринку праці.

У сучасній науково-методичній літературі категорія «управління» тлумачиться як зміна стану досягнутого об'єкта, системи чи процесу, що веде до досягнення поставленої мети. Основу науки управління складає узагальнення практичного досвіду, виявлення загальних принципів і закономірностей, використання яких сприяє досягненню позитивних результатів [25, с.15].

У сфері освіти під управлінням розглядається процес спрямованої, контрольованої та регульованої зміни фізичних і духовних можливостей людини відповідно до поставленої мети [12, с. 16].

Управління якістю освіти у конкретному освітньому закладі має комплексний характер, що передбачає визначення вимог споживачів до якості освіти, забезпечення якості освітніх послуг відповідно до державних стандартів та вимог споживачів та контроль якості.

Аналіз наукової літератури, досвіду діяльності закладів освіти, управління ними, нормативних вимог щодо забезпечення якості освіти дозволили охарактеризувати механізм управління якістю освіти (яке ми розглядали як управління за результатами) і визначити такі його етапи:

1. Вивчення пропозицій, зауважень органів управління освітою, керівників шкіл щодо якості підготовки вчительських кадрів у закладах вищої освіти, основних недоліків їхнього професійно-особистісного розвитку; побажань батьків, школярів, громадськості щодо якості освітніх послуг, які надає заклад вищої освіти; міркувань випускників педагогічних навчальних

закладів, які працюють у школах та інших навчальних закладах, щодо якості отриманої освіти та основних труднощів у роботі; тенденцій змінення вимог до педагогічних працівників, які визначаються фахівцями з професійної педагогіки.

2. Визначення місії, цілей, стратегії розвитку закладів вищої освіти, зважаючи на вимоги соціального замовлення та з обов'язковим урахуванням освітніх послуг, які надають інші вищі педагогічні навчальні заклади в регіоні. Згуртування колективу навколо ідеї підвищення якості освітніх послуг, розвитку закладів вищої освіти.

3. Визначення параметрів, за якими будуть оцінюватися результати освіти; розробка й реалізація методики діагностування за цими параметрами особистості кожного студента; прогнозування результатів освіти кожного з них.

4. Проблемно-орієнтований аналіз внутрішнього середовища закладів вищої освіти (кадри, їх потенціал, кваліфікація; організація управління; освітній процес (організація, науково-методичне, технологічне забезпечення тощо); фінансування закладу; організаційна культура та ін.). Виявлення недоліків (проблем) в діяльності закладу.

5. Співставлення обраного варіанту місії, цілей, стратегії розвитку закладу, бажаних результатів освіти студентів з наявними результатами й можливостями; визначення напрямів коригування на цій підставі діяльності структурних компонентів педагогічної системи.

6. Визначення факторів, за рахунок реалізації яких передбачається одержання освітніх послуг нової якості. До факторів, які здійснюють суттєвий вплив на якість освіти, належать: зміст освіти (уведення нових навчальних дисциплін; періодичний перегляд, модернізація освітніх програм; опанування ціннісних орієнтацій освіти та ін.), організація освітнього процесу (нові технології навчання, виховання і розвитку: впровадження нових інформаційних технологій, розробка й опанування психозберігаючих технологій та ін.; забезпечення необхідних ресурсів для організації самостійної роботи студентів за кожною освітньою програмою; здійснення моніторингу та ін.), умови, в яких

протікає освітній процес (кадрові, науково-методичні, матеріальні, фінансові, правові, психологічні, організаційні, інформаційні, комунікаційні, санітарно-гігієнічні та ін.), нововведення в системі управління (реалізація стратегій не тільки функціонування, а й розвитку; впровадження інформаційних систем для ефективного управління освітнім процесом; реалізація концепцій управління «за результатами» та особистісно-орієнтованого управління та ін.). Формування єдиного для усіх суб'єктів педагогічної системи уявлення про якість освіти, її ключові фактори, способи забезпечення і покращення.

7. Розробка й мобілізація колективу для реалізації програми розвитку закладів вищої освіти, яка включає принципи, конкретні заходи і процедури забезпечення якості освіти. Коригування діяльності закладів вищої освіти й управління ним за результатами контролю реалізації програми [56, с. 215].

Система загального управління якістю ґрунтується на таких засадах:

1. Якість оцінює суб'єкт, який споживає продукт.
2. Якість повинна виявлятися не тільки в товарах компанії, але й у всіх сферах її діяльності.
3. Якість потребує участі кожного працівника компанії.
4. Для досягнення високої якості необхідно, щоб усі партнери працювали на одному рівні.
5. Програма боротьби за якість не здатна поліпшити первісно неякісний товар.
6. Підвищувати якість можна завжди.
7. Іноді для підвищення якості потрібно згадати про кількість.
8. Якість не може коштувати забагато.
9. Якість – необхідна, але не завжди достатня умова [34, с. 532].

Таким чином, якість освіти є показником, що визначає результативність національної системи освіти та ефективність управління нею, що є обов'язковою складовою державного управління освітою. На сьогоднішній день, враховуючи виклики суспільства та глобальну інформатизацію, надзвичайно важливо підвищувати якість освіти в Україні.

1.2 Інституційно-правові передумови забезпечення якості системи повної загальної середньої освіти

У сучасному світі управління якістю освіти виступає стрижневим напрямом управлінської діяльності у сфері освіти. У цьому процесі суб'єктами виступають органи державного управління якістю освіти, які утворюють лише частину відповідного механізму державного управління, а об'єктом є система освіти в аспекті її якості, при цьому управлінський вплив спрямовується на різноманітні складові цієї системи: матеріально-технічні, науково-методичні, фінансові, а також на людські ресурси [29, с. 620-621].

Варто зазначити, що українська система забезпечення якості освіти йде корінням у радянське минуле, коли контроль якості здійснювався адміністративно-командними методами. Використання формальних процесів і процедур було логічним, тому що споживачем послуг освіти виступала держава [2, с. 10].

Нині в Україні створюється національна модель управління якістю освіти. Прагнення України побудувати демократичну, соціальну, правову державу зумовили потребу у формуванні громадянського суспільства та моделі державно-громадського управління, зокрема і в освітній сфері. У цій моделі особистість та держава мають стати рівноправними суб'єктами і партнерами, а необхідною умовою забезпечення сталого демократичного розвитку суспільства проголошується якісна освіта, підвищення доступності до якої має забезпечити економічне зростання держави та розв'язання соціальних проблем суспільства [50].

Тож, забезпечення якості освіти (відповідність результатів навчання до вимог, встановлених законодавством, відповідних стандартів освіти та/або договору про надання освітніх послуг) та якості освітньої діяльності (рівня організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що дає можливість здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим

законодавством та/або договором про надання освітніх послуг) є засадничими принципами державної освітньої політики [51].

До початку XXI ст. в Україні питання управління якістю освіти вивчалися у контексті загальних питань управління системою освіти та навчальними закладами. Усі підходи до поліпшення якості освіти розроблялися переважно з позицій педагогічних наук. Нині відбуваються кардинальні зміни в управлінні освітою, зокрема її якістю. На всіх рівнях управління створено або створюється, відповідно до нової редакції Закону України «Про освіту», систему забезпечення якості освіти, що має гарантувати цю якість, формувати довіру суспільства до системи й закладів освіти та органів управління освітою, постійно та послідовно підвищувати якість освіти, допомагати закладам освіти та іншим суб'єктам освітньої діяльності в підвищенні її якості [37].

Складові цієї системи, відповідно до національного законодавства (табл. 1.1 у Додатку А), такі:

- система забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти);
- система зовнішнього забезпечення якості освіти;
- система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти [51].

Як видно з табл. 1.1 у Додатку А, в Україні для забезпечення якості освіти розроблено відповідні механізми, заходи, інструменти, критерії, правила, процедури, що допомагають оцінити стан якості освіти за всіма параметрами освітньої діяльності. Водночас на центральному рівні створено органи забезпечення якості освіти, діяльність яких спрямовується і координується українським Урядом через Міністерство освіти і науки України, зокрема: Український центр оцінювання якості освіти (утворено в 2005 р., здійснює зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання, здобутих на певному освітньому рівні, а також проводить моніторингові дослідження якості освіти), Державна служба якості освіти України (утворено в 2017 р., положення розроблено). На регіональному рівні ці органи представлено через спеціальні

відділення. Мета їхньої діяльності, за інформацією, опублікованою на сайті Міністерства освіти і науки України, полягає в оцінюванні якості освітньої діяльності закладу освіти, напрацюванні рекомендацій щодо її підвищення та вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти, а також приведення освітнього та управлінського процесів у відповідність до вимог законодавства та ліцензійних умов [57].

Разом із тим в Україні діє Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), яке було створено в 2015 р. як постійно діючий колегіальний орган у сфері забезпечення якості вищої освіти. Повноваження центральних органів забезпечення якості освіти подано в табл. 1.2 у Додатку Б.

Таким чином, державою для забезпечення якості освіти створена відповідна система, що включає необхідні механізми, заходи, інструменти, критерії, правила, процедури та відповідні органи. Серед основних параметрів забезпечення якості освіти можна назвати: якість розроблення й функціонування державних механізмів регулювання освітніх процесів, якість управління освітою, якість умов забезпечення освіти (матеріально-технічне, інформаційне, фінансове, кадрове тощо), якість педагогічних працівників, якість освітнього процесу, якість результатів освіти (особистості) та ін. Важливим у процесі забезпечення якості освіти є розуміння та ставлення до цього процесу безпосередніх виконавців – освітян. Саме від них залежить і ефективність процесу реформування освіти, що його, практично третє десятиріччя, переживає освітня галузь.

У сучасних умовах управління якістю освітніх послуг у системі повної загальної середньої освіти в Україні реалізовується:

- Міністерством освіти і науки України;
- Департаментами/управліннями освіти і науки обласних державних адміністрацій, відділами освіти районних державних адміністрацій, територіальних громад;
- на рівні окремих закладів загальної середньої освіти.

Однак, зважаючи на той факт, що система управління вітчизняною загальною середньою освітою є централізованою, то управлінський контекст слід розглядати насамперед на рівні центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері освіти (Міністерства освіти і науки України).

Механізм управління якістю освіти, про який йшла мова в попередньому питанні, передбачає реалізацію усіх основних функцій управління:

- інформаційно-аналітична й організаційна функції реалізуються на усіх етапах;
- мотиваційна – на третьому і восьмому етапах;
- планово-прогностична – на третьому, четвертому, п'ятому, шостому і восьмому етапах;
- регулятивно-корекційна функція управління реалізується на шостому етапі;
- контрольно-діагностична – на восьмому етапі.

Узагальнюючи розгляд досліджуваної проблеми, слід зазначити, що у новій моделі розвитку суспільства випереджаючий розвиток якостей людини, якості освітніх систем стають безумовною необхідністю. У загальному значенні якість освіти можна визначити як ступінь відповідності освітнього процесу і його результатів вимогам держави, запитам споживачів, потребам і можливостям суб'єктів педагогічного процесу.

Загалом, основними завданнями органів управління системою загальної середньої освіти, задекларованими в Законі України «Про повну загальну середню освіту», є [52]:

- створення умов для здобуття громадянами повної загальної середньої освіти;
- прогнозування розвитку загальної середньої освіти, мережі закладів загальної середньої освіти відповідно до освітніх потреб громадян;

- атестація освітніх закладів системи загальної середньої освіти, оприлюднення результатів атестації через засоби масової інформації;
- ліцензування закладів загальної середньої освіти, заснованих на приватній формі власності;
- контроль за дотриманням Державного стандарту загальної середньої освіти, навчально-методичне керівництво та державне інспектування закладів загальної середньої освіти незалежно від підпорядкування, типів і форм власності;
- забезпечення соціального захисту, охорони життя, здоров'я та захисту прав педагогічних працівників, психологів, бібліотекарів, інших спеціалістів, які беруть участь в освітньому процесі, учнів (вихованців) закладів загальної середньої освіти;
- сприяння розвитку самоврядування в закладах загальної середньої освіти;
- комплектування системи загальної середньої освіти педагогічними працівниками, у тому числі й керівними кадрами.

У цьому контексті підкреслимо, що хоча серед завдань прямо не зазначена необхідність забезпечення якості загальної середньої освіти, завдання щодо ліцензування, атестації та інспектування освітніх закладів передбачають процедуру її належного забезпечення.

На даний час Міністерство освіти і науки України визначає національну освітню політику, освітні стандарти національного рівня – Державний стандарт загальної середньої освіти та національний курикулум – Базовий навчальний план закладів загальної середньої освіти.

Як було зазначено нами вище, Міністерство освіти і науки України (далі - МОН) має широке коло владних повноважень, зокрема:

- нормативно-правове регулювання відносин у системі загальної середньої освіти, у тому числі й у сфері управління якістю освітніх послуг;

- розроблення та подання на затвердження Кабінету Міністрів України нормативів матеріально-технічного та фінансового забезпечення загальноосвітніх навчальних закладів згідно з Державним стандартом загальної середньої освіти;
- визначення перспектив розвитку системи загальної середньої освіти; визначення загальної стратегії моніторингу якості загальної середньої освіти й забезпечення його проведення;
- розроблення й упровадження Державного стандарту загальної середньої освіти;
- визначення порядку атестації педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів;
- ухвалення рішення щодо організації інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти, координація та контроль за її проведенням [51].

Зазначимо, що в Україні Державний стандарт загальної середньої освіти являє собою «зведення норм і положень, що визначають державні вимоги до освіченості учнів і випускників шкіл на рівні початкової, базової і повної загальної середньої освіти та гарантії держави у її досягненні» [52].

У цьому контексті також зазначимо, що в Україні дотримання вимог Державного стандарту загальної середньої освіти є обов'язковим для загальноосвітніх навчальних закладів, а також професійно-технічних та вищих навчальних закладів I–II рівнів акредитації незалежно від підпорядкування, типів і форм власності, у той час як у Великій Британії тільки державні субсидовані школи мають обов'язково дотримуватися національних освітніх стандартів (національного курикулуму); навчальні заклади інших типів і форм власності мають певну автономію, зокрема в розробленні курикулуму.

В Україні Державний стандарт загальної середньої освіти розробляється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері освіти разом із Національною академією наук України та Національною академією педагогічних наук України. Державний стандарт

загальної середньої освіти затверджується Кабінетом Міністрів України і переглядається не рідше одного разу на 10 років.

В умовах стрімких змін в усіх сферах життя суспільства такий підхід дозволяє краще адаптувати освітні послуги, що надаються загальноосвітніми навчальними закладами, та підвищити конкурентоспроможність системи загальної середньої освіти в цілому. Структура та зміст загальної середньої освіти, відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» [52], визначається Базовим навчальним планом загальноосвітніх навчальних закладів (далі – Базовий навчальний план) через інваріантну і варіативну складові, які «встановлюють погодинне та змістове співвідношення між освітніми галузями (циклами навчальних предметів), гранично допустиме навчальне навантаження учнів та загальнорічну кількість навчальних годин. Інваріантна складова змісту загальної середньої освіти формується на державному рівні, є єдиною для всіх закладів загальної середньої освіти, визначається через освітні галузі Базового навчального плану. Варіативна складова змісту загальної середньої освіти формується загальноосвітнім навчальним закладом з урахуванням особливостей регіону та індивідуальних освітніх запитів учнів (вихованців) [52].

Варто зазначити, що не підпорядкованою МОНу, в Україні основною формою державного контролю за діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів усіх типів і форм власності є державна атестація закладу, яка здійснюється, згідно з Наказом МОН України «Про затвердження Порядку державної атестації дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів», МОНом, іншими центральними органами виконавчої влади, у сфері управління яких перебувають навчальні заклади, що атестуються [48].

Для проведення державної атестації конкретного навчального закладу орган, що її здійснює, створює атестаційну комісію з числа його працівників, фахівців навчальних закладів (крім цього навчального закладу), установ освіти, підприємств, організацій та представників громадськості (профспілок, освітніх громадських організацій тощо) (за згодою) чисельністю не більше 15 осіб.

Члени атестаційної комісії (крім членів атестаційної комісії – представників громадськості) повинні мати відповідну освіту, кваліфікацію, практичний досвід роботи у сфері освіти, володіти необхідними знаннями та навичками [48].

У цьому контексті можемо констатувати єдність вимог до професіоналізму експертів, що здійснюють перевірку навчального закладу, в обох країнах. Згідно з «Порядком державної атестації дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів», основними показниками, за якими оцінюється діяльність загальноосвітнього навчального закладу, атестаційною комісією визначено:

1) відповідність документації, у тому числі фінансової, вимогам законодавства;

2) створення умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами, зокрема й дітей з інвалідністю;

3) забезпечення якості загальної середньої освіти (порівняльний аналіз результатів зовнішнього та внутрішнього моніторингу результатів навчальних досягнень учнів (вихованців); порівняння результатів незалежного оцінювання випускників 11-х класів із результатами їх навчальних досягнень (за 3 останні роки);

4) дієвість внутрішнього моніторингу навчальних досягнень учнів;

5) організація роботи щодо професійного розвитку педагогічних працівників;

6) наявність бібліотеки та/або використання інформаційно-комунікаційних технологій у навчально-виховному процесі;

7) загальний стан території, будівель та приміщень навчального закладу;

8) створення безпечних умов для учасників навчально-виховного процесу;

9) забезпечення соціально-психологічного супроводу учнів;

10) створення умов для задоволення потреб учнів у різних формах позаурочної навчально-виховної роботи;

11) забезпечення якості управлінської діяльності (наявність (дієвість) внутрішнього контролю за організацією навчально-виховного процесу; стан усунення порушень вимог законодавства і недоліків у роботі, виявлених під час попередніх заходів контролю; відкритість і публічність у діяльності навчального закладу);

12) роль навчального закладу у житті територіальної громади та його суспільна оцінка батьківською громадськістю, громадськими об'єднаннями [48].

В Україні значна увага приділяється підготовчому етапу, зокрема визначенню мети та об'єктів контролю, вибору форм та методів, а також здійсненню інструктажу учасників процесу внутрішнього оцінювання. Обов'язковими етапами в обох країнах є збір та аналіз інформації, що здійснюється з використанням низки методів (спільними є такі методи, як анкетування, опитування/інтерв'ю, вивчення документації), оприлюднення висновків у формі звіту/аналітичної доповіді та надання рекомендацій для подальшого вдосконалення діяльності навчального закладу [44, с.65].

За результатами атестації педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів, яка ще донедавна була основним засобом перевірки якості навчального процесу, визначається відповідність педагогічного працівника займаній посаді, присвоюється кваліфікаційна категорія (спеціаліст, спеціаліст другої категорії, спеціаліст першої категорії і спеціаліст вищої категорії) та може бути присвоєно педагогічне звання (старший учитель, учитель-методист, вихователь-методист, педагог-організатор-методист тощо). Положення про кваліфікаційні категорії та педагогічні звання затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері освіти [52].

В Україні, згідно з «Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників», зазначена процедура здійснюється комісіями трьох рівнів:

- Атестаційна комісія I рівня створюється у навчальному закладі незалежно від його підпорядкування, типу і форми з педагогічних працівників;
- Атестаційна комісія II рівня створюється у відділі освіти районної державної адміністрації, іншому підрозділі місцевого органу виконавчої влади та виконавчому органі ради, у підпорядкуванні якої перебуває заклад освіти;
- Атестаційна комісія III рівня створюється в управлінні освіти і науки обласної державної адміністрації, іншому відповідному структурному підрозділі місцевого органу виконавчої влади [58].

Атестаційні комісії I рівня оцінюють відповідність кваліфікації педагогічного працівника зайнятій посаді та присвоюють кваліфікації «спеціаліст», «спеціаліст другої категорії» та «спеціаліст першої категорії», тоді як комісії II і III рівнів, крім вище окреслених повноважень, мають право присвоювати кваліфікацію «спеціаліст вищої категорії» та педагогічні звання.

Отже, можемо констатувати, що оцінювання рівня професійного розвитку педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів здійснюється диференційовано. Однак, як видно з наведеного вище переліку видів діяльності вчителя, який атестується, в українських загальноосвітніх навчальних закладах поза увагою залишаються такі аспекти, як лідерство та дослідницька діяльність.

В Україні функціонують спеціальні навчальні заклади – обласні інститути післядипломної педагогічної освіти, які надають можливість професійного розвитку. Крім курсів підвищення кваліфікації, поширеною в нашій країні формою професійного розвитку вчителів є обмін передовим педагогічним досвідом через проведення відкритих уроків та інших занять; усні повідомлення результатів вивченого, узагальнення передового педагогічного досвіду у виступах педагогів у школі, на нарадах, курсах, семінарах; письмові повідомлення результатів вивченого, узагальнення передового педагогічного досвіду у формі методичних листів, методичних розробок, статей у газетах і журналах, видання брошур, монографій, збірників матеріалів конференцій і

семінарів; наочно-демонстраційну популяризацію передового педагогічного досвіду – організацію виставок, створення спеціальних стендів при методкабінетах тощо [58].

У той же час така форма обміну передовим педагогічним досвідом, як участь в інноваційних шкільних мережах, серед вітчизняних учителів, є мало поширеною, що зумовлено насамперед недостатньою кількістю зазначених мереж у країні, а також їх вузькою спеціалізацією.

Отже, протягом останніх років в управлінні якістю освітніх послуг у системі загальної середньої освіти України відбулися значні зміни, спричинені суспільно-політичними, соціально-економічними та культурними перетвореннями, однак певні аспекти цього процесу потребують подальшого вдосконалення.

1.3 Інституційний аудит як засіб покращення якості повної загальної середньої освіти в контексті зарубіжного досвіду

Якісна освіта лежить в основі прогресивного розвитку суспільства, адже без освіти, яка є основою інтелектуального, культурного, духовного, соціального, економічного розвитку суспільства, не було б держави. Забезпечення та захист конституційних прав і свобод людини й громадянина, зокрема права на якісну освіту, є обов'язком держави.

Стаття 5. Закону України «Про освіту» зазначає: «освіта є державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства. Фінансування освіти є інвестицією в людський потенціал, сталий розвиток суспільства і держави» [51]. Згідно з даною статтею, освіта є державним пріоритетом, яка в подальшому забезпечить розвиток суспільства, а саме: якісну початкову та базову освіту, адже якісна освіта – запорука розвитку суспільства.

У ст. 45 Закону України «Про освіту» «Інституційний аудит» зазначає:

1. Інституційний аудит – це комплексний зовнішній огляд та оцінка освітніх та управлінських процесів навчального закладу (крім закладів вищої освіти), які забезпечують їхню ефективну роботу та сталий розвиток.

2. Метою інституційного аудиту є оцінка якості освітньої діяльності навчального закладу та розробка рекомендацій щодо:

- підвищення якості освітньої діяльності навчального закладу та вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти ;

- узгодження навчальних та управлінських процесів з вимогами законодавства, зокрема з умовами ліцензії [51].

Інституційний аудит – це зовнішнє оцінювання діяльності школи на основі ретельного вивчення освітніх та управлінських процесів. На відміну від атестації, яка має виконувати наглядову та контрольну функції, інституційний аудит має стати інструментом підтримки інститутів. Інституційні аудити покликані допомогти школам досягти кращої якості та створити і підтримувати культуру якісної освіти в майбутньому, яка ґрунтується на прозорості, інноваційності та партнерстві між усіма учасниками освітнього процесу. Подібні системи оцінки якості освіти успішно працюють у більшості європейських країн – Австрії, Великій Британії, Норвегії, Данії, Бельгії, Швеції, Чехії, Литві тощо [65].

Розвиток освітньої системи, який заклав фундамент для застосування інституційного аудиту, розпочався саме у Великобританії, де перші спроби держави встановити контроль над системою освіти відбулися в позаминулому столітті. Вважаємо за доцільне визначити етапи розвитку управління якістю освіти у цій країні, починаючи саме з цього часу. На основі історико-хронологічного аналізу праць науковців і законодавчих актів та хвильового підходу, що обґрунтовує циклічність змін, було виокремлено п'ять етапів розвитку управління якістю освітніх послуг з урахуванням чергування політичних циклів у світі, зокрема:

- перший – стратифікації (1861-1902 рр.);
- другий – професіоналізації (1902-1944 рр.);

- третій – централізації (1944-1979 рр.);
- четвертий – маркетизації (1979-1997 рр.);
- п'ятий – модернізації (1997-2013 рр.) (таблиця 1.3 у Додатку В) [22, с.53].

Дані таблиці 1.3 у Додатку В свідчать, що протягом зазначеного періоду було створено три різні національні освітні комісії, які розробили законодавче забезпечення освіти для представників свого класу, зокрема:

- Закон «Про приватні школи» (Public Schools Act) (1968 р.);
- Закон «Про школи, що утримуються за рахунок пожертв» (Endowed Schools Act) (1869 р.);
- Закон «Про початкову освіту» (1870 р.) [64].

Отже, початком розвитку освітньої системи Великобританії стало створення у 1861 році Королівської комісії з питань приватних шкіл, з метою налагодження процесу управління якістю освітніх послуг в дев'яти найдавніших і найпрестижніших навчальних закладах (Eton, Winchester, Westminster, Charterhouse, St Paul's, Merchant Taylors', Harrow, Rugby and Shrewsbury). У Доповіді комісії, названої Доповіддю Клерендона (Clarendon Report, 1864) на честь її автора, зазначені навчальні заклади було визначено як окремий тип приватних шкіл та подано рекомендації з питань управління, керівництва й курикулуму. Так, зокрема курикулуми мали становити класичні мови, математика, сучасні мови, природничі науки, історія, географія, малювання та музика [22, с.54].

На сьогодні Великобританія поряд із іншими розвиненими країнами впроваджує нові технології в освітню сферу з метою підвищення якості середньої освіти, і якраз інституційний аудит є одним із основних інструментів забезпечення цього процесу.

На відміну від атестації, що мала наглядово-контрольні функції, інституційний аудит має стати інструментом підтримки закладів. Інституційний аудит покликаний допомогти школам підвищити якість їхньої діяльності та сприяти зростанню суспільної довіри до освіти.

Якщо атестація показувала школі, які недоліки в організації та провадженні освітнього процесу, то інституційний аудит має показати, як вирішити дані недоліки. При цьому, у школах залишатиметься поле для вибору власної стратегії розвитку освітньої діяльності та шляхів її реалізації.

Під час проведення аудиту освітні експерти звертатимуть увагу як на успішні аспекти діяльності шкіл, так і на ті, де якість освітньої діяльності є низькою та потребує вдосконалення. За результатами аудиту заклад отримуватиме рекомендації, орієнтуючись на підвищення рівня освітньої діяльності. Ці рекомендації не є ультимативними та залишають школі право на власний розсуд вирішувати, як будувати свою діяльність після проведення аудиту.

Зауважимо, що освітніми експертами можуть бути педагогічні працівники, які мають вищу кваліфікаційну категорію; педагогічні працівники, які пройшли сертифікацію; керівники, заступники керівників шкіл, що пройшли інституційний аудит; інші фахівці [16].

Всі експерти повинні мати вищу педагогічну освіту, практичний досвід роботи у закладі освіти не менше 5 років та пройти відповідне навчання, організоване Державною службою якості освіти.

У випадку, якщо аудит проводиться у закладі спеціалізованої освіти, наприклад, у спортивній школі, обов'язковим є залучення представників цієї сфери до оцінювання закладу.

Працівники органів управління у сфері освіти залучаються як експерти лише для проведення перевірки дотримання вимог законодавства.

Крім того, інституційний аудит також розглядатиме діяльність закладу в його взаємодії з засновником та місцевою громадою. Тобто, на відміну від атестації, що була зосереджена виключно на оцінці конкретного закладу освіти місцевим органом управління освітою, аудит – це комплексне оцінювання незалежними освітніми експертами умов функціонування закладу (матеріально-технічне, кадрове забезпечення, створення інклюзивного освітнього середовища тощо). Тому рекомендації будуть надаватися і засновникам.

Завданням інституційного аудиту є не лише оцінювання якості освітньої діяльності, а й надання закладам освіти та їхнім засновникам рекомендацій щодо удосконалення їхньої роботи.

Таким чином, на нашу думку, інституційний аудит дасть змогу забезпечити проведення незалежних перевірок щодо якості надання освітніх послуг в середовищі функціонування закладу освіти, а також оцінити якість педагогічного складу та методику оцінювання.

Очікується, що заклади загальної середньої освіти почнуть уточнювати свою якість освіти, і повинна бути система забезпечення якості освіти, яка вимірює аспекти питань якості.

Оцінювання освіти – це формальний процес, який використовує збір даних та оцінку програми для оцінки ефективності та / або цінності освітньої організації, процесу та навчальної (освітньої) програми. Існує багато різних моделей та підходів, що застосовуються для оцінювання вищої освіти у всьому світі, і різні країни часто приймають або розробляють ці моделі для оцінки ефективності освіти.

Оцінювання є важливим елементом виживання освітньої організації. Оцінку можна визначити як «процес, який розроблений та впроваджений для того, щоб допомогти зацікавленим сторонам оцінити достоїнство та цінність об'єкта» або «дослідження, яке ретельно оцінює достоїнство, цінність процесів, систем, результатів організації, процес, який повинен відігравати певну роль у майбутньому» [38, с.33].

Оцінювання та аудит середніх навчальних закладів є пріоритетним завданням. Це означає, що існує потреба у розробці методу для оцінки та ідентифікації оцінювача чи аудиторської групи та розробки структури оцінки ефективності.

Сьогодні контроль-оцінювальна діяльність використовується не лише для оцінювання та тестування учнів у класі, але й розширена, щоб охопити всю освітню систему. Оцінювання використовується на всіх рівнях освіти,

включаючи осіб, аудиторії, програми, організації та сфери, а також на національному та міжнародному рівнях.

Оцінювання освіти – це «формальний процес, який використовує збір та аналіз даних для оцінки якості та цінності освітньої організації, навчальної програми та процесу» [32].

Ефекти, цінності та результати освітньої оцінки можна найкраще побачити, коли вона може надати необхідну інформацію людям, які мають безпосереднє відношення, а також тим, хто може отримати користь від результатів.

Освітні оцінки можуть вивчати та оцінювати навчальні підрозділи, використовуючи стандарти, заздалегідь визначені цілі або якість освіти. Після таких оцінок можна усунути недолік у навчальній системі та організувати більш ефективну систему.

Існує багато різних моделей та підходів, що застосовуються для оцінювання освіти у всьому світі, і країни часто приймають або розробляють ці моделі для оцінки ефективності освіти.

Відповідно до проаналізованої літератури, ми можемо описати форми оцінювання нижче:

1. Типове оцінювання, яке вимірює якість предмета у всіх навчальних програмах, в яких викладається предмет, якість самої навчальної програми, якість закладу як у навчальному, так і в адміністративному аспектах та якість конкретної теми в межах середньої освіти.

2. Акредитація – процедура, при якій якість установи чи навчальної програми оцінюється приватним чи незалежним державою аудитором, щоб засвідчити, що вона відповідає конкретним і заздалегідь визначеним стандартам. Це може включати самостійне дослідження та зовнішнє оцінювання експертами. Основна його мета – підтримка та покращення якості у навчальному закладі, навчальній програмі чи курсі. Результати акредитації можуть призвести до отримання нагороди за поточний статус або ліцензії на продовження роботи протягом певного періоду часу [44, с. 54].

3. Аудит – процес, що оцінює ефективність систем забезпечення якості в освітніх організаціях. Його увага зосереджується на підзвітності та вивченні того, чи досягнуті визначені цілі чи ні. Аудит проводиться тому, що підрозділи відповідають за якість моніторингових процедур та здійснення заходів з удосконалення. Аудит також допомагає організаціям у процесі прийняття рішень [20, с. 23].

Оцінювання освіти може здійснюватися на таких рівнях: університет, школа / коледж чи установа, відділ або група, освітня програма чи навчальна програма, оцінювання курсу та складання практики чи оцінювання навчання. Для кожного рівня є деякі розроблені або заздалегідь чітко визначені моделі.

У науковій літературі досліджено багато різних аспектів щодо оцінювання у середніх навчальних закладах. У освітніх організаціях підвищення якості навчання повинно вважатися важливим пріоритетом. Для досягнення цієї мети необхідні обґрунтовані доказом оцінки та аудит. В ході аудиту та оцінки необхідно встановити відповідні показники для оцінки конкретних стратегічних цілей [59].

Багатоступеневе оцінювання є надійним та прийнятним у більшості країн, тому воно реалізується як основний інструмент забезпечення якості для оцінки закладів середньої освіти. Ця процедура починається з внутрішньої самооцінки, яку проводить академічна програма чи заклад освіти, щоб проаналізувати власні сильні та слабкі сторони. Наступним кроком є відвідування рецензентами оглядових підрозділів на місці та підготовка звіту про зовнішню оцінку. Реалізація рекомендацій рецензентів відбувається на подальшому етапі.

Методи, засновані на внутрішніх критеріях, – це ті, які можуть інтерпретувати наукову та освітню достовірність різних освітніх груп. Це високо цінується академічним співтовариством і є широко поширеним в університетах у всьому світі. Це пояснюється тим, що даний метод забезпечує наукову, відповідну, точну, своєчасну та обґрунтовану основу щодо інтерпретації якості систем прийняття рішень у закладах загальної середньої освіти.

Уряди багатьох країн розглядають політику освіти, пов'язану з зовнішніми аудитами якості, а зовнішні органи фінансуються для проведення аудиту. Підхід, що застосовується до аудиту освітніх організацій, відрізняється між країнами, але очевидно, що метою аудиту є забезпечення того, щоб надавачі середньої освіти мали ефективні системи управління та підвищення якості. Крім того, результати аудиту дозволяють урядам оцінити якість та рівень навчальних закладів середньої освіти та визначити сфери, які потребують удосконалення [22, с. 56].

Аудиторські перевірки, які спочатку розроблялися у Великобританії, а потім розвивалися у Новій Зеландії, Швеції, Гонконзі та Австралії, не намагаються всебічно переглянути ресурси та діяльність закладу (на відміну від акредитації), а зосереджуються на тих процедурах, за допомогою яких освітня організація намагається забезпечити свої академічні стандарти. Тут основна увага приділяється «якісній роботі». Основні процеси забезпечення якості в академічній формі оцінюються за допомогою аудиту, в якому переглядається, як установа вимірює себе та встановлює обрані стандарти. Аудити щодо освіти також пропонують певну міру підзвітності громадськості [34, с. 356].

Очевидно, що оцінка ефективності та вдосконалення впровадження є важливими елементами успіху організації. Аудити та оцінки розглядаються як інструменти для ефективного прийняття рішень, а також як джерела інформації для керівників. Мета цих заходів – визначити, чи робить організація те, що, на її думку, робиться ефективно та належним чином досягає цілей.

Важливі фактори розвитку та використання моделі оцінювання чи аудиту в навчальних закладах:

- покращення культури якості;
- підвищення підзвітності персоналу;
- підвищення знань / інновацій персоналу;
- врахування думок учнів;
- врахування думок працівників;
- врахування думок експертів;

- покращені зв'язки, ефективні за допомогою структурованого методу збору та аналізу даних;
- виявлення недоліків після пілотного дослідження / зворотного зв'язку [36, с. 117].

Для здійснення внутрішнього оцінювання краще починати з найменшого рівня. Найважливіша мета в оцінюванні курсу та навчальної програми – допомогти визначити сильні та слабкі сторони навчальних цілей та прийняття рішень. Департаменти – це основні одиниці, з яких ми можемо розпочати оцінку, але адміністративні послуги ще не розглядаються. Оцінювання на рівні школи може розглядатися як регулярний стратегічний огляд усієї навчальної діяльності освітнього закладу та адміністративних послуг. Це може бути трудомісткий процес [60, с.145].

Організацію повної загальної середньої освіти можна визначити як складний набір людських та матеріальних ресурсів, які працюють разом, щоб запропонувати послуги та задовольнити потреби в освіті, знаннях, професійній підготовці та людському становленні.

Через важливість якості у середній освіті, освітні організації несуть відповідальність за встановлення та моніторинг якості у своїх установах.

Необхідні зусилля для забезпечення якості, оскільки організації вищої освіти працюють на конкурентному ринку. Освітні товари характеризуються якістю та конкурентоспроможністю, а конкуренція відбувається як за ціною, так і за якістю обслуговування.

Пропонується, щоб процедури вимірювання якості, показників якості та критеріїв були орієнтовані на учнів та виражали місію та цінності організації. Критеріями оцінки якості в закладах загальної середньої освіти повинні враховуватись такі вимоги:

- оцінити заплановану навчальну (освітню) програму;
- переглянути процеси викладання / навчання;
- уточнити очікувані результати для учнів;
- вивчити ступінь досягнення результатів;

- оцінити доцільність підтримки, яка надається учням;
- оцінити дослідження, проведене академічним підрозділом;
- оцінити співпрацю підрозділів чи програми на основі інших аспектів інституційних цінностей [41].

Організація може прийняти різні моделі оцінювання, які існують, та використати їх переваги або розробити модель, враховуючи перелічені вище ознаки.

Інституційний аудит для закладів загальної середньої освіти – це тема, яка є складною, технічною та переповненою суперечностями. Хоча термін «академічний аудит» асоціюється з оцінкою у середній освіті, термін «забезпечення якості» часто пов'язується та частіше використовується в рамках управління, регулювання та дискурсу академічних стандартів. З цієї причини, як і зазначають багато ключових робіт, академічний аудит часто є синонімом забезпечення якості освіти.

Однак, хоча забезпечення якості в освіті включає академічний аудит, воно також містить попередню звітність та подальшу акредитацію. Ці три процеси динамічно співвідносяться та перетинаються під гаслом забезпечення якості.

Наукові дослідження та політика на основі академічного аудиту зросли в останні роки, коли вчені повідомили про суперечності між державними та освітніми межами та управлінням.

В англо-американській традиції академічний аудит часто суперечить історії, яка майже повністю саморегульована і заснована на інституційній свободі від держави [43, с. 192]. Зараз академічний аудит представляє новий акцент на оцінках, що ґрунтуються на результатах діяльності, завдяки неоліберальній політиці, яка є не просто інструментом безцінного уряду, а рухом до контролю від повноважень як освітніх закладів, так і уряду. Цей баланс ще більше ускладнюється роллю університету, який, з одного боку, воліє зберегти академічну свободу, а з іншого – прагне статусу від уряду як освітян та економічно цінних організацій. Таким чином, всебічний огляд академічного аудиту не лише висвітлює конкретний матеріал стосовно вузчих

компонентів зовнішнього аудиту та регулювання, а також внутрішнього забезпечення якості, але й більш широкий контекст забезпечення якості.

Академічний аудит, як і традиційні огляди програм, – це процес експертної оцінки, який включає самостійне вивчення програми. На відміну від традиційного підходу до оцінювання програми, процес академічного аудиту підкреслює відображення та вдосконалення, а не відповідність заздалегідь визначеним стандартам. Метою академічного аудиту є заохочення програм оцінювати їхні «процеси якості освіти» – ключових викладачів та програмних заходів, необхідних для створення, забезпечення та регулярного підвищення якості викладання та навчання. Процес академічного аудиту стосується того, як педагоги підходять до прийняття освітніх рішень, та як вони організують свою роботу, використовують наявні в них ресурси та працюють колегіально для забезпечення якісної освіти в інтересах дисципліни та навчання.

Варто зазначити, що 21 травня 2019 року набув чинності Указ Президента України від 13 травня 2019 року № 286/2019 «Про Стратегію національно-патріотичного виховання» [55]. В даній Стратегії зазначається, що національно-патріотичне виховання набуває характеру системної і цілеспрямованої діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, закладів освіти, організацій громадянського суспільства, громадян з формування у людини і громадянина високої національно-патріотичної свідомості, почуття відданості своїй українській державі.

Інституційний аудит, як інструмент зовнішнього оцінювання діяльності школи, що базується на ґрунтовному вивченні освітніх та управлінських процесів [16], повинен в першу чергу звертати увагу, під час оцінювання закладу середньої освіти, на виконання адміністрацією закладу та педагогічними працівниками вимог Указу Президента «Про Стратегію національно-патріотичного виховання» [55].

Зокрема, в Стратегії вказується, що сфера національно-патріотичного виховання охоплює усі сфери життєдіяльності суспільства, насамперед освіту і науку, молодь та сім'ю, культуру і мистецтво, рекламу, профорієнтацію на

військові спеціальності, відновлення та збереження національної пам'яті, краєзнавство, туризм, охорону довкілля, фізкультуру і спорт, цивільну оборону, безпеку і оборону України, зв'язки із закордонним українством [55].

При проведенні інституційного аудиту в закладах загальної середньої освіти, освітні експерти повинні звертати увагу на те, що здобувач освіти, по завершенню навчання, повинен освоїти обов'язки відповідно до громадянської та історичної освітньої галузі з пріоритетними напрямком національно-патріотичної пам'яті (рис. 1.1).

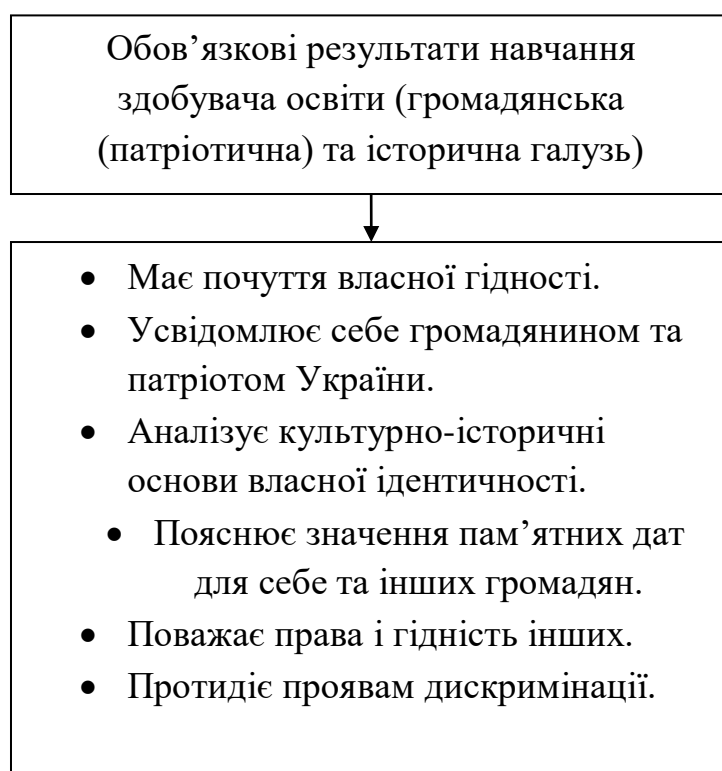


Рис. 1.1 Обов'язки здобувача освіти, відповідно до громадянської та історичної освітньої галузі з пріоритетними напрямком національно-патріотичної пам'яті

Джерело: розроблено автором на основі [58]

Якщо під час проведення інституційного аудиту у закладі загальної середньої освіти виявлені порушення щодо недотримання даних засад, освітні експерти повинні надати рекомендації щодо підвищення рівня національно-патріотичного виховання, які не повинні бути ультимативними.

Висновки до розділу 1

Визначено, що якість освіти є показником, який визначає результативність національної системи освіти та ефективність управління нею, що є обов'язковою складовою державного управління освітою. Управління якістю освіти в освітньому закладі має комплексний характер, що передбачає визначення вимог споживачів до якості освіти, забезпечення якості освітніх послуг відповідно до державних стандартів та вимог споживачів, контроль якості та профілактичну, попереджувальну роботу щодо зниження якості освітніх послуг.

Відзначено, що у сучасному світі управління якістю освіти є стрижневим напрямом управлінської діяльності у сфері освіти. У цьому процесі суб'єктами виступають органи державного управління якістю освіти, які утворюють лише частину відповідного механізму державного управління, а об'єктом є система освіти в аспекті її якості, при цьому управлінський вплив спрямовується на різноманітні складові цієї системи: матеріально-технічні, науково-методичні, фінансові, а також на людські ресурси.

Наголошено на тому, що в Україні створюється національна модель управління якістю освіти, що ґрунтується на найкращих світових практиках та відповідає вимогам Міжнародної організації зі стандартизації. Прагнення України побудувати демократичну, соціальну, правову державу зумовили потребу у формуванні громадянського суспільства та моделі державно-громадського управління, зокрема і в освітній сфері. У цій моделі особистість, суспільство та держава мають стати рівноправними суб'єктами і партнерами, а необхідною умовою забезпечення сталого демократичного розвитку суспільства проголошується якісна освіта, підвищення доступності до якої має забезпечити економічне зростання держави та розв'язання соціальних проблем суспільства.

Аргументовано, що державою для забезпечення якості освіти створена відповідна система, що включає необхідні механізми, заходи, інструменти,

критерії, правила, процедури та відповідні органи. Основними параметрами забезпечення якості освіти можна вважати такі: якість розроблення й функціонування державних механізмів регулювання освітніх процесів, якість управління освітою, якість умов забезпечення освіти (матеріально-технічне, інформаційне, фінансове, кадрове тощо), якість педагогічних працівників, якість освітнього процесу, якість результатів освіти (особистості) та ін.

Зазначено, що управління якістю освітніх послуг у системі середньої освіти в Україні здійснюється на національному (Міністерство освіти і науки України), місцевому (департаменти/управління освіти і науки обласних державних адміністрацій, відділи освіти районних державних адміністрацій) та шкільному рівнях. Однак, зважаючи на той факт, що система управління вітчизняною загальною середньою освітою є централізованою, більшість владних повноважень щодо управління якістю освітніх послуг сконцентрована в межах центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері освіти (Міністерства освіти і науки України).

Розглянуто визначення інституційного аудиту як зовнішнього оцінювання діяльності школи, що базується на ґрунтовному вивченні освітніх та управлінських процесів. Аудит покликаний допомогти школам, стати більш якісними і в подальшому сформувати та підтримувати культуру якості освіти, що базується на прозорості, інноваційності та партнерстві учасників освітнього процесу. На відміну від атестації, що мала наглядово-контрольні функції, інституційний аудит має стати інструментом підтримки закладів. Інституційний аудит покликаний допомогти школам підвищити якість їхньої діяльності та сприяти зростанню суспільної довіри до освіти.

Стверджено, що під час проведення аудиту освітні експерти звертатимуть увагу як на успішні аспекти діяльності шкіл, так і на ті, де якість освітньої діяльності є низькою та потребує вдосконалення. За результатами аудиту заклад отримуватиме рекомендації, орієнтовані на підвищення рівня освітньої діяльності. Ці рекомендації не є ультимативними та залишають школі право на власний розсуд вирішувати, як будувати свою діяльність після проведення

аудиту. Освітніми експертами можуть бути педагогічні працівники, які мають вищу кваліфікаційну категорію, педагогічні працівники, які пройшли сертифікацію, керівники, заступники керівників шкіл, що пройшли інституційний аудит та інші фахівці.

Аргументовано, що уряди багатьох країн розглядають політику освіти, пов'язану з зовнішніми аудитами якості, а зовнішні органи фінансуються для проведення аудиту. Підхід, що застосовується до аудиту освітніх організацій, відрізняється між країнами, але очевидно, що метою аудиту є забезпечення того, щоб надавачі середньої освіти мали ефективні системи управління та підвищення якості. Аудиторські перевірки, які спочатку розроблялися у Великобританії, а потім розвивалися у Новій Зеландії, Швеції, Гонконзі та Австралії, не намагаються всебічно переглянути ресурси та діяльність закладу (на відміну від акредитації), а зосереджуються на тих процедурах, за допомогою яких освітня організація намагається забезпечити свої академічні стандарти.

Підсумовано, що завданням інституційного аудиту є не лише оцінювання якості освітньої діяльності, а й надання закладам освіти та їхнім засновникам рекомендацій щодо удосконалення роботи шкіл. Інституційний аудит дасть змогу забезпечити проведення незалежного аудиту, якість надання освітніх послуг, середовище функціонування закладу освіти, якість педагогічного складу та методику оцінювання. Якщо під час проведення інституційного аудиту у закладі загальної середньої освіти виявлені порушення щодо недотримання даних засад, освітні експерти повинні надати рекомендації для підвищення рівня національно-патріотичного виховання, які не повинні бути ультимативними.

Результати дослідження першого розділу дисертації висвітлено в наукових публікаціях автора [59; 60].

Список використаної літератури до розділу 1

1. Бережна Л. Г. Здійснення управління якістю вищої освіти України на сучасному етапі. Менеджер. 2019. № 3. С. 147-153.
2. Белова Л.О., Бульба В.Г., Поступна О.В. Стан і проблеми здійснення управління якістю освіти та освітньої діяльності в Україні: експертне оцінювання. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 2. С. 8-17.
3. Бульба В.Г. Соціальні функції держави в умовах глобалізаційних трендів сучасності: державно-управлінський аспект: дис. д-ра наук з держ. упр.: 25.00.01. Харків, 2012. 399 с.
4. Благун Н.М. Управління якістю діяльності загальноосвітнього навчального закладу у контексті модернізації освіти. Наукові записки [Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова]. Серія : Педагогічні та історичні науки. 2015. Вип. 125. С. 15-21.
5. Василенко Н.В. Керівник навчального закладу: розвиток лідерської компетентності як ознака громадянського суспільства / Н.В.Василенко.-Х.:Вид. група "Основа", 2015. 128 с.
6. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника. Х.: Вид. група «Основа», 2017. 176 с.
7. Вимірювання та управління якістю освіти / [упоряд. Т.О.Лукіна]. К.: Проект «Рівний доступ до якісної освіти», 2008. 50 с.
8. Внутрішня система забезпечення якості загальної середньої освіти : науково-практичний коментар у запитаннях та відповідях. Електронне видання / І. Г. Осадчий. Дніпро: Середняк Т. К., 2019. 92 с.
9. Воденніков С.А. Теоретичні та практичні аспекти управління якістю освіти в умовах еволюції від інформаційного суспільства до "суспільства знань". Освітній дискурс. Гуманітарні науки. 2017. Вип. 1. С. 34-48.

10. Воробйова О.П. Управління якістю вищої освіти як концептуальний пріоритет сучасності. Молодий вчений. 2018. № 6(1). С. 131-133
11. Гаєвська Л., Побірченко Н., Шульга Н. Роль державної освітньої політики у розвитку людського капіталу: міжнародний погляд. Збірник наукових праць. Вісник післядипломної освіти: серія «Соціальні та поведінкові наук. Державне управління». 2021. - Вип. 16 (45). - С. 194–223.
12. Грабовенко Н.В. Людиноцентристські пріоритети державного управління якістю освіти. Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7, № 8. С. 13-19.
13. Григораш В.В. Управління навчальним закладом: навчальнометодичний посібник у двох частинах. Частина II Ключ до професійного успіху / В.В. Григораш, О.М. Касьянова, О.І. Мармаза, І.С. Посохова, Р.І. Черновол-Ткаченко. Харків: Веста: Видавництво "Ранок", 2014.152с.
14. Гриневич Л., Линовицька О. Організаційно-методичні засади побудови системи моніторингу якості освіти на регіональному рівні: на прикладі центру моніторингу столичної освіти м. Києва: наук.-метод. посібник. К.: Київ. ун-т імені Б. Грінченка, 2011. 112 с.
15. Гуменюк В. Нетрадиційні ресурси управління якістю освіти. Директор школи, ліцею, гімназії. 2006. № 1. С. 64-69.
16. Державна служба якості: URL: <http://www.sqe.gov.ua> (дата звернення 25.04.2022).
17. Жебровський Б.М. Формування професійної готовності директора школи до управління якістю освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. К., 2002. 20 с.
18. Збірник матеріалів з досвіду управлінської діяльності та методичної роботи до підсумкової колегії Міністерства освіти і науки. Чернівці: Букрек, 2007. 140 с.

19. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; голов. ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
20. Енциклопедія освіти / [гол.ред. В. Г. Кремень]. К.: Юрінком Інтер, 2018. 1040 с.
21. Козарь Т. П. Муніципальна система управління якістю освіти у сфері розподілу повноважень. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління. 2017. Т. 28(67), № 2. С. 43-48.
22. Кондратюк С., Шаповалова О., Вертель А. Використання досвіду управління якістю освітніх послуг у системі середньої освіти Великої Британії в Україні. Наука і освіта. 2018. № 2. С. 50-64.
23. Конституція України. Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254-вр> (дата звернення: 02.05.2022)
24. Кравченко Г.Ю., Рябова З.В. Якість освіти в навчальному закладі. Х.: Ранок, 2013. 176 с.
25. Кулинич Р.О. Статистичне вивчення впливу чинників на формування результатів зовнішнього незалежного оцінювання. Статистика України. 2016. № 2. С. 56–62.
26. Лист В. Липинського до Б. Шемета. Писаний у Райхенау 12.12.1925 р. // Мала енциклопедія етнодержавознавства. НАНУ, Ін-т держави і права ім. В.М. Корещького; редкол.: Римаренко Ю.І. (відп. ред.) та ін. К: Довіра, Генеза. 1996. С.745-746;
27. Лукіна Т. О. Моніторинг якості освіти: теорія і практика. К.: Шкільний світ, 2016. 128 с.
28. Лукіна Т.О. Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні : Монографія. К.: Вид-во НАДУ, 2004. 292 с.
29. Лукіна Т.О. Управління якістю. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 4: Галузеве управління / наук.-ред.

колегія: М. М. Їжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. С. 620–622

30. Лунячек В.Е. Педагогічний менеджмент: Навч. посіб. Харків: Вид-во ХарРІНАДУ «Магістр», 2014. 512 с.

31. Ляшенко О. Концептуальні засади моніторингу якості освіти. Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи / [За заг. ред. О. І. Локшиної]. К.: К.І.С, 2004. С. 21-27

32. Моніторинг якості освіти і виховної діяльності начального закладу. Навчально-методичний посібник для вчителя / [упоряд. В. М. Приходько]. Х.: Вид. група «Основа», 2017. 144 с.

33. Опольський І. Моніторинг розвитку освіти у загальноосвітньому навчальному закладі. Нова педагогічна думка. 2009. № 4. С. 32–37.

34. Парфенцева Н.О. Міжнародні статистичні класифікації України: розвиток і впровадження: монографія. К. : ВПД «Формат», 2009. 600 с.

35. Пашковська А.Ю. Організація та методика проведення моніторингу середньої освіти в Україні. Статистика України. 2016. № 1. С. 12–17.

36. Пашковська А.Ю. Соціально-економічна нормаль як індикатор внутрішньої ефективності середньої освіти. Прикладна статистика: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. 2015. Вип. 17. С. 115–121.

37. Петровський П.М. Науково-методологічна культура як чинник розвитку сфери публічності в Україні. Демократичне врядування. – Львів. – 2021. – № 28.

38. Петровський П. М. Теоретико-методологічний потенціал розвитку публічного управління. Публічне управління в Україні: проблеми та перспективи розвитку: кол. монографія \ за заг. ред. В. С. Загорського, П. М. Петровського. – Львів, ЛРІДУ НАДУ, 2021. – 256 с. – С. 30-57.

39. Положення про Державну службу якості освіти України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2018-%D0%BF> (дата звернення: 04.05.2022).

40. Положення про державну підсумкову атестацію учнів (вихованців) у системі загальної середньої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки від 30 грудня 2014 року № 1547 зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 14 лютого 2015 року за № 157/26602. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0157-15> (дата звернення 22.01.2022).

41. Положення про внутрішньшкільний контроль. Журнал «Открытый урок». – Osvita.ua. URL: <http://osvita.ua/school/method/3500/> (дата звернення 28.02.2022).

42. Пономаренко В.С. Прогнозування динаміки кількісних показників системи освіти України. Механізми регулювання економіки. 2011. № 2. С. 5–11.

43. Поступна О. В. Університетська освіта: навч. посіб. і термінол. слов. для студ. вищ. навч. закладів екон. спрямування. Харків: НУЦЗУ; Міська друкарня, 2011. 310 с.

44. Приходько В. М. Парадигми моніторингу якості освіти і педагогічного процесу (у запитаннях і відповідях). Х. : Вид. група «Основа», 2015. 192 с.

45. Про вищу освіту : Закон України. URL : zakon.rada.gov.ua/go/1556-18 (дата звернення: 03.05.2022).

46. Про дошкільну освіту : Закон України. URL : zakon.rada.gov.ua/go/2628-14 (дата звернення: 03.05.2022).

47. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19> (дата звернення: 03.05.2022).

48. Про затвердження Порядку державної атестації дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів: Наказ МОН України № 67 від 30.01.2015 року // Журнал відкритий урок. Osvita.ua. URL: <http://osvita.ua/legislation/other/46126/> (дата звернення 12.12.2021).

49. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти від 09.01.2019 № 17 : Наказ Міністерства

освіти і науки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19> (дата звернення: 03.05.2022).

50. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25 черв. 2013 р. № 344/2013. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення 14.03.2022).

51. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (дата звернення 20.03.2022).

52. Про повну загальну середню освіту: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, № 31, ст.226

53. Про позашкільну освіту: Закон України. URL: zakon.rada.gov.ua/go/1841-14 (дата звернення: 03.05.2022).

54. Про професійно-технічну освіту: Закон України. URL: www.osvita.org.ua/pravo/law_04/ (дата звернення: 03.05.2022).

55. Про Стратегію національно-патріотичного виховання: Указ Президента України №286/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2862019-27025> (дата звернення 13.04.2022).

56. Рогова Т. В. Проблема управління якістю освіти в науковій літературі та освітній практиці. Педагогіка та психологія. 2015. Вип. 51 С. 211-218.

57. Створено Державну службу якості освіти України – рішення уряду. Новини. 2017. 6 груд. Офіц. сайт М-ва освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/stvorenoderzhavnu-sluzhbu-yakosti-osviti-ukrayinirishennya-uryadu> (дата звернення 29.03.2022).

58. Типове положення про атестацію педагогічних працівників, затверджене Наказом МОН України 06.10.2010 № 930. URL: http://kodeksy.com.ua/norm_akt/source (дата звернення 09.04.2022).

59. Форкуца О. Теоретико-правові засади організації освітнього процесу в умовах загальноосвітнього комплексу. [Електронний ресурс] //

Демократичне врядування. Львів, 2019. №24. Режим доступу: <http://dv.lvivacademy.com/issue/view/12052> (дата звернення 22.01.2022).

60. Форкуца О. Забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту: теоретичні аспекти//Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2020. – Вип. 1 (68). – С.144-151.

61. Хлебнікова Т. М. Кваліметричний підхід до вивчення якості вищої освіти. Теорія та методика управління освітою. Київ: Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2011. Вип. 5. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11hleqhe.pdf>. (дата звернення 11.04.2022).

62. Ярощук Л. Г. Основи педагогічних вимірювань та моніторингу якості освіти: навчальний посібник. Бердянськ : Ткачук О. В., 2016. 248 с.

63. Яценко В., Ковальчук Т. Пошук філософічних та етнопсихологічних сутностей українця // Мандрівець. 1995. № 2. С.103-109.

64. History of the Education Sect., UNESCO. URL: <http://en.unesco.org/themes/education-21stcentury/about-us/History> (дата звернення 12.09.2022).

65. Panfilova T., Koberska, T. Kryhina O. Ren J. Zinkevych V. (2021) Historical Evolution of Knowledge: Interpretation of Truth in Postmodernism. Postmodern Openings, 12(1Sup1) (2021) Volume 12 Issue 1 Page 215-227 Supplement 1 DOI 10.18662/po/12.1 Sup1/280

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОВНОЇ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ ІНСТИТУЦІЙНОГО АУДИТУ

2.1 Публічно-управлінський аспект розвитку повної загальної середньої освіти

Становлення та розвиток повної загальної середньої освіти в Україні є об'єктивним процесом, який все ж таки залежить від зовнішніх чинників публічно-управлінського контексту. Проаналізувавши вище науково-законодавчу концепцію «якості освіти», варто перейти до проблематики практичного забезпечення якості освіти.

У статті 53 «Кожен має право на освіту» Конституції України зазначається, що загальна середня освіта є обов'язковою [15]. Держава гарантує вільну доступність дошкільної освіти, загальної середньої освіти, професійно-технічної освіти та вищої освіти в державних та муніципальних навчальних закладах; розвиток дошкільної освіти, усієї загальної середньої освіти, позашкільної, професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти, різних форм навчання, надання державних грантів та послуг школярам та студентам [15]. Однак якість освітніх послуг не згадується у пункті 3 Конституції «Кожен має право займатися підприємницькою діяльністю, яка не заборонена законом» [15].

Специфіка функціонування системи забезпечення якості на кожному рівні освіти регулюється спеціальними законами. У ст. 6 Закону України «Про освіту» визначено, що однією з основ державної політики у сфері освіти та принципом освітньої діяльності є забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності [32].

Батьки, які віддають своїх дітей у перший клас, часто не замислюються про освітній процес у школі, це старий стереотип, дитина вчиться, а потім навчаються вчителі, але більшість батьків не враховують, що така освіта є

інституціоналізованою. Процес обумовлений потребами суспільства у відтворенні, передачі та адаптації знань, та якісна освіта є необхідністю як для суспільства, так і для кожного з нас особисто.

Якісна освіта учня – це не тільки знання, а й уміння швидко та якісно вирішувати життєву проблему, тобто підготовка до самостійного вступу в доросле життя. Якісна освіта включає також підготовку фахівців загальноосвітніх шкіл, особливу увагу до здоров'я, комп'ютеризацію навчальних закладів, доступ до інтернету, популяризацію обдарованих та талановитих дітей. Якісна освіта визначається державним стандартом освіти, тому людина буде розвивати та вдосконалювати свої знання та здобувати якісну освіту протягом усього життя. Якісна освіта сьогодні – це використання таких форм і методів у викладанні шкільних предметів, які стимулюють творчі здібності учнів, створюють атмосферу легкості, використовують позакласні інтереси та захоплення дітей для навчального процесу [8, с.8].

Оцінка освітньої діяльності безпосередньо пов'язана з державним управлінням. Термін «публічне управління», який замінив термін «державне управління», вперше був використаний у 1972 році англійським державним службовцем Д. Кілінгом, він писав, що публічне управління – це пошук найкращого способу використання ресурсів для досягнення основних цілей громадського порядку [23]. Поява нової форми правління у публічному просторі була зумовлена необхідністю модернізації організаційних структур та процедур, за допомогою яких вони підвищують ефективність усіх інституцій.

Зауважимо, що Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй використовує термін «публічне управління» як галузь, практика та теорія, які розглядаються як ключ державного управління по зосередженню на внутрішній діяльності державних установ, включаючи вирішення таких управлінських питань, як контроль, керівництво, планування, організаційне забезпечення, інформаційні технології, управління людськими ресурсами та оцінка ефективності [4, с.56].

Найкраща зарубіжна практика показує, що на сучасному етапі розвитку успішне досягнення цілей усіма органами влади та громадянським суспільством можливе лише за умови формування компромісних інтересів та цілей у рамках такої моделі державного управління, в якій Державна аудиторська служба діє як ефективний механізм вдосконалення. Тому інституційні тести у закладах загальної середньої освіти мають на меті покращити якість освіти шляхом винесення рекомендацій щодо покращення як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування освітнього середовища.

Розглянемо приклад Великобританії, яка має одну з найпопулярніших навчальних систем у світі.

Британська система освіти розвивалася протягом століть і підпорядковується жорстким вимогам якості. Шкільне навчання є обов'язковим для кожного громадянина у віці від 5 до 16 років, а британські дипломи визнаються у всьому світі [20, с. 8-9].

Більшість британських дітей розпочинає навчання у початковій школі із п'яти років. Початкова освіта триває 6 років. У віці 11 років діти йдуть до середньої школи і навчаються там протягом 5 років.

Академічна кваліфікація з певного предмету, яку отримують в Англії, Уельсі та Північній Ірландії (GCSE) розглядається як загальна середня освіта. Середні школи готують учнів до іспитів на цьому рівні. На даному етапі обов'язкове навчання закінчується, і учні можуть знайти роботу [63, с.23-24].

У Великобританії шкільні інспектори надзвичайно відповідальні та серйозні. Офіс Великобританії з питань освіти, стандартів та послуг для дітей розробляє нову стратегію кожні 5 років.

Стратегія стане доступною для громадськості, щоб батьки та вчителі могли бачити, куди рухається офіс і що він вважає важливим. Стратегія на 2017-2022 роки містила пункти щодо екологічної оцінки:

- по-перше, офісні інспектори в основному відвідують школи високого ризику. Це означає, що офіс припустив, що якість освітніх пропозицій у конкретній школі погіршиться або уже погіршується;
- по-друге, слід зосередитися на навчальних закладах, де студенти можуть перебувати у групі ризику. Йде мова про незаконно зареєстровані школи, які фіксують випадки екстремізму та радикалізації.

Для інспекторів це здається абсолютно неприйнятним, оскільки кожна британська школа повинна мати програму запобігання подібним явищам та швидкого реагування на ознаки ризикованої поведінки учнів [39, с.77; 71].

Щодо Чеської Республіки, чеський шкільний екзамен враховує особливості регіону, а саме демографічний та соціально-економічний контекст, його привабливість як для учнів, так і для вчителів. Фінансова та матеріальна підтримка школи та учнівського колективу також важлива для аналізу освітнього середовища.

Проте вся ця інформація не має ніякого відношення до шкільного балу. Це лише орієнтири – дані, які допоможуть прояснити певні процеси та стануть частиною «загадки» загальної ситуації в Чехії. Насправді такі дані можна використати для порівняння шкіл та зробити висновок, що регіон потребує більшої підтримки. Він також посилає засновникам повідомлення про те, на що їм потрібно звернути особливу увагу, щоб покращити навколишнє середовище та підвищити рівень освіти [39, с.77; 71].

Зразкове освітнє середовище – це відкритий і дружній для дітей простір. Щоб його створити, потрібно поспілкуватися як з батьками, так і з дітьми, попросити відгуків та думок, як покращити школу. Школа – це не просто місце для навчання та роботи над собою, а перш за все місце, яке ви хочете відвідати і де вам комфортно. Це також середовище, де учні відчувають себе мотивованими, потрібними та почутими. Тут виховується здоровий спосіб життя та навчають співпраці.

Таким чином, кожна країна по-своєму представляє ідеальну школу та її складові. Однак усі погоджуються, що здорове та безпечне шкільне середовище є основою якісної освіти та основою розвитку громадянського суспільства [64, с. 247].

Європейська інтеграція, як основний і незмінний зовнішньополітичний пріоритет України, забезпечує розвиток та поглиблення відносин між Україною та ЄС у всіх сферах життя. Важливою складовою цього процесу є входження національної системи освіти України до європейського освітнього простору. Цьому слід сприяти шляхом впровадження та визнання найкращих європейських освітніх традицій в українському суспільстві шляхом адаптації українського законодавства до стандартів ЄС, посилення діалогу щодо загальноосвітніх систем та застосування нових підходів до викладання та змісту освіти. Ключовою реформою Міністерства освіти і науки України в цьому напрямку стала реформа шкільної освіти «Нова українська школа» (НУШ). Її основні принципи та орієнтовний план впровадження викладені в концепції нової української школи, закріпленій у Законі України «Про освіту», який був прийнятий 05.09.2017 р. і набрав чинності 28.09.2017 р. [32]. та деталізовано Законом України «Про повну середню освіту» від 16 січня 2020 року № 463-ІХ.

17 серпня 2016 року Міністерство освіти і науки України оприлюднило для широкого обговорення першу версію «Концептуальних засад реформування середньої освіти», тези якої були покликані докорінно змінювати звичні підходи до здобуття повної загальної середньої освіти та до організації навчального процесу у вищій школі. Він передбачає створення школи, в якій діти навчатимуться відповідно до своєї діяльності і, отже, не тільки здобуватимуть знання, а й застосовуватимуть їх у житті. Замість того, щоб запам'ятовувати факти та поняття, учні набувають компетентностей [24].

Це динамічне поєднання знань, умінь, навичок, мислення, ставлення, цінностей та інших особистих рис визначає здатність людини успішно спілкуватися, здійснювати професійну та / або освітню діяльність. Тобто

формується ядро знань, яке накладається на вміння застосовувати ці знання, а також на ті цінності та вміння, які стануть у нагоді випускникам української школи у їхньому професійному та особистому житті. Перелік компетентностей, які набувають учні, закріплений у Законі України «Про освіту» [32].

Формула Нової української школи (НУШ) складається з дев'яти компонентів:

- формування навичок;
- мотивований учитель, який має можливість розвиватися і який має свободу впроваджувати нові розробки;
- цінність освіти;
- автономія для шкіл;
- трикутник партнерства учень - вчитель - батьки;
- центризм дітей;
- нова структура школи;
- справедливий розподіл державних коштів;
- сучасне освітнє середовище [24].

У лютому 2018 року уряд прийняв новий державний стандарт початкової освіти відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2018 року № 87 «Про затвердження Державного стандарту початкової освіти» [31], який був протестований у 100 школах у 2017-2018 навчальному році, а всі перші класи були встановлені після 2018-2019 навчального року. Тому новий стандарт початкової школи передбачав, що вчителям доведеться працювати по-різному у період 2018-2019 років. Відбулася масштабна перепідготовка вчителів початкових класів. Вони брали участь у дистанційному навчанні (онлайн-курс на освітній платформі EdEra) та очних зустрічах, на яких спеціально навчені тренери закріплювали знання вчителів на практиці.

Українське законодавство слід адаптувати до норм європейської освітньої політики та тривалості навчання. Адже найкоротший час для здобуття повної загальної середньої освіти в європейських країнах – це 12 років.

Вчені Національної академії педагогічних наук України В. Кремень, В. Ляшенко, В. Лапша провели порівняльний аналіз структури національної системи загальної середньої освіти в Україні та системного формування 38 країн Європейського Союзу Програма Еразмус + (27 країн–членів ЄС плюс Албанія, Боснія і Герцеговина, Сполучене Королівство Великобританії та Північної Ірландії), Ісландія, Ліхтенштейн, Норвегія, Північна Македонія, Сербія, Туреччина, Чорногорія, Швейцарія). Дослідники проаналізували тривалість навчання та структуру навчального року в Україні та країнах Європи та зробили висновки щодо відповідності навчального часу та канікул у вітчизняних та європейських закладах загальної середньої освіти [17, с. 5-6].

Дослідники відзначають, що структура повної загальної середньої освіти в системах освіти європейських країн дуже різниться і залежить від традицій та освітньої політики, зокрема питань обов'язкової освіти. У більшості європейських країн початкова освіта триває 4 або 6 років (10 та 17 країн відповідно); у 7 країнах це займає 5 років, у 6 країнах – 7 або 8 років. Найвищий середній рівень зазвичай триває 3 або 4 роки (23 або 12 країн), у 4 країнах – 5 або 6 років. Профіль середньої освіти розвивається в 17 країнах за 3 роки, у 19 країнах за 4 роки, в одній країні (Литва) за два роки (з тривалістю навчання на нижчому рівні середньої освіти – 6 років), у 3 країнах – за 5 років [17, с. 6].

Загальна середня освіта в країнах постсоціалістичного табору розвивалася після здобуття ними незалежності за різними сценаріями, залежно від політичної ситуації, культурних традицій та напрямів освітньої політики. Країни Балтії, які приєдналися до ЄС (Естонія, Латвія, Литва), реорганізували свої національні системи загальної середньої освіти відповідно до вимог Європейського простору освіти, змінили структуру та скоротили час закінчення загальної середньої освіти до 12, подовжені роки [17, с. 7].

На даний час в Естонії цей тренінг проходить у два етапи. Базова освіта (1-9 класи) включає початковий рівень та нижчий середній ступінь I. Повна середня освіта (10-12 класи) має академічну та професійну спрямованість і здобувається як у професійно-технічних, так і у професійно-наукових

університетах. Повна загальна середня освіта в Латвії має бути «класичною»: початкова освіта (1-6 класи), нижча середня освіта (7-9 класи), середня освіта (10-12 класи) [17, с. 7-8]. У Литві повна загальна середня освіта також триває 12 років, але має особливу структуру: початкова освіта (1-4 класи), початкова школа (5-10 класи), вища середня освіта (11-12 класи).

Після досягнення статусу незалежної держави національні системи загальної середньої освіти у Вірменії, Грузії та Молдові також запровадили 12-річний період для здобуття повної загальної середньої освіти. У Вірменії та Молдові структура загальної середньої освіти майже не змінилася, лише технічна освіта (середня школа) була продовжена на один рік: початкова освіта – 4 роки, після початкова освіта – 5 років, середня – 3 роки. У Грузії національна система загальної середньої освіти дещо інша: початкова освіта – 6 років, після початкова школа – 3 роки, середня освіта – 3 роки [17, с. 8].

В освітніх системах європейських країн тривалість повної загальної середньої освіти, що дає доступ до університетів, становить не менше 12 років, з них у 19 країнах 12 років, у 17 країнах – 13 років; у 2 країнах – 14 років. У всіх федеральних штатах абітурієнтам до школи має бути не менше 18 років [2, с.125].

Слід зазначити, що в більшості європейських країн, на відміну від України, закінчення загальної середньої освіти не передбачено законом. У них обов'язкове навчання охоплює принаймні початковий та старший середній рівень, і в більшості федеральних штатів все ще триває 1-2 роки на середньому рівні; у 4 країнах (і ця кількість з кожним роком зростає) загальна середня освіта у різних її формах також є обов'язковою, тобто повна загальна середня освіта є обов'язковою.

Загалом, понад 95% здобувачів вищої середньої освіти в європейських країнах продовжують навчання, незважаючи на обов'язкові факультативи в академічних або професійно-технічних середніх школах. У 16 європейських країнах дошкільна освіта різної тривалості також є обов'язковою [2, с.128].

У європейських країнах близько 50% абітурієнтів для здобуття повної загальної середньої освіти зараз освоюють загально навчальні курси, а решта закінчують професійне навчання. У більшості країн частка заявників на загальні / академічні програми становить 30-70%; це найнижче значення в Чехії, Фінляндії та Словенії (25-30%), а найбільше в Угорщині (77%) та Ірландії (89%) [2, с.129].

В Україні більшість учнів (64,8%) продовжують навчання в середній школі (10-11 класи), професійно-технічних закладах (14,7%) або в професійно-наукових навчальних закладах (19,6%). У 2019 році лише один відсоток випускників 9 класів не продовжив навчання. Водночас тенденція полягає в тому, що кількість випускників 9 класів, які починають займатись професією, щороку падає: за останні чотири роки частка цих учнів зменшилася з 38,7% до 34,3%, тобто приблизно на 4,4% [1, с.154].

Реформа освіти – одна з тем порядку денного для вчителів та всіх суб'єктів освітньої політики. Мова йде про те, що учні 10-12 класів отримають повну середню освіту не в загальних та середніх школах, а в ліцеях, і ця освіта буде спеціалізованою. Закон України «Про освіту» спростив та об'єднав українську термінологію шкільної освіти у світову практику. Він передбачає, що початкова школа в Україні називається середньою, а вища технічна школа – ліцеєм – що все ще означає назву чи статус кожної школи та рівень освіти [32].

З 2027 року, відповідно до реформи Нової української школи, шкільна освіта має бути поділена на три рівні:

- початкова школа (1-4 роки навчання),
- базове навчання (5-9 років навчання),
- технікум (10-12 років навчання) [24].

Мета профільної школи – дати учням можливість вибрати напрямок, у якому вони хочуть навчатися. Умовно це може бути фізико-математичний, філологічний або географічний напрямок. До 1 вересня 2024 року обласні та міські ради мають вирішити, які школи будуть початковими та середніми.

Планується, що трирічний технікум розпочнеться у 2027 році, коли учні перейдуть з першого класу в 10-й у рамках програми НУШ [24].

У ліцеїв ще немає певного списку профілів. Він повинен визначатися державним стандартом, розробка якого триває. Однак Міністерство освіти і науки відзначило орієнтовні напрямки профілювання:

- гуманітарний;
- технологічний;
- природно-математичний;
- художньо-естетичний;
- спортивний [26].

У професійно-технічному училищі учень може здобути повну середню освіту та певну професію одночасно. Якщо студенти, які хочуть вступити за мовним профілем та працювати, наприклад, не розпорошені з природничих предметів, то за три роки формування академічного профілю вони можуть використати свої мовні навички, необхідні для вступу до університетів, і зробити це під час навчання в ліцеї. Мета профілю – покращити якість освіти та результати навчання студентів та підготувати їх до подальшого навчання та роботи в університеті.

Щодо системи вищої освіти в Україні, то правові, організаційні та фінансові основи її функціонування визначаються Законом України «Про вищу освіту», який був прийнятий 1 липня 2014 року [30]. У 2020 році Україна розпочала масштабну реформу освіти, щоб змінити механізми фінансування та управління освітою. Це було викликано необхідністю покращення якості освіти, яка, на думку Міністерства освіти і науки, не виправдовує очікувань роботодавців, студентів та суспільства в цілому. Понад 70% українців оцінюють якість освіти в Україні як середню, низьку або дуже низьку. Водночас майже 50% офіційно зареєстрованих безробітних у 2019 році склали люди з вищою освітою. Для порівняння: частка безробітних із професійним навчанням становить 30%. Оцінка студентів також має змістовне значення – опитування показують, що майже 40% громадян дотримуються

думки, що зміст освітніх програм не відповідає потребам ринку праці. Однією з головних причин такої ситуації є те, як стимули та правила гри діють у нашій системі освіти [26].

Відповідно до Конституції України, повна загальна середня освіта є обов'язковою, що покладає особливі державні та соціальні зобов'язання на цей центральний, наймасовіший елемент освіти, від якості якого залежать інші освітні зв'язки [15]. Їх зміни відбуваються в контексті впливу системних довгострокових факторів, таких як глобалізація, нестабільність влади, мобільність на ринку праці, конкуренція, комп'ютеризація, технологізація, економічна та демографічна криза на трансформацію системи освіти в Україні. Крім того, існує європейський вектор розвитку, розширення міжнародних впливів і, водночас, сильне зростання складності внутрішньої роботи країни у всіх її вимірах. Функціонування освіти залишається в умовах постійного недофінансування, декларативних обіцянок покращити умови праці школи та змінити статус педагогів на краще. Деякі інноваційні перетворення в основному здійснюються на перспективному рівні проєктів (зазвичай за підтримки міжнародних організацій), проте якісні зміни залишаються поза системним урядом.

Проблеми, які необхідно вирішувати на законодавчому та регуляторному рівнях, пов'язані з такими чинниками:

1. По-перше, поточне (неформальне) надання обов'язкової повної загальної середньої освіти можливе за умови, що її отримання відкладається за рішенням особи, якщо це передбачено новим Законом про освіту.

2. По-друге, якість освіти є найважливішим пріоритетом для багатьох концепцій та документів; зміст є вирішальним для необхідної та високої якості.

Після прийняття Закону України «Про повну загальну середню освіту» [33] розпочався новий етап у розробці державних освітніх стандартів, пов'язаних з переходом до 12-річної школи, що стало значним оновленням змісту та функції шкільного рівня, особливо загальноосвітнього. Відповідно до закону, державному стандарту надано статус державного замовлення на певний

рівень освіти для учнів та механізм забезпечення рівного доступу дітей до якісної освіти по всій країні. Вперше було введено концепцію компетентнісного підходу до визначення навчальних досягнень (предметних та ключових) з державними стандартами та відповідними програмами та здійснено їх зміст і диференціацію рівнів. Фактична зміна навчальних планів та підручників стала важливим кроком. Інструментом зворотного зв'язку було опитування вчителів, які працювали з новими підручниками, але ці результати не вплинули на їх подальше використання.

Як відомо, розвиток школи на 12-річній фазі здобуття повної загальної середньої освіти з ініціативи Міністерства освіти і науки України Верховною Радою України не відбувається якісно: результати переходу від первинного та вторинного рівня для нового змісту та методологічних інновацій не аналізувався, і всі вони ігнорувалися. Попередньо, у 2010 році до незмінної частини базової навчальної програми Міністерства освіти і науки України було внесено значні зміни без контролю за успіхами учнів та їх науковою інтерпретацією.

Загалом, майже протягом усієї незалежності країни, оцінюючи якість нового змісту, впроваджуючи нові програми та підручники, всупереч рекомендаціям Академії педагогічних наук України, експериментальні дослідження проводилися без попередньої підготовки, тестування.

Впровадження нових державних стандартів має призвести до системних змін, які дійсно потребують цього процесу. По-перше, це вимагає значних фінансових та інтелектуальних вкладень у ретельну підготовку освітніх ресурсів для вчителів, створення нового методичного забезпечення, радикальне переоснащення освітнього середовища тощо, з урахуванням результатів наукових досліджень, широкої участі кращих викладачів з усіх регіонів, дискусій у спеціалізованих засобах масової інформації.

Перехід на 12 років повної загальної середньої освіти, передбачений Законом України «Про освіту» [32], повинен відображати сучасне розуміння місії цього освітнього об'єднання, його внеску у систему освіти протягом

усього життя, доступ до якісної освіти для всіх дітей, незалежно від індивідуальних особливостей. У законодавстві необхідно вдосконалити положення про порядок розробки та впровадження державних стандартів та оптимізацію навчального навантаження.

В умовах децентралізації необхідно визначити функції суб'єктів з метою визначення змісту державних стандартів. Зокрема, мова йде про вирішення таких питань:

- який саме відповідний рівень освіти для учнів закріплений у стандарті;
- враховуючи вимоги Міжнародної стандартної класифікації освіти (МСКО), які мають бути основні цінності в початковій, базовій та середній освіті;
- яку відповідальність несуть державні та місцеві адміністрації за створення передумов для реалізації змісту [47].

Необхідно визначити рамки для відбору, друку та доставки підручників, щоб остаточно подолати практику лобювання, неможливість забезпечити своєчасне та повне виготовлення та доставку підручників. Незважаючи на «демократичний вибір» підручників для 4-го та 7-го класів, оголошених у більшості шкіл у 2015 році, їх було значно менше у квітні 2016 року.

Важливо визначити кількість навчальних годин на рік та тривалість навчального року, а також вимоги державних стандартів до очікуваних результатів. Питання про співвідношення між обсягом та структурою державних стандартів фінансування ще не поставлено. Важливі уточнення: обов'язок та ступінь, у якому кожен громадянин країни бере на себе освітній зміст, представляє їх роль стратегічного ресурсу загальної освіти та культури суспільства, соціальної адаптації молоді та успішного вибору професії. В рамках моніторингу якості шкільної освіти, саме ці компетенції (включаючи ключові компетенції, які представляють ціннісні основи освіти, орієнтованої на учнів) мають вимірюватися в рамках впровадження компетентнісного підходу [51].

По-третє, Україна переживає надзвичайно складний період розвитку громадянського суспільства, в якому необхідно змінити участь держави та суспільства у розподілі повноважень, відповідальності та сферах відповідальності, щоб ефективно впливати на розвиток освіти.

Ефективні механізми реалізації державного управління мають стати предметом міждисциплінарних досліджень та перепідготовки вчителів усіх рівнів освіти. Водночас учні та студенти формують бажану активну позицію громадянина, що є передумовою для оволодіння навичками громадянства, що є однією з обов'язкових ключових компетенцій, рекомендованих Радою ЄС для навчання молодих європейців протягом усього життя [43, с.45].

По-четверте, децентралізація адміністрації загальноосвітніх шкіл більше відображається на функціонуванні шкіл у сільській місцевості.

По-п'яте, Україна позиціонує себе як ринкова держава, і освіта в цих умовах є сферою надання освітніх послуг. Виникають питання: який їхній зміст та їхня ієрархія? Якого балансу потребують сучасні потреби та нові знання, навички та інші компетентності для майбутнього розвитку особистості? Як це відобразиться у переліку професійних компетенцій вчителя? Примат прагматичного навчання природно визначає першість технологічної підготовки вчителів. Разом з тим, базова психолого-педагогічна підготовка має служити основою для вчителів для зміни умов праці з різними групами учнів та сприяти набуттю професійної стабільності.

Принципово важливо, щоб у новій ситуації розвитку школи та підготовки вчителів очікувані зміни були концептуально обґрунтовані та нормативно визначені та надані необхідні ресурси.

Загострюється проблема дефіциту педагогічних кадрів у дошкільній освіті, що негативно позначається на якості наступного рівня освіти. Крім того, відчувається нестача вчителів з окремих предметів загальної середньої освіти. Значна частина випускників педагогічних дисциплін не працює за фахом.

Тому рівний доступ до високоякісної загальної середньої освіти та умови її здобуття слід враховувати та узгоджувати на різних рівнях: політичному,

економічному, правовому, науковому та освітньому. Потрібно розробити пропозиції про те, який новий концептуальний та нормативний документ повинен враховувати результати моніторингу попередніх подій, чітко обґрунтування нових завдань та план дій щодо їх виконання та контролю. Тому державна освітня політика має бути полісуб'єктною, використовувати не лише державні, а й громадські важелі, бути послідовною, відкритою до професійного діалогу з наукою та політикою, громадськими організаціями, засобами масової інформації та економічними структурами [50, с.126].

Ще донедавна невирішеними проблемами у досліджуваній сфері були:

- недосконалість змісту шкільної освіти, недостатня концентрація на розвитку вміння застосовувати знання, набуті в житті та у практичній роботі;
- значні прогалини у забезпеченні шкіл необхідними навчальними матеріалами та створення ефективного освітнього середовища,
- відсутність комплексної системи моніторингу якості загальної середньої освіти як основи для обґрунтованих управлінських рішень щодо її подальшого розвитку;
- незадовільне виконання функцій охорони здоров'я школи.

За період незалежності шкільна освіта перебувала в постійних змінах (реформа, модернізація, трансформація) через ідеологічні, соціально-економічні чинники, потреби суспільства, дітей, батьків та довгострокові пріоритети країни. Основна турбота цих змін – побудова національної школи гуманним, демократичним та особистим способом. За цей період були створені концептуальні та методичні основи української системи освіти, зокрема загальної середньої освіти, які містяться у низці документів та відомчих документах, прийнятих на державному рівні.

В цілому, новий зміст загальної середньої освіти був створений для задоволення потреб сучасної української школи. Вона спрямована на цілі та цінності демократичного суспільства, особистісний розвиток учнів, їх виховання як громадян патріотів України, індивідуалізацію навчального

процесу. Позитивну роль у проєктуванні та модернізації змісту шкільної освіти відіграв механізм державних освітніх стандартів, який був запроваджений з початку нинішнього століття як чинник підтримки єдиної освітньої сфери з одночасним забезпеченням ефективності навчальних закладів із просування ідеї диференціації в реалізації освіти [24].

Розвиток змісту освіти, а також методів шкільної освіти, йде у напрямку посилення їх компетентності та орієнтації на дії, відповідно до сучасних світових тенденцій розвитку шкільної освіти. Однак як показує аналіз змісту шкільної освіти та її впровадження до навчальних планів та підручників, проведений науковцями Академії педагогічних наук України, він не позбавлений суттєвих недоліків. З одного боку, ідея компетентної освіти тут недостатньо реалізована; зміст освітніх областей зосереджений насамперед на розвитку навичок спеціалістів та ключових навичок (здатності до навчання, громадянства, інформаційних навичок та спілкування тощо) залишилися практично без їх дидактичної реалізації. Щодо результатів навчання, то стандарт не містить жодних критеріїв для їх вимірювання, що призводить до труднощів при оцінці рівня знань учнів. Зберігається типологічна різноманітність предметів та курсів, що, серед іншого, призводить до перевантаження студентів через неадекватно структурований зміст, особливо загальноосвітніх, іноді перенасичений вторинним матеріалом, недостатнє врахування віку та пізнавальних здібностей, а також можливостей для студентів у виборі навчальних матеріалів [9].

Невиправдане повернення у 2010 р. до 11-річного навчання у новому навчальному контенті не вдалося послідовно впровадити і викликало додаткові труднощі. У 5-7 класах нинішня освітня програма зараз відповідає державному освітньому стандарту 2011 року, у 8-9 класах стандарту 2004 року [34].

Була проведена масштабна робота з випуску місцевих підручників з усіх предметів шкільної програми. Зараз в українській школі є підручники для всіх класів, які реалізують зміст загального середнього рівня за темами та курсами. Однак не всі підручники відповідають сучасним вимогам до підручників і

мають орієнтацію на освіту. Це більше про створення підручників, які відповідають навчальній програмі 2004 р. (8-11 класи). Їхніми типовими недоліками є недосконала структура навчального змісту, перевантаження матеріалами, які іноді навіть не передбачені навчальною програмою, переваги репродуктивної освіти та недостатнє врахування в їх роботі організації самостійної пошукової діяльності учнів з метою знайти їх за допомогою підручника. Загалом зміст більшості підручників не відповідає головній стратегічній меті – розвивати вміння учнів використовувати набуті в житті знання у практичній та навчальній діяльності як засіб вирішення різноманітних проблемних ситуацій.

У підручниках нового покоління (1-7 класи) дефіцит дещо компенсується, але їх нездатність розвивати компетентності (особливо ключові) далеко не вичерпується. Крім того, вони не враховують потенціал інформаційно-комунікаційних технологій в освіті та не орієнтовані на їх використання в освітньому процесі.

Триває розробка системи забезпечення шкіл якісними підручниками. Вона базується на проактивних підходах для покращення якості підручників шляхом конкурсного відбору та безкоштовного відбору підручників. Однак недосконалість процедур технічного оцінювання підручника та забезпечення його вільного вибору безпосередньо вчителем, якщо зловживання ще не усунуто, не призводить до позитивної оцінки виконаної роботи. Крім того, в останні роки були випадки, коли необхідні підручники доставлялися до шкіл із запізненням. Зокрема, у 2019-2020 навчальному році загальноосвітні школи були забезпечені новими підручниками для сьомого класу менше своїх потреб через недостатність коштів, і майже половина тиражу була досягнута лише у школах міста за семестр навчального року [26].

Важливим досягненням у впровадженні підходу до шкільної освіти, орієнтованого на учнів, стало впровадження спеціалізованого навчання у класах загальноосвітніх шкіл, спрямованого на оцінку пізнавальних інтересів, умінь та навичок учнів, їхніх освітніх потреб з урахуванням власних планів на

майбутнє життя та майбутнє в цілому. Створено істотну частину дидактичного та методичного забезпечення такого навчання; пошук його раціональних моделей триває.

Проте профілювання освіти як одного з основних принципів її ефективного функціонування в сучасних умовах є недостатньо інтенсивним і викликає значні труднощі. За статистикою, лише 47% від загальної кількості випускників шкіл закінчили навчання у цій галузі у 2020 році.

Основні причини такої ситуації можна пояснити відсутністю національної освіти у необхідній мережі закладів загальної середньої освіти для отримання повної технічної освіти (особливо для учнів у сільській місцевості). Нормативно-правова база такого навчання також не сприяє його впровадженню. Розподіл предметів та розподіл годин, як передбачено у вибіркових планах навчання, посилили технічну підготовку до подальших досліджень, як правило, за двома предметами. Предметам на вибір, які становлять важливу частину формування профілю та відіграють багатофункціональну роль у навчанні старшокласників, призначаються періоди часу, які у багатьох випадках перевищують максимально допустиме навчальне навантаження. Крім того, згідно з чинною навчальною (освітньою) програмою, нинішні старшокласники повинні проходити близько 20 предметів та курсів у кожному класі, незалежно від обраного освітнього профілю, а при 6-9-годинних курсах ефективність дуже низька. Необхідно розширити дидактичний діапазон підготовки фахівців, особливо у сфері змінних компонентів.

Педагогічна та матеріальна база багатьох шкіл все ще недостатня для забезпечення повної та якісної освіти. За даними Державного комітету статистики України, у 2019 році лише чверть аудиторій та лабораторій (біології, хімії, фізики) були обладнані сучасними засобами навчання та необхідним обладнанням. Водночас обладнання з необхідними засобами навчання в повному наборі в кабінетах хімії варіюється від 10% до 39%, фізики – від 2% до 38%. Ця тенденція зберігається і донині [7].

Були вжиті певні кроки для надання інформації про середню освіту. Зараз 97% шкіл мають комп'ютерні кабінети, але 40% з них морально чи фізично застаріли, 13% просто вийшли з ладу. У цій ситуації комп'ютерні технології у вітчизняних школах також характеризуються показником 1 комп'ютер на 27 учнів; середньоєвропейський показник становить 1:5, 87% шкіл мають доступ до інтернету, але використання комп'ютерів, підключених до мережі, переважно обмежується уроками інформатики [7].

Триває нерівність у доступі до якісної освіти для сільських та міських учнів. Зокрема, лише 2% сільських школярів мають можливість навчатися у класах з поглибленим вивченням окремих предметів, тоді як у містах цей показник знаходиться в межах 11-20% (залежно від розміру міста). Частка ліцеїв та коледжів, що працюють у сільській місцевості, становить лише 8,3% від загальної кількості у країні. У 2019-2020 навчальному році було покрито 68% потреби в організованому транспортуванні дітей із сільської місцевості до місця навчання [7].

Одним із факторів, які створюють певні труднощі у забезпеченні високої якості загальної освіти для учнів у сільській місцевості, є наявність значної кількості невеликих навчальних закладів. У 2020 р. в Україні було 372 початкових шкіл загальною кількістю до 10 учнів, 1460 шкіл III рівня із кількістю до 40 учнів, 2527 шкіл I-III ступенів з кількістю до 100 учнів. Хоча брак персоналу був типовим для початкових шкіл 10-15 років тому, зараз це явище стрімко поширюється на школи III та I-III ступенів [11, с.19].

Це негативно позначається на загальному рівні освіти учнів. Зокрема, результати зовнішнього незалежного оцінювання від 2020 року показали, що частка випускників шкіл у сільській місцевості, чия освіта українською, англійською та математикою оцінювалася у 175 і більше (із можливих 200), утричі вища за середню для порівнянних показників для міських школярів, що не перевищує 20% для останніх [11, с.20].

В Україні робота над вирішенням гострих проблем сільських шкіл зараз дещо прискорена. Формуються освітні округи та мережа початкових шкіл,

виділяються кошти на придбання шкільних автобусів у 2021 році. Проте все ще існує нагальна потреба модернізувати фізико-технічну базу сільських шкіл, забезпечити широкий доступ до інтернету, розширити можливості широкого використання форм індивідуального та дистанційного навчання тощо.

Ефективна освітня підтримка обдарованих дітей в освітніх закладах, а також у підготовці учнів до участі у міжнародних, всеукраїнських технічних олімпіадах, конкурсах із захисту науково-дослідницької роботи Міністерства освіти і науки України розпочалася з 2015 року.

Обдаровані діти відрізняються від учнів педагогічними характеристиками та особистісними параметрами: для їх ефективної освіти необхідна спеціальна підготовка вчителів. Також важливим є державне фінансування вчителів, які готові працювати з талановитими людьми. Наприклад, у США та деяких європейських країнах такі вчителі працевлаштовуються та отримують соціальні виплати [58].

Певні позитивні зрушення можна спостерігати у моніторингу загальної середньої освіти. У 2016 році при Міністерстві освіти і науки України був створений Інститут освітньої аналітики для проведення відповідних досліджень. Тим часом дані міжнародної порівняльної оцінки якості викладання природознавства та математики учнів 4-х та 8-х класів Trends in Mathematics and Science Study (TIMSS), в якій Україна востаннє брала участь у 2011 році, показали певний прогрес у результатах українських студентів. Позиція України в міжнародному рейтингу математичної освіти для восьмикласників піднялася з предметів природознавства порівняно з аналогічним дослідженням у 2007 році. Показники школярів дещо покращилися для всіх основних типів результатів навчання – знань, застосування, міркування – хоча останні два залишаються проблематичними в загальній освіті. Крім усього іншого, зміст і характер завдань зовнішнього незалежного оцінювання навчальних результатів, які насамперед спрямовані на запам'ятовування та відтворення відповідної інформації, не сприяють покращенню цього стану.

Таким чином, становлення національної системи загальної середньої освіти за роки незалежності України супроводжується значними досягненнями та позитивними тенденціями розвитку, а також упущеннями та неправильними оцінками у процесі досягнення її якісної, безумовної інтеграції до європейського освітнього простору. Останні переважно зосереджуються на проблемах змісту освіти, впровадженні інноваційних освітніх технологій, матеріально-технічному забезпеченні навчального процесу, об'єктивної оцінки його результатів. Крім того, фінансові, ділові, організаційні та особисті проблеми зазвичай вирішуються на місцевому рівні без різних рівнів управління та розподілу компетенцій між собою. Поки що продуктивні ідеї та підходи, на яких ґрунтується реформа, не були повністю реалізовані, щоб уникнути низки суттєвих помилок та хибних оцінок, які спричинили ряд проблем та недоліків у сучасній шкільній освіті [55, с. 122-123].

1. До фундаментальних позитивних змін у шкільній освіті, яких очікує суспільство, належать, крім змін у державній політиці, також зміни в освітній політиці, визначення базових цінностей для подальшого розвитку, які підтверджують суспільно та особистісно значуще значення освіти і побудови такої системи цінностей. Розвиток дітей на всіх рівнях шкільної освіти стає мотивом і регулятором пізнавальної діяльності учнів, визначає ставлення до себе, інших людей, суспільства, рідної країни та світу в цілому.

Основним вектором системи цінностей є насамперед цінність освіти, орієнтованої на дитину. Окрім гуманізації стосунків та навколишнього середовища, це вимагає максимально повного та точного розгляду природних основ розвитку дитини – індивідуальних, фізичних, психічних, когнітивних характеристик та здібностей дітей, а також соціальних умов їхнього життя. Разом із сім'єю школа повинна стати середовищем, яке з дитинства стверджує цінність власного здоров'я та здоров'я інших у всіх його вимірах. Гуманістичні цінності допоможуть зміцнити духовний зв'язок різних поколінь, зберегти історичну пам'ять та зміцнити суспільство для захисту інтересів дитинства [6, с.85].

Сучасна школа має стати центром культурно-освітнього середовища, щоб забезпечити поліпшення загальної культури всіх суб'єктів освітнього процесу та внутрішню цінність кожної особистості, та прищепити національні та загальнолюдські цінності. Цей статус базується не тільки на знаннях, набутих людством, але і на здатності створювати нові речі, проявляти новаторське мислення. Тому культурна функція шкільної освіти передбачає оновлення її змісту на основі гуманізації, розкриття людських стосунків з природою та суспільством, формування громадянської та екологічної відповідальності.

В умовах відкритості для інформації, привабливості багатьох предметів та позаурочних джерел знань для учнівського колективу їхня освітня функція (особливо у старшій школі) втрачає панівне становище. Однак основна увага приділяється соціальним та інформаційним функціям, виконання яких вимагає оволодіння навичками учнів.

Мовна культура учнів не менш важлива як особиста та суспільно значима цінність; вона забезпечує володіння державною мовою та вміння спілкуватися іноземною мовою. Формування толерантності у шкільному віці, що виражається у прийнятті та правильному розумінні різноманітності культур різних народів, форм і методів вираження людської індивідуальності, урівноваженому сприйнятті різних думок та точок зору; у контексті європейського вибору України космополітизм є особливо важливим. В освітньому контексті це означає зміцнення навичок учнів для безконфліктного життя в школі, сім'ї та суспільстві. Діти виховуються у відкритому суспільстві, тому їхні знання прав та обов'язків перед іншими людьми, набуття досвіду міжкультурної комунікації та оволодіння мовною та культурною лексикою демократичного суспільства є невід'ємною частиною ціннісного виміру сучасної школи [6, с.87].

Інструментальна основа реалізації концептуального діапазону цінностей у класі, ключові компетенції, що поєднують освітній та розвивальний потенціал шкільної освіти, визначають нову освітню філософію, засновану на ідеях

якості, ефективності, особистості, змісту – пов'язані та орієнтовані на результат, а також технологічні реформи безпеки загальної середньої освіти.

2. Нам потрібні чіткі корективи у структурі школи, завданнях та цільових сферах їх підготовки, організації навчального процесу для кожного з них відповідно до підходу, орієнтованого на дитину, природничих наук та, у разі необхідності, комплексного впровадження функцій охорони праці та безпеки шкільної освіти. Безперечно, необхідно розширити можливості спеціалізованої освіти на основі поєднання загальної та професійної освіти для випускників.

3. Школа має запровадити новий спосіб викладання – інноваційне навчання, яке на відміну від традиційного навчання, насамперед спрямоване на оволодіння та підтримку існуючих досягнень цивілізації, забезпечує людину, здатну здійснювати інноваційні зміни, навчаючи нас впровадити те, що вже існує, для вирішення проблемних ситуацій, які виникають як перед окремою особою, так і перед суспільством. Таке навчання передбачає постійну участь учнів у активній педагогічній та пізнавальній діяльності, характеризується інтенсивним багатостороннім спілкуванням суб'єктів діяльності, обміном інформацією, результатами діяльності учнів між ними та вчителем. Це спонукає їх проявляти ініціативу, творчий підхід та активну позицію у всіх видах цієї діяльності, включаючи набуття знань і навичок, розвиток власного світогляду, розвиток ключових навичок самим учнем. Як показує досвід у країні та за кордоном, результати такого навчання полягають у набагато глибшому та свідомішому розумінні вивченого, розвитку навичок самостійного аналізу та оцінки інформації, формулюванні висновків та обґрунтованому захисті своїх поглядів, повазі до альтернативних думок, вмінні працювати в групі, будувати конструктивні стосунки з її учасниками та визначати їхнє місце в ній [42, с.135].

4. Істотну роль у підвищенні ефективності дидактичного процесу має зіграти формування та підтримка функціонування цілісного інформаційно-навчального середовища, яке оснащене новітніми, особливо комп'ютерно-орієнтованими засобами навчання. Актуальною у цьому контексті є розробка

широкого спектру навчальних матеріалів нового покоління з різних предметів, створення постійно оновлюваних та загальнодоступних бібліотек електронних ресурсів. Вільний доступ до освітніх ресурсів та послуг має бути полегшений через всебічну систему дистанційного навчання, яка доповнює традиційні форми навчання. Його спроможність також незаперечна у реалізації ідеї профільного навчання, особливо для тих студентів, які з різних причин не мають доступу до якісної професійної підготовки у навчальному закладі, в якому здобувають освіту. Це має позитивний освітній та соціальний ефект при навчанні дітей з особливими потребами в освітній сфері.

5. Зміст загальної середньої освіти має суттєво змінитися з точки зору складу, обсягу, освітніх пріоритетів та узгодження з кінцевими результатами навчання. Зміст освіти слід розуміти не як самоціль, а насамперед як засіб розвитку відповідних навичок, як основний результат освітнього процесу. На цьому тлі необхідно стандартизувати не тільки зміст, а й результати навчання, які можна чітко оцінити за рівнем виконання. Крім того, важливо створити такий стандарт загальної середньої освіти, який, окрім опису змісту та вимог до навчальних результатів учнів, включатиме також гарантовані державою умови – матеріально-технічні, педагогічні, методичні, ресурсно-пов'язані, особисті, фінансові, необхідні для успішної реалізації освітніх цілей.

6. Існує потреба створення ефективної системи доставки високоякісних підручників (виготовлених на замовлення в контексті конкурсу), встановлення належного процесу їх перегляду та відбору, організації публікацій та своєчасної належної доставки їх відповідно до процесу відбору до школи. Відмова від надання безкоштовних підручників усім категоріям учнів та запровадження продажу підручників тим, хто має можливість та бажання їх придбати, стають все більш очевидними. Важливо розвивати дидактичне та методичне забезпечення інноваційного навчання, доводити ваші ідеї до нового покоління навчальних матеріалів та нових методів із широким використанням інформаційно - комунікаційних технологій. У результаті ці продукти мають реалізувати ідеї компетентнісного підходу у сенсі технологічних орієнтирів для

проектування співпраці учасників освітнього процесу, їх конструктивної співпраці та пропонувати психологічну релаксацію під час навчання. Підручник має стати засобом взаємодії між учнями у процесі вирішення колективних проблем навчання та тим самим формувати їхню комунікативну компетентність. Це має бути не перекладач абсолютних істин, а єдиний спосіб побачити реальність, джерело засвоєння учнями впорядкованої інформації, скоріше книга, призначена навчити їх думати про світ у різних його формах, усвідомлювати його, його внутрішні зв'язки, щоб зобразити його як щось таємниче і неоднозначне [41, с.57].

7. Існуючу мережу загальноосвітніх навчальних закладів необхідно оптимізувати, щоб мати можливість ефективно виконувати завдання загальної середньої освіти. З одного боку, необхідність адаптувати їх до потреб споживачів освітніх послуг, розширити доступ до якісної освіти та забезпечити ефективний соціальний механізм конкурентоспроможності випускників шкіл на сучасному ринку праці. Ця тема особливо актуальна для загальноосвітніх навчальних закладів у зв'язку із запровадженням у них спеціалізованої підготовки, створює оптимальну мережу різних навчальних закладів, які готують випускників шкіл в академічній та професійній сфері. Частка навчальних закладів, у яких створені сприятливі умови для розвитку талантів дітей, для більш всебічного задоволення освітніх потреб та потреб учнів, залишається незначною – ліцеї, загальноосвітні школи, університети.

На сьогодні проблемою є утримання шкіл, особливо в сільській місцевості, як культурно-освітніх центрів. Насправді, у більшості випадків школа є єдиним навчальним закладом у селі, тому вона не має конкуренції на ринку освітніх послуг і є єдиною гарантією права дитини на освіту і, певною мірою, на шляху до соціального забезпечення. Проблема не тільки в конституційному праві дитини на освіту та розвитку людини. Місцевим органам необхідно компенсувати закриття шкіл з урахуванням демографічних прогнозів, соціально-економічних умов та громадської думки. Важливо

забезпечити функціонування, принаймні початкової школи, у будь-якого сільському населеному пункті, де є діти шкільного віку [16, с.27].

Вирішення цієї проблеми вимагає створення власної державної соціальної та освітньої програми, наприклад, «шкільного округу», яка служить для покращення стану дітей у школі кожного села, де відбуваються покращення, з урахуванням їхніх інтересів та, звичайно, особливостей кожного регіону. Така програма повинна здійснюватися на основі соціального партнерства, повністю використовуючи освітній та навчальний потенціал сільського суспільства. Доцільно створити та розповсюдити мережу навчальних округів, які мають комплексну інфраструктуру освітнього простору регіону, кращий доступ навчальних закладів до освітніх ресурсів, поліпшення якості освітніх послуг та покращення умов реалізація спеціалізованих освітніх програм у сільській місцевості, території закладів загальної середньої освіти.

Отже, особливо важливо вивчити всі аспекти якості освіти та шукати компроміси об'єктивного (багатовимірного та множинного критеріїв) та суб'єктивного (через різні предмети) характеру. На нашу думку, найкращим визначенням наукового терміну «якість освіти» є: якість освіти – це багаторівнева модель соціальних норм та вимог до людей, яка змінюється з плином часу, освітнє середовище, в якому воно розвивається та вдосконалюється; система освіти реалізує їх на певних фазах навчання особистості.

2.2 Управління освітнім процесом на основі інституційного аудиту

У найширшому розумінні освітнє середовище трактується як сукупність факторів, що впливають на зміст і технологію освіти та особистісний розвиток, на соціокультурні та економічні умови, що впливають на освіту, на інформаційну базу, на характер міжособистісних відносин та на спосіб, в який здійснюється виховна взаємодія між людиною та довкіллям. Освітнє

середовище включає цілі, освітні вимоги, соціокультурні ресурси, авторські моделі освітньої діяльності вчителів та потенціал педагогічного колективу, нормативні документи, що регулюють відносини у сфері освіти, матеріальну, та дозвіллєву базу освітнього закладу [3, с. 55].

Усі ці чинники та умови виникають як під впливом соціально-економічних процесів, так і створюються конкретно в системі освітнього закладу. У цьому випадку передбачається, що особистість приваблює активну взаємодію з навколишнім середовищем, яка починається там, де відбувається взаємодія між навчальними предметами, вони разом починають проєктувати та будувати її як об'єкт та ресурс своєї спільної діяльності, а також де певні суб'єкти починають удосконалюватися між суб'єктами, зв'язками та стосунками [3, с. 56]. Освітнє середовище освітнього закладу розглядається як штучно побудована система, структура та складові якої сприяють досягненню цілей освітнього процесу.

Орієнтоване на роботу освітнє середовище в освітньому закладі визначається відповідною ціннісно-смісловою орієнтацією; орієнтація на розвиток ключових, спеціалізованих та професійно-орієнтованих компетенцій молоді має забезпечувати передумови для реалізації їхнього індивідуального освітнього шляху. Ми розуміємо професійно - орієнтоване освітнє середовище як низку спеціально організованих психолого-педагогічних рамок умов, які компетентно забезпечують якість освіти: практична, науково-дослідна та проектна діяльність, соціальна мобільність, готовність до технічного та професійного самовизначення з подальшим самовизначенням, поліпшенням. Це середовище розроблене як відкрита система, яка акумулює об'єктивні, міжсуб'єктивні та мета-суб'єктивні освітні ситуації, які були спеціально створені на основі спільних ціннісно-орієнтованих принципів.

Процес формування моделі професійного освітнього середовища навчального закладу включає:

- концептуальні аспекти (виявлення функцій та структурних особливостей середовища, критерії його ефективності);

- організаційно-ділове управління (розробка наборів правил, підготовка вчителів до використання освітніх технологій у рамках компетентнісного підходу, ініціювання та формування проєктних команд);
- зміст (трансформація змістових та процедурних особливостей процесу відповідно до запропонованої моделі освітнього середовища навчального закладу);
- технологічні аспекти (впровадження проєктно-дослідницьких технологій у навчальний процес) [5, с.25].

Методологічними орієнтирами для формування моделі професійного освітнього середовища навчального закладу є орієнтація на особистість, принципи гуманізації, розгляд змісту освіти як однієї з умов розвитку особистості, її успішного входження в життя суспільства. Бути керівником – це не тільки володіти формальними знаннями та вміннями, а й підтримувати гуманність стосунків, свободу вираження поглядів, культивування індивідуальності та творчу самореалізацію особистості. Доцільно також використовувати характеристики технології профорієнтації як концептуальну основу. Профорієнтація розуміється як навчальна техніка, мета якої – допомогти молодим людям проявити свої вміння та нахили до певних професій, розвинути професійні інтереси та сприяти прагненню працювати в інтересах особистості, суспільства та держави [5, с.28].

Професійна орієнтація включає:

1. Професійне навчання, яке надає молодим людям інформацію про світ праці, навчальні заклади, можливості професійної кар'єри. Знайомство учнів та випускників навчальних закладів із сучасними формами роботи, соціально-економічними та психофізіологічними характеристиками різних професій, потребою у кваліфікованих кадрах, вимогами до особи, що відповідає цій професії, можливостями для професійного та кваліфікаційного розвитку та підвищення незалежності. Професійне навчання формує мотивовані кар'єрні

наміри молодих людей на основі усвідомлення ними своїх соціально-економічних потреб та своїх психофізіологічних здібностей;

2. Професійне навчання сприяє наполегливій праці молоді, продуктивності та професійній відповідальності; психологічна підтримка – методи, які допомагають зняти психологічний стрес, створюють позитивне ставлення та впевненість у завтрашньому дні;

3. Професійні поради щодо вибору професії, працевлаштування, можливостей професійного навчання. На основі результатів психологічної, психофізіологічної та медичної діагностики студентам надається допомога у професійному самовизначенні та рекомендації щодо можливих професійних галузей, які найкращим чином відповідають їхнім психологічним, психофізіологічним, фізіологічним особливостям;

4. Професійний розвиток особистості та просування по службі, включаючи зміну кар'єри та професійну перепідготовку [34].

Звичайно, в цьому процесі важливо розвивати в учнів загальні та універсальні навички, але більш загальні та універсальні, які виявляються у здатності вирішувати життєві та професійні проблеми. Старші класи особливо важливі для профільного самовизначення учнів, формування здатності до навчання, формування необхідності навчання та самоосвіти протягом усього життя, які є складовими компетенції професійної незалежності.

Основними функціями трудового орієнтованого освітнього середовища є:

- викладацька функція – досягнення освітніх результатів у формі компетентностей через довіру до освітнього середовища, його інформаційного, технологічного та комунікативного потенціалу;
- соціокультурна функція – орієнтація на ціннісно-орієнтований смисловий вступ випускника в культуру, також у професію [35].

Основними структурними елементами робочого орієнтованого освітнього середовища, які реалізують ці функції, є:

1. Педагогічний комплекс: навчальний зміст реалізується за допомогою загальноосвітніх базових предметів, предметних предметів,

факультативів, груп. Технології та методи організації навчання у спеціалізованих навчальних закладах, орієнтованих на проєктно-дослідницьку діяльність. Зміст спеціалізованого навчання повинен ґрунтуватися на фундаментальному ядрі змісту освіти і включати систему знань про світ, його природні, соціальні, технологічні та інші складові, інтегровані знання про цілісний світогляд, узагальнені та систематизовані знання про професію працівника, метапізнання та універсальні методи виховної роботи, умови формування ключових компетенцій та інших мета-особистостей (позиції, погляди, світогляд, системна цінність), когнітивні схеми, досвід, відносини, прагнення до кар'єри).

2. Матеріально-технічна база: традиційні спеціалізовані кабінети, місця для самостійної роботи (лабораторії, бібліотеки, комп'ютерні класи). Окрім класичних аудиторій (у яких здійснюється навчальна діяльність з наукових предметів), навчальний простір освітнього закладу має включати місця для самостійної роботи (лабораторії, бібліотеки, комп'ютерні класи з доступом до різних баз даних) та місце для позакласної роботи.
3. Професійна позаурочна освітня діяльність: довузівська підготовка в університеті (існують кафедри довузівської підготовки, які, окрім передачі базових знань для вступу до закладу вищої освіти, також орієнтуються на абітурієнтів як майбутніх спеціалістів у певних галузях та дисциплінах), навчальні поїздки (дні відкритих дверей) для приймаючих університетів, промисловості тощо), спеціальних шкіл та районів.
4. Комунікативна складова: стосунки між студентом та педагогічним колективом та відносини між ними [35].

Інформаційні та освітні ресурси професійно-технічної освіти включають:

- найрізноманітніші види та форми професійної роботи;
- їх універсальність та доступність;

- роздуми про цінність суспільства в цих формах роботи;
- можливості організації громадської та професійної діяльності;
- відповідність цих творів специфіці професійних інтересів підростаючого покоління з урахуванням потреб та індивідуальних здібностей особистості;
- наявність умов для самопізнання та саморозвитку;
- можливість використання інноваційних форм та технологій у молодіжній роботі з метою створення цілісного уявлення про світ;
- здатність зберігати та використовувати знання метаспеціалістів не лише у навчальному процесі, а й у вирішенні проблем у реальних життєвих ситуаціях [35].

В якості критеріїв успіху процесу профорієнтації в контексті підготовки фахівців були обрані такі критерії:

- орієнтація (наявність мотиву вибору майбутнього освітнього шляху, позитивне ставлення до ситуації вибору, активна позиція у прийнятті рішення, процес створення, вміння, індивідуальні навички та розвиток реальних можливостей оцінки вибору професії, наявність альтернативних можливостей навчання);
- активна трансформація (здатність визначити мету вибору профілю навчання та створення програми для його досягнення, аналіз майбутньої ситуації, вибір професії, самоконтроль та корекція кар'єрних планів);
- самореалізація, формування бажання приймати рішення при виборі профілю [25].

Створення трудового середовища навчання у освітньому закладі сприяє реалізації завдань підготовки фахівців. При проєктуванні необхідно враховувати методологічні та дидактичні принципи організації технічної освіти, а також дидактичні характеристики професійно орієнтованої технології навчання молоді. Ефективність його функціонування залежить від якості

структурних компонентів, а також інформаційних та освітніх ресурсів навчального закладу.

Успіх професійної підготовки майбутніх спеціалістів визначається не тільки рівнем набутої професійної компетентності та ступенем оволодіння інноваційним автоматизованим робочим місцем, а й незалежністю, ініціативою та бажанням працювати, усвідомленням власного професійного та особистого потенціалу якості. З нашої точки зору, дидактичні передумови, створені нами для забезпечення ефективності дуального навчання, ведуть до успішної підготовки майбутніх фахівців у системі подвійного навчання трудових цінностей. Модель подвійного навчання в системі професійної підготовки відображає організацію практичних та теоретичних складових навчального процесу в університеті та у сферах підприємницької діяльності [25].

Українське суспільство очікує, що молоді вчителі не тільки матимуть можливість без серйозних наслідків інтегруватися у викладацький склад, працювати у малих та великих навчальних групах, навчатись, спілкуватися з колегами та батьками учнів, починаючи з розкриття інформації про ряд інших шляхів підвищення ефективності, виховання та навчання молодого покоління, але й повноцінно проявляти свої здібності в освітньому процесі.

Ці здібності виявляються в гуманістичній орієнтації, особистісній та професійній мобільності, прагненні до самоосвіти, саморозвитку та самовдосконалення, творчості, духовній зрілості, здатності до рефлексії, соціальній активності та толерантності, необхідності розмірковувати про себе. Дії, потреба в інноваціях та в інших формах представлені як характеристики вчителя нового типу, а також його ціннісна орієнтація.

Оцінка якості діяльності освітнього закладу, яка здійснюється шляхом оцінки освітніх та управлінських процесів закладу, внутрішньої системи забезпечення якості освіти відбувається за такими основними напрямками:

- оцінка освітнього середовища;
- оцінка викладання;
- оцінка заявників;

- оцінка управлінської діяльності [47].

Система оцінювання для нових учнів:

- наявність відкритої, прозорої та зрозумілої системи оцінювання їхніх знань здобувачам освіти;

- використання системи оцінювання, спрямованої на моніторинг навчальних результатів кожного претендента на навчання (мова йде про будь-якого вчителя, який динамічно дивиться на учня);

- вирівнювання системи оцінювання з освітою здобувачів освіти, відповідальністю за результати навчання, самооцінкою [47].

Педагогічна діяльність:

- ефективне планування та прогнозування їхньої діяльності вчителями, використання сучасних освітніх технологій, організаційних форм навчального процесу та підходів до оцінки навчальних досягнень для розвитку ключових та перехресних компетентностей здобувачів освіти;

- постійне вдосконалення технічної компетентності та навичок професорсько-викладацького складу;

- встановлення партнерських відносин із здобувачами освіти, їхніми батьками та іншими законними представниками, працівниками навчального закладу;

- організація навчальної діяльності та навчання абітурієнтів на основі знань [48].

Важливу роль при цьому відіграє інституційний аудит, як нова процедура перегляду освітньої діяльності школи в Україні, яка замінила державний атестат про закінчення школи. Тобто інституційний аудит – це зовнішнє оцінювання успіху школи, в рамках якого незалежні експерти оцінюють освітні та управлінські процеси, а також відповідність навчального закладу вимогам законодавства [40, с.65].

Інституційний аудит починається з підготовчої роботи. За 10 днів до події експерти вивчають матеріали, які мають бути опубліковані на вебсайті закладу,

відповідно до статті 30 Закону «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VII [32].

Потім складається проєкт розпорядження, і керівництво освітнього закладу письмово повідомляє, що експертиза відбудеться в певний період часу.

Надсилається анкета з повідомленням, що містить запитання, на які необхідно дати відповіді для перевірки, перш ніж група зможе розпочати роботу. Зокрема, для самооцінювання керівник повинен вказати рівень, в який він вірить, та висловити думку своєї команди, яка працює у освітньому закладі.

Склад експертної групи залежить від кількості працівників у конкретному навчальному закладі. Якщо у школі є невелика кількість учнів, то група складається принаймні з трьох осіб; якщо школа велика - експертів може бути до 12. Тривалість перебування групи експертів у закладі залежить від кількості працівників. Якщо у школі працює до 50 осіб, то огляд займе не більше 5 робочих днів. Якщо більше - до 10 робочих днів.

За результатами аудиту кожна установа отримує висновки та рекомендації. В останній день перебування групи експертів у навчальному закладі підписується наказ, який підписує керівник. У разі порушення статутних положень надається право на вихід.

За результатами аудиту школа отримує:

- висновок щодо якості освітньої діяльності та процесів управління;
- рекомендації щодо вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти [47].

Крім того, результати показують, на якому рівні зараз знаходиться школа:

- високий;
- достатній;
- рівень потрібно покращити;
- низький [47].

Інституційний аудит проводять представники Державної служби якості освіти та незалежні експерти в галузі освіти, включаючи вчителів, директорів та

заступників директорів по всій Україні [12]. Таким чином, школа оцінюється не лише державою, а й тими, хто безпосередньо бере участь у системі освіти.

Педагогічні експерти – це досвідчені вчителі, які пройшли спеціальну підготовку і готові оцінювати школу відповідно до критеріїв інституційного аудиту. Усі експерти мають педагогічну освіту і працюють у школі не менше 5 років. Також можуть бути залучені органи освіти, але тільки для комплексного обстеження.

Аудит шкіл проводиться кожні 10 років. Частіше таке оцінювання можна проводити з ініціативи засновника чи самого директора, педагогічного колективу чи керівництва школи. Позаплановий аудит у навчальному закладі також може свідчити про погану якість освітньої діяльності, що підтверджується результатами незалежного зовнішнього моніторингу якості освіти, який проводиться відповідно до законодавства.

Створення якісної системи освіти у загальноосвітніх школах відбувається на основі опублікованих докладних вказівок у вигляді посібника для директорів шкіл щодо побудови нової української школи у своєму навчальному закладі на основі вимог інституційного аудиту для оцінки якості освітньої діяльності [25]. За допомогою наданих рекомендацій керівники шкіл та заступники керівників шкіл в Україні можуть оцінити переваги освітнього середовища свого навчального закладу та визначити, що саме потрібно покращити. Методичні рекомендації мають на меті допомогти керівництву навчального закладу розробити внутрішню систему для забезпечення якості освіти.

Керівництво школи, усвідомлюючи важливість розвитку внутрішньої системи для забезпечення якості освіти, має базуватися на шести принципах:

1. Концентризм – незаперечним фактом для вчителів має бути твердження: «Основною темою навчальної діяльності школи є дитина».

2. Автономія навчального закладу – автономія школи передбачає самостійність у виборі форм і методів навчання, визначає стратегію та напрями розвитку навчального закладу відповідно до правових норм та державних стандартів загальної середньої освіти .

3. Цілісність системи управління якістю – усі складові освітнього закладу взаємопов'язані, це створює взаємозалежність між ними. Якість освіти залежить, наприклад, від оптимального відбору педагогічного колективу, мотивуючого освітнього середовища, використання освітніх технологій для оволодіння ключовими компетентностями та психологічної атмосфери, сприятливої для творчої роботи.

4. Постійне вдосконалення – розвиток внутрішньої системи для забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти – процес безперервний, за допомогою якого можна покращити освітню діяльність, підтримувати ефективність діяльності закладу та створювати нові можливості для реагування на зміни в освітній сфері.

5. Вплив зовнішніх чинників – система освітньої діяльності в навчальному закладі не закрита, на неї безпосередньо впливають зовнішні чинники – засновник, місцева спільнота, освітня політика держави.

6. Гнучкість та адаптивність – система навчальної діяльності змінюється під впливом сучасних тенденцій розвитку суспільства [25].

Крім того, працівники Державної служби якості освіти України постійно проводять серію вебінарів, семінарів та зустрічей, на яких відповідають на актуальні питання про навчальний процес. Зокрема, такі вебінари можна почути на різних освітніх платформах України.

По-перше, інституційний аудит – це насамперед новий формат співпраці між школами та державою, який не тільки покращує якість освіти, але й об'єднує суспільство навколо спільної мети. Це створення умов для гармонійного розвитку та самореалізації кожної особистості як громадянина країни [13].

По-друге, інституційний перегляд має зруйнувати усталені стереотипи в освітній сфері. Фактично однією з цілей інституційної експертизи є конструктивна співпраця та постійний обмін зі школами, які надають допомогу та рекомендації щодо розвитку та покращення якості освіти. Це також можливість позбутися страху помилитися та покращити процес навчання.

При оцінці об'єкта вислуховується думка всіх: учнів, учителів, батьків. Тому, крім спостереження за навчальною діяльністю та відвідування уроків, проводиться опитування вчителів, учнів та батьків.

Внутрішня система забезпечення якості освіти – це сукупність умов, процедур та заходів у навчальному закладі, які забезпечують ефективність освітніх та управлінських процесів. Вони мають безпосередній вплив на якість результатів навчання студентів, розвиток їхніх ключових компетентностей, а також сприяють всебічному особистому розвитку студентів [48].

Річний план роботи повинен бути «живим». Це документ, до якого керівництво постійно повертається, записуючи, що було зроблено, що потрібно зробити в першу чергу, і переноситься на наступний семестр, якщо зміни будуть внесені на засіданні педагогічної ради.

Не існує правил щодо структури річного плану чи стратегії, особливо письмового. Тому ви можете формувати їх так, як вам подобається. Однак у закладах, які стали або хочуть стати середньою школою, стратегія розвитку має становити не менше 5 років. В інших випадках немає обмежень за часом. Рекомендації щодо підготовки цих документів можна знайти на вебсайті Державної служби якості освіти.

А індивідуальний освітній шлях призначений лише для дітей, які навчаються за індивідуальною або інклюзивною формою навчання. Однак не можна оминати увагою й інших дітей, яким також потрібен індивідуальний освітній шлях. При цьому слід враховувати і їхні потреби.

Індивідуальний шлях навчання може бути розроблений як на прохання батьків, так і з ініціативи вчителів з обговоренням на засіданні навчально - консультативної ради та інформуванням батьків [48].

Самооцінка в школі:

1. Необхідно назвати відповідальних осіб: одну або декілька чи робочі групи чи робочу групу, залежно від того, чи проводите ви комплексну самооцінку у 4 напрямках або в 1 напрямку. Що стосується кількох напрямків, то в кожному з них є своя робоча група.

2. Керівник закладу освіти не може самостійно здійснювати самоконтроль. Для участі в освітньому процесі необхідно залучити представників учнівського самоврядування, вчителів та батьків.

3. Можна залучити однокласників, директорів шкіл чи помічників директора інших шкіл до оцінки процесів управління, особливо тих, хто вже пройшов інституційний аудит та навчання вчителів. Це також можуть бути представники різних асоціацій, наприклад, асоціації лідерів міста України чи регіону.

4. Найважливіше в самооцінці – обговорити, розкрити та записати результати на майбутнє [28].

Кожен заклад освіти може вибрати модель щорічної самооцінки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Моделі самооцінювання школи

Моделі	Сильні сторони	Слабкі сторони
Щорічне комплексне самооцінювання	Вивчається і оцінюється вся система	Потребує значної кількості ресурсів та часу
Щорічні самооцінки в окремих сферах діяльності та періодично складні самооцінки	Дозволяє поглибити та оцінити якість освітньої діяльності у вибраних сферах	В інших сферах немає змін, які можуть вплинути на якість освітньої діяльності в цілому
Щорічна комплексна самооцінка відповідно до освітнього рівня	Дозволяє враховувати специфіку початкової, середньої та старшої школи	Особливості освітньої системи закладу в цілому відсутні

Джерело: сформовано автором на основі [28; 53; 68]

Представлені моделі можна використовувати для збору інформації. Однак зробити висновок неможливо, лише в анкетах учасників освітнього процесу необхідно використовувати кілька методів збору інформації

(рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організація оцінювання якості освіти

Джерело: сформовано автором на основі [48; 54; 70]

Для оцінки якості освіти знадобиться:

1. Процес самооцінки;
2. Затвердження складу робочої групи;
3. Впровадження оцінок (фіксація результатів і розробка рекомендацій);
4. Обговорення результатів на засіданні педагогічної ради;
5. Підготовка результатів самооцінки;

6. Приймати управлінські рішення та враховувати результати самооцінки (внести зміни до річного плану роботи, стратегії розвитку акціонерного товариства; врахувати це при розробці документів на наступний навчальний рік, якщо оцінка відбувається у квітні) [48].

Основна увага приділяється тому, як школа забезпечує та покращує якість викладання, лідерства та організації, враховуючи всі важливі референтні групи. Основою для оцінки є рамки якості.

У загальноосвітніх навчальних закладах проводиться опитування з метою досягнення кількох цілей одночасно. Може знадобитися перевірка для:

- прискорення розвитку системи для найбільш ефективного контролю якості освіти;
- дозволяють більш точно контролювати діяльність систем управління;
- оцінювати школу за параметрами, загальними для всіх навчальних закладів;
- допомогти зрозуміти необхідність розвитку школи;
- підвищення конкурентоспроможності навчальних закладів [57].

Сам аудит є незалежною оцінкою звітності компанії. Однак з часом з'явився окремий вид тесту загальноосвітнього навчального закладу – навчальний тест. Ця експертиза базується на вивченні поточної ситуації в організації та в основному використовується для отримання інформації про можливі покращення робочих процесів у навчальному закладі [22].

Перевірка може бути обов'язковою та ініціативною. У першому випадку іспити складаються під час підготовки навчального закладу до атестації, а потім повторюються раз на рік. Необхідність активного обстеження може виникнути з таких причин:

- споживачі освітніх послуг вимагають та наполягають на їхній реалізації;
- надходять численні скарги та звернення;
- отримано наказ від керівництва тощо.

Основною метою є отримання належних доказів для виявлення протиріч у процесах закладу загальної середньої освіти. Тому постають певні завдання:

- розуміти, наскільки система управління якістю відповідає встановленим стандартам;
- визначити, наскільки ефективною та дієвою є школа.

За результатами іспиту заклад освіти отримує інформацію, необхідну для вдосконалення та реформування організації.

Важливо розуміти, що під час здійснення аудиту повинні бути дотримані такі основні принципи:

- система розглядається як єдине ціле, її окремі елементи не досліджуються;
- усі подані звіти повинні ґрунтуватися на аргументованій та перевірених документальній інформації;
- оцінка повинна бути незалежною;
- внутрішній аудит школи повинен проводити кваліфікований фахівець, який знає всі тонкощі освіти;
- отримана інформація не може передаватися третім особам і має бути абсолютно конфіденційною [22].

Таким чином, установа може очікувати об'єктивної та незалежної оцінки аудитора. З їх допомогою школі надається можливість розробити та виявити недоліки системи.

Використання навчальним закладом на практиці терміну «аудит» пов'язане зі спробою створити систему управління якістю освіти на основі міжнародних стандартів серій ISO та TQM [36].

Стандарти ISO 9001: 2000 (ГОСТ С ISO 9000-2001) визначають такі вимоги:

- огляд усіх аспектів діяльності та процесів системи якості навчального закладу;
- планові аудити;
- документація результатів випробувань;
- компетентність аудиторів;
- своєчасне виправлення розбіжностей.

Аудит – це незалежна контрольна діяльність, яка дає змогу реально оцінити роботу всього підприємства та окремих структурних напрямків.

Цей вид діяльності має ряд основних характеристик:

- незалежність (організаційна концепція, яка багато в чому визначається ступенем підпорядкованості внутрішнього аудиту);
- об'єктивність (індивідуальні якості внутрішнього аудитора – компетентність, неупередженість в оцінках та висновках);

- підвищення ефективності організації (для виявлення та оцінки слабких місць у роботі організації, особистості та рекомендацій щодо підвищення ефективності процесів та результатів);

- забезпечення об'єктивного аналізу надійності та ефективності системи, процесів, результатів та порад клієнтам з аудиту для підвищення їхньої ефективності [38, с.210].

З педагогічної точки зору аудит – це:

- заходи щодо надання незалежних та об'єктивних гарантій та порад щодо покращення діяльності навчального закладу;

- незалежне оцінювання результатів освітнього процесу;

- систематичний огляд діяльності, результатів роботи навчального закладу з метою їх відповідності встановленим вимогам, виконання встановлених вимог та вивчення їх відповідності встановленим цілям.

Як правило, теорія іспитів у західних країнах враховує такі види іспитів: податкові перевірки, перевірки відповідності та підсумкові перевірки. Як огляд кожної частини процесів та функціонування економічної системи, проводиться аудит для оцінки її ефективності та результативності. Результатом аудиту є подання керівництву пропозицій щодо вдосконалення.

Залежно від поставлених цілей аудит проводиться:

- зовнішніми та внутрішніми аудиторами;

- в інтересах зовнішніх або внутрішніх користувачів [38, с.211].

Під час аудиту відповідності визначається рівень розуміння, впровадження та дотримання працівниками системи забезпечення якості (фактичне виконання колективом вимог, зазначених у документації щодо відповідності якості освітнього закладу).

Метою аудиту відповідності є перевірка того, що бізнес-система (персонал) дотримується політики та процедур, встановлених вищим керівництвом. Аудит відповідності покликаний визначити, чи дотримується

організація певних правил, законів та положень договорів, що впливають на її результативність.

Аудит для забезпечення відповідності визнаним вимогам проводиться, щоб визначити наступне:

- відповідність діяльності державних організацій нормативним законам вищих органів влади;
- відповідність дій внутрішніх підрозділів організацій вимогам і правилам, закріпленим у розпорядженнях адміністрації тощо [38, с.212].

Невідповідності в документах, виявлених аудитором, фіксуються у протоколі.

Слухання можуть мати дві форми:

- зовнішній аудит;
- внутрішні консультації.

І зовнішні (незалежні), і внутрішні аудитори, природно, мають багато спільного. Але є також принципові відмінності між цими видами діяльності.

Внутрішній аудит якості освіти використовується для проведення внутрішнього аудиту навчального процесу з використанням широкого спектру методів та засобів оцінювання.

Освітній аудит – це незалежна оцінка результатів освітньої діяльності спеціальними службами сертифікації. Вони сертифіковані для проведення процедур гігієнічного контролю з використанням стандартизованих навчальних вимірювальних приладів відповідно до положень Закону України «Про освіту» та інших нормативних актів.

Метою навчального аудиту є формування думки щодо достовірності рівня підготовленості учнів. Освітній аудит не підлягає контролю з боку органів освіти, зазначення його результатів не є обов'язковим, і воно проводиться лише на вимогу окремих осіб чи навчальних закладів для виявлення відповідності рівня підготовленості встановленим вимогам [22].

Важливо пам'ятати, що внутрішній аудит стосується системи управління якістю, а не оцінки персоналу освітнього закладу. Система внутрішнього аудиту необхідна для постійного вдосконалення внутрішньої шкільної системи, щоб гарантувати якість навчання. Аудит ефективний, коли пропонує вільний та неупереджений підхід до прийняття рішень, визначення можливостей для вдосконалення, покращення потоку інформації, підвищення мотивації, оцінювання доцільності існуючої системи.

Ефективність внутрішнього аудиту та якість навчального процесу освітніх закладів забезпечуються створенням надійного організаційного та управлінського механізму оцінювання.

Загалом до експертизи відносяться:

- програма аудиту;
- план внутрішнього аудиту системи якості;
- контрольний список;
- протоколи невідповідності;
- написання зі змінами;
- аудиторські звіти;
- корекційні та профілактичні плани дій;
- звіти про наступні перевірки [22].

Під програмою аудиту розуміється серія з одного або кількох аудитів, які заплановані на певні дати та спрямовані на досягнення конкретних цілей. Відповідно до встановленої програми аудиту (перевірок), інспекції різних підрозділів навчального закладу, різних процесів та заходів, результати діяльності навчального закладу або загальносистемні аудити системи якості навчального закладу можуть здійснюватися на регулярній основі. Ведучий може опублікувати одну або кілька тестових програм. Водночас керівництво школи має делегувати повноваження щодо адміністрування програми аудиту відповідним особам.

Для систематичного прослуховування доцільно розробити стандартну форму, яка повинна містити такі компоненти:

- мета випробування;
- обсяг аудиту (визначаються межі аудиторської діяльності: конкретні підрозділи органу управління, види діяльності, основні чи процеси доставки);
- аудиторська група проводить аудит (ідентифікуються провідний аудитор та члени аудиторської групи);
- нормативні документи, за якими буде проводитися аудит (перераховані конкретні документи та критерії, на відповідність яким буде проводитися аудит);
- хід аудиту (ключові аудиторські заходи, обов'язки та заплановані дати завершення);
- список співбесід (перераховуються всі люди, з якими потрібно пройти співбесіду, щоб визначити ефективність системи. Якщо співбесіда призначена за певним графіком, потрібно вказати дати);
- анкети (анкети слід готувати для кожного інтерв'ю та діяльності, які будуть розглянуті під час аудиту. Анкети допомагають аудиторам зосередитися на всіх ключових елементах та вимогах до різних документів. Анкети допомагають аудиторам, на всіх етапах обстеження) [22].

Для проведення внутрішніх аудитів якості освіти (безпосередньо в адміністрації навчального закладу, в рамках навчально-методичного управління навчальним закладом тощо) створюється спеціальний структурний підрозділ. Цей структурний підрозділ може бути Центром перевірки якості освіти.

Мета Центру компетенцій щодо якості освіти – покращити якість освіти випускників навчальних закладів за допомогою таких заходів:

- моніторинг, тобто відстеження, здобуття, аналіз та найкраще використання інформації про результати об'єктивної, достовірної та незалежної оцінки розвитку програм базової освіти учнями навчальних закладів;

- прогнозування можливих проблем якості освітнього процесу в навчальних закладах;
- розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності систем та процесів, що впроваджуються у навчальному закладі;
- забезпечення якості та консультації із замовником внутрішнього аудиту;
- методичне та консультативне забезпечення у розробці концепції реалізації принципів та методів управління якістю у навчальних закладах, місія, бачення, політика, цілі та завдання у сфері якості освіти;
- розвиток якості, підготовка до публікації та розповсюдження навчальних матеріалів з управління якістю в освіті, включаючи методичні рекомендації та рекомендації щодо створення та впровадження системи якості навчальних закладів, посібників, лекцій, підручників, компакт-дисків тощо;
- організація та проведення семінарів, лекційних циклів, курсів підвищення кваліфікації та додаткового навчання у сфері оцінки якості освітнього процесу;
- методичне та консультативне забезпечення у роботі зі створення, впровадження та вдосконалення системи якості навчального закладу, включаючи розробку методів, типових документів, особистих форм для різних груп споживачів тощо;
- організація та проведення досліджень з проблем оцінки якості освітнього процесу у навчальних закладах;
- організація та впровадження освітніх вимірювань якості освіти студентів, випускників навчальних закладів;
- моніторинг задоволеності вчителів та педагогічного колективу якістю організації навчального процесу у навчальному закладі;
- моніторинг якості освітнього процесу в навчальному закладі;
- організація консультацій для вчителів щодо проєктування та впровадження системи якості освіти;
- організація роботи для участі у конкурсах якості тощо [27].

Основні вимоги до аудиторів:

- бездоганна чесність;
- незалежність;
- адекватна професійна підготовка;
- використання сучасних інструментів та процедур для моніторингу та оцінки [27].

Внутрішні аудитори призначаються наказом директора. Внутрішні аудитори не можуть перевіряти свою роботу. Аудит може проводити один аудитор або група аудиторів. Головний аудитор є керівником аудиторської групи.

Персонал організації, відповідальний за впровадження внутрішніх аудитів та їх проведення, проходить навчання відповідно до таких навчальних програм: «Проблеми якості освіти», «Управління якістю шкільної освіти», «Вимоги міжнародного стандарту ISO 9001: 2000».

Загальні вимоги до внутрішніх аудиторів:

- вища освіта та стаж роботи не менше 3 років;
- наявність спеціального навчання з питань управління внутрішніми аудиторами або сертифікат для внутрішніх аудиторів;
- здатність до соціалізації, товариськість, врівноваженість, здатність контролювати себе;
- реалістичність та об'єктивність, аналітичне та гнучке мислення, рішучість;
- вміння висловлювати свої думки усно та письмово [36].

Внутрішні аудитори повинні діяти відповідально щодо конфіденційної інформації, якщо така є. Внутрішній аудитор несе відповідальність за виконання плану аудиту, правильність та об'єктивність інформації, наданої внутрішнім аудитом. Центр забезпечення якості освіти виконує низку функцій щодо забезпечення та контролю якості освіти: обслуговування, діагностика, оплата праці, прогноз, освіта. Внутрішній аудит тепер можна використовувати

як разом із внутрішнім контролем, так і незалежно від нього. Відділ внутрішнього аудиту взявся оцінювати надійність та ефективність системи внутрішнього контролю.

2.3 Забезпечення якості повної загальної середньої освіти засобами інституційного аудиту: сучасний стан

Соціальний розвиток залежить від багатьох факторів, які є ключем до поступових змін у цивілізованому середовищі, а освіта – один із ключових факторів, що стимулюють позитивні зміни у державі. Освітні послуги є показником, що визначає результативність та конкурентоспроможність економіки країни, оскільки від цього залежить розвиток ринку праці та загальна ефективність державної економічної системи.

Покращення надання освітніх послуг є ключем до постійного прогресу в суспільстві, тому надзвичайно важливо розробити нові підходи до вдосконалення цього процесу. Одним із таких інструментів є інституційний аудит, метою якого є покращення якості освітніх послуг у загальноосвітніх школах. У цьому контексті необхідно постійно аналізувати заходи щодо впровадження процедури перегляду та оцінки якості освітньої пропозиції у закладах загальної середньої освіти.

Сучасні умови суспільного розвитку, однак, об'єктивно зумовлюють необхідність продовження пошуку шляхів покращення функціонування освіти та виходу її на новий рівень якості. Це вимагає глибоких наукових досліджень з метою розширення спектру послуг, підвищення якості освітнього процесу та використання новітніх засобів, методів та механізмів діяльності навчальних закладів, особливо закладів загальної середньої освіти [45, с.112].

Сфера загальної середньої освіти є особливою, адже саме тут громадяни країни отримують базові освітні послуги, які стають основою їхнього широкого розвитку. Специфіка цієї сфери викладена у Законі України «Про повну

загальну середню освіту» [33]. Цей нормативно-правовий акт визначає загальну середню освіту як цілеспрямований процес оволодіння систематизованими знаннями про природу, людину та суспільство. Культура та виробництво через пізнавальну та практичну діяльність, результатом якої є інтелектуальний, соціальний та фізичний розвиток особистості, є основою для подальшої освіти та праці – таке тлумачення представлено у статті 3 вищезгаданого Закону [33].

Область загальної середньої освіти відповідає особливостям розвитку національної системи освіти та є об'єднанням наукових, методичних установ, навчальних та культурних установ, державних та муніципальних органів освіти, а також науково-виробничих компаній. Усі ці заклади та установи надають освітні послуги та займаються освітою окремих осіб відповідно до реалізації права громадян України на освіту, закріпленого Конституцією української держави [15]. Тому надзвичайно важливо, щоб цей зв'язок між загальною середньою освітою забезпечував надання населенню якісних освітніх послуг.

Це саме те, що має на меті інституційний аудит: він повинен забезпечити якісний освітній процес. Закон України «Про освіту», прийнятий у 2017 році, зазначає, що інституційний аудит слід розглядати як комплексний зовнішній аудит та оцінку діяльності управлінських та освітніх процесів у навчальному закладі з метою забезпечення його сталого розвитку та ефективного функціонування. В статті 45 Закону України зазначено: «Іншими словами, інституційний огляд передбачає встановлення процедури оцінки успіхів загальноосвітніх шкіл зовнішніми експертами, спрямованої на вивчення освітніх та управлінських процесів у цих закладах з метою надання допомоги» [32].

Для об'єктивного та всебічного інституційного аудиту у школах, Державний університет «Університет управління освітою» Національної академії педагогічних наук України за підтримки Державної служби якості освіти заснував освітню програму «Інституційний аудит та розвиток внутрішньої системи якості в освіті», а працівники післядипломних навчальних закладів мають кваліфікацію регіональних експертів у сфері інституційних

аудитів навчального процесу та державних службовців, яким доручено проводити інституційні іспити [47].

Зокрема, служба координує підготовку спеціалістів-тренерів, які розгортаються в обласних навчальних закладах та проводять там інституційні іспити. Водночас сервіс створив базу даних цих тренерів, яка на кінець 2019 року містила інформацію про 4744 особи [12].

Працівники Державної служби якості освіти розробили низку документів для організації вивчення практичного досвіду учасників атестації, тобто вчителів, які оцінюються експертами під час інституційного аудиту:

- освітня програма для експертів;
- анкета відбору експертів, які проводять інституційний аудит;
- анкета для учасників сертифікації, в якій вони самостійно оцінюють свої навички, знання та компетентності;
- методологія, на основі якої експерти повинні оцінити, наскільки професійним є рівень компетентності учасників сертифікації;
- орієнтовний перелік питань для співбесіди з учителем, оцінений експертом;
- форма спостереження за ходом уроку;
- реєстраційна форма та інструкції щодо її заповнення;
- форма моніторингу діяльності учасника сертифікації протягом його робочого дня;
- анкета для співбесіди з адміністрацією школи;
- закон про відмову експерта у вивченні практичного досвіду вчителів [12].

З квітня по травень 2019 року експертні групи, створені для проведення інституційного аудиту, вивчили практичний досвід 316 вчителів середніх класів (37% тих, хто зареєструвався для атестації під час інституційного аудиту). З вересня по жовтень 2019 року кількість вчителів зросла до 498, або 58%. І 5% опитаних (45 вчителів) серед зареєстрованих учителів відмовились брати участь у атестації з різних об'єктивних причин – хвороба, переїзд тощо [12].

Усі узагальнені дані для оцінювання та висновки експертів були надані Державною службою якості освіти Українського центру оцінювання якості освіти. Крім того, Державна служба якості освіти запропонувала 96 показників, на основі яких необхідно оцінити управлінські та освітні процеси в закладах загальної середньої освіти України, а також загальний набір інструментів для впровадження інституційних тестів, включає 11 форм. Зокрема, це наступне:

- форма вивчення документації;
- форма спостереження за викладанням у загальноосвітніх навчальних закладах та в освітньому середовищі загалом;
- каталог питань для співбесід з директорами інститутів, їхніми заступниками, представниками студентського колективу, соціальними працівниками та психологами;
- анкети для вчителів, учнів та їхніх батьків;
- анкета директора навчального закладу [12].

Ці форми були випробувані у 7 регіонах України навесні 2019 року та успішно використані у 12 школах. Водночас Державна служба якості освіти розробила дитячий онлайн садок для вчителів, учнів та їхніх батьків, який, разом із порожніми формами, призначений для покращення впровадження інституційного тестування у загальноосвітніх навчальних закладах.

Інструментарій, розроблений службою, знайшов практичне застосування – у 2019 році були розпочаті перші інституційні пілотні аудити, які проводились у Княжицькій ЗОШ I-III ступенів Броварського району Київської області та Литковській ЗОШ. У першій школі сім експертів проходили тестування протягом чотирьох днів, у другій – десять експертів протягом одинадцяти днів [12].

Дані опитування учнів та їхніх батьків, проведеного в цих школах, показали, що учні, як правило, задоволені навчальним процесом і почуваються безпечно і комфортно в класі. Респонденти сказали, що задоволені психологічним кліматом у школах, де вони навчаються.

Паралельно з опитуванням експерти спостерігали за шкільним середовищем та процесом проведення вільного часу у школі між уроками та вивчали необхідну документацію, яка була використана для висновків щодо умов навчання та розвитку вчителів.

Тому на основі аналізу інституційного пілотного аудиту аналітики дійшли висновку, що процедура оцінки якості освітнього процесу в загальноосвітніх школах є принципово новою для українських шкіл:

- по-перше, інституційні тести дозволяють людям створювати умови для самореалізації та гармонійного розвитку шляхом покращення якості освітніх послуг. Це буде досягнуто шляхом нового способу взаємодії між державою та закладами загальної середньої освіти;

- по-друге, завдяки інституційному контролю стало можливим руйнувати стереотипи щодо діяльності органів влади у сфері освіти, які передбачали просто покарання та контроль навчальних закладів (а це надто бюрократично). Роль інституційного тесту не полягає у покаранні, а в тому, щоб допомогти школам знайти ефективні інструменти для забезпечення високої якості навчання учнів [14].

Іншими словами, ми можемо говорити про правильну роботу щодо інтеграції та адаптації учнів до навчального процесу в школах, які пройшли інституційний пілотний аудит.

Однак, як зазначив колишній голова Українського центру оцінювання якості освіти І. Лікарчук, ці пілотні проєкти не були позбавлені певних недоліків. Зокрема, ми говоримо про епізодичні візити експертів до класу – наприклад, експерти Княжицької школи відвідували 58 годин уроків із 52 учителями, що свідчить про те, що кожного вчителя відвідували інспектори лише один-два рази [19]. У цьому випадку важко говорити про об'єктивність результатів інституційного огляду.

Тому, щоб покращити процес проведення інституційних оцінок у закладах загальної середньої освіти, необхідно запровадити такі заходи:

- безперервно працювати над вдосконаленням інструментів для їхнього впровадження;

- положення про вдосконалення процедури випробування має бути закріплено у відповідних правових актах;

- необхідно вжити заходів для відходу від попередньої практики фронтального огляду навчальних закладів, які діяли на основі ілюстрації низки недоліків у школах, а не на основі рекомендацій щодо їх усунення;

- припинити практику втручання в педагогічну роботу вчителів з боку експертів, які часто можуть диктувати їм, як мають проводитись уроки, як поводитися з учнями тощо. Такі методи є авторитарними і позбавляють вчителів свободи і творчості в процесі навчання [13].

Сучасні реалії показують, що перехід до нових методів оцінки якості освітнього процесу в загальноосвітніх навчальних закладах України розпочався, але ще залишається багато невирішених питань, процедурних питань та неточностей, які слід вирішити у нормативно-правовому та організаційному порядку.

Розвиток сучасних систем освіти характеризується постійно зростаючим розвитком якісних тенденцій. Якість освіти стає однією з найважливіших цінностей, що визначають якість життя. Забезпечення рівня освіти, що відповідає найкращим світовим стандартам, є однією зі стратегічних цілей стратегії розвитку середньої освіти.

Аналіз сучасних вимог до якості освіти визначає вибір стратегії розвитку освітньої системи. Це означає зміщення акцентів у освітній політиці в таких сферах:

- більш детальний опис вимог, побажань та очікувань суспільства, держави, споживачів, роботодавців, партнерів та замовників в організації освітньої діяльності;

- підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів;

- створення мотивації та механізмів для постійного підвищення якості [65, с. 88].

Для вирішення цих стратегічних завдань потрібні системні зміни у змісті освітньої діяльності, їх контролю, створення особливо інноваційного середовища та пошук нових форм співпраці між освітою та інститутами громадянського суспільства.

На цій основі освіту розуміють як сукупність її характеристик, які дають можливість адаптуватися до реалізації соціальних освітніх та особистісних цілей в аспектах освіти, виховання, вираженості соціальних, психічних та фізичних особливостей.

Управління якістю освіти є систематичним, скоординованим впливом як на освітній процес, так і на комплекс інших суміжних, основних, управлінських та допоміжних процесів з метою досягнення якомога більшої відповідності параметрів функціонування освітньої системи, її соціальної складової, та результатів освіти з встановленими та очікуваними вимогами, нормами, стандартами [8, с.34].

Основні терміни пояснюються з використанням основних принципів кваліфікації – інтегративної науки про якість (теорія якості, теорія оцінки якості, теорія управління якістю), відповідають нормативним вимогам міжнародних стандартів якості з урахуванням особливостей освіти та особливостей освітньої системи (відтворення інтелектуальних ресурсів) та сектор послуг (надання різних соціальних та культурних послуг для культурного, духовного, фізичного та інтелектуального розвитку особистості) разом.

Основним принципом проєктування та застосування сучасних систем менеджменту якості, які закріплені у стандартах нового покоління, є принцип технологічного підходу. Іншими словами, системи управління якістю розроблені як орієнтовані на процеси системи управління [8, с. 36].

В рамках управління якістю інтегровано ряд заходів та процесів, які спрямовані на досягнення певної якості освітньої діяльності та її результатів.

Підпроцеси управління якістю слід розуміти як операційні та функціональні складові процесу управління, за допомогою яких вирішується

ряд завдань з метою коригування параметрів навчального процесу, діагностики його результатів, умов та курсів, для моніторингу та оцінки його розвитку [5, с.24].

Ефективний підхід до визначення таких підпроцесів повинен ґрунтуватися на таких основних принципах:

- врахування циклу управління якістю, починаючи з вивчення (виявлення) потреб та вимог аж до оцінки та аналізу ступеня їх задоволення;

- залежність від важливих процедур управління якістю, які впроваджуються підрозділами управління на різних рівнях;

- висвітлення ключових напрямків управлінської діяльності з акцентом на кожному ключовому компоненті регіональної системи освіти;

- визнання важливості подвійного управління якістю, тобто визначення петлі контролю якості для поточного функціонування системи освіти та петлі контролю якості для її розвитку;

- орієнтація на процесний підхід при тлумаченні міжнародних стандартів та визнання ключової ролі принципу відображення в сучасній теорії якості;

- структурування процесів відповідно до їхньої важливості в процедурі управління, розуміння необхідності єдиної мережі взаємопов'язаних процесів [5, с.25].

Тому перелік підпроцесів повинен містити процедури підпроцесів, аналоги їх консолідованих функцій управління якістю та інструкції для управлінської діяльності.

Водночас ці підпроцеси концентруються на суттєвих підсистемах регіональної системи освіти, які є предметом управління якістю: орієнтованій на цілі, ціннісно-мотивуючій, нормативній, орієнтованій на критерії, організаційній, інформаційній.

На цій основі такий склад основних підпроцесів пропонується як основа для моделі управління якістю освіти [16, с. 30]:

- 1) аналіз освітніх потреб та стратегічне планування;
- 2) проектування навчального процесу;

- 3) управління ресурсами систем освіти;
- 4) моніторинг якості освіти;
- 5) підвищення професіоналізму педагогічного колективу та створення мотивації до підвищення якості;
- 6) атестація, контроль якості та експертиза;
- 7) нормативно-документальне забезпечення освітньої діяльності;
- 8) управління змінами;
- 9) управління соціальною відповідальністю;
- 10) вимірювання задоволеності;
- 11) вимірювання параметрів регіональної системи управління якістю освіти.

Ці підпроцеси детально описані у вигляді відповідних функцій та заходів для регіонального, муніципального та інституційного рівнів управління. Тому модель управління якістю є багатою матрицею, яка відображає змістові вимоги діяльності відповідно до ієрархії систем управління освітою.

У сфері освіти також доцільно розрізняти три рівні оцінки якості освіти: регіональний, рівень місцевих органів управління освітою, інституційний рівень. Представлені компоненти формують концептуальну модель управління якістю освіти. Одним із основних принципів моделі є посилення ролі та відповідальності навчальних закладів у сфері управління якістю.

Впровадження цього принципу в систему освіти передбачає запровадження низки заходів, зокрема:

- оптимізація управління освітою, делегування повноважень на регіональному та муніципальному рівнях на рівні навчальних закладів, ліквідація функціоналізму, опіки в управлінні;
- запровадження механізму відповідальності навчальних закладів за якість освіти в рамках нормативного фінансування;
- удосконалення нормативно-правової бази освітньої діяльності, у тому числі шляхом прийняття низки законів для забезпечення реальної фінансової та економічної незалежності навчальних закладів;

- встановлення ефективних механізмів громадського контролю якості навчальних закладів;

- зміни в порядку та складі показників, що використовуються для затвердження та акредитації [20, с. 8].

Не менш важливий принцип мінливості для досягнення балансу між зовнішнім оцінюванням та самооцінюванням діяльності навчальних закладів. Частка процедур самооцінки зростатиме з удосконаленням та подальшим розвитком систем управління якістю.

Самооцінка є ключовою у процедурах моніторингу якості освіти, вибору пріоритетів та напрямів розвитку, участі у конкурсах, самостійного оцінювання якості тощо [28]. Аспект зовнішнього оцінювання характеризує процедури акредитації навчальних закладів, експертизу проєктів та програм, які призначені для подальшої реалізації та застосування, та визначає відповідність офіційним та документально підтвердженим стандартам, вимогам та нормам.

Оновлення проблеми інтеграції в освіті також можна простежити в контексті того факту, що інноваційні процеси, які пов'язані зі зміною парадигми в освіті, переосмислюють свої цілі, оновлюють зміст відповідно до ефективних методів, форм та засобів навчання. Відсутність «послідовності» знань вважається одним із функціональних недоліків освіти та гостро проявляється в сучасній системі загальної середньої освіти [45, с.117].

Оновлення змісту освіти, переосмислення методологічних підходів на цій фазі проявляються у невідповідності цих тенденцій змісту освіти і подолання цього недоліку вбачається у вирішенні проблеми інтеграції змісту та організації навчального процесу.

Ми вважаємо, що реалізація принципу інтеграції у навчальному закладі пов'язана з низкою протиріч між:

- об'єктивною необхідністю підвищення ефективності та якості освіти і недостатньою теоретико-методологічною розробкою умов організації цього процесу;

- необхідністю створення цілісного досвіду інтеграції освіти в школах та застосування індивідуальних методів інтеграції на практиці;
- зростаючою потребою в інтеграційному розвитку та відсутністю умов для впровадження інноваційної інтеграції в початкових школах.

Створення моделі інтеграційного розвитку освіти та її практичне застосування створює реальну можливість для вчителів формувати та розвивати індивідуальні навички учнів [16, с. 28].

Інтеграційна модель розглядається як модель підвищення якості освіти. Теоретичний аналіз дав можливість розробити такі критерії оцінки ефективності інтегративної моделі школи:

- позитивна динаміка якості знань учнів;
- підвищена мотивація до навчання;
- участь у творчій діяльності проекту.

Зрозуміло, що якість національної системи освіти є ядром інтеграції, основою та принципом формування національної системи освіти. Якість освіти – це категорія, яка за своєю суттю відображає різні аспекти освітнього процесу – філософські, соціальні, освітні, політичні, економічні тощо. Вона трактується як соціальний ідеал освіти людини, як результат її освітньої діяльності, як освітня організація та як критерій функціонування освітніх систем. Якість освіти – це складне поняття, яке традиційно пов'язане зі змістом та формою навчального процесу і, як правило, ґрунтується на кваліфікації та досвіді вчителів. Але швидкоплинність змін у світі змушує нас переосмислити усталені погляди і не стояти на межі процесу змін у навчальному процесі [69].

Найважливішою передумовою уточнення та оновлення державної концепції якості освіти є створення державних освітніх стандартів та визначення показників якості. Тому якість освіти розуміється в широкому сенсі як збалансована відповідність процесу, результату та самої системи освіти цілям, потребам та соціальним нормам (стандартам) освіти [67].

Таким чином, технологія управління освітою є важливою складовою державного управління, оскільки розвиток цієї галузі забезпечує майбутнє всієї

країни. Слід зазначити, що управлінське рішення є результатом аналізу освітніх проблем, прогнозів, оптимізації, економічного та ресурсного обґрунтування. Коли приймається конкретне управлінське рішення, відповідальні за освіту сподіваються на результат, який покращить якість освіти та її ефективність. Якщо розглядати систему освіти в цілому, можна виділити кілька основних процесів:

- освіта;
- наукові дослідження;
- адміністрування [46, с.118].

Кожен із цих процесів має свої особливості управління та встановлення критеріїв ефективності кінцевого продукту. Що стосується управління знаннями, навчальні заклади відіграють обмежену роль у регулюванні якості освіти, оскільки вони обмежені суб'єктивністю оцінки вчителя та їх потенційною упередженістю. У секторі вищої освіти використовуються комп'ютерні тести, які максимально відповідають такій вимозі контролю, як об'єктивність. А стандартизований контроль, ядром якого є тестування на ПК, є важливою складовою інноваційних освітніх технологій.

Якість освіти покращується шляхом моніторингу. Термін «моніторинг» потрапив у такі сфери, як технологія, екологія та соціологія. При тлумаченні поняття моніторингу в освітній галузі слід звернути увагу на такі основні терміни, як «постійний моніторинг», «встановлення показників та їх порівняння», «виявлення відповідності отриманих даних встановленим стандартам», «запобігання небажаним відхиленням».

Управління якістю освіти – це управління, яке має на меті досягнення певних, заздалегідь визначених, результатів освіти у сфері потенційного розвитку здобувача (випускника). Кожен заклад повинен мати власну модель створення сучасного освітнього простору та наповнювати його змістом відповідно до специфіки розвитку освітнього середовища [56].

Забезпечення якісної освіти є стратегічним напрямком модернізації освіти в Україні. Якість освіти сьогодні розуміється як динамічна та

інтегративна освіта, рівень якої відповідає потребам різних предметів освітнього процесу [46, с.178].

Існує 4 основні критерії оцінювання якості освіти:

- місія, цілі та завдання навчального закладу;
- компетентність педагогічного колективу;
- наявність умов для досягнення поставленої мети;
- результати освіти та соціалізація тих, хто шукає освіти.

Управління якістю в освіті – це проєктування, визначення освітніх цілей, завдань та встановлення шляхів їх досягнення, організація навчального процесу, мотивація учасників до доброї роботи, контроль як спосіб розпізнавання відхилень від мети. Моніторинг – відстеження змін у розвитку, регулювання та аналіз результатів. Орієнтація менеджменту на нові освітні результати – це завжди перебудова, трансформація, зміна в напрямку прогресивного, інноваційного розвитку [66].

Найважливіше в управлінні якістю освіти – це стратегія маркетингу та планування. З метою кращої організації колективу заклад освіти має концепцію розвитку системи освіти, встановлені орієнтири діяльності закладу у сфері якості освіти, стратегію, цілі розвитку, структуру, організацію навчального закладу.

Таким чином, організація системи освіти у напрямі підвищення якості надання освітніх послуг має базуватися на інтегративному підході. Інституційний аудит, як новий підхід до оцінки роботи шкіл, повинен передбачати застосування інтегративного підходу, забезпечуючи таким чином якісний аналіз функціонування тих чи інших освітніх закладів.

Висновки до розділу 2

Визначено, що в процесі надання освітніх послуг закладами освіти розрізняють зовнішнє та внутрішнє забезпечення якості. Усі заклади загальної

середньої освіти зобов'язані створити внутрішню систему управління якістю для забезпечення якості викладання, досліджень та організації. Виходячи з цього, освітні заклади обирають підходи та угоди, які відповідають їхнім власним потребам. Постійні внутрішні оцінки, оцінки діяльності вчителів, зовнішні оцінки тощо є загальними елементами цих систем.

Зауважено, що загальні стандарти та керівні принципи для всіх освітніх закладів також визначені Європейськими стандартами та Методичними вказівками щодо забезпечення якості в Європейському освітньому просторі та служать орієнтирами для діяльності у сфері внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості.

Відмічено, що зовнішнє оцінювання ґрунтується на самооцінці, яку проводить школа. Самооцінка освітнього закладу базується на методі внутрішнього аудиту. Розробка стратегічного плану діяльності школи та річної програми її роботи допомагає шкільній спільноті приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення функціонування освітнього закладу та визначення пріоритетів його покращення. Напрями діяльності школи оцінюються за певними критеріями: етнічна приналежність, освіта та самовиховання дитини, навчальні досягнення дитини, підтримка та допомога дитині та її родині, ресурси та управління школою. Після оцінки цих напрямків слід визначати їх переваги та недоліки.

Зазначено, що зовнішнє оцінювання закладів загальної середньої освіти організовує заклад, який реалізує права та обов'язки власника. Зовнішнє оцінювання закладів загальної середньої освіти здійснюють зовнішні оцінювачі та Центр оцінювання якості освіти – державна установа, яка навчає національних оцінювачів оцінювати школи по всій Україні. Рецензенти оцінюють школи відповідно до єдиної системи оцінювання. Зовнішнє оцінювання має на меті заохотити школи до кращої якості освіти, кращих успіхів учнів і, відповідно, до кращого розвитку школи.

Встановлено, що в закладах загальної середньої освіти можуть діяти такі внутрішні структурні підрозділи: дошкільний підрозділ (у контексті початкової

школи чи середньої школи); позашкільна одиниця; школа-інтернат (складається з ліцеїв, професійно-технічних закладів, коледжів); інші внутрішні структурні одиниці.

Аргументовано, що процес оцінювання починається з самооцінки школи. Зовнішні рецензенти знайомляться із самооцінкою школи, відвідують школу та збирають інформацію. Шкільне оцінювання зосереджено на моніторингу навчального процесу (принаймні 75% оцінювачів працюють у школі). Школа повідомляє результати зовнішнього оцінювання учням та їх батькам. Після оцінки школа та її засновник вживають заходів для покращення своєї діяльності. Для підвищення продуктивності використовують консультантів.

Згруповано суб'єкти проведення оцінки освітнього процесу, до якого належать Центр оцінювання якості освіти і Міністерство освіти і науки України, що здійснюють моніторинг та аналіз успішності школи та впливу шкільного фінансування на основі зовнішніх оцінок. За бажанням освітнього закладу до реалізації освітньої програми можуть бути залучені інклюзивно-ресурсні та міжшкільні центри, а також позашкільні освітні заклади.

Обґрунтовано, що інституційний аудит – це формуюча оцінка процесів, що відбуваються у школі. Інституційний аудит проводиться для оцінки якості освітньої діяльності навчального закладу та визначення рекомендацій щодо засновника та закладу загальної середньої освіти. Планований інституційний аудит проводитиметься щонайменше кожні 10 років Центральною виконавчою радою з питань забезпечення якості освіти та її місцевою владою. За результатами інституційного аудиту надаються засновнику та освітньому закладу рекомендації щодо покращення діяльності освітнього закладу та адаптації освітніх та управлінських процесів до вимог законодавства, включаючи умови ліцензування.

Відзначено, що якщо виявиться, що освітня діяльність навчального закладу не відповідає вимогам законодавства, у тому числі ліцензійним умовам, орган, який провів інституційну експертизу, визначає термін усунення порушень у роботі освітнього закладу, який не повинен перевищувати один рік.

Заохочення (премії, інші заохочувальні виплати, премії тощо) не служать інструментом для усунення порушень у роботі освітнього закладу.

Доведено, що після закінчення зазначеного терміну перевіряються результати перевірки відповідних порушень. У разі негативного результату такого тесту, засновника освітнього закладу можуть попросити змінити керівника освітнього закладу, реорганізувати освітній заклад (об'єднати, розділити, перетворити) або розпустити освітній заклад. Позачергові перевірки можуть проводитися з ініціативи засновника, голови педагогічної ради, загальних зборів (конференції) колективу робітників або опікунської ради закладу загальної середньої освіти.

Результати дослідження другого розділу дисертації висвітлено в наукових публікаціях автора [16; 38-44].

Список використаних джерел до розділу 2

1. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, Державна служба якості освіти, 2019. 240с.
2. Бульба В. Соціальні функції держави в умовах глобалізаційних трендів сучасності: державно-управлінський аспект: дис. ... докт. наук з держ. упр.: 25.00.01. Харків, 2012. 399 с.
3. Вікторов В. Основні критерії та показники якості освіти. Вища школа України. 2006. № 1. С. 54–59.
4. Вікторов В. Управління якістю освіти (соціально-філософський аналіз): монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2005. 286 с.
5. Головань М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. Вища освіта України. 2008. № 3. С. 23–30.
6. Гринькевич О.С., Левицька О.О. Інституційне середовище забезпечення якості системи вищої освіти: міжнародний і національний аспекти.

Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 15, частина 1. 2017. С. 84-90

7. Державна служба статистики Україна, 2020. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 29.06.2022)
8. Дзвінчук Д. І., Озьмінська І. Д. Освітні тренди XXI століття. Освітній дискурс: збірник наукових праць. 2020. Київ. Вип. 21(3). С. 7-19.
9. Заяць Д. Д. Худоба О. В. Особливості реалізації державної освітньої політики в умовах запровадження карантинних заходів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 9.
10. Зінченко В. Моніторинг якості навчального процесу у вищому навчальному закладі: монографія; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 360 с
11. Звіт за результатами основного етапу польового дослідження оцінки якості освітнього процесу в закладах дошкільної освіти за методикою ECERS-3 / кол. авт.: О. Косенчук (осн. автор), Т. Піроженко (осн. автор), Н. Бахмат, О. Венгловська, Н. Гавриш, Х. Ковкрак, Ю. Косенчук, Л. Куземко, С. Нерянова, А. Регент, Н. Тарнавська [за ред О. Косенчук, Т. Піроженко] / Український інститут розвитку освіти. Київ: УІРО, 2022. 24 с.
12. Звіт про діяльність Державної служби якості освіти України за 2019 рік. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit_2019/ukosti-osvitu-zvit-2019-pdf.pdf (дата звернення 29.06.2022)
13. Інституційний аудит шкіл: що відомо та в чому його переваги. URL: <https://vseosvita.ua/news/instytutsiinyi-audit-shkil-shcho-vidomo-ta-v-chomu-yoho-perevahy-5063.html> (дата звернення 18.06.2022)
14. Інституційний аудит-2020: список шкіл та критерії оцінювання. URL: <https://vseosvita.ua/news/instytutsiinyi-audit-2020-spysok-shkil-ta-kryterii-otsiniuvannia-5736.html> (дата звернення 19.06.2022)
15. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 22.06.2022)

- 16.Красівський О. Я., Форкуца О. А. Інституційний аудит як інструмент забезпечення якості шкільної освіти // Дніпровський науковий часопис публічного управління психології, права. Дніпро: Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. 1. С. 26-31.
- 17.Кремень В. Г., Ляшенко О. І., Локшина О. І. (2020). Загальна середня освіта України в контексті освіти країн Європи: тривалість і структура: Науково-аналітична доповідь. Вісник Національної академії педагогічних наук України, 2(2), 1-10. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-14-1>
- 18.Лисяк Л.В., Дубовська О.В. Удосконалення механізму фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти в Україні. URL : <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=3489> (дата звернення 29.06.2022)
- 19.Лікарчук І. Інституційний аудит у школах потрібний. URL: <http://osvita.ua/blogs/69942/>. (дата звернення 02.07.2022)
- 20.Ляшенко О. Якість освіти як основа функціонування й розвитку сучасних систем освіти. Вісник академії педагогічних наук України : науково-теоретичний та інформаційний журнал Академії педагогічних наук України. Серія «Педагогіка і психологія». 2005. № 1. С. 5–12.
- 21.Мельник Я.В. Шляхи удосконалення системи фінансування закладів освіти: регіональний аспект. Ефективність державного управління. 2012. Вип. 33. С. 202-208.
- 22.Національна доктрина розвитку освіти України. Освіта України. № 33. 23 квітня 2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002?find=1&text=%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C+%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8#w11> (дата звернення 30.06.2022)
- 23.Неділько А.І. Взаємозв'язок публічного управління та публічного адміністрування. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/3646/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%9D%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення 30.06.2022)

24. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення 30.06.2022)
25. Нова українська школа: poradnik dla vchytelja / za zag. red. N. M. Bibik. Київ: Літера ЛТД, 2018. 160 с.
26. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua> (дата звернення 24.06.2022)
27. Офіційний сайт Українського центру оцінювання якості освіти. URL: <https://testportal.gov.ua/> (дата звернення 25.06.2022)
28. Оцінка та самооцінка в школі. URL: <https://moyaosvita.com.ua/pedagogika/ocinka-ta-samoocinka-v-shkoli/> (дата звернення 25.06.2022)
29. Поберезька Г. Тенденції розвитку вищої освіти країн Західної Європи та України: дис. канд. пед. наук: 13.00.01. Київ, 2005. 217 с.
30. Про вищу освіту: Закон України. URL: zakon.rada.gov.ua/go/1556-18 (дата звернення: 03.07.2022)
31. Про затвердження Державного стандарту початкової освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2018 р. № 87. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення 24.06.2022)
32. Про освіту: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 24.06.2022)
33. Про повну загальну середню освіту: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14> (дата звернення 26.06.2022)
34. Професійна орієнтація в системі управління персоналом. URL: <https://pidru4niki.com/15410104/menedzhment/profesiyna-orientatsiya-sistemi-upravlinnya-personalom> (дата звернення 26.06.2022)
35. Професійна орієнтація в закладах освіти: методичні рекомендації для вчителів. URL: <https://znayshov.com/News/Details/profesiina-orientatsiia-v-zakladakh-osvity-metodychni-rekomendatsii-dlia-vchyteliv> (дата звернення 27.06.2022)

36. Сертифікація систем управління якістю ISO 9001:2015 (ДСТУ ISO 9001:2015). URL: [https://eustce.com/ua/sertyfikatsiya-system-upravlinnya-yakisty-iso-9001-2015-\(dstu-iso-9001-2015\)/](https://eustce.com/ua/sertyfikatsiya-system-upravlinnya-yakisty-iso-9001-2015-(dstu-iso-9001-2015)/) (дата звернення 04.07.2022)
37. Системи менеджмента якості ISO 9000:2005: основи і словник. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:ru:term:3.3.1>. (дата звернення 04.07.2022)
38. Форкуца О. А. Аналіз стану забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту // Вчені записки Таврійського національного університету імені Вернадського. Серія: Державне управління. Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 210–214.
39. Форкуца О. Публічне управління та інституційний аудит: європейська практика // Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку : матеріали щоріч. міжнар.-наук.-практ. конф. (Київ, 2003 р.) : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. С. 76–78.
40. Форкуца О. Інституційний аудит закладів загальної середньої освіти як конституційне право на якісну освіту. Проблеми реалізації та захисту прав людини і громадянина в умовах розвитку правової держави : Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 10-12 грудня 2019 р.) / За заг. ред. В.І. Андріїва, Ю.А. Коверко. – Львів, : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2019. – 144 с (С.64-67)
41. Форкуца О. Національно-патріотичне виховання в закладах загальної середньої освіти як напрямок інституційного аудиту в умовах «гібридної війни». Національно-патріотичне виховання в закладах загальної середньої освіти як напрямок інституційного аудиту в умовах «гібридної війни» // Державно-управлінські аспекти формування національної ідентичності України : збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Львів, 26 грудня 2019 р.). Львів, 2019. С. 56–58.
42. Форкуца О. Публічне управління та інституційний аудит шкіл: взаємозв'язок//Розвиток публічного управління в Україні: наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (23 – 24 квітня 2020 р., м. Львів) / за наук. ред. чл.-кор.

- НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. С.134-138
- 43.Форкуца О. Інституційний аудит та нові виклики щодо впровадження освітніх процесів у школах. Abstracts of X International Scientific and Practical Conference. San Francisco, USA 2020. Pp.43-46.
- 44.Форкуца О. Аналіз проведення інституційного аудиту у закладах середньої освіти в 2019 р. Державною службою якості освіти України // Правові аспекти публічного управління: теорія та практика : матеріали XII наук.-практ. конф. (Дніпро, 17 грудня 2020 р.). Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 134–137.
- 45.Шиян О. І., Худоба О. В., Заяць Д. Д. Державна кадрова політика в системі вищої освіти: гендерний аспект (на прикладі Львівської області). *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія “Державне управління”, Київ.: НАДУ. 2018. № 3 (90). С. 112–118.
- 46.Шпак І. Інновації, педагогічні технології та якість освіти в підготовці викладачів-економістів. Гуманізація навчально-виховного процесу: збірник наукових праць / за заг. ред. В. Сипченка. Слов’янськ: СДПУ, 2010. Вип. LI. С. 115–211.
- 47.Як оцінювати результати навчання у закладі освіти. URL: <https://oplatforma.com.ua/article/2584-yak-otsnyuvati-rezultati-navchannya-u-zaklad-osvti> (дата звернення 18.06.2022р.)
- 48.Якість освітнього простору: підходи, критерії, інструменти оцінювання. URL: <http://www.education-ua.org/ru/articles/1339-yakist-osvitnogo-prostoru-pidkhodi-kriteriji-instrumenti-otsinyuvannya> (дата звернення 18.06.2022р.)
- 49.Dill, D. D. (2000). Designing academic audit: Lessons learned in Europe and Asia. *Quality in Higher Education*, 6(3), 187–207.
- 50.Dzvinchuk D., Radchenko O., Kachmar O., Myskiv I. , Dolinska N.. Analysis of platforms and tools of open study in the conditions of postmodern education. – 2020. Vol. 12, iss. 3. P. 125-143.

51. Educational organizations. Management systems for educational organizations. Requirements with guidance for use. International Standard. URL: <https://www.sis.se/api/document/preview/80003904/29>. ISO 21001:2018: Educational organizations. (дата звернення 29.06.2022)
52. French, N. J., Massy, W. F., Young, K. (2001). Research assessment. Higher Education, 42(1), 35–46.
53. Helesh A., Eremenko O., Kryshchanovych of experts when they conduct accreditation examinations of educational programs. Revista Tempos E Espaços Em Educação, 2021. Vol. 14(33). e16535.
54. Honyukova, L., Kleshnya, H., Ordenov, S., & Skyba, I. (2020). Social development axiological fundamentals in the information age // E3S Web Conf. 2020. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/17/e3sconf_ktti2020_04004/e3sconf_ktti2020_04004.html. (Scopus) (дата звернення 29.06.2022)
55. Krasivskyy O., Smyrnova I., Akimov O., Shykerynets V., Kurovska I., Hrusheva A., Babych A. Analysis of The Application of Information and Innovation Experience in The Training of Public Administration Specialists // IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.21 No.3, March 2021. pp.120-126.
56. Kryshchanovych M., Romanova A., Koval I., Lesko N., Lukashevskaya U. Research of problems and prospects of state development in the pedagogical process.. Revista Tempos E Espaços Em Educação. 2021. Vol. 14(33). e16534
57. La Ley Orgánica Reguladora del Derecho a la Educación. URL: http://noticias.juridicas.com/basc_datos/Admin/lo8-1985.html (дата звернення 28.06.2022)
58. Management systems for educational organizations. Requirements with guidance for use. URL: <https://pecb.com/whitepaper/iso-210012018—educational-organizations—managementsystems-for-educational-organizations—requirements-with-guidance-foruse#:~:text=Structure%20of%20the%20ISO%2021001%20standard&text=It%20>

is%20written%20in%20a, strategic%20direction%2C%20policies%20and%20 objectives. (дата звернення 20.06.2022)

59. Massy, W. F. (2000). Energizing quality work: Higher education quality evaluation in Sweden and Denmark. Technical report. National Center for Postsecondary Improvement, Stanford University.
60. Massy, W. F. (2003). Honoring the trust: Quality and cost containment in higher education. Bolton, MA: Anker Publishing Company.
61. Massy, W. F. (2004). Academic audit for accountability and improvement. In J. C. Burke (Ed.), *Achieving accountability in higher education: Balancing public, academic, and market demands* (pp. 173–197). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
62. Massy, W. F., Graham, S. W., Myrick Short, P. (2007). *Academic quality work: A handbook for improvement*. Bolton, MA: Anker Publishing Company.
63. Meade, P., Woodhouse, D. Evaluating the effectiveness of the New Zealand Academic Audit Unit: Review and outcomes. *Quality in Higher Education*, 6(1), 19–30.
64. Postupna O., Polyakova O. Research of National Security Ensuring in Education: Theoretical and Administrative Aspect. *East Journal of Security Studies : Collection of scientific papers*. Kharkiv, Slupsk: National University of Civil Protection of Ukraine, Pomeranian Academy, 2017. Vol. 1/1. P. 245-254.
65. Rapport d'information déposé par la délégation de l'Assemblée Nationale pour l'Union européenne sur renseignement supérieur en Europe. Le 17 novembre 2004. [Текст]. Paris, 2004. 119 p
66. Smith W. F. Deregulation and the Global Market Revolution / W. F. Smith // *Cato's Letter*. Fall 2006. URL: <http://www.cato.org/nubs/catosletter/catosletterv4n4.pdf>. (дата звернення 29.06.2022)
67. Soh, K. (2015). Multicolinearity and indicator redundancy problem in world university rankings: An example using times higher education world university ranking 2013-2014 data. *Higher Education Quarterly*, 69, 158–174. DOI:

10.1111/hequ.12058. URL: <https://repository.nie.edu.sg/handle/10497/18485>.

(дата звернення 29.06.2022)

68. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). К.: CS Ltd., 2015. 32 p.

69. The Higher Education Opportunity Act (Public Law 110-315). URL:

[https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-110publ315/pdf/PLAW-](https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-110publ315/pdf/PLAW-110publ315.pdf)

[110publ315.pdf](https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-110publ315/pdf/PLAW-110publ315.pdf). (дата звернення 29.06.2022)

70. The Ranking Methodology (n.d.). URL: [https://www.](https://www.timeshighereducation.com/news/ranking-methodology-2016)

[timeshighereducation.com/news/ranking-methodology-2016](https://www.timeshighereducation.com/news/ranking-methodology-2016). (дата звернення 29.06.2022)

71. World University Rankings methodology. URL: [https://](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/worlduniversity-rankings-2019-methodology)

[www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/worlduniversity-](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/worlduniversity-rankings-2019-methodology)

[rankings-2019-methodology](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/worlduniversity-rankings-2019-methodology) (дата звернення 29.06.2022)

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ПОВНОЇ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ ІНСТИТУЦІЙНОГО АУДИТУ

3.1 Імплементация зарубіжного досвіду управління якістю повної загальної середньої освіти засобами інституційного аудиту

На сучасному етапі знання та інформація стають головними ресурсами та джерелом багатства як окремого індивіда, так і держави в цілому. Конкуреноспроможність економіки країни визначається сьогодні не обсягом природних чи виробничих ресурсів, а насамперед інтелектуальним потенціалом, здатністю генерувати нові знання. Ці суттєві зміни обумовлюють виокремлення освіти як вищого пріоритету у системі державних цілей. Саме рівень розвитку ринку освітніх послуг в країні є одним з визначальних показників її конкурентоспроможності.

Розвиток соціально-економічних відносин в Україні зумовив зростання впливу освіти на підвищення якості робочої сили та її здатності вчасно пристосовуватися до нових ринкових вимог. Саме тому рівень фінансування освіти визначає ступінь впровадження основних напрямів освітньої державної політики та відповідним чином впливає на ефективність освітянської сфери [42, с.134].

Існування освітніх закладів життєво необхідне для суспільства, оскільки вони захищають економічні інтереси держави і є матеріальною гарантією реалізації найважливіших конституційних прав громадян. Особливої уваги потребує процес контролю, тобто інституційного аудиту, за діяльністю закладів освіти та наданням ними якісних освітніх послуг. Важливим завданням на даному етапі розвитку суспільства є вивчення досвіду здійснення інституційного аудиту в розвинутих країнах Європи та обґрунтування можливостей імплементції цього досвіду в українських реаліях.

В сучасних умовах процес реформування освіти, започаткований наприкінці ХХ ст. в розвинених країнах світу, є підґрунтям в освітній політиці таких країн як Німеччина, Румунія, Франція, Чехія, країни СНД та багато інших. Засоби інституційного аудиту активно використовуються в загальній середній освіті багатьох розвинутих країн, таких як Швеція, Данія, Норвегія, Великобританія, Австрія, Литва, Чехія, Бельгія. Адже галузь середньої освіти потребує особливого підходу з огляду на те, що саме у цій сфері надаються послуги, основоположні для побудови цивілізованого суспільства. Інституційний аудит забезпечує зовсім інший формат взаємовідносин між школами та державою, ніж той, який був присутній на теренах постсоціалістичних країн і базувався на бюрократії, стереотипному розумінні процедури контролю та покарання за скоєні помилки в освітньому процесі [17, с. 27].

Це не означає, що контроль освітньої сфери залишається поза межами перевірки якості освітнього процесу. Навпаки, в межах необхідності нагляду за діяльністю шкіл з боку держави оцінка управлінських та освітніх процесів і перевірка функціональних обов'язків закладів середньої освіти здійснюється відповідно до чинного законодавства. Проте інституційний аудит базується на засадах демократизму, незалежності оцінювання та ефективності і спрямований в передусім на те, щоб покращити якість освітнього процесу, а не знайти порушення у ньому [14, с.90].

Лише в двох країнах ЄС – Чехії та Австрії – є широко окреслені параметри якості, але немає чітких стандартів. Тобто тут інспекція працює в певних межах, проте очікування від школи та бачення її прогресу формулює на основі власного досвіду.

Загалом, в європейських країнах ставиться акцент на орієнтацію на потреби учня і побудову освітнього процесу відповідно до його очікувань. Саме на основі орієнтації на потреби учня здійснюється перевірка якості освітнього процесу засобами інституційного аудиту у розвинених країнах, проте у кожній з них ця процедура має свої особливості [67, с.15].

У скандинавських країнах усю відповідальність за оцінку якості освіти покладають на місцеву владу - вона має самостійно вирішити що, яким чином і як часто оцінювати. Контроль із центру зведено до мінімуму, що дає можливість кожному муніципалітету підбирати власні інструменти та підходи до оцінки шкіл, зокрема і до оцінки педагогів.

Наприклад, у Швеції майже 300 муніципалітетів, і кожен з них має свої критерії якості та ухвалює власні рішення щодо оцінки роботи вчителів у муніципальних школах. Щоправда, у деяких країнах усе ж створили орієнтири для місцевої влади. Так, у Фінляндії в 2009 році Міністерство освіти та культури розробило критерії якості, на основі яких муніципалітети можуть створювати власні системи оцінювання [45].

Раніше до шведських шкіл була вимога здавати щорічні звіти якості на основі самооцінки. Проте особливого впливу та користі від звітів не було, тож від них вирішили відмовитися. Аргументували це також тим, що вчителі витрачають забагато часу на паперову роботу, замість того, щоб присвятити її роботі з учнями. Зараз тут покладаються на внутрішнє оцінювання якості шкіл, результатами якого діляться із засновником. А до центрального органу – Національної служби освіти – відправляють тільки результати національних тестувань та випускних екзаменів учнів.

У Норвегії та Данії звіти про самооцінку школи все ще здають. Зокрема, у Норвегії школи самостійно оцінюють свою якість і передають результати муніципалітету.

У Данії ж кожні два роки місцева влада оприлюднює звіти, пояснюючи стан справ в освіті: рівень якості шкіл, як їх оцінювали, які результати здобули і що зроблено для підвищення якості. Шкільна реформа, проведена у Данії, змінила підхід до оцінювання. Тепер звіт має бути інструментом для покращення якості та академічних результатів учнів через діалог. Цей діалог має відбуватися між адміністраторами муніципалітету та шкільними директорами, так само як і в самому колективі навчального закладу [45].

В основі інституційного аудиту, який здійснюється в Норвегії, лежить акцент на особистості та загальнолюдських цінностях, які неодмінно потрібно розвивати в процесі навчання дітей у закладах загальної середньої освіти (повага до прав людини, визнання цінності культурного різноманіття, демократія, справедливість, рівність та верховенство права тощо). Саме тому аудиторі, здійснюючи аудитні перевірки, звертають увагу на такі позиції як рівність та верховенство права, їх дотримання в освітніх закладах, справедливість та демократія, визнання цінності культурного різноманіття та повага до прав і свобод людини і громадянина. Виходячи з цього, фундаментальними засадами освітнього процесу в норвезьких школах є партнерство та довіра до колег і саме ці якості допомагають розвивати середню освіту на думку освітнього керівництва та педагогів Норвегії. В той же час тут присутні довіра і партнерство, які допомагають спільно розвивати середню освіту [22].

Директорат з питань освіти та підвищення кваліфікації, який є зовнішнім органом у сфері моніторингу якості освітніх послуг в закладах середньої освіти Норвегії, у своїй роботі послуговується принципом «Менше контролювати та рухатися до управління через відкритість». Саме прозорість є ключовим аспектом функціонування цього органу, який за приклад бере досвід інших розвинених країн Європи.

Директорат перейшов від практики зовнішнього контролю до практики підтримки розвитку закладів середньої освіти. Такий приклад взяли за основу багато європейських країн, оскільки почали розуміти, що для справді якісних освітніх послуг в закладах середньої освіти одного нагляду недостатньо. Повинна бути присутня так звана «розумна відповідальність», в основі якої лежить шкільна самооцінка.

Слід врахувати той факт, що батьки норвезьких школярів активно беруть участь у діяльності шкіл, формуючи батьківські об'єднання, відповідно до чого освітнє середовище тісно генерується із громадськістю у суспільстві. Таким

чином, відбувається співуправління в освіті, а моніторинг якості освіти переходить на принципово новий рівень [22].

Також в закладах середньої освіти існує зворотній зв'язок, який виражається в тому, що учні також оцінюють діяльність закладу в процесі їх опитування. Така практика є новітньою, проте дає можливість оцінити освітній процес зсередини і оперативно реагувати на певні прогалини в освітньому процесі.

Здійснення аудиту в освітній сфері Швеції базується на засадах злагодженості та ефективності, завдяки чому педагоги мають достатньо високий рівень автономності. Аудит не є жорстким та вимогливим, в його основі лежить довіра до вчителя як до спеціаліста високого класу.

Так, Національна служба освіти у Швеції раз на три роки на муніципальному рівні проводить опитування серед учнів та батьків. В опитувальниках можна знайти запитання про безпеку і комфорт у школі, розвиток навичок, відсутність принижень та цькувань і, що важливо, – можливості учнів впливати на процеси в школі [45].

Тісний взаємозв'язок педагогічної майстерності та можливості учнів впливати на процеси в школі виражається навіть в тому, що на основі оцінок учнів формується зарплатня педагогів. Цей органічний зв'язок є результатом розробки спілки вчителів і базується на шведських демократичних цінностях, тобто на здатності кожного мати вплив, брати відповідальність та бути залученим.

Національна служба освіти передає результати досліджень діяльності освітніх закладів до Міністерства освіти та досліджень. У свою чергу, Міністерство, з метою покращення результатів діяльності певного закладу, може надати Національній службі повноваження допомогти йому шляхом передачі додаткової інформації або проведенням додаткових експертиз.

Спеціально для шкіл Шведським Інститутом Якості були розроблені такі інструменти. як Quality Score Cards та Qualis (Картки оцінки якості), за допомогою яких шведські школи можуть оцінювати роботу педагогів. Але в

країні нема статистики, яка би вела облік кількості користувачів зазначених інструментів, тому складно визначити, скільки насправді шкіл та муніципальних органів влади реально використовують їх у своїй роботі [45].

Цікавим є досвід перевірок шведських вчителів їхніми колегами з інших муніципалітетів. Такі перевірки частіше всього є неформальними, в ході яких педагоги обмінюються досвідом та побажаннями. Відповідно, такі зовнішні оцінювачі не проходять ніяких підготовок чи тренінгів з оцінки якості, а лише отримують короткі інструктажі.

Бельгійський підхід щодо здійснення інституційного аудиту має свої особливості. Як відомо, Бельгія є багатонаціональною країною, у якій домінує декілька громад з характерними для них мовними, культурними та етнічними особливостями і це позначається на усіх сферах життєдіяльності тої чи іншої адміністративно-територіальної одиниці країни. Зокрема, якщо вести мову про освітню сферу, то кожній громаді притаманний свій підхід до вирішення проблемних питань. Так, для усіх бельгійських громад притаманний вільний підхід до внутрішнього забезпечення якості освіти. Кожен заклад загальної середньої освіти має право самостійно вирішувати усі процедурні моменти щодо здійснення інституційного аудиту, тому що на загальнодержавному рівні відсутній чітко прописаний механізм та вимоги стосовно цієї процедури. Це позначається на тому, що навіть за умови потреби оцінки освітнього процесу в усіх школах країни зробити це доволі складно відповідно до індивідуалізації перевірок своєї роботи у тій чи іншій школі [62].

На території франкомовної Бельгії ще донедавна оцінювання якості освіти стосувалося винятково вчителів, а не закладів середньої освіти [44]. Проте після ухвалення Декрету про Інспектування в школах, звертають увагу не лише на професійні якості вчителів, але й на рівень освітнього процесу в закладі освіти. Звертається увага на те, чи шкільні матеріали та приладдя відповідають навчальним потребам учнів, а шкільні програми – зразкам та стандартам, затвердженим урядом.

Експертами, які здійснюють оцінку якості діяльності закладів середньої освіти, можуть бути не лише державні службовці, але й колишні вчителі, які мають досвід роботи в школах понад десять років. Вони повинні проходити спеціальні тести та випробувальні терміни на посаді впродовж двох років.

Оцінювання роботи закладів освіти проходить наступним чином: експерти приходять на заняття, опитують учнів, спостерігають за процесом підготовки вчителів до занять, вивчають внутрішню документацію. Виходячи з того, що проводиться оцінка не тільки окремих вчителів, але й всього колективу, оцінюється загалом весь освітній процес.

У процесі перевірок виявляються певні прогалини, тому інспектори дають час, щоб вчителі змогли їх усунути, і потім приходять із перевіркою знову. При повторному порушенні якості освітнього процесу підключається освітня служба радників та експертів.

Внутрішнє оцінювання якості освітнього процесу не має конкретно визначених механізмів. Всі процедури визначаються шкільною радою, до компетенції якої належить моніторинг шкільних планів та оцінка того, наскільки добре вони виконуються. У такій раді беруть участь учителі, батьки, представники учнівського самоврядування та інші зацікавлені особи [60, с.43].

Німецька громада Бельгії особливу увагу приділяє відповідальності закладів освіти за результати своєї діяльності та загальним стандартам якості освітнього процесу загалом. У цій громаді лише три аудитори, які повинні мати теж не менше десяти років трудового стажу та проходити інтенсивні тренінги Міністерства освіти та підвищення кваліфікації землі Північний Рейн-Вестфалія [43].

Оцінка якості освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти здійснюється за шістьма напрямками: вчительський професіоналізм, лідерство та шкільний менеджмент, шкільна культура, навчання та викладання, освітні результати, а також цілі й стратегії розвитку якості.

Аудит якості освітнього процесу у німецькомовних закладах загальної середньої освіти Бельгії проводиться кожні п'ять років. Комісія, яка має

приїхати до школи, перед тим ретельно вивчає усі документи, а в процесі перевірки перевіряє щонайменше половину усіх занять, які проводяться в школі. Крім того, комісією проводяться спеціальні інтерв'ю індивідуального та колективного характеру як з учнями, так і з їхніми батьками. Такий підхід дає можливість провести дуже детальний аудит та виявити найменші недоліки в освітньому процесі.

Після того комісія надсилає школі чернетку звіту, щодо якого менеджмент школи може висловити свої коментарі та побажання. На основі проведеного аудиту школа повинна сформулювати самостійні цілі та напрями покращення роботи закладу.

У фламандській частині Бельгії аудит якості освітнього процесу в закладах середньої освіти проводиться Інспекторатом, який має роль радника. Це означає, що рекомендації, зроблені при перевірці, набувають сили лише після ухвалення їх фламандським урядом. Вимоги до аудиторів є найстрогішими у всій Бельгії: щоб стати інспектором, потрібно не менше 8 років працювати в освітній сфері, пройти оцінювання, місячний тренінг та річне випробування.

В процесі перевірок звертається увага на окрему школу, тобто на її розташування, історію, соціально-економічні показники сімей. Головними індикаторами тут визначають учнівську успішність, задоволеність освітнім процесом, шкільну кар'єру та результати опісля, тобто яку вищу освіту здобувають, яку позицію займають на ринку праці [43].

Зовнішнє оцінювання якості освітнього процесу здійснюється кожні десять років, а сам процес аудиту проходить протягом трьох тижнів. Всі звіти, які оформляються в процесі перевірки, є доступні широкому загалу.

Треба сказати, що кожна школа Бельгії сама вирішує, яким чином це зробити, оскільки тут нема чітко прописаних вимог щодо даної процедури. Тому навіть порівняти школи та оцінити загальний рівень шкільного процесу є непростим завданням.

Особливістю фламандської спільноти є те, що тут функціонує так звана «служба шкільних радників», яка допомагає школам розробляти власні механізми оцінки якості. Співпрацюючи з владою, ця служба створила можливості для самостійної оцінки школами свого прогресу та його моніторингу.

Якщо розглянути, для прикладу, досвід Чехії, то в цій країні шкільна інспекція існує вже понад 300 років. Щоправда, сучасний відповідний орган, шкільний інспекторат, створено на початку 90-х, а останні нововведення до порядку його роботи впровадили 13 років тому [11].

До відання інспекторів попадають не тільки загальноосвітні школи, але заклади індивідуального навчання, художні школи, центри дозвілля, реабілітаційні центри, школи іноземних мов. Також інспектори можуть бути присутніми на підсумковому екзамені, конкурсі на посаду директора школи, іспиті зрілості чи випуску із консерваторії.

Щоб стати інспектором в Чехії, потрібно бути державним службовцем з вищою освітою і мати як мінімум п'ять років педагогічної чи педагогічно-психологічної практики. До складу інспекційної команди за потреби можуть входити так звані контролюючі працівники (займаються виключно фінансовим аудитом) та запрошені особи (експерти з окремих питань, наприклад, з інклюзивної освіти).

Перевірки освітнього процесу закладів загальної середньої освіти проводяться раз на шість років. Проте поряд із ними інспектори регулярно здійснюють перевірки на вимогу чи тематичні перевірки. Інспекція зобов'язана брати до уваги всі скарги, якщо вони стосуються її компетенції, і розглядати кожну скаргу, якщо є підозра на порушення освітнього законодавства.

Основний акцент у процесі інспектування ставиться на здоров'я та безпеку дітей. Також шкільна інспекція оцінює психологічний клімат та можливість появи булінгу в школах [11]. Тому специфіка аудиту чеських освітніх закладів полягає в оцінюванні емоційного клімату та сприятливості для навчання дітей та роботи педагогів, атмосфери в освітніх закладах. Іншими

словами, можна стверджувати, що наріжним каменем перевірок освітнього процесу в чеських школах є оцінка сприятливої атмосфери як для роботи педагогів, так і для навчання учнів, тобто аналіз емоційного клімату в закладах загальної середньої освіти.

Важливим компонентом оцінки якості освіти Литви є самооцінка школами своєї діяльності на основі визначених критеріїв [12]. Проте попри самооцінювання перевірку якості шкільного процесу здійснює такий зовнішній оцінювач як Національне агентство з оцінки шкіл Литви. В рамках цієї процедури, яка має здійснюватися раз на сім років, наймають спеціальних зовнішніх оцінювачів, якими можуть бути вчителі, директори шкіл, працівники муніципальних відділів освіти. Їх відбирають протягом двох етапів:

- на першому етапі розглядають резюме, мотиваційні листи та зразки спостереження за уроками кандидатів;
- на другому – оцінюють здатність кандидатів працювати в команді.

Майбутній аудитор має прослухати 80 годин теорії, потім пройти «стажування» у школі. Лише після цього він може почати працювати. Оцінювач зобов'язаний брати участь в аудитах шкіл як мінімум двічі на рік. Агентство дуже пильно стежить за тим, щоб уникати потенційних конфліктів інтересів. Тож зовнішній оцінювач зобов'язаний повідомити, якщо він/вона якимось чином пов'язані з певною школою.

До зовнішніх оцінювачів є ще кілька вимог:

- зберігати конфіденційність щодо оцінки школи;
- намагатися зменшити емоційну напругу під час аудиту;
- не приймати подарунків від школи, якщо це зроблено для впливу на результати оцінювання [12].

До підтримки належного професійного рівня зовнішніх оцінювачів у Литві ставляться дуже серйозно. В агентстві працює цілий відділ, який опікується виключно цим питанням і організовує для них атестацію кожні три роки. У зовнішніх оцінювачів має бути мотивація підвищувати свою

кваліфікацію, адже в цій роботі можливе як кар'єрне зростання, так і пониження [12].

Основні інструменти, якими користується експертна група під час оцінювання, – це спостереження, інтерв'ю, організація дискусійних груп та вивчення документів. Оцінювачів цікавить насамперед освітній процес, тому більшість часу виділяють на спостереження за уроками.

Протягом одного дня зовнішній оцінювач повинен побувати хоча б на половині всіх уроків одного вчителя і після занять обов'язково дати зворотний зв'язок вчителю, насамперед позитивний. Треба підкреслити хоча б три сильні аспекти роботи вчителя, і тільки тоді можна переходити до двох аспектів, які можна було б покращити.

Крім того, аудитор заповнює спеціальний формуляр, в якому оцінює, зокрема, план уроку, його виховну ціль (які компетентності і яким чином розвиваються в учнів), управління процесом навчання, досвід учнів у навчанні та їхній прогрес. Команда експертів повинна зосереджувати увагу на сильних сторонах організації освітнього процесу в школі. По закінченні аудиту вона підкреслює як мінімум 10 переваг школи і не більше 5 недоліків, що вимагають покращення.

На якому рівні (від нульового до четвертого) школа працює в кожній сфері – до такого висновку мають прийти зовнішні оцінювачі. Четвертий вважається зразковим. Він показує те, що це творча, ефективна і цілеспрямована школа, і її освітні практики можуть слугувати прикладом для інших. А нульовий рівень вимагає негайного втручання і зовнішньої допомоги. У такому разі комісія навідається до школи через рік і проведе повторне оцінювання після серії вжитих школою заходів [12].

Якщо ж повторна перевірка не покаже прогресу, ініціюється атестація керівництва школи. За її результатами можуть понизити категорію працівників – як в Україні. Атестація потрібна для того, щоб перевірити, наскільки кваліфікованим є керівництво, і на основі цього зробити висновок, чому не вдалося втілити зміни та врахувати рекомендації аудиторів.

Вирішувати проблеми школі не обов'язково самотужки. Для покращення своїх освітніх практик вона може заручитися підтримкою як зовнішніх консультантів, так і Відділу вдосконалення шкіл, Центру розвитку освіти при Міністерстві освіти та науки Литви [12].

Отже, короткий огляд досвіду деяких країн Європи дав можливість сформулювати уявлення про процедуру здійснення інституційного аудиту в закладах середньої освіти розвинутих країн. Треба пам'ятати, що ще не так давно українські школи мало комунікували між собою та з громадами, не мали практики реалізації спільних проєктів і багато в чому були відірвані від тих суспільних процесів, які спостерігалися в той чи інший проміжок часу.

Проте в умовах децентралізації, яка реалізовується в країні, рівень взаємодії та відповідальності між територіальними громадами та школами змінюється. Відповідно до переформатування повноважень відділів освіти районних держадміністрацій, повинні змінюватися і вимоги до якості освітнього процесу – їх слід оптимізувати та уніфікувати відповідно до викликів сучасності, а також забезпечити здійснення інституційного аудиту саме на таких принципах [2].

В даному контексті застосування позитивного досвіду розвинених країн буде надзвичайно актуальним. Зокрема, мова йде про норвезький досвід, адже у цій країні у процесі оцінювання якості освітнього процесу беруть до уваги рівень окремої школи, муніципальний та загальнонаціональний рівень надання освітніх послуг. Так, Директорат з питань освіти Норвегії оцінює роботу окремих шкіл, а потім узагальнює ситуацію в загальній середній освіті загалом по країні, розробляючи на цій основі стратегію розвитку галузі, її основні цілі та завдання на майбутнє [41, с.77].

Або інший приклад. Опитування школярів та їхніх батьків, які проводяться в норвезьких школах, зараз є звичним явищем, а ще зовсім недавно викликало в норвезьких вчителів велике обурення. До речі, такі опитування планують проводити і в Україні. Зокрема, планується взяти норвезькі зразки та адаптувати їх під українські реалії.

З часом вчителі Норвегії зрозуміли доречність таких кроків, тому що такий підхід дає можливість подивитися на школу та процеси в ній очима здобувачів освіти і знайти прогалини в якості. Це свідчить про те, що в українській системі середньої освіти не варто боятися проводити нововведення, оскільки вони спочатку можуть сприйматися неоднозначно, а потім – показувати свою ефективність [41, с.78].

Саме таким має бути інституційний аудит в Україні. Він повинен спрямовуватися на те, щоб не шкодити освітньому процесу, а навпаки – допомагати закладам середньої освіти розвиватися у напрямі покращення якості освітніх послуг. Рекомендації експертів, які здійснюють інституційний аудит, повинні бути не ультимативними, а такими, які залишатимуть за школами право вибору: чи враховувати їх у своїй подальшій діяльності, чи продовжувати працювати у звичному режимі.

Інституційний аудит покликаний покращити взаємодію шкіл із громадами, а також із засновниками закладів середньої освіти. Адже процедура оцінювання направлена не лише на внутрішню діяльність шкіл, але й на умови їхньої діяльності, в тому числі і на зовнішнє середовище, в якому функціонує заклад [56].

Таким чином, забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту, які притаманні розвинутим країнам Європи, дозволить покращити функціонування освітніх закладів за рахунок зниження рівня бюрократизації та підвищення рівня прозорості їхньої діяльності. Це, у свою чергу, сприятиме удосконаленню освітніх послуг, які отримуватиме населення в закладах середньої освіти України.

Отже, з метою вдосконалення інституційного аудиту в системі середньої освіти України та імплементації зарубіжного досвіду в освітню сферу на рівні держави, необхідно здійснити ряд заходів, спрямованих на підвищення ефективності контролю в частині виявлення порушень та вироблення механізмів визначення міри відповідальності:

- забезпечити функціонування такої системи інституційного аудиту, яка би оперативно, адекватно та професійно реагувала на будь-які зміни в системі освіти;

- гармонізувати правове поле системи інституційного аудиту із внесенням відповідних змін до українського законодавства стосовно особливостей контролю в системі освіти з акцентуванням уваги на зростанні прозорості діяльності його суб'єктів;

- оптимізувати функції та повноваження кожного контролюючого органу, що сприятиме формуванню ефективної організаційної структури системи інституційного аудиту в освітній сфері;

- покращити методичне, інформаційне, кадрове, а також фінансове і матеріально-технічне забезпечення органів інституційного аудиту в системі середньої освіти [35].

Впровадження запропонованих напрямів інституційного аудиту в закладах середньої освіти України на основі ефективного досвіду розвинутих країн Європи, на наш погляд, має на меті:

- сформувати єдиний ефективно діючий механізм оцінки, нагляду та контролю в системі середньої освіти України;

- підвищити рівень дисципліни освітніх закладів та установ;

- гармонізувати законодавчу базу;

- покращити рівень методологічного та інформаційного забезпечення системи інституційного аудиту;

- оптимізувати діяльність контрольних органів та забезпечити їх належним кадровим персоналом.

Функціонування такого механізму інституційного аудиту в освітній галузі можна буде досягти лише за умови комплексної реалізації зазначених заходів.

Окремо варто наголосити увагу ще на такому моменті – на оцінюванні якості роботи навіть не шкіл, а самих педагогів та виділенні у них тих рис, які виділяють справжніх спеціалістів з-поміж інших, і досвід яких варто імплементувати в українські реалії. Тут, на наш погляд, варто скористатися

скандинавським досвідом, тобто досвідом тих країн, у яких модель шкільної освіти давно стала взірцевою і у яких присутні одні з найвищих показників якості середньої освіти у світі. Саме від учителів чи не найбільше залежить якість освіти, вважають у Швеції, Данії, Фінляндії та Норвегії, тому увага до їхньої роботи та контроль їхньої діяльності є ключовим.

Наприклад, у Фінляндії вчителями стають найкращі з найкращих, тому на оцінку якості їхньої роботи витрачають менше зусиль, ніж деінде. Їм довіряють і на них покладаються, бо це професіонали з вищою освітою, яких обрали із топ 10% вступників до фінських вищих навчальних закладів. У цій країні береться до уваги те, як учитель організовує і модерує роботу шкільних клубів, організовує різні гуртки за інтересами, на основі чого учитель розкриває потенціал учнів, будує з ними довірливі стосунки й отримує інформацію про їхні здібності для планування уроків [59].

Три основні вимоги до хорошого вчителя у Фінляндії:

- вміння працювати з різними дітьми і знаходити підхід до кожного;
- постійний професійний саморозвиток;
- позиція вчителя як наставника [45].

Для України буде корисним запозичення саме такого підходу до оцінювання роботи вчителів як вміння вийти за рамки суто освітнього процесу і розширення своїх горизонтів шляхом психологічних, особистісних та креативних вмінь, навичок та характеристик. У гарного педагога має бути налагоджена співпраця з колегами та учнями, він має добре розумітися на інклюзії, виховувати в дітях толерантність і розширювати їхні культурні межі, а також має сприяти кооперативному і відповідальному навчанню у класі й поза ним.

Вчитель повинен використовувати весь свій багаж знань і життєвого досвіду, щоб заохочувати дітей стати командою – одним цілим, в якому всі рівні і немає місця булінгу. Також важливим аспектом діяльності українського вчителя має бути розвиток в учнів усвідомлення, що вони несуть

відповідальність за свій освітній простір, тобто за те, наскільки безпечним і гармонійним він буде.

У Норвегії, як і у Фінляндії, довіра до вчителів настільки висока, що тут немає чітких критеріїв якості їхньої роботи. Норвежці пояснюють це тим, що контроль за вчителями може мати загрозу їхній традиційній автономії, яку так поважають у цій країні.

Норвезький підхід передбачає оцінку діяльності педагогів на основі того, наскільки вчитель є добрим наставником, який не є вимогливим до учнів, не підганяє їх та нікого не змушує, а навпаки – планує освітній процес на основі розуміння потреб кожного учня та емпатії до школярів. Найважливішим є просто залучення дітей до навчального процесу, тому вчителеві потрібно адаптовувати свій матеріал таким чином, щоб враховувати здібності, зрілість та вік кожного учня, його ритм навчання та особливості сприйняття навчальної інформації загалом [45].

З метою засвоєння матеріалу вчитель повинен викладати його таким чином, щоб пов'язувати вивчене та нове, тобто нові сприйняття мають будуватися на тому, що учні вже знають і добре засвоїли. Тільки в такому випадку, на думку норвезьких спеціалістів, нові знання і навички міцно вкоріняться у пам'яті учнів. Відповідно до цього в норвезьких школах популярним є асоціативний підхід, використання життєвих прикладів та метафор. Таким чином, застосування такого комплексного підходу свідчить про те, що вчитель не лише добре знає свій предмет, але й оперує знаннями з інших сфер і володіє широким світоглядом.

Загалом, найголовнішим завданням норвезького вчителя, якість вирішення якого високо оцінюється зовнішніми оцінювачами, є розвиток в учнів довіри до самих себе, розуміння того, що вони постійно рухаються вперед, незважаючи на швидкість чи обставини цього руху. Вчитель повинен допомагати своїм учням вирішувати проблеми девіантної поведінки, зараджувати труднощам, з якими можуть зіткнутися учні, не лише в навчанні,

але й у спілкуванні з однолітками чи керуванні та розумінні власних емоцій. Усі зазначені характеристики в комплексі дають уявлення про ідеального вчителя, яким його бачать незалежні норвезькі зовнішні оцінювачі [59].

Автономію вчителів поважають і в Швеції. Щороку тут проводять національні тестування учнів з різних предметів, оцінки за які мають збігатися з оцінками, виставленими педагогами. Важливо, що результати національних тестувань перевіряють місцеві вчителі – тобто ті ж самі, які й навчали дітей. Це є свідченням того, що децентралізація у Швеції торкнулася і цього аспекту життя, вкотре підтверджуючи високий рівень довіри до вчителя [45].

Як і норвезький, шведський учитель вільний у виборі методів, підходів та інструментів. Більш важливим вважається не те, наскільки вчитель знає свій предмет, а те, як цю інформацію він доносить до учнів, тобто якими методами та технологіями він послуговується, наскільки доступно пояснює матеріал, які аналогії проводить. Відповідно до цього, зовнішні експерти, як Норвегії так і Швеції, важливий акцент ставлять на необхідності підвищення кваліфікації та безперервного саморозвитку вчителів.

Шведським школам притаманний підхід, який полягає в тому, що в процесі дорослішання учні щораз більше повинні брати відповідальність за власну роботу в школі. Тобто шведський вчитель повинен допомагати учням розвивати свою індивідуальність та вміти відповідати за результати своєї освітньої діяльності. В той же час сам вчитель повинен в більшій мірі виконувати роль наставника, який направляє і дає свободу учням шукати власні методи, підходи, співпрацювати і висловлюватися.

Коли йдеться про оцінку якості роботи педагогів, то в усіх скандинавських країнах використовують дані, які подає директор навчального закладу. У Фінляндії його також називають «педагогічним лідером школи». Що саме і як оцінювати, вирішує або керівництво школи, або місцева влада. Остання може самостійно визначати критерії якості, враховуючи місцевий

контекст та цілі розвитку. Крім того, у школах відбуваються регулярні зустрічі всього колективу, на яких також порушують питання якості та прогресу школи.

У Швеції теж директор відповідає за оцінку роботи вчителя і вживання заходів для її покращення. Якщо робота вчителя на дуже низькому рівні, то знайти оптимальне рішення є обов'язком директора. Водночас, звільнення є рідкістю у шведських школах. Трапитися таке може, тільки якщо вчитель скоїв якийсь злочин. Якщо ж йому бракує компетентностей для якіснішого викладання, то директор разом з відділом кадрів муніципалітету підберуть іншу позицію у тій же школі, де він, ймовірно, зможе показати найкращі результати [45].

Врахування усіх згаданих характеристик дає можливість вималювати портрет вчителя, роботу якого високо оцінюватимуть незалежні зовнішні оцінювачі із застосуванням передового досвіду розвинутих країн Скандинавії в системі освіти. Схематично цей портрет зображено на рисунку 3.1.

Виходячи із запропонованої схеми та враховуючи позитивний європейський досвід, його імплементація в українські реалії повинна передбачати розвиток наступних рис в українському педагогові:

- превалювання у вчителя наставницьких рис над зобов'язальними та контролювальними;
- акцент в учителя на постійному саморозвитку та покращенні своєї кваліфікації;
- вміння знаходити підхід до кожного учня та розвивати таким чином його найкращі риси та якості;
- комплексно підходити до вирішення питання якості навчального процесу, враховуючи як індивідуальний підхід до учнів, так і постійний розвиток свого професіоналізму.

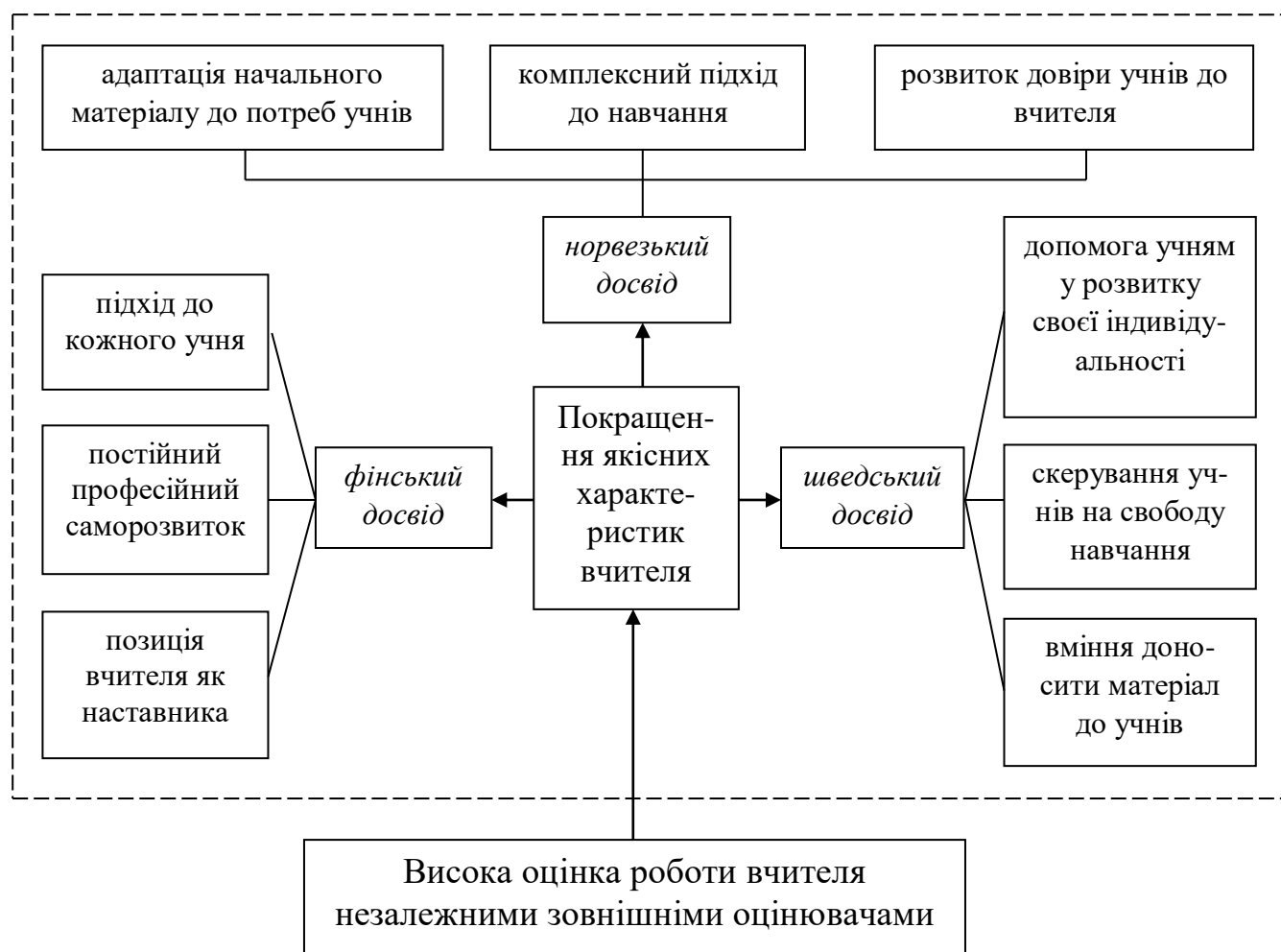


Рис. 3.1. Покращення якісних характеристик вчителя на основі впровадження зарубіжного досвіду оцінювання педагогів

Джерело: власні узагальнення на основі [45]

Таким чином, врахування зазначених пропозицій дасть можливість перейти українському вчителю на якісно новий рівень педагогічної майстерності. У свою чергу, це дасть можливість експертам, які проводять зовнішнє незалежне оцінювання, тобто інституційний аудит, високо оцінювати результати шкільної діяльності та освітнього процесу.

Отже, інституційний аудит слід розглядати як процедуру зовнішнього оцінювання діяльності процесів, які відбуваються в закладі освіти відповідно до виконання ним належних йому функцій освітнього характеру та управління

ними, забезпечуючи таким чином сталий розвиток та ефективну роботу цього закладу на засадах інноваційності, прозорості, культури та партнерства з іншими освітніми закладами. Інституційний аудит покликаний замінити колишню атестацію шкіл, яка перевіряла та контролювала їхню діяльність.

В сучасних умовах інституційний аудит покликаний підвищити якість діяльності закладів середньої освіти та сприяти зростанню довіри суспільства до освіти в цілому. У напрямі впровадження інституційного аудиту в освітню сферу України корисним буде врахування позитивного досвіду розвинених країн для того, щоб запозичити кращі ідеї та напрацювання в українські реалії. Це дасть можливість не лише покращити якість надання освітніх послуг закладами середньої освіти, але й налагодити ефективний діалог між ними і громадськістю [55].

Загалом, у кожній країні є своя специфіка оцінки якості освітнього процесу у закладах середньої освіти. Позитивний досвід варто враховувати в українських реаліях, оскільки українська система освіти перебуває у процесі кардинального реформування освітнього процесу, адаптовуючи його до нових суспільних викликів.

3.2. Використання публічно-управлінських переваг інституційного аудиту в забезпеченні якості повної загальної середньої освіти

Освітні послуги є фундаментом для розвитку суспільства на цивілізованих засадах, оскільки саме освітня компонента здатна забезпечити становлення громадянина як особистості, здатного брати активну участь у розбудові держави. Саме тому заклади освіти покликані вирішувати завдання, покладені на них державою, в контексті забезпечення гармонійного розвитку особистості відповідно до запитів суспільного розвитку.

Надання закладами освіти якісних послуг населенню є складним процесом, що вимагає здійснення відповідних контрольних дій, важливим

інструментом яких виступає інституційний аудит. Аудит покликаний забезпечувати якість освітніх послуг в закладах загальної середньої освіти, тому його активне впровадження в освітній процес є запорукою ефективного розвитку освітньої сфери [9].

Цей механізм має низку переваг порівняно із традиційними перевірками освітніх закладів, проте його реалізація на сьогоднішній день зіштовхується із перепонами об'єктивного та суб'єктивного характеру. У зв'язку із цим потрібно шукати шляхи усунення перешкод, пов'язаних із впровадженням інституційного аудиту в освітній процес, зважаючи на його переваги та позитивний світовий досвід.

Інституційний аудит є важливим інструментом, на основі якого можна створювати зовнішню систему забезпечення якості загальної середньої освіти. Він позиціонується як новий підхід до оцінювання якості освітніх послуг і покликаний замінити процедуру атестації, яка є застарілою і зарекомендувала свою неефективність у процесі здійснення перевірки освітнього процесу [1, с.123].

Важливість інституційного аудиту визначається його можливістю забезпечити високу якість освітніх послуг в школах, що є основоположним для виховання підростаючого покоління та розвитку суспільства на цивілізованих та демократичних засадах. Таким чином реалізовується право громадян України на освіту відповідно до того, що записано в Конституції української держави [15, с.77].

Об'єктивність та невідворотність впровадження інституційного аудиту зумовлена як сучасними реаліями, так і нормативно-правовим забезпеченням. Зокрема, в законодавстві України [16, 25-31] акцентовано увагу на можливості та потребі впровадження інституційного аудиту в освітньому процесі відповідно до необхідності вдосконалення системи забезпечення якості освіти.

Стаття 45 Закону України «Про освіту» визначає інституційний аудит як перевірку комплексного характеру, яка є зовнішньою і передбачає оцінювання освітніх та управлінських процедур в освітніх закладах відповідно до потреби

забезпечення їх роботи та сталого розвитку. Оцінка закладів загальної середньої освіти засобами інституційного аудиту проводиться зовнішніми експертами, які націлені на те, щоб допомогти школам покращити свою діяльність, психологічний клімат та взаємодію з іншими закладами [28].

Система оцінки закладів освіти чинна на сьогодні, проте не може забезпечити високу якість освітніх послуг в системі загальної середньої освіти. Так, атестація, як спосіб перевірки, довела свою невідповідність сучасним суспільним викликам та запитам через примноження паперових робіт на місцях та надмірну бюрократичність. Тому, порівнюючи цей спосіб контролю із інституційним аудитом, можна виділити ряд позитивних моментів, які свідчать на користь інституційного аудиту. Ці характеристики зазначено в табл. 3.1.

Виходячи з інформації, представленої в таблиці 3.1, а також із практичного досвіду освітніх закладів, які пройшли процедуру інституційного аудиту, можна дійти висновку, що інституційний аудит є новітнім інструментом, здатним реалізувати запити на ті виклики, які стоять перед сучасним суспільством. Про його переваги, порівняно із традиційними способами перевірок освітніх закладів, свідчить досвід розвинутих європейських країн, відповідно до чого такий формат взаємодії між школами та державою абсолютно відмінний від звичного у постсоціалістичних країнах.

Отже, зважаючи на те, що інституційний аудит має ряд переваг в нових умовах функціонування економіки, треба міняти його сприйняття як такого, що це не перевірка, що карає, а потужний інструмент зростання якості освітнього процесу. Педагогам та школам потрібно переформатувати свою готовність працювати й виправляти свої помилки. Так, виходячи з інформації, представленої в табл. 3.1., атестація, яка практикувалася в недалекому минулому, була більш формалізованим методом, що не ставить за мету підвищити якість освітнього та управлінського процесів у школах. Іншими словами, атестація показувала школам, що не так та які є недоліки у ході навчального процесу. Аудит же покликаний насамперед визначити позитивні

сторони в роботі школи та надати рекомендації щодо покращення тих аспектів, з якими є виклики.

Таблиця 3.1

Переваги інституційного аудиту у порівнянні з атестацією, яка проводилася у закладах загальної середньої освіти

Критерії	Інституційний аудит	Атестація
<i>Новизна</i>	Новий підхід	Практика перевірки освітнього процесу перейшла з радянських часів
<i>Мета</i>	Допомога школам підвищити якість їхньої діяльності та сприяння зростанню суспільної довіри до освіти	Перевірка та формалізований контроль
<i>Які завдання ставляться під час процедури</i>	Показати школі, як покращити її діяльність, залишаючи за нею вибір власної стратегії розвитку та шляхів її реалізації	Показати школі, що не так у процесі її функціонування
<i>Суб'єкт оцінювання</i>	Незалежні освітні експерти	Місцевий орган управління освітою
<i>Комплексність оцінки</i>	Оцінка діяльності освітнього закладу в його взаємодії з місцевою громадою та засновником	Оцінка діяльності конкретного освітнього закладу
<i>Тип вказівок та рекомендацій</i>	Рекомендації не є ультимативними та залишають закладу право вирішувати, як будувати свою діяльність після проведення аудиту	Вказівки та висновки атестації обов'язкові до виконання

Джерело: власні узагальнення

Цікавим у застосуванні інституційного аудиту є можливість його позапланового проведення. Наприклад, якщо в школі були певні проблеми й колектив працював над їхнім виправленням, то для того, щоб оцінити якість змін, шкільне керівництво може запросити до себе експертів позапланово. Це дає можливість гнучко реагувати на проблемні питання, які виникають в процесі навчання, оскільки аудит є добровільною процедурою, в той час як плановий аудит відбувається раз на 10 років [10]. Такий підхід підвищує рівень

довіри до інституційного аудиту, знижує рівень страху та тривоги перед неминучістю перевірки і є безсумнівною перевагою цього новітнього інструменту оцінювання навчального процесу.

Виходячи із того, що інституційний аудит є одночасно і способом оцінювання роботи шкіл, і засобом перевірки якості навчального процесу, то у загальному вигляді процедуру здійснення інституційного аудиту в публічно-управлінському контексті представлено на рис.3.2.



Рис.3.2. Процедура проведення інституційного аудиту в закладах середньої освіти в публічно-управлінському контексті

Джерело: власні узагальнення на основі [6; 21]

Публічно-управлінський контекст є надзвичайно глибоким та показовим, коли мова йде про інституційний аудит та його переваги порівняно із

здійсненні застарілих бюрократичних перевірок навчального процесу в минулому. Адже головним недоліком системи нагляду (контролю) у будь-якій сфері діяльності і, зокрема, у публічній сфері є орієнтація на виявлення порушень. Якщо проаналізувати уніфікований акт, який складався за результатами проведення планового або позапланового заходу державного нагляду (контролю) у галузі освіти, то його важливими складовими були перевірка дотримання вимог законодавства та опис виявлених порушень. Тобто, по суті, система контролю була орієнтована на виявлення лише порушень у діяльності навчальних закладів, а управління в освітній сфері як таке нівелювало усі процедури мотивації та заохочення до демонстрації високих показників діяльності в майбутньому [40, с. 134].

Зважаючи на це, інституційний аудит дасть можливість вести мову не лише про контроль освітнього процесу в публічній сфері, але й про планування, якісну та обґрунтовану організацію начального процесу, свідому мотивацію та заохочення освітян до кращих результатів своєї діяльності. Відтепер за результатами проведення інституційного аудиту надаватиметься висновок щодо якості діяльності закладу освіти, внутрішньої системи забезпечення якості освіти, а також рекомендації щодо вдосконалення діяльності закладу освіти в цілому. Тобто застосування інституційного аудиту дасть змогу реалізувати повноцінний спектр управлінських функцій в публічній сфері, спрямованих на оцінювання освітніх закладів.

Здійснення інституційного аудиту передбачає реалізацію послідовних дій та процедур, про що вже йшла мова вище. Така впорядкованість дає можливість вести мову про чітке дотримання відповідних правил та інструкцій, що спрощує оцінювальну діяльність. Загальна процедура здійснення інституційного аудиту в освітньому комплексі включає в себе оцінювання якості освітньої діяльності закладів середньої освіти за основними напрямками, які показані на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Напрями оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти

Джерело: складено на основі [7; 61]

Отже, інституційний аудит покликаний здійснювати оцінювання освітнього процесу за чотирма основними напрямками, і результати цієї процедури повинні бути оприлюдненими на сайтах закладу освіти та органу, який реалізовував оціночну діяльність. Відповідно до чинного законодавства такими органами визначено Державну службу якості освіти України та її

територіальні органи. Ці органи покликані реалізовувати управлінські функції в публічній сфері, здійснюючи зовнішнє оцінювання якості закладів освіти, виявляючи проблеми, які існують в освітніх закладах та пропонуючи шляхи їх вирішення.

Загалом, система інституційного аудиту передбачає взаємодію низки суб'єктів, які відповідно до функцій та повноважень, наданих їм органами публічної влади та управління, виконують свою роботу щодо покращення діяльності освітніх закладів. Складний взаємозв'язок об'єктів та суб'єктів при цьому показано на рис. 3.4.

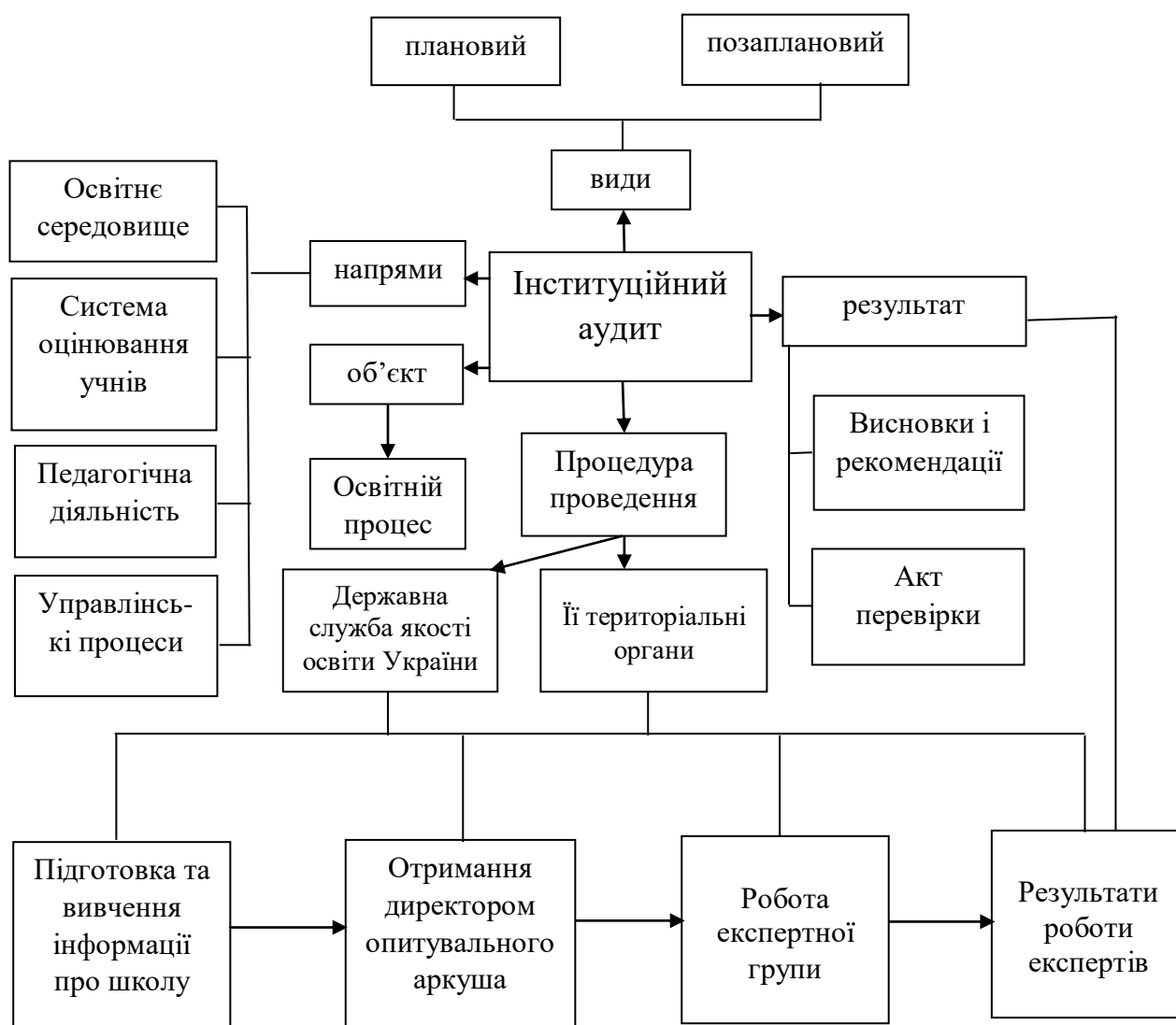


Рис. 3.4. Взаємозв'язок основних елементів здійснення інституційного аудиту в закладах загальної середньої освіти

Джерело: власні узагальнення [37, с. 267; 49]

Інституційний аудит ставить акцент на оцінці освітнього середовища, яке повинно бути безпечним, комфортним, мотивуючим до навчання та вільним від будь-яких форм насильства та дискримінації. При цьому система оцінювання учнів має бути відкритою, прозорою, зрозумілою як учням, так і батькам, та націленою на розвиток здобувачів освіти. У цьому вбачаємо основну перевагу зазначеного інструменту перевірки, порівняно із традиційним контролем освітнього процесу.

Для забезпечення цих результатів необхідно, щоб педагогічна діяльність базувалася на сучасних освітніх технологіях, компетентнісному підході та професійному розвитку вчителів. У процесі педагогічної діяльності повинен бути присутнім партнерський діалог та академічна доброчесність. Поряд із цим у процесі інституційного аудиту оцінюється управлінська діяльність в освітньому закладі, яка повинна передбачати ефективне планування, довіру і прозорість освітнього процесу, адекватну кадрову політику, людиноцентризм та конструктивну співпрацю між педагогами [51, с.105].

Таким чином, оцінка основних складових елементів процедури інституційного аудиту, його завдань та результатів дає підстави стверджувати, що цей інструмент перевірки є найбільш наближеним до тих вимог, які ставляться нині перед сучасною системою середньої освіти в контексті необхідності розвитку суспільства на цивілізованих демократичних засадах.

До практики інституційного аудиту уже давно перейшли розвинені країни світу. Переваги інституційного аудиту оцінили шведська, данська, норвезька, австрійська, англійська, бельгійська, чеська, литовська та інші системи загальної середньої освіти, зважаючи на важливість освітніх послуг для школярів як основоположних для побудови сучасного суспільства. Вони характеризують принципово відмінні підходи до взаємодії шкіл з державою, ніж ті, що базуються на бюрократії та загальнопоширених стереотипах. Адже саме інституційний аудит зарекомендував себе як інструмент заохочення та рекомендацій, а не покарання, в основі якого лежать цивілізовані відносини між суб'єктами публічного управління та суб'єктами освітнього процесу [48, с.108].

У той же час, інституційний аудит залишає за собою контрольні функції щодо освітнього процесу в закладах освіти. Адже саме на потребі нагляду за освітнім процесом у школах акцентується увага аудиторів, проте вони націлені на те, щоб його покращити, а не покарати правопорушників.

Зважаючи на стан розвитку освітньої сфери в Україні, закордонний досвід та потребу реформування процедури надання освітніх послуг, можна узагальнити, що інституційний аудит, порівняно з усіма іншими підходами щодо оцінки діяльності закладів середньої освіти, має ряд переваг в контексті публічно-управлінського впливу на функціонування освітніх закладів:

- насамперед, завдяки інституційному аудиту, є можливість покращити освітні послуги в школах, відповідно до чого розкриваються умови для гармонійного розвитку та самореалізації учнів. Це є наслідком того, що заклади середньої освіти та публічний сектор переходять на новий формат взаємодії між собою;
- саме впровадження інституційного аудиту стало серйозним підґрунтям для того, щоб зламати існуючі десятиліттями стереотипи щодо діяльності органів публічного управління в освітній сфері, пов'язані з виконанням суто контролюючих та каральних функцій. Адже інституційний аудит спрямований не на покарання, а на покращення освітнього процесу та пошук найкращих варіантів надання освітніх послуг школами;
- проведення інституційного аудиту забезпечує належну адаптацію та інтеграцію школярів до освітнього процесу, завдяки своїй гнучкості та розумінні сучасних підходів навчання [49, с.46].

З метою визначення дієвості інституційного аудиту в нових умовах реалізації освітніх процесів в Україні було проведено декілька пілотних проектів у школах, які на добровільній основі погодилися пройти позаплановий аудит своєї діяльності. Так, пілотні проекти реалізовувалися в листопаді 2019 року у Літківській школі I–III ступенів ім. М. Стельмаха та в Княжицькій школі I–III ступенів Броварського району Київської області, про що згадувалося

вище. Шкільне керівництво було переконане, що перевірки дали їм можливість оцінити рівень виконання ними своїх професійних обов'язків та покращити управлінські процеси в них [18].

На початку поточного року інституційний аудит було проведено в Калинівській неповній середній загальноосвітній школі I-II ступенів Солонянської районної ради Дніпропетровської області. Протягом п'яти днів експерти оцінювали роботу закладу, після чого школа отримала висновок про якість освітньої діяльності закладу освіти та внутрішню систему забезпечення якості освіти, а також рекомендації щодо вдосконалення діяльності закладу освіти [18].

Процедурні дії щодо проведення інституційного аудиту покликані проводити спеціалісти, які проходили відповідне навчання, – керівники шкіл, які мають досвід проходження аудиту, педагоги вищої категорії та вчителі, що пройшли сертифікацію. Тобто перевірку проводитимуть освітні експерти та фахівці, які чітко розуміють особливості навчального процесу в школах, а не чиновники, які працюють в публічних органах влади і часто є віддаленими від реалій освітнього процесу в шкільних закладах.

Щоб спокійно і вдало підготуватися до інституційного аудиту, Державна служба якості освіти радить директору закладу загальної середньої освіти скористатися посібником «Абетка для директора: Внутрішня система забезпечення якості освіти». Ці рекомендації покликані спростити взаємодію суб'єктів перевірки та шкільного керівництва, а також покращити якість освітніх послуг [18].

На основі аналізу проведення пілотного інституційного аудиту, аналітики дійшли висновку про принципово нову для українських шкіл процедуру оцінки якості навчального процесу у закладах загальної середньої освіти:

- по-перше, інституційний аудит дає можливість створити умови для самореалізації та гармонійного розвитку особистості шляхом покращення якості надання освітніх послуг. Це забезпечується новим видом взаємодії держави та закладів загальної середньої освіти;

- по-друге, завдяки інституційному аудиту стало можливим зруйнувати стереотипи щодо діяльності державних органів влади в галузі освіти, які тільки карають та контролюють освітні заклади і є надмірно забюрократизованими. Завданням інституційного аудиту є не покарання, а допомога школам у пошуку найдієвіших інструментів для забезпечення якісного навчання учнів [10].

Іншими словами, можна вести мову про належну роботу щодо інтеграції та адаптації школярів до навчального процесу у школах, де проводилися пілотні інституційні аудити.

Потрібно наголосити на тому, що частота проведення інституційного аудиту дозволяє закладам середньої освіти не переривати освітній процес та не виходити за ритм стабільної роботи. Щодо позапланових аудитних перевірок, то їх частота не повинна бути більшою, ніж один раз на два роки і лише в тому випадку, коли є підстави вести мову про низьку якість освітнього процесу на основі звернень педагогічної чи наглядової ради або керівництва закладу, а також на основі проведеного незалежного зовнішнього моніторингу.

Процедура проведення інституційного аудиту є доволі демократичною, оскільки школи не повинні готувати ніяких звітів ні до початку здійснення перевірки, ні після її закінчення. Всі ці роботи повинна виконувати Державна служба якості освіти, а єдиним документом, який має підписати керівництво закладу, є анкета, у якій оцінюється якість роботи експертів. Період проведення аудиту не повинен перевищувати десяти днів, протягом яких експерти наглядять за перебігом шкільних занять, опитують батьків та учнів, оглядають шкільну територію та вивчають установчі документи.

Таким чином, можна узагальнити, що інституційний аудит має чимало переваг порівняно з традиційними перевіркам освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти, зважаючи на його простоту, компетентнісний підхід та демократичність. До того ж, досвід розвинених країн впевнено свідчить про очевидні переваги аудиту як прогресивного інструменту в цивілізованому суспільстві [47, с.16].

Варто відмітити, що у проведенні інституційного аудиту зацікавлені і територіальні громади, які прагнуть ініціювати цей вид оцінювання в школах. Існує ряд причин, які пояснюють готовність територіальних громад підтримувати застосування даного інструменту у своїх загальноосвітніх закладах [7]:

- Об'єктивна та повна інформація про школу

Висновки й рекомендації, що надаються засновнику та закладу за результатами аудиту, – джерело комплексної об'єктивної інформації про освітню діяльність школи. Інструментарій інституційного аудиту розроблений таким чином, що дає змогу вивчити й оцінити всі аспекти освітньої діяльності і точково працювати над вирішенням тих чи інших проблем, інвестувати у розвиток сильних сторін тощо. Інституційний аудит може бути такою точкою відліку, оскільки, отримавши об'єктивну оцінку якості освітньої діяльності та інвестуючи ресурси у її покращення, громада може простежити за динамікою розвитку навчального закладу.

- Обґрунтований розподіл ресурсів

Дані, отримані під час інституційного аудиту, є джерелом інформації про реальні потреби закладу для забезпечення комфортного освітнього середовища та організації освітнього процесу. Ця інформація буде корисною громаді при формуванні виваженого та збалансованого бюджету, необхідного для розвитку школи.

Разом з тим аудит допоможе засновнику більш якісно та обґрунтовано підходити до закупівлі обладнання і матеріалів для навчального закладу, оскільки у висновку і рекомендаціях експерти детально розписують перелік того, чого не вистачає школі для виконання освітньої програми. Це, наприклад, обладнання для занять фізкультурою, організації інклюзивного простору та забезпечення інклюзивного навчання, матеріали й обладнання для кабінетів хімії та фізики.

- Виявлення причин проблем у закладі

Якщо засновник отримує регулярні скарги учасників освітнього процесу на явища та процеси, що відбуваються у закладі, то це може бути однією із причин для ініціювання інституційного аудиту.

Інструментарій аудиту, зокрема опитування учнів, їхніх батьків, педагогів, спілкування з директором, його заступниками, шкільним психологом та представниками учнівського самоврядування, дає змогу виявити не лише проблематику, але і її причини та джерело можливих конфліктів у школі.

Наприклад, аудит може виявити проблеми з адаптацією та комунікацією учнів у невеликому закладі, пов'язані з відсутністю шкільного психолога. Така ситуація може стати приводом для надання громадою додаткових ресурсів закладу для введення у штат посади психолога.

- Вивчення ефективності менеджменту

Обрання за конкурсом керівників закладів є відповідальністю засновника. У зв'язку з цим засновник має аналізувати і якість роботи директора школи на своїй посаді. Адже те, як директор налаштує управлінські процеси, безпосередньо впливає на якість освіти у школі, яку він очолює.

Мотивувати вчителів, працювати над їхнім розвитком та вдосконаленням роботи, покращувати освітнє середовище, взаємодіяти із засновником щодо вдосконалення матеріально-технічної бази, формувати прозору систему оцінювання учнівських навчальних досягнень, облаштовувати дружній до дітей простір – невичерпний перелік завдань та відповідальностей директора.

Додатковою причиною ініціювати аудит може бути відсутність конструктивної співпраці директора із засновником, наявність непорозумінь у колективі школи, постійна плинність кадрів у закладі або ж необхідність вивчити ефективність управлінських рішень у школі. Аудит допоможе побачити реальний стан справ у школі та не приховає небажані для будь-якої сторони факти.

- Погіршення результатів навчання учнів

Погіршення результатів навчання – причина поцікавитись, що відбувається у закладі. Наприклад, коли у школі декілька років спостерігається

тенденція до погіршення результатів ДПА, ЗНО та внутрішніх моніторингів, збільшується кількість учнів, які не долають пороговий бал ЗНО з того чи іншого предмету.

Сигналом може бути значне зменшення контингенту учнів після дев'ятого класу. Це може вказувати на низьку якість освітніх послуг і, як наслідок, відтік учнів, які хочуть добре підготуватись до ЗНО.

Аудит не виміряє якість освіти у закладі, втім покаже можливі причини погіршення результатів.

- Формування мережі закладів

Провівши аудит у всіх школах громади, засновник отримає об'єктивну інформацію про кожен заклад. Ця інформація буде корисна під час формування мережі закладів та ухвалення управлінських рішень щодо кожної школи окремо.

Наприклад, аудит може підштовхнути засновника змінити у невеличкій школі, де навчається 53 учні, освітній рівень від I-III ступеня на I-II, оскільки відсутній запит на навчання у старшій школі.

Аудит можна ініціювати за необхідності змінити тип закладу, наприклад, на науковий ліцей.

- Розробка стратегії розвитку освіти в громаді

Одним із основних повноважень засновника є затвердження та фінансування стратегій розвитку шкіл у громаді. У свою чергу на основі результатів аудиту школа зможе розробити виважену та обґрунтовану стратегію розвитку закладу, а засновник – сформулювати цілісну стратегію розвитку освіти у громаді.

Отримана за результатами аудиту інформація дасть змогу засновнику планувати свою діяльність щодо розвитку освіти як стратегічного напрямку розвитку громади загалом.

Інституційний аудит також допоможе засновнику виявити особливі та унікальні переваги закладів освіти. Таким чином якісні школи можуть стати візитною карткою громади [5].

Розуміючи переваги та необхідність впровадження інституційного аудиту в діяльність освітнього комплексу, територіальною громадою Управління Державної служби якості освіти сформувало 16 ключових тез про те, чому варто застосовувати та ініціювати проведення аудиту в навчальному процесі:

1. Інституційний аудит дозволяє отримати об'єктивну експертну оцінку діяльності закладу освіти, здійснену Державною службою якості освіти та її територіальними органами;

2. Інституційний аудит здійснюється незалежною експертною командою професіоналів-практиків, що пройшли спеціальне навчання;

3. Плановий інституційний аудит є очікуваним: заздалегідь відомий його час, тривалість. Письмове попередження надсилається керівникові закладу за 10 днів до проведення;

4. Інституційний аудит починається з самооцінювання керівником якості освітньої діяльності закладу, що дозволяє незалежно підготуватися, а головне – виправити недоліки;

5. Державний нагляд (контроль) дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації освітньої діяльності закладу;

6. Інституційний аудит допомагає не тільки директорів закладу, але й засновнику виконувати визначені законом функції щодо забезпечення якості освіти в закладі;

7. Перевірка дає можливість отримати фахові рекомендації щодо підвищення якості освітньої діяльності закладу;

8. Інституційний аудит, за результатами якого встановлено високий рівень освітньої діяльності, – дієвий чинник утвердження авторитету та підвищення конкурентності закладу в громаді;

9. Процедура перевірки передбачає термін на виправлення недоліків до одного календарного року;

10. Об'єктивність забезпечується процедурою оцінювання роботи експертної групи директором закладу, результати якої надсилаються безпосередньо до Державної служби якості освіти;

11. Інституційний аудит є потужним засобом підвищення корпоративної єдності педагогічного колективу закладу;

12. Перевірка дозволяє з'ясувати відповідність напрямку руху закладу загальнодержавному вектору розвитку освіти;

13. Державний нагляд (контроль) спрямований не тільки на вивчення шкільної документації, а й на отримання максимально повної інформації про діяльність закладу шляхом вивчення думок, ставлень, оцінок усіх учасників освітнього процесу закладу;

14. Перевірка дозволяє директорів та педагогічному колективу отримати новий погляд та натхнення для визначення інноваційних підходів до планування розвитку закладу;

15. Інституційний аудит дозволяє директорів та педагогічному колективу отримати новий погляд та натхнення для визначення інноваційних підходів до планування розвитку закладу;

16. Державний нагляд (контроль) передбачає насамперед підтримку й допомогу освітньому закладу в підвищенні якості освітньої діяльності [25].

Проте, незважаючи на очевидні переваги здійснення інституційного аудиту в закладах середньої освіти, все ж варто зазначити і певні недоліки, які пов'язані як з об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками розвитку українського суспільства. Зокрема, мова йде про недостатньо розвинену нормативно-правову базу, яка регламентує здійснення відповідних процедур. У країні відсутня достатня кількість спеціалістів, здатних проводити неупереджений та комплексний інституційний аудит. Поряд із цим, існує певна заангажованість і в деяких випадках – упередженість до проведення цього виду перевірки, оскільки стереотипність мислення багатьох чиновників часто схиляється до потреби здійснення звичайного контролю освітніх закладів.

Отриманий досвід щодо здійснення пілотних проєктів у сфері інституційного аудиту також має чимало запитань. Є немало невирішених питань з документацією, паперовим оформленням процедур. На думку спеціалістів, кожною установою повинні бути складені індивідуальні

кошториси, плани асигнувань загального фонду бюджету, плани спеціального фонду тощо.

Також потрібно звернути увагу, що значною проблемою є те, що відповідно до ст. 10 Закону України «Про повну загальну середню освіту» [35] заклад освіти є юридичною особою, тобто для ведення самостійної фінансово-економічної діяльності закладу достатньо здійснити державну реєстрацію, занести відповідний запис у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, оформити та отримати Свідоцтво про державну реєстрацію і виписку із зазначеного Реєстру та відкрити в органах Державної казначейської служби України реєстраційний та спеціальний реєстраційний рахунки для обліку операцій з виконання загального та спеціального фонду кошторису. Також кожною установою повинні бути складені індивідуальні кошториси, плани асигнувань загального фонду бюджету, плани спеціального фонду тощо [35].

Такі процедури становлять значні перешкоди для ефективного фінансування загальноосвітніх навчальних закладів та їхніх потреб, що позначається на загальноосвітньому процесі та проведенні якісного інституційного аудиту. Адже лише індивідуальний підхід до потреб кожного закладу дає підстави говорити про результативність його фінансування. В той же час законодавство визначає фінансування на загальних засадах, виділяючи кошти окремим закладам без індивідуалізації їхніх проблем.

Потребують уніфікації питання автономії навчальних закладів та механізму управління ними, надання в цьому контексті освітніх послуг і, відповідно, здійснення інституційного аудиту в них. Також необхідно привести законодавчу базу у відповідність до норм та стандартів європейського законодавства. Ці та інші питання потрібно вирішувати комплексно відповідно до основних засад реалізації державної політики в освітній сфері.

Виходячи з цього, варто запропонувати на рівні публічного сектора здійснювати наступні управлінські дії стосовно запровадження інституційного аудиту:

- вдосконалювати інструментарій реалізації аудиторський дій експертами;
- поступово та впевнено відходити від практики перевірок минулого, в основі яких лежало прагнення знайти недоліки в освітньому процесі, а не покращити його шляхом напрацювання відповідних рекомендацій;
- покращувати нормативно-правове забезпечення здійснення інституційного аудиту та уніфікувати його відповідно до європейських стандартів;
- відходити від проявів авторитаризму та заангажованості експертів під час проведення перевірок, диктуючи вчителям, яким чином проводити уроки, спілкуватися зі школярами тощо. Такі методи знижують мотивацію вчителів до роботи, оскільки обмежується їхня свобода та творчий підхід до викладання матеріалу.

Сьогоднішні реалії свідчать про те, що перехід на нові методи оцінки якості освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти України розпочато, проте існує ще багато невирішених питань, процедурних моментів та неточностей, які потрібно вирішувати в нормативно-правовому та організаційному порядку.

Отже, проведення інституційного аудиту є об'єктивною необхідністю сучасного українського суспільства. Здійснення цього виду перевірок є звичною практикою для шкіл розвинених країн Європи, відповідно до чого можна вести мову про ефективність та високу результативність цього інструменту [4, с.160]. Публічно-управлінський аспект засвідчує переваги забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту. Порівняння атестації та інституційного аудиту у закладах загальної середньої освіти дає підстави вести мову про незаперечні переваги інституційного аудиту порівняно з традиційними підходами до перевірок навчального процесу.

Інституційний аудит є цілком новою для України процедурою оцінювання якості освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти, що базується на ґрунтовному вивченні освітніх та управлінських процесів. Його

перевага полягає у тому, що якщо атестація, яка проводилась раніше в закладах загальної середньої освіти, показувала школі «що не так», то інституційний аудит показує «як зробити краще» [39].

При цьому, в учасників освітнього процесу залишається можливість для вибору власної стратегії розвитку і шляхів її реалізації. Іншими словами, атестація, яку раніше проходили школи, була спрямована, здебільшого, на формалізований контроль та перевірку. Головна ж місія інституційного аудиту, яка є його основною перевагою, полягає в тому, щоб допомогти школам підвищити якість їхньої діяльності та сприяти зростанню суспільної довіри до освіти.

Крім того, також під час аудиту розглядається взаємодія закладу з засновником та місцевою громадою, реалізуючи таким чином публічно-управлінський аспект оцінювання освітнього процесу. Тобто інституційний аудит є комплексним оцінюванням незалежними освітніми експертами умов функціонування закладу, зокрема матеріально-технічного, кадрового забезпечення, створення інклюзивного освітнього середовища тощо.

Зважаючи на ті реалії, в яких перебуває зараз українська середня освіта, існує гостра потреба впровадження ефективних інструментів, здатних покращувати якість освітнього процесу в школах. Зокрема, необхідно вдосконалювати інструментарій реалізації аудиторських дій експертами; відходити від практики перевірок минулого, в основі яких лежало прагнення знайти недоліки в освітньому процесі; покращувати нормативно-правове забезпечення здійснення інституційного аудиту відповідно до європейських стандартів; відходити від проявів авторитаризму та заангажованості експертів під час проведення перевірок.

Саме інституційний аудит є тим інструментом, який здатний з великою результативністю здійснити оцінку освітнього процесу в школах. На користь цього свідчать переваги, які порівняно із традиційними перевітками показують, наскільки краще інституційний аудит здатен показати рівень підготовки освітнього закладу до надання якісних послуг в системі середньої освіти,

покликаний допомогти школам стати більш якісними і в подальшому сформувати та підтримувати культуру якості освіти, що базується на прозорості, інноваційності та партнерстві всіх учасників освітнього процесу.

3.3. Упровадження інтегративної моделі управління якістю освіти в закладі загальної середньої освіти

Суцільна інформатизація, повсюдне використання технічних засобів для отримання та застосування інформації у всіх сферах дає поштовх для виникнення щораз нових форм комунікацій на усіх рівнях суспільного життя. У свою чергу, це є підставою для трансформацій в освітній сфері, оскільки виникає об'єктивна необхідність вдосконалення пошуку, збору, організації, порівняння, аналізу та синтезу різносторонньої інформації. Такі дії призводять до побудови освітніх моделей, здатних покращувати якість навчання, узгоджуючи та використовуючи інформацію таким чином, щоб перевести освітній процес на інноваційну основу [58, с.180].

Інтегративні моделі скеровують та допомагають учням інтегрувати отримані у різних галузях знання, отримуючи при цьому максимально корисний ефект. Поряд із цим, ці моделі дають можливість аудиторії об'єднуватися для досягнення поставлених у процесі навчання цілей, дозволяють використовувати набутий в процесі навчання досвід у практичній діяльності. Тому впровадження інтегративної моделі управління якістю освіти в сучасних умовах є надзвичайно актуальним засобом покращення освітнього процесу.

Ведучи мову про інтегративні моделі в освітній сфері, потрібно в першу чергу визначитися з поняттям «інтеграція». Інтеграція є однією з найперспективніших інновацій, яка здатна вирішити чисельні проблеми освітньої системи. Її повне теоретичне обґрунтування та запровадження у практику навчання – справа майбутнього.

На думку науковців, вона являє собою процес створення чогось єдиного, цілісного та нерозривно зв'язаного, відповідно до чого появляються нові інтегративні властивості, які є сукупністю властивостей складових, об'єднаних у цьому процесі [15].

Освітня сфера є особливою, оскільки основним завданням освітнього процесу є виховання цілісної особистості з врахуванням її унікальності, а також вимог соціуму, в якому вона знаходиться. Інтегративне навчання визначає стратегії, структуру та напрям поєднання предметів загального та спеціального спрямування, що сприяє гармонійному розвитку особистості, покращенню її професійних навичок та здобуття тієї освіти, якої прагне індивідуум [36].

Інтегративне навчання тісно корелює із поняттям якості освіти, оскільки і зміст навчання, і особистість вчителя та його індивідуальність, і умови, що необхідні для забезпечення повноцінного навчально-виховного процесу учнів, неможливо уявити без якісного підходу до забезпечення потрібних процедур. Відповідно до цього якість навчального процесу доцільно розглядати в єдності процесуального та результативного компонентів, а структуру визначати за знаннево-інформаційним, культурологічним, ціннісно-мотиваційним та ресурсним напрямками. Урахування соціальної природи категорії «якості освіти» (стану і результативності процесу освіти у суспільстві, його відповідність потребам та очікуванням різних соціальних груп щодо розвитку, формування громадянських та професійних компетентностей особистості) дозволяє розглядати її як сукупність показників, що розкривають різноманітні аспекти діяльності навчального закладу: зміст освіти, форми і методи навчання, матеріально-технічну базу, кадровий склад [53].

Освітній процес спрямовується на реалізацію якісних послуг, тому об'єктами вивчення результатів якості освіти можуть бути діти, вчителі, школа, окремі процеси, умови. На формування результату освіти впливають різні суб'єкти соціального замовлення (батьки, самі учні, громадськість, роботодавці та ін.), тому кожен заклад повинен самостійно визначити своє призначення,

філософію діяльності, відповідний статус, посісти власне місце в територіальній освітній системі та ознайомити громадськість із її можливими результатами.

Якість освіти є багатоаспектним поняттям, що представлено на рис. 3.5.

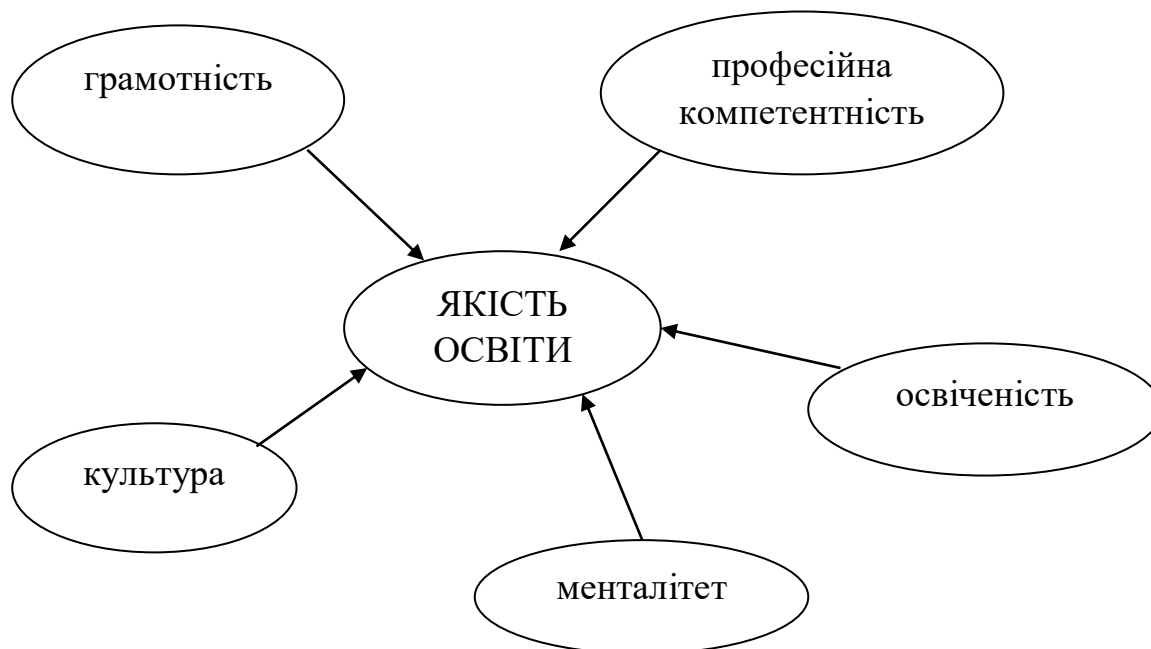


Рис. 3.5. Багатоаспектність поняття «якість освіти»

Джерело: власні узагальнення на основі [44; 54, с.658]

Виходячи із того, що якість освіти є багатограним і багатокомпонентним поняттям, можна говорити про складність процесу управління ним, що в кінцевому підсумку здатне привести до багатоваріантних результатів. Результат освіти може оцінюватися безпосередньо на педагогічному рівні у вигляді якісних та кількісних оцінок знань, умінь, навичок, творчих, світоглядних, ментальних чи поведінкових якостей особистості (спільноти людей) у процесі отримання освіти відповідного рівня та профілю. Розглядаючи результати на рівні функціонування освітньої системи, необхідно враховувати, що оцінювання якості освіти повинно бути опосередкованим економічним, моральним, інтелектуальним, науково-технічним, культурним, екологічним, демократичним, правовим ментальним станом і потенціалом соціуму, держави, цивілізації в цілому [25].

Відтак доцільно оцінювати якість освіти за якістю основних видів діяльності, що визначається шляхом вивчення якості освітнього процесу та якістю результатів діяльності системи, яка розглядається через рівень підготовленості випускників освітніх закладів, рівень затребуваності, рівень задоволеності особистих запитів випускників, рівень досягнень педагогів, повноту реалізації навчальних планів. Таким чином, результат якісної освіти оцінюється як на індивідуально-особистісному рівні з урахуванням реально набутого, так і на громадсько-державному рівнях.

Інтегративний підхід в управлінні освітніми процесами можна розглядати як «організацію, що навчається, кожен з працівників якої має чіткі установки, мотивацію до навчання впродовж життя, постійне зростання професіоналізму, набуття нових компетенцій. Йдеться вже не про управління персоналом у традиційному розумінні, а про його розвиток, готовність швидко адаптуватися до викликів сучасності, вимог, які висуває до керівників освіти та освітян сучасне суспільство» [23],

Іншими словами, такий підхід означає відхід від традиційних управлінських та навчальних підходів, притаманних старим стереотипним освітнім моделям, та перехід на нові засади навчально-управлінської діяльності на основі таких підвалин, як:

- професійне зростання як управлінців, так і науково-педагогічних та педагогічних працівників;
- формування такої атмосфери всередині колективів загальноосвітніх закладів, яка б стимулювала розвиток взаємної відповідальності працівників і управлінського апарату;
- розвиток лідерства як у тих, хто навчається, так і у тих, хто реалізовує навчальний процес;
- скерування прагнень працівників того чи іншого навчального закладу для його покращення, за рахунок підтримки ініціативи педагогів та управлінців, уніфікації та вдосконалення навчального процесу,

постійно впроваджувати технічні, інформаційні й організаційні нововведення, відкрито обговорювати усі існуючі проблеми [24].

Інтегративна модель управління якістю освіти, таким чином, повинна враховувати виклики сучасного суспільства і базуватися на компетентнісному підході. Іншими словами, акцент ставиться на вмінні педагога організувати компетентнісне навчання, забезпечити інтегрованість змісту навчальних дисциплін на основі ключових компетентностей. Поряд із цим, необхідно пам'ятати, що освітній процес повинен задовольняти потреби учнів відповідно до умов зовнішнього середовища на основі компетенцій і навичок педагога.

Інтегративна модель управління якості освіти має передбачати використання відповідної збалансованої системи показників оцінювання, які повинні охоплювати найважливіші аспекти системи освіти:

- основні види діяльності (навчання, розвиток учнів);
- взаємодія з батьками, майбутніми роботодавцями та соціальними партнерами – представниками виробництва, сільського господарства, економіки, професійного навчання;
- інноваційна, економічна, фінансова діяльність;
- матеріально-технічне забезпечення навчального процесу [27].

Основною перевагою такої системи є взаємозв'язок між місією, баченням, цілями, стратегією та політикою розвитку освітніх систем із конкретними планами, процесами та результатами їх функціонування. Збалансована система дає змогу пов'язати стратегію розвитку систем освіти та оперативне управління.

У загальному вигляді зразок впровадження інтегративної моделі представлена на рис. 3.6.

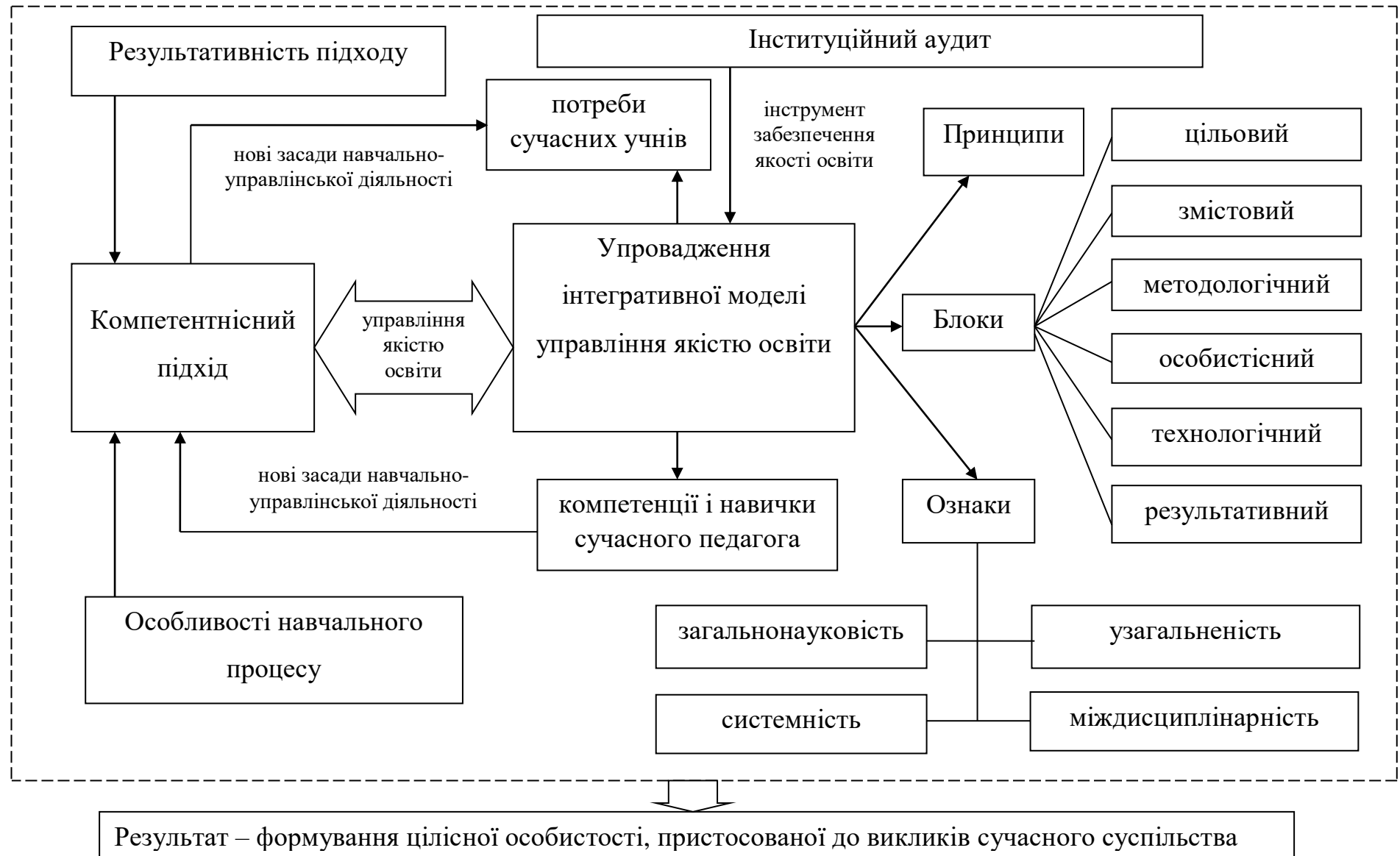


Рис. 3.6. Упровадження інтегративної моделі управління якістю освіти

Джерело: власні узагальнення на основі [3; 5; 52; 57]

Компетентнісний підхід як основа реалізації інтегративної моделі забезпечується відповідними управлінськими діями, спрямованими на реалізацію якості освіти. Поняття «якість освіти» невід'ємно пов'язане з поняттям «розвиток» як незворотнім, закономірним і цілеспрямованим процесом якісних змін шкільної освіти, а відтак розглядається як динамічна та комплексна категорія. Тому треба розуміти, що феномен якості освіти охоплює всі сторони діяльності навчального закладу: результати навчально-виховної діяльності учнів, рівень професійної підготовки педагогічного колективу, здатність адміністрації школи забезпечити відповідні умови для функціонування й розвитку освітнього закладу.

Забезпечення якості освіти певною мірою залежить від визначення цілей і прогнозування очікуваних результатів. Відтак, головною метою якості шкільної освіти є досягнення учнями такого рівня освіченості, який би відповідав їхньому особистісному потенціалу і тим самим створив би основу для провадження освіти і власного розвитку.

Компетентнісний підхід повинен враховувати такі основні навички педагогів та особливості освітнього процесу:

- глибоке розуміння начальних предметів педагогами, які їх викладають;
- вміння педагогів знаходити в процесі навчання особистий підхід до кожного учня;
- володіння добре розвиненими суспільними навичками;
- врахування умов та особливостей розвитку сучасного зовнішнього середовища;
- вміння педагогів працювати з інформацією та аналізувати її відповідно до потреб освітнього процесу.

Деталізуючи цей аспект, треба акцентувати увагу на наукових підходах та їх аналізі, що дають можливість виокремити наступні особливості інтегративного навчання:

- Це процес, який передбачає покращення якості навчального процесу;

- Інтегративне навчання характеризується універсальністю, узагальненістю та системністю, відповідно до чого дає змогу розширювати навчальні горизонти учнів [39].

Зазначені ознаки та особливості інтегративного навчання сприяють тому, що учні внаслідок його впровадження в сучасних умовах набувають наступних навичок:

- навчаються вибудовувати логічні взаємозв'язки між елементами складних систем;

- ставити в процесі навчання питання дослідницького характеру;

- шукати інформацію, потрібну для навчання;

- формувати інтегративні схеми для того, щоб краще розуміти досліджувані ситуації чи явища;

- порівнювати вивчені поняття та робити потрібні висновки;

- здійснювати міжгалузеві порівняння та переносити свої знання з однієї сфери в іншу;

- приймати обґрунтовані рішення в невизначених ситуаціях.

Таким чином, відповідно до зазначеного в рамках інтегративного підходу педагог повинен на практиці засвідчувати наступні результати своєї діяльності:

- досконало володіючи своїм предметом, навчати учнів саморозвитку, а також вмінню аналізувати і зіставляти інформацію, досліджувати факти та робити відповідні висновки;

- заохочувати учнів до пошукової діяльності, розвивати їхню ініціативність та креативні здібності, використовувати групові проєкти під час навчання;

- соціалізувати учнів шляхом практикування групових занять, ігор та вирішення командних завдань, що дасть змогу розвивати ефективні комунікативні навички в шкільному середовищі;
- давати учням знання та навички, максимально наближені до реального життя, які можна застосовувати в різних життєвих ситуаціях;
- на основі аналітичних даних навчити учнів опрацьовувати інформацію та використовувати її для життєвих потреб.

Інтегративна модель управління якістю освіти, як і будь-яка складна та комплексна система, володіє низкою ознак та характеристик, які визначають її як цілісний моноліт. Тут насамперед варто згадати принципи як основні підвалини, на яких базується зазначена модель. Основними принципами системи інтегративно-предметного навчання мають бути:

- орієнтація навчального процесу на сьогоденні вимоги суспільного розвитку;
- формування цілісної системи знань, єдиної картини світу, наукового світогляду;
- поєднання інтегративного й диференційованого підходів до навчання;
- безперервність загальної освіти та її вихід на рівень професійної освіти.

Інтегративному навчанню у загальному розумінні притаманні такі основні ознаки, як загальнонауковість, системність, узагальненість та міждисциплінарність [27].

Отже, інтегративний підхід в освітньому процесі дає підстави вести мову про впровадження цілісної інтегративної моделі, що дасть змогу покращити якість освітнього процесу та перевести його на якісно новий рівень. Вважаємо за необхідне виділити такі основні складові інтегративної моделі, які є тісно пов'язаними між собою:

- 1) цільовий;
- 2) змістовий;
- 3) методологічний;
- 4) особистісний;
- 5) технологічний;
- б) результативний.

В основі побудови будь-якої системи лежить її мета та завдання, які вона покликана вирішувати, тому цільова складова є основоположною при формуванні та впровадженні інтегративної моделі. Такою метою є формування особистісних та компетентісних рис учня, набуття ним комплексних знань, необхідних для життя в соціумі. Сюди також слід віднести набір етичних, культурних та моральних норм, зокрема таких як ввічливість, тактовність, толерантність, милосердя, людяність, уважність, турботливість, порядність, інтелігентність, доброзичливість, принциповість, гуманізм тощо. Ці норми, набуті учнями, повинні стати результатом застосування новітніх підходів та впровадження інтегративної моделі управління якістю освіти.

Відповідно до мети мають формуватися завдання тактичного та стратегічного характеру, які мають враховувати компетентісну, особистісну, комунікативну та інші види складових повноцінного розвитку особистості. Такий підхід дасть змогу глибше та якісніше оцінити пропоновану інтегративну модель та розуміти напрями її використання.

Тактичні завдання вирішуються в короткостроковій перспективі відповідно до виконання навчального плану на місяць, квартал, півріччя, рік. Стратегічні завдання виконуються з розрахунку середньо- та довгострокової перспективи і передбачають досягнення кінцевого результату – формування цілісної особистості, здатної повноцінно функціонувати в сучасному суспільстві.

Цілісний блок інтегративної моделі представлений у вигляді схеми на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Цілісний блок інтегративної моделі управління якістю освіти
Джерело: власні узагальнення на основі [3; 5; 52; 57]

Цільова складова тісно пов'язана з іншими елементами інтегративної моделі, які визначають її особливості. Так, змістовий блок визначає предметний зміст навчального процесу та характеризує підходи і принципи, які притаманні тому чи іншому навчальному напрямку.

Іншими словами, змістовий блок характеризує схематичний обсяг контенту навчальних дисциплін загальноосвітнього процесу, які спрямовані як на забезпечення учнів необхідними освітніми послугами, так і на формування цілісної особистості відповідно до розвитку сучасного суспільства.

Схема змістового блоку інтегративної моделі в освітньому комплексі представлена на рис.3.8.

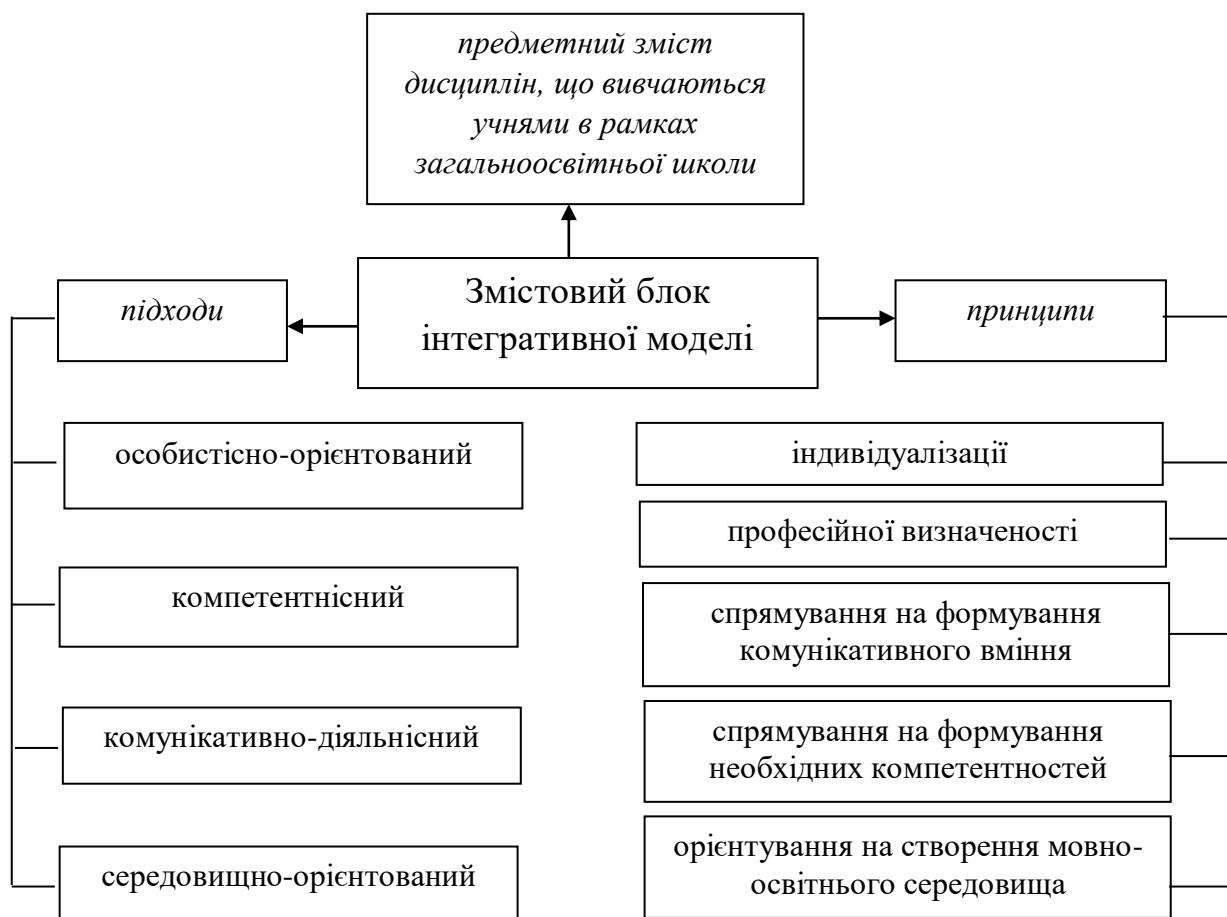


Рис. 3.8. Змістовий блок інтегративної моделі управління якістю освіти
Джерело: власні узагальнення на основі [3; 5; 52; 57]

Методологічні засади

інтегративної моделі визначають сукупність методів, способів та прийомів, на основі яких здійснюється інтеграція навчального процесу. Зокрема, мова йде про системний підхід, який дозволяє досліджувати та вивчати явища і процеси у тісній взаємодії і взаємозв'язку між складовими у напрямі досягнення максимального ефекту.

У загальному розумінні методологічні параметри можна розділити на три основні групи:

- гуманістичні (зосереджені на формуванні та розвитку комунікативної особистості учнів як суб'єктів навчального процесу);
- стандартизовані (відображені у необхідності формування комплексу компетентностей);

- інформаційні (реалізовані у залученні до навчального процесу електронних та інтернет-ресурсів).

Вибір зазначених підходів актуалізує важливість в організації системи навчання учнів таких принципів: індивідуалізації; професіоналізації; спрямування на формування професійно-комунікативного іміджу майбутніх фахівців як комплексного поєднання необхідних компетентностей; орієнтування на створення освітнього середовища.

Схематично методологічний блок інтегративної моделі представлений на рис. 3.9.

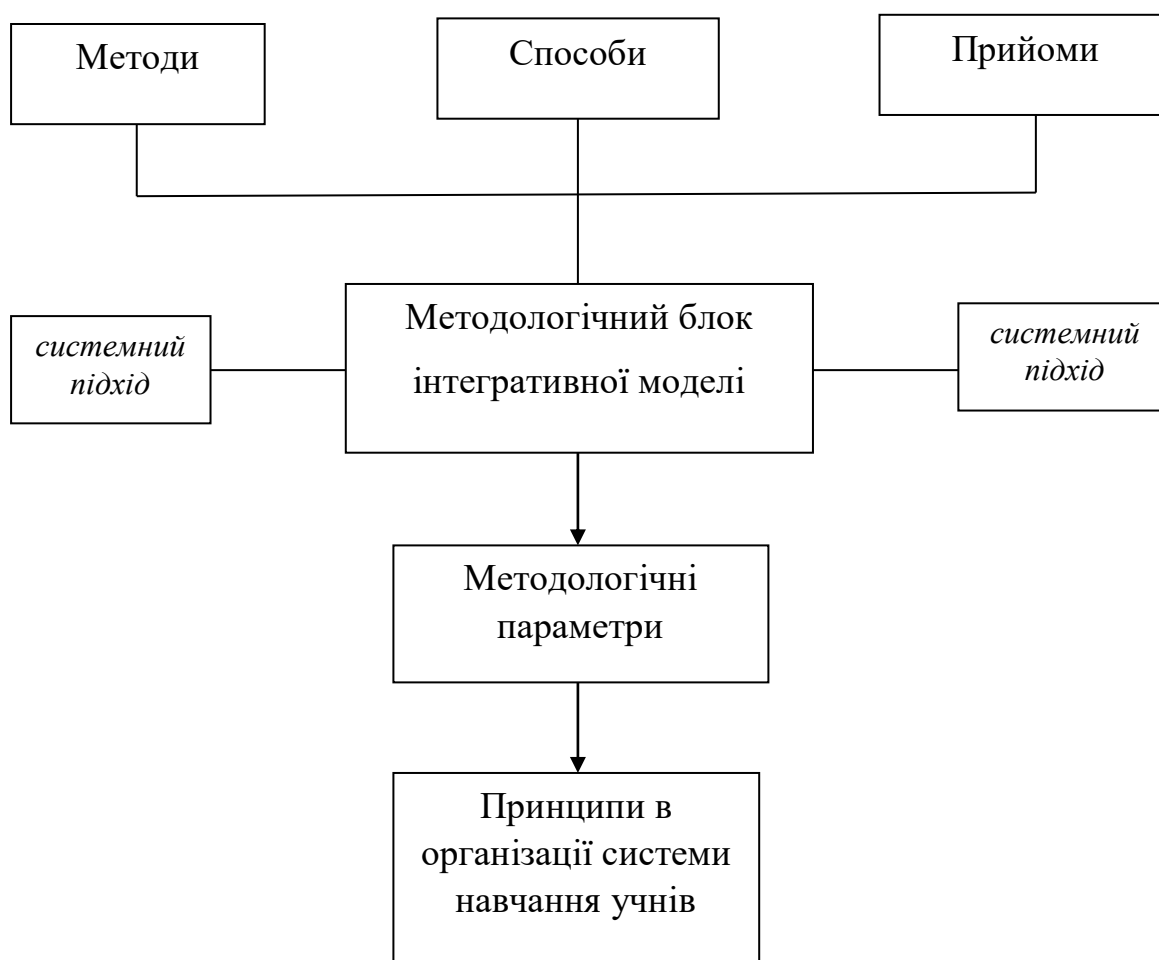


Рис. 3.9. Методологічний блок інтегративної моделі управління якістю освіти

Джерело: власні узагальнення на основі [3; 5; 52; 57]

Особистісний блок дає можливість формувати різносторонню особистості, визначаючи її професійні, моральні, психологічні, етичні, культурні та інші особливості, що ідентифікують її як індивідуума в суспільстві. Саме освітній процес є тим імпульсом, внаслідок якого окрема особа, що навчається, розкриває свою унікальність, індивідуальність та неповторність. До того ж, інтегративне навчання стимулює комунікативні навички учнів, що дозволяє забезпечити повноцінний розвиток індивіда.

Зокрема, мова йде про розвиток у учнів, як майбутніх сформованих індивідів суспільства, таких особистісно-психологічних характеристик:

- морально-етичні якості (принциповість, доброзичливість, інтелігентність, порядність, турботливість, уважність, людяність, милосердність, толерантність, тактовність, увічливість, гуманізм);
- вольові якості (цілеспрямованість, рішучість, упевненість, самостійність у прийнятті рішень, сміливість, витримка, терпимість, вимогливість до себе та оточення, толерантність до думки інших);
- організаційні якості (вміння правильно оцінювати ситуацію, ініціативність, уміння швидко приймати рішення, здатність брати на себе відповідальність, прагнення до самовдосконалення, самоорганізація, вміння планувати роботу).

Не менш важливим є комунікативний аспект, який у поєднанні із вищепереліченими якостями здатний дати уявлення про формування цілісної особистості.

Особистісний блок інтегративної моделі представлено на рис. 3.10.

Технологічна складова інтегративної моделі є специфічним її елементом, оскільки визначає окремі напрями за вибором професії чи роду занять того, хто навчається. Тому сюди слід віднести новітні навчальні технології та інновації, які застосовуються в освітньому процесі в контексті отримання і засвоєння професійних знань і навичок.

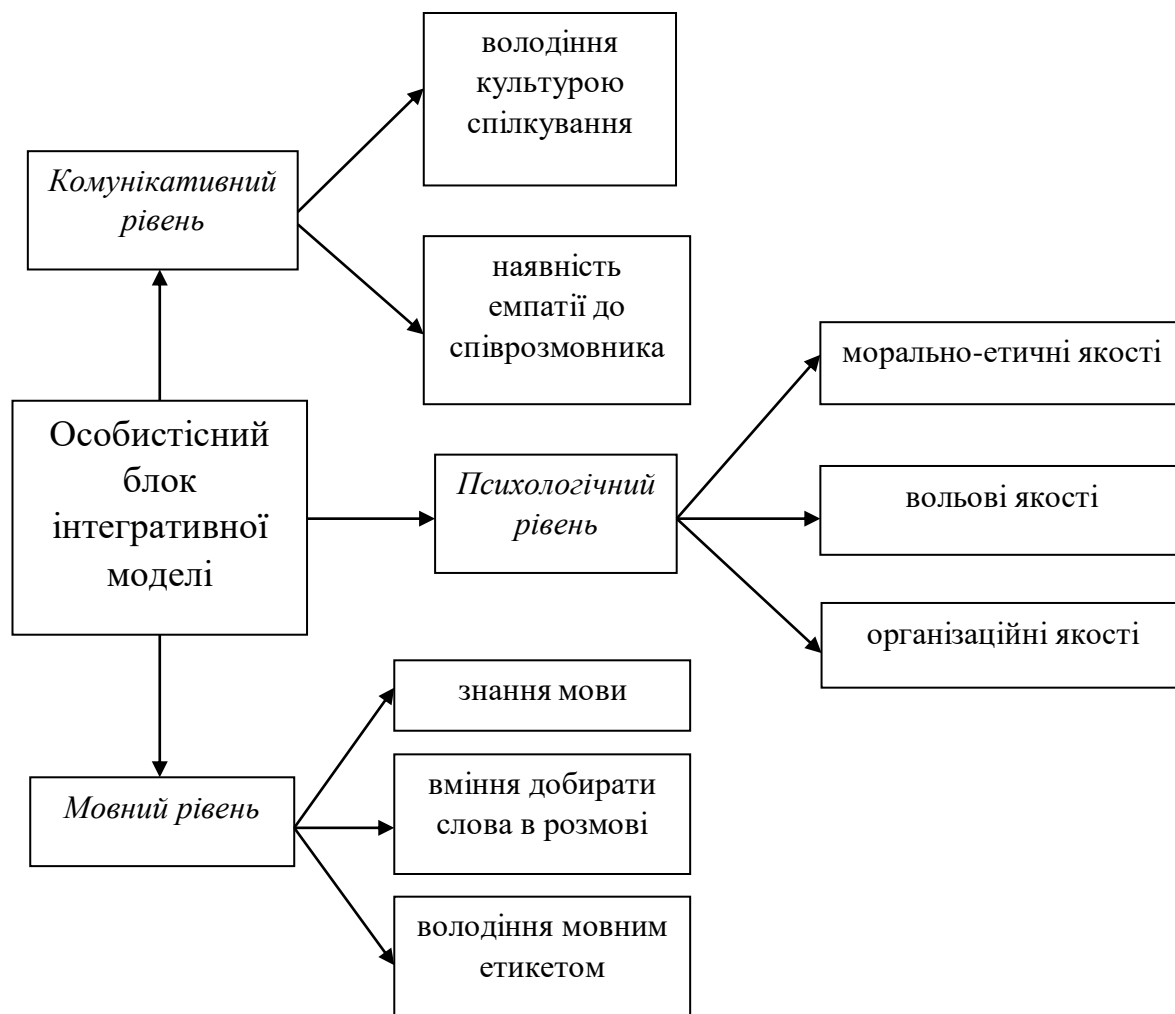


Рис. 3.10. Особистісний блок інтегративної моделі управління якістю освіти
Джерело: власні узагальнення на основі [3; 5; 52; 57]

Для навчання важливим є розподіл технологій:

1) за метою навчання:

- розвивальні (в ігровому форматі, у вигляді проєктів, стратегічних завдань тощо);
- тренінгові (у форматі групових тренінгів та тренінгів у парі);
- контролювальні (письмовий контроль (диктанти, лексико-граматичні завдання, висловлення); усний контроль (фронтальне та колективне опитування); комплексний (тести множинного вибору, тестові завдання на знаходження відповідності, тестові завдання відкритого типу).

2) залежно від засобів реалізації:

- прями (застосовують на заняттях в аудиторії);
- опосередковані (інформаційно-дидактичні).

Технологічний блок схематично представлений на рис. 3.11.

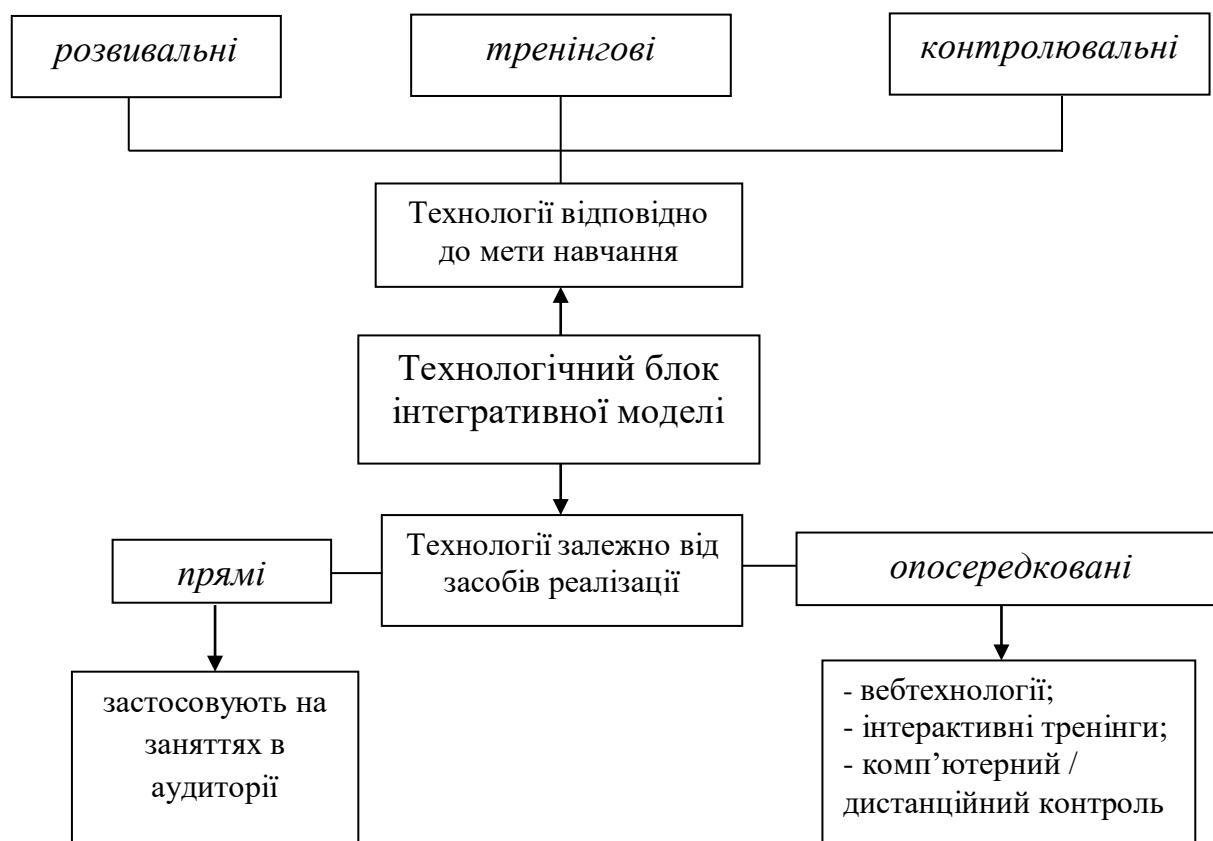


Рис. 3.11. Технологічний блок інтегративної моделі управління якістю освіти

Джерело: власні узагальнення на основі [3; 5; 52; 57]

Результативний елемент досліджуваної моделі характеризується на основі таких критеріїв як діяльнісний, комунікативний, особистісний та мотиваційний. Іншими словами, він є узагальненням вищезазначених складових та результатом усього процесу навчання, відповідно до якого учні отримують необхідні їм знання та навички.

В учнів повинна бути мотивація до навчання, яке, у свою чергу, має базуватися на інноваційних навчальних технологіях, сприяти розвитку учнів як окремих індивідів, особистостей, здатних ефективно та вільно комунікувати в сучасному суспільстві. Тому уся діяльність, пов'язана з навчальним процесом, повинна в комплексі спрямовуватися на досягнення максимального результату.

Відповідно до цього необхідно здійснювати контроль, який має бути як поточним протягом навчального процесу, так і підсумковим в кінці навчального року, семестру чи чверті. Поряд із цим контроль проводиться як у вигляді тестів чи інших форм оцінювання під час навчання, так і за допомогою програмного забезпечення. Узагальнений вигляд результативного блоку моделі представлено на рис. 3.12.

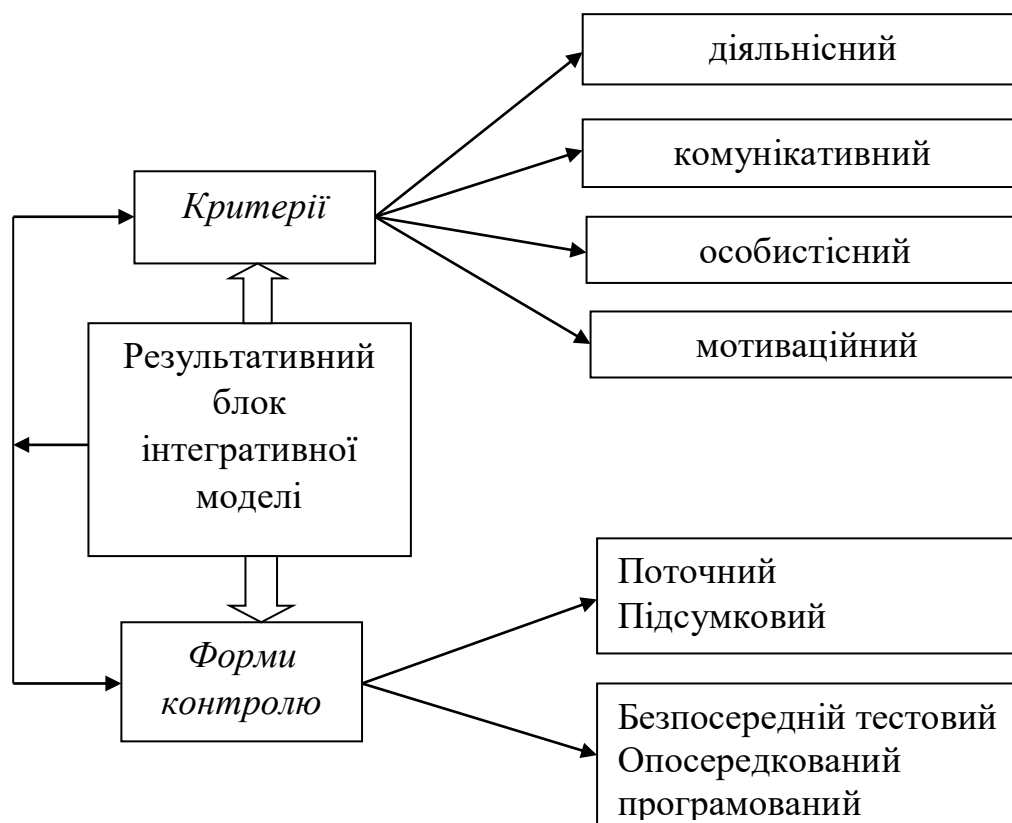


Рис. 3.12. Результативний блок інтегративної моделі управління якістю освіти

Джерело: власні узагальнення на основі [3; 5; 52; 57]

Цілком очевидно, що якісна освіта пов'язана з результатами, які отримуються після завершення академічної програми. Це результат навчання, який є наочною і помітною демонстрацією трьох головних речей – знань у поєднанні з компетентностями, пов'язаними з орієнтаціями. Саме ці три фактори визначають якість середньої освіти.

Ми пропонуємо наступні заходи щодо поліпшення якості освіти з використанням результатів освіти:

1. Місія, бачення та цілі;
2. Програмні навчальні цілі;
3. Атрибути для випускників;
4. Результати навчання учнів;
5. Результати програми;
6. Результати семестру;
7. Підсумки навчального плану, підрозділу та уроку;
8. Методи навчання;
9. Інструменти оцінювання та оцінки;
10. Налаштування рубрики та схеми маркування;
11. Постійне поліпшення якості;
12. Освіта та акредитація на основі результатів;
13. Успіх студентів;
14. Конструктивне вирівнювання;
15. Представлення результатів за допомогою автоматизованого відображення.

Місія, бачення та цілі – відображення місії, бачення та цінностей, встановлених закладом середньої освіти, з навчальними цілями програми.

Програмні навчальні цілі – з точки зору навчальних досягнень учнів оцінюються на більш тривалій термін. Чого передбачається досягти випускникам у своїй кар'єрі через 4-5 років після закінчення навчання. Досягнення ґрунтується на вкладах зацікавлених сторін за допомогою опитувальника онлайн-опитування. Це дозволить виявити, що випускники в цілому задоволені своїми досягненнями у всіх керівних організаціях.

Атрибути для випускників – атрибути випускників часто відомі як ключові навички, загальні ознаки, працездатність та / або м'які навички.

Результати навчання – результатом навчання є те, що може зробити учень у результаті досвіду навчання. Необхідно описати атрибути своїх ідеальних випускників на основі їхнього бачення, місій, інституційних цілей або результатів. І використовувати їх як основи для розробки конкретних

результатів програми. Три широкі типи результатів навчання – це дисциплінарні знання та вміння, загальні навички, позиції та цінності.

Результати програми – це набір компетентностей (пов'язані знання, вміння та ставлення), які, як очікується, продемонструють усі учні. Ці бажані результати відображаються на очікуваних результатах навчання в конкретних курсах. Бажаний курс та результати навчання досягаються за допомогою інструментів оцінювання.

Результати семестру стосуються знань, цінностей та навичок, які, як очікується, демонструватимуть учні в кінці курсу. Результати навчання відображаються на результаті курсу та результаті програми.

Підсумки навчального плану, підрозділу та уроку – результати курсу призводять до результатів уроку. Створіть план навчальних програм, підрозділ та план уроків, щоб зв'язати з результатами навчання кожної навчальної діяльності. Це сприяє злагодженості та згуртованості у навчанні учнів.

Методи навчання – технологічна демонстрація ефективності педагогічного навчання за допомогою відеолекцій, подкастів та слайд-презентацій сприятиме покращенню навчального досвіду учнів. Методи навчання та оцінювання за допомогою технологій дають змогу навчальним закладам точно та ідеально відобразити цільовий результат. Це дає змогу студентам та викладачам працювати разом як партнери для досягнення видимої та чіткої мети.

Інструменти оцінювання – основна місія викладання – це формування навичок навчання. Інтернет-тести, завдання, вікторини та головоломки, оцінювання курсів / викладачів за допомогою опитувальника.

Настроювані рубрики та схеми маркування – оцінювання писемності, усного спілкування, критичного мислення або інформаційної грамотності часто вимагає рубрик. Автоматизовані рубрики – це стандартизовані посібники з оцінки, які допомагають оцінювачам зробити оцінку більш прозорою, легкою, послідовною та об'єктивною. Вони навіть послідовно визначають якість роботи учнів.

Постійне поліпшення якості – процес оцінювання надає критичну інформацію викладачам.

Освіта та акредитація на основі результатів – ще одним способом підвищення якості освіти в школах є освіта шляхом отримання акредитації. Система управління акредитацією пропонує автоматизовані інструменти, які дозволяють навчальним закладам легко вимірювати досягнення результатів. Це також дозволяє закладу відповідно підвищити якість освіти.

Успіх учнів – існує перехід парадигми від традиційного освітнього середовища до технологій, орієнтованих на навчання. Це відображається на ключовій меті, що технологія підвищує навчальні здібності учнів до того, як вони покинуть заклад освіти. Структурування шкіл, коледжів, університетів та інших навчальних закладів для досягнення та максимізації результатів навчання учнів.

Конструктивне вирівнювання – конструктивне узгодження або пов'язування результатів навчання з декількома елементами навчальних програм. Картографування навичок, компетентностей, керівників навчальних закладів, навчальних завдань, методів навчання та оцінювання з результатами навчання сприяє кращому досягненню учнів та якості освіти.

Представлення результатів за допомогою автоматизованого відображення – карти можуть використовуватися, щоб викликати та представляти складні ідеї, сприяти мисленню, написанню та прийняттю рішень. Потужність створених карт відображає миттєве та легке розташування елементів навчальних програм, класифікацію та групування.

Таким чином, інтегративна модель управління якістю освіти в загальноосвітньому процесі дає можливість отримати цілісне уявлення про комплекс заходів, методів та підходів, які сприяють отриманню того рівня знань, який необхідний для гармонійного та повноцінного розвитку особистості. Сутність інтегративної моделі полягає в тому, щоб залучити знання із суміжних галузей, поєднати їх із профільюючими дисциплінами і, в

результаті, отримати можливість надавати учням якісні знання шляхом застосування інтегративного підходу в навчанні.

Отже, інтеграція в сучасному світі є невід'ємною процедурою, на базі якої реалізовується освітній процес та впроваджуються інновації [50]. Інтегративний підхід в загальноосвітньому процесі дозволяє поєднувати та гармонізувати навчання, а також забезпечити отримання необхідних знань та навичок. Відповідно до цього, формування та впровадження інтегративної моделі в загальноосвітній процес є об'єктивно необхідним, зважаючи на виклики сучасного світу.

Висновки до розділу 3

З метою вдосконалення інституційного аудиту в системі середньої освіти України та імплементації зарубіжного досвіду в освітню сферу, на рівні держави необхідно здійснити ряд заходів, спрямованих на підвищення ефективності контролю в частині виявлення порушень та вироблення механізмів визначення міри відповідальності: забезпечити функціонування такої системи інституційного аудиту, яка би оперативно, адекватно та професійно реагувала на будь-які зміни в системі освіти; гармонізувати правове поле системи інституційного аудиту із внесенням відповідних змін до українського законодавства стосовно особливостей контролю в системі освіти з акцентуванням уваги на зростанні прозорості діяльності його суб'єктів; оптимізувати функції та повноваження кожного контролюючого органу, що сприятиме формуванню ефективної організаційної структури системи інституційного аудиту в освітній сфері; покращити методичне, інформаційне, кадрове, а також фінансове і матеріально-технічне забезпечення органів інституційного аудиту в системі середньої освіти.

Впровадження запропонованих напрямів інституційного аудиту в закладах середньої освіти України на основі ефективного досвіду розвинутих

країн Європи має на меті сформувати єдиний ефективно діючий механізм оцінки, нагляду та контролю в системі середньої освіти України; підвищити рівень дисципліни освітніх закладів та установ; гармонізувати законодавчу базу; покращити рівень методологічного та інформаційного забезпечення системи інституційного аудиту; оптимізувати діяльність контрольних органів та забезпечити їх належним кадровим персоналом. Функціонування такого механізму інституційного аудиту в освітній галузі можна буде досягти лише за умови комплексної реалізації зазначених заходів.

Враховуючи позитивний європейський досвід, його імплементація в українські реалії повинна передбачати розвиток наступних рис в українському педагогові: превалювання у вчителя наставницьких рис над зобов'язальними та контролювальними; акцент в учителя на постійному саморозвитку та покращенні своєї кваліфікації; вміння знаходити підхід до кожного учня та розвивати в такий спосіб його найкращі риси та якості; комплексно підходити до вирішення питання якості навчального процесу, враховуючи як індивідуальний підхід до учнів, так і постійний розвиток свого професіоналізму.

Інституційний аудит має чимало переваг, порівняно з традиційними перевіркам освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти, зважаючи на його простоту, компетентнісний підхід та демократичність. До того ж, досвід розвинених країн впевнено свідчить про очевидні переваги аудиту як прогресивного інструменту в цивілізованому суспільстві.

У роботі визначено певні недоліки впровадження інституційного аудиту, які пов'язані як з об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками розвитку українського суспільства. Мова йде про недостатньо розвинену нормативно-правову базу, яка регламентує здійснення відповідних процедур. В країні відсутня достатня кількість спеціалістів, здатних проводити неупереджений та комплексний інституційний аудит. Поряд із цим, існує певна заангажованість і в деяких випадках – упередженість до проведення цього виду перевірки, оскільки стереотипність мислення багатьох чиновників часто схиляється до

потреби здійснення звичайного контролю освітніх закладів. Отриманий досвід щодо здійснення пілотних проєктів у сфері інституційного аудиту також має чимало запитань. Є немало невирішених питань з документацією, паперовим оформленням процедур.

У роботі запропоновано на рівні публічного сектора здійснювати наступні управлінські дії стосовно запровадження інституційного аудиту: вдосконалювати інструментарій реалізації аудиторських дій експертами; поступово та впевнено відходити від практики перевірок минулого, в основі яких лежало прагнення знайти недоліки в освітньому процесі, а не покращити його шляхом напрацювання відповідних рекомендацій; покращувати нормативно-правове забезпечення здійснення інституційного аудиту та уніфікувати його відповідно до європейських стандартів; відходити від проявів авторитаризму та заангажованості експертів під час проведення перевірок, диктуючи вчителям, яким чином проводити уроки, спілкуватися зі школярами тощо. Такі методи знижують мотивацію вчителів до роботи, оскільки обмежується їхня свобода та творчий підхід до викладання матеріалу.

Інтегративна модель управління якості освіти передбачає використання відповідної збалансованої системи показників оцінювання, які повинні охоплювати найважливіші аспекти системи освіти: основні види діяльності (навчання, розвиток учнів), взаємодія з батьками, майбутніми роботодавцями та соціальними партнерами – представниками виробництва, сільського господарства, економіки, професійного навчання, інноваційна, економічна, фінансова діяльність, матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу. Основною перевагою такої системи є взаємозв'язок між місією, баченням, цілями, стратегією та політикою розвитку освітніх систем із конкретними планами, процесами та результатами їхнього функціонування. Збалансована система дає змогу пов'язати стратегію розвитку систем освіти та оперативне управління.

Інтегративна модель управління якістю освіти повинна враховувати виклики сучасного суспільства і базуватися на компетентнісному підході, який

як основа реалізації інтегративної моделі забезпечується відповідними управлінськими діями, спрямованими на реалізацію якості освіти. Він повинен враховувати такі основні навички педагогів та особливості навчального процесу: глибоке розуміння начальних предметів педагогами, які їх викладають; вміння педагогів знаходити в процесі навчання особистий підхід до кожного учня; володіння добре розвиненими суспільними навичками; врахування умов та особливостей розвитку сучасного зовнішнього середовища; вміння педагогів працювати з інформацією та аналізувати її відповідно до потреб освітнього процесу.

Інтегративна модель управління якістю освіти, як і будь-яка складна та комплексна система, володіє низкою ознак та характеристик, які визначають її як цілісний моноліт. Основними принципами системи інтегративно-предметного навчання мають бути: орієнтація освітнього процесу на актуальні вимоги суспільного розвитку; формування цілісної системи знань, єдиної картини світу, наукового світогляду; поєднання інтегративного й диференційованого підходів до навчання; безперервність загальної освіти та її вихід на рівень професійної освіти. Інтегративному навчанню у загальному розумінні притаманні такі основні ознаки: загальнонауковість, системність, узагальненість та міждисциплінарність.

Інтегративний підхід в освітньому процесі дає підстави вести мову про впровадження цілісної інтегративної моделі, що дасть змогу покращити якість освітнього процесу та перевести його на якісно новий рівень. Виділено такі основні складові інтегративної моделі, які є тісно пов'язані між собою: цільовий, змістовий, методологічний, особистісний, технологічний, результативний [68].

Інтегративна модель управління якістю освіти в закладі загальної середньої освіти дає можливість отримати цілісне уявлення про комплекс заходів, методів та підходів, які сприяють отриманню рівня знань, необхідного для гармонійного та повноцінного розвитку особистості. Сутність інтегративної

моделі полягає в тому, щоб залучити знання із суміжних галузей, поєднати їх із профільюючими дисциплінами і в результаті отримати можливість надавати учням якісні знання шляхом застосування інтегративного підходу в навчанні.

Результати дослідження третього розділу дисертації висвітлено в наукових публікаціях автора [17; 41-42; 63-65].

Список використаної літератури

1. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О., Ліннік О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. — 2-ге видання, перероб. і доп. — Київ, Державна служба якості освіти, 2021 — 350 с.

2. Васюк Н., Гаєвська Л. Ушакова О. Зарубіжний досвід підготовки керівних кадрів-лідерів – виклики для публічної політики у сфері охорони здоров'я в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. №7.

3. Від функцій контролю до допомоги: куди рухається Державна служба якості освіти України. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/vid-funkciy-kontrolyu-do-dopomogy-kudy-ruhayetsya-derzhavna-sluzhba-yakosti-osvity-ukrayiny> (дата звернення 23.08.2022)

4. Гаєвська Л., Побірченко Н., Шульга Н. Вплив глобалізації на освітню політику (міжнародний контекст). Вісник післядипломної освіти: серія «Соціальні та поведінкові науки. Державне управління». 2022. Вип. 19 (48). С. 158–182

5. Державна служба якості освіти: 7 причин ініціювати інституційний аудит шкіл у громаді. URL: <https://sqe.gov.ua/derzhavna-sluzhba-yakosti-osviti-7-prichin/> (дата звернення 23.08.2022)

6. Дробот І.О. Сучасні теорії публічного управління: досвід для України / І.О. Дробот, О. Ю. Бобровська, З.О. Надюк, Р.Ю. Грицко, П.С. Покатаєв/ Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, Vol. 27, No. 4, 2020, Scopus. DOI: 10.37635/jnalsu.27(4).2020.107-120

7. Інституційний аудит-2020: список шкіл та критерії оцінювання. URL: <https://vseosvita.ua/news/instytutsiinyi-audyt-2020-spysok-shkil-ta-kryterii-otsiniuvannia-5736.html> (дата звернення 23.08.2022)
8. Інституційний аудит шкіл: що відомо та в чому його переваги. URL: <https://vseosvita.ua/news/instytutsiinyi-audyt-shkil-shcho-vidomo-ta-v-chomu-yoho-perevahy-5063.html> (дата звернення 23.08.2022)
9. Інституційний аудит у запитаннях і відповідях. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/instytuciynyy-audyt-u-zapytanniah-i-vidpovidyah> (дата звернення 23.08.2022)
10. Інституційний аудит діяльності вчителя: огляд усіх напрямів оцінювання. URL: <https://naurok.com.ua/post/instituciyniy-audit-diyalnosti-vchitelya-oglyad-usih-napryamiv-ocinyuvannya> (дата звернення 20.08.2022)
11. Закордонний досвід шкільного аудиту: Чехія. URL: <https://nus.org.ua/articles/zakordonnyj-dosvid-shkilnogo-audytu-chehiya/> (дата звернення 22.08.2022)
12. Закордонний досвід шкільного аудиту: Литва. URL: <https://nus.org.ua/articles/mizhnarodnyj-dosvid-shkilnogo-audytu-lytva/> (дата звернення 21.08.2022)
13. Звіт про діяльність Державної служби якості освіти України за 2019 рік. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit_2019/ukosti-osvitu-zvit-2019-pdf.pdf (дата звернення 25.08.2022)
14. Касьянова О.М. Парадигмальний підхід до розвитку теорії та практики освіти. Східноєвропейський журнал внутрішньої та сімейної медицини. 2017. № 1. С. 89–94.
15. Кушнір І.М. Філософські засади сучасної компетентнісної лінгводидактичної парадигми. Викладання мов у вищих навчальних закладах освіти на сучасному етапі. Міжпредметні зв'язки. Харків, 2018. № 33. С.76-88
16. Конституція України. Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254-вр>

17. Красівський О. Я., Форкуца О. А. Інституційний аудит як інструмент забезпечення якості шкільної освіти // Дніпровський науковий часопис публічного управління психології, права. Дніпро : Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. 1. С. 26–31.
18. Лікарчук Ігор: інституційний аудит у школах потрібний. URL: <http://osvita.ua/blogs/69942/>
19. Лисяк Л.В., Дубовська О.В. Удосконалення механізму фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти в Україні. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=3489> (дата звернення 23.09.2022)
20. Любарська О.М. Інтеграційні процеси в освіті. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/zbirniku/13/5.pdf> (дата звернення 24.09.2022)
21. Методичні рекомендації для закладів загальної середньої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності. Київ, 2021. URL: <https://academiq.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/Metodychni-rekomendatsiyi-dlya-serednih-shkil-1-1.pdf> (дата звернення 22.07.2022)
22. Навчання по-норвезьки: як відкритість і довіра роблять школу якісною. URL: <https://nus.org.ua/articles/navchannya-po-norvezky-yak-vidkrytist-i-dovira-roblyat-shkolu-yakisnoyu/> (дата звернення 27.07.2022)
23. Оновлення змісту управлінської діяльності в системі Нової Української Школи: інтегративний підхід. URL: <https://www.genezum.org/library/onovlennya-zmistu-upravlinskoj-diyalnosti-v-systemi-novoi-ukrainskoi-shkoly-integratyvnyu-pidhid> (дата звернення 26.07.2022)
24. Палійчук О: Інституційний аудит – інновація освітньої системи на шляху до якості. URL: <http://freelife.cv.ua/novini-kcmanschini/nam-pishut/9386-oksana-palychuk-nstitucyniy-audit-nnovacya-osvtnoyi-sistemi-na-shlyahu-do-yakost.html> (дата звернення 24.09.2022)
25. Петровський П.М. Інноваційне мислення як чинник розвитку публічного врядування. Демократичне врядування: ел зб. наук. пр. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2019. Вип.1 (23).

26. Положення про Державну службу якості освіти України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2018-%D0%BF> (дата звернення 23.09.2022)
27. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19> (дата звернення 23.08.2022)
28. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 09.01.2019 р. № 250/33221 (дата звернення 12.07.2022)
29. Про освіту: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n1235>(дата звернення 23.06.2022)
30. Про повну загальну середню освіту: Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14> (дата звернення 23.06.2022)
31. Про вищу освіту: Закон України. URL : zakon.rada.gov.ua/go/1556-18 (дата звернення 22.06.2022)
32. Про дошкільну освіту: Закон України. URL: zakon.rada.gov.ua/go/2628-14 (дата звернення 21.06.2022)
33. Про позашкільну освіту: Закон України. URL: zakon.rada.gov.ua/go/1841-14 (дата звернення 21.06.2022)
34. Про професійно-технічну освіту: Закон України. URL: www.osvita.org.ua/pravo/law_04/ (дата звернення 20.07.2022)
35. Про повну загальну середню освіту: проект Закону України. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH7VG00A.html (дата звернення 23.06.2022)
36. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів фахової передвищої освіти: Наказ Міністерства юстиції України від 21.12.2022 м. Київ № 1152. URL: <http://iplex.com.ua/doc.php?code=z0281-23&red=1000039f25be6c1e5d1199a7e38b776e8e00ea&d=5&st=0> (дата звернення 23.06.2022)

37. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні : монографія / О. В. Поступна. – Харків : ТОВ «Оберіг», 2021. – 400 с.

38. Теоретико-методологічні засади інтеграції змісту гуманітарної освіти у вищих навчальних закладах негуманітарного профілю: монографія; за заг. ред. Г.В. Онкович. К.: Педагогічна думка, 2012. 336 с.

39. Токарева А.В. Інтегративне навчання як один з перспективних напрямів розвитку сучасної вищої освіти. Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля, серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2014. № 2 (8), С. 184-187

40. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник / Лукіна Т.О. — Київ.: Педагогічна думка, 2020. — 230 с.

41. Форкуца О. Публічне управління та інституційний аудит: європейська практика // Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку : матеріали щоріч. міжнар.-наук.-практ. конф. (Київ, 2003 р.) : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. С. 76–78.

42. Форкуца О. А. Переваги забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту: публічно-управлінський аспект // Вісник Національної академії державного управління при президентові України : науковий журнал. Серія «Державне управління». К. : Національна академія державного управління при президентові України, 2021. 1 (100). С. 133–139.

43. Французька громада Бельгії. URL: <https://nus.org.ua/articles/belgiya-try-pidhody-do-shkilnogo-audytu/> (дата звернення 14.09.2022)

44. Як Державна служба якості освіти впроваджує європейські підходи. URL: https://znayshov.com/News/Details/Yak_derzhavna_sluzhba_Yakosti_osvity_vprovadzhuie_Yevropeiski_pidkhody (дата звернення 14.09.2022)

45. Як у Скандинавії оцінюють роботу вчителів. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/1583-yak-u-skandynavii-otsiniuiut-robotu-vchyteliv> (дата звернення 23.08.2022)

46. Якість освітнього простору: підходи, критерії, інструменти оцінювання. URL: <http://www.education-ua.org/ru/articles/1339-yakist-osvitnogo-prostoru-pidkhodi-kriteriji-instrumenti-otsinyuvannya> (дата звернення 23.08.2022)
47. Dzvinchuk D., Petrenko V., Orliv M., Mazak A., Ozminska I.. Targeted change in the mentality of communities through transformative adult learning. *Advanced education*. 2020. P. 9-17.
48. Douglas G., Nicol F., Robertson C. *Macleod's Clinical Examination*. Oxford. 2013. 452 p.
49. Education 2030: Towards Inclusive and Equitable Quality Education and Lifelong Learning for All (Incheon Declaration). URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002338/233813M.pdf>
50. Global Initiative for Quality Assurance Capacity (GIQAC). URL: <http://www.unesco.org/new/en/education/themes/strengthening-education-systems/higher-education/quality-assurance/giqac>
51. Gnitecki J. Reformy w oświacie – paradygmaty, strategie i uwarunkowania globalne / J. Gnitecki // *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku / red. naukowy T. Pilch. – Warszawa: Wyd. Akademickie «Żak», 2006. Tom V. S. 104-111.*
52. Honiukova L., Putsova A. Authority of the Founders of Secondary Education Institutions in Ukraine: Public and Administrative Aspect. *Аспекти публічного управління* Том 10. № 4. 2022. С 52-57
53. Krasivskyi O, Petrovskyi P., Maziy N., Krasivsky D., Pasichnyk V. Empirical Substantiation of Management Activity: Imperatives of the Sphere of Publicity in the Context of the Contemporary Postmodern Society // *Postmodern Openings*, 2020, Volume 11, Issue 2 Supl.1, pages: 301-316. (Співавтор) ISSN: 2068-0236 | e-ISSN: 2069-9387 Covered in: Web of Science (WOS); EBSCO; ERIH+; Google Scholar; Index Copernicus; Ideas RePeC; Econpapers; Socionet; CEEOL; Ulrich ProQuest; Cabell, Journalseek; Scipio; Philpapers; SHERPA/RoMEO repositories; KVK; WorldCat; CrossRef; CrossCheck))

54. Krasivskyy O. Assessment of Possibility of Integration of Experience of Leading Countries Of The World in Training of Public Administration Specialists / L. Kotliar, O. Akimov, O. Krasivskyy [etc.] // Systematic Reviews of Pharmacy. - 2020. -11(11). - PP. 656-662. - doi: 10.31838/srp.2020.11.95.

55. Kryshchanovych M., Kryshchanovych S., Chubinska N., Khromova Y., Sylkin O. The System of Public Administration in Educational Institutions in Rural Regions in the Context of the Development of Educational Culture. Brazilian Journal of Rural Education. - 2022. – Vol. 7. - e14140

56. National Council for Educational Technology URL: [http : //www.wattpad.com /262269](http://www.wattpad.com/262269) (дата звернення: 24.04.2019)

57. Novak-Kalyayeva L., Dubych K., Dziana H., Oliinyk S. (2019) Universal motives and factors of functioning of the modern system of public administration. Proceedings of the 33th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 10-11 April 2019 – pp. 4447-4456 – ISBN: 978-0-9998551-2-6 (Scopus)..

58. Postupna O. Systematic organization of international legal documents on education as an effective means for the implementation of educational policy in Ukraine. Innovations in Science and Education: Challenges of our time : Collection of scientific papers; edited by Maryna Dei, Olha Rudenko. 2 Issue. London : IASHE, 2017. P. 176 – 178.

59. Progress Towards the Lisbon Objectives in Education and Training. Report 2020. Commission Staff Working Document. Brussels, 16.05.2020. SEC (2020) 639. URL: <http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/progressreport06.pdf>

60. Sahuichenko V., Khytko M., Pidlypna R., Sydorhuk O. Efficiency of Implementation of State Policy in the Field of Education on National Upbringing. Revista Conrado, 16 (75), 41-55. Web of Science

61. Treaty establishing the European Community (Articles 149 to 150) URL: <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/en/treaties>.

62. Tsekhanovych V., Bizonych D., Larina N., Moskalenko S., Snizhko D. (2022). Decentralization and euroregional development in Ukraine: problems and prospects for development. *Relações Internacionais no Mundo Atual*. Curitiba/PR (Brasil), 2022 v.3, n.36 pp. 2316-2880) URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57807809500>
63. Forkutsa O. Education quality management in the comprehensive complex by means of institutional audit // *Scientific journal of Polonia University. Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*. Częstochowa, 2021. 47 (2021), nr 4. P. 106–111.
64. Forkutsa O. A. Implementation of integration model of education quality management in the comprehensive complex // *The European Journal of Law and Political Sciences*. Vienna : PREMIER Publishing, 2020. № 2. 2021. P. 44–47.
65. Forkutsa O. Zagraniczne doświadczenie audytu instytucjonalnego w szkolnictwie średnim i perspektywy jego wdrożenia na Ukrainie// *Bezpieczeństwo – aspekty*. Nisko, 2020. Seria monograficzna. Nr 6. S. 153–162.
66. Rhodes T. *Assessing Outcomes and Improving Achievement: Tips and Tools for Using Rubrics*. Washington, DC: Association of American Colleges and Universities, 2010. 51 p.
67. Vus V., Khudoba O., Zayats D., Klos L., Shkoliar M., Flaherty M., Kovalchuk O. COVID's Effects on Higher Education: From Challenges to Opportunities. *Journal of Organizational Studies and Innovations*. 2021. Vol. 8, №4. P. 13-31.
68. Vovchasta N., Dobrovolska L., Melnik S., Piekharieva A., Vasenko V., Dziurakh Y. Academic mobility of students in the context of educational internationalization. *Ad Alta : Journal of Interdisciplinary Research*. – 2022. – Vol. 12, iss. 1, spec. iss. 26. – P. 82–88.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення та розроблено науково-практичні рекомендації щодо покращення забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту з позиції публічно-управлінського аспекту. Результати дисертаційної роботи дають підстави сформулювати такі висновки та рекомендації:

1. Якість освіти є показником, що визначає результативність національної системи освіти та ефективність управління нею, що є обов'язковою складовою державного управління освітою. Механізм управління якістю освіти передбачає реалізацію усіх основних функцій управління: інформаційно-аналітичної й організаційної, мотиваційної, планово-прогностичної, регулятивно-корекційної та контрольної-діагностичної. Інституційний аудит покликаний допомогати школам надавати більш якісні послуги і в подальшому формувати та підтримувати культуру якості освіти, що базується на прозорості, інноваційності та партнерстві учасників освітнього процесу. Це є зовнішнє оцінювання діяльності школи, що базується на ґрунтовному вивченні освітніх та управлінських процесів. Інституційний аудит дає змогу забезпечити проведення незалежного аудиту, якість надання освітніх послуг, середовищу функціонування закладу освіти, якість педагогічного складу та методику оцінювання.

2. В основі управлінських дій, спрямованих на підвищення якості навчального процесу, є створення моделі інтеграційного розвитку школи та її практичне застосування, що дає реальну можливість для вчителів формувати та розвивати індивідуальні навички учнів. У загальному розумінні інтеграційна модель розвитку школи розглядається як модель підвищення якості освіти і є складним та багатокомпонентним поняттям. Такими компонентами моделі є рівні оцінки якості освіти, принципи, заходи, процеси та підпроцеси. У сфері освіти доцільно розрізняти три рівні оцінки якості освіти: регіональний, рівень місцевих органів управління освітою, інституційний рівень. Одним із основних

принципів моделі є посилення ролі та відповідальності освітніх закладів у сфері управління якістю. В рамках управління якістю інтегровано ряд заходів та процесів, які спрямовані на досягнення певної якості освітньої діяльності та її результатів. Представлені компоненти формують концептуальну модель управління якістю освіти.

3. Інтегративна модель управління якістю освіти, таким чином, повинна враховувати виклики сучасного суспільства і базуватися на компетентнісному підході. Компетентнісний підхід, як основа реалізації інтегративної моделі, забезпечується відповідними управлінськими діями, спрямованими на реалізацію якості освіти. Акцент ставиться на вмінні педагога організувати компетентнісне навчання, забезпечити інтегрованість змісту навчальних дисциплін на основі ключових компетентностей. Поряд із цим, освітній процес повинен задовольняти потреби учнів відповідно до умов мінливого зовнішнього середовища на основі компетенцій і навичок сучасного педагога.

Компетентнісний підхід повинен враховувати такі основні навички педагогів та особливості навчального процесу: глибоке розуміння начальних предметів педагогами, які їх викладають; вміння педагогів знаходити в процесі навчання особистий підхід до кожного учня; володіння добре розвиненими суспільними навичками; врахування умов та особливостей розвитку сучасного зовнішнього середовища; вміння педагогів працювати з інформацією та аналізувати її відповідно до потреб навчального процесу.

В роботі виділено такі основні складові інтегративної моделі: цільовий, змістовий, методологічний, особистісний, технологічний, результативний. Цільова складова є основоположною при формуванні та впровадженні інтегративної моделі, зважаючи на те, що в основі побудови будь-якої системи лежить її мета та завдання. Змістовий блок визначає предметний зміст навчального процесу та характеризує підходи і принципи, які притаманні тому чи іншому навчальному напрямку. Методологічні засади інтегративної моделі визначають сукупність методів, способів та прийомів, на основі яких

здійснюється інтеграція освітнього процесу. Особистісний блок дає можливість для формування різносторонньої особистості, визначаючи її професійні, моральні, психологічні, етичні, культурні та інші особливості, що ідентифікують її як індивідуума в суспільстві. Технологічна складова інтегративної моделі є специфічним її елементом, оскільки визначає окремі напрями за вибором професії чи роду занять того, хто навчається. Результативний елемент досліджуваної моделі характеризується на основі таких основних критеріїв, як діяльнісний, комунікативний, особистісний та мотиваційний.

4. Інституційний аудит є новітнім інструментом, здатним реалізувати запити на ті виклики, які стоять перед сучасним суспільством. Про його переваги, порівняно із традиційними способами перевірок освітніх закладів, свідчить досвід розвинутих європейських країн, відповідно до чого такий формат взаємодії між школами та державою абсолютно відмінний від звичного ще донедавна в Україні. Публічно-управлінський контекст є надзвичайно глибоким та показовим, коли мова йде про інституційний аудит та його переваги, порівняно із здійсненням застарілих бюрократичних перевірок освітнього процесу в минулому.

Виходячи з переваг інституційного аудиту, в роботі запропоновано на рівні публічного сектора здійснювати наступні управлінські дії стосовно запровадження інституційного аудиту: вдосконалювати інструментарій реалізації аудиторських дій експертами; поступово та впевнено відходити від практики перевірок минулого, в основі яких лежало прагнення знайти недоліки в освітньому процесі, а не покращити його шляхом напрацювання відповідних рекомендацій; покращувати нормативно-правове забезпечення здійснення інституційного аудиту та уніфікувати його відповідно до європейських стандартів; відходити від проявів авторитаризму та заангажованості експертів під час проведення перевірок, диктуючи вчителям, яким чином проводити

уроки, спілкуватися зі школярами тощо. Такі методи знижують мотивацію вчителів до роботи, оскільки обмежується їхня свобода та творчий підхід до викладання матеріалу.

5. З метою імплементації зарубіжного досвіду щодо здійснення інституційного аудиту в освітній сфері України, на рівні держави необхідно здійснити ряд заходів, спрямованих на підвищення ефективності контролю в частині виявлення порушень та вироблення механізмів визначення міри відповідальності: забезпечити функціонування такої системи інституційного аудиту, яка би оперативно, адекватно та професійно реагувала на будь-які зміни в системі освіти; гармонізувати правове поле системи інституційного аудиту із внесенням відповідних змін до українського законодавства стосовно особливостей контролю в системі освіти з акцентуванням уваги на зростанні прозорості діяльності його суб'єктів; оптимізувати функції та повноваження кожного контролюючого органу, що сприятиме формуванню ефективної організаційної структури системи інституційного аудиту в освітній сфері; покращити методичне, інформаційне, кадрове, а також фінансове і матеріально-технічне забезпечення органів інституційного аудиту в системі середньої освіти.

В рамках проведення зовнішньої оцінки шкіл за кордоном здійснюється аудит діяльності вчителів. Враховуючи позитивний європейський досвід, його імплементація в українські реалії повинна передбачати розвиток наступних рис в українському педагогові: перевага у вчителя наставницьких рис над зобов'язальними та контролювальними; акцент в учителя на постійному саморозвитку та покращенні своєї кваліфікації; вміння знаходити підхід до кожного учня та розвивати таким чином його найкращі риси та якості; комплексно підходити до вирішення питання якості освітнього процесу, враховуючи як індивідуальний підхід до учнів, так і постійний розвиток свого професіоналізму. Врахування зазначених пропозицій дасть можливість перейти українському вчителю на якісно новий рівень педагогічної майстерності. У свою чергу, це дасть можливість експертам, які проводять зовнішнє незалежне

оцінювання, тобто інституційний аудит, високо оцінювати результати шкільної діяльності та освітнього процесу.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1.1

Система забезпечення якості освіти в Україні

(згідно з новим Законом України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII)

Складові системи	Ключові компоненти, що включають складові системи
Внутрішня система	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегія (політика) та процедури забезпечення якості освіти; - Система та механізми забезпечення академічної доброчесності; оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти; - Оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної (науково-педагогічної) діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників; - Забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, у т.ч. 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
Система зовнішнього забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - Інструменти, процедури та заходи забезпечення і підвищення якості освіти (стандартизація, ліцензування освітньої діяльності, акредитація освітніх програм, інституційна акредитація, громадська акредитація закладів освіти, зовнішнє незалежне оцінювання, результатів навчання, інституційний аудит, моніторинг якості освіти, атестація педагогічних працівників, сертифікація педагогічних працівників, громадський нагляд, інші інструменти, процедури і заходи, що визначаються спеціальними законами); - Визначені на законодавчому рівні органи і установи, що відповідають за забезпечення якості освіти, та спеціально уповноважені державою установи, що проводять зовнішнє незалежне оцінювання; - Незалежні установи оцінювання та забезпечення якості освіти
Система забезпечення якості освіти в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти	<ul style="list-style-type: none"> - Політика та процедури забезпечення якості власної діяльності; - Необхідні ресурси для організації процесів і процедур; - Зовнішній незалежний аудит діяльності (процесів і процедур) відповідних органів і установ

Повноваження центральних органів забезпечення якості освіти

Органи забезпечення якості освіти	Повноваження
Державна служба якості освіти України (центральний орган виконавчої влади, його територіальні органи)	<ul style="list-style-type: none"> - Інституційний аудит загальної середньої освіти; - Надання рекомендацій закладам освіти (крім вищої) щодо організації та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; - Здійснення експертизи та затвердження освітніх програм дошкільної та загальної середньої освіти (крім типових); - Моніторинг якості освітньої діяльності та якості освіти; - Акредитація та ведення реєстру громадських фахових об'єднань та інших юридичних осіб, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти (крім вищої); - Державний нагляд (контроль) за закладами освіти щодо дотримання законодавства; - Контроль за дотриманням вимог щодо організації зовнішнього незалежного оцінювання (за дорученням Міністерства освіти та науки України)
Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти	<ul style="list-style-type: none"> - Формування вимог до системи забезпечення якості вищої освіти, розробка положення про акредитацію освітніх програм; - Аналіз якості діяльності вищих освітніх закладів; - Ліцензійна експертиза; - Формування подання щодо переліку спеціальностей; - Формування єдиної бази спеціальностей у вищих освітніх закладах; - Акредитація освітніх програм; - Формування критеріїв оцінювання якості освітньої діяльності; - Розроблення вимог до рівнів наукової кваліфікації, порядку їх присудження; - Розроблення положення про акредитацію спеціалізованих вчених рад; - Акредитація незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти

Етапи розвитку управління якістю освітніх послуг

Етап	Тривалість	Характеристика етапу	Урядові ініціативи
1. Стратифікація управління якістю освітніх послуг	1861-1902	<ul style="list-style-type: none"> - Створення трьох національних освітніх комісій, що регулювали діяльність різних типів навчальних закладів для різних суспільних класів: Королівської комісії з питань приватних шкіл; Комісії з вивчення діяльності шкіл та Королівської комісії з питань популярної освіти в Англії; - Заснування шкільних рад; - Встановлення обов'язкового шкільного віку для дітей від 5 до 10 років, його поступове підвищення до 12 років; - Надання безкоштовних освітніх послуг для дітей з бідних сімей 	<ul style="list-style-type: none"> - Закон «Про приватні школи» (1868); - Закон «Про школи, що утримуються за рахунок пожертв» (1869); - Закон «Про початкову освіту» (1870); - Закон «Про початкову освіту (Відвідування школи)» (1893);
2. Професіоналізація управління якістю освітніх послуг	(1902-1944)	<ul style="list-style-type: none"> - Скасування шкільних рад і створення нових органів державного управління – місцевих освітніх адміністрацій; - Чітке розмежування між системами початкової та середньої освіти; - Значне збільшення кількості середніх шкіл, в тому числі й жіночих; - Запровадження процедур зовнішнього оцінювання якості (інспектування, проведення зовнішніх екзаменів) 	<ul style="list-style-type: none"> - Закон «Про освіту» (1902); - Закон «Про освіту» (1918); - Закон «Про освіту» (1921); - Закон «Про освіту» (1936);
3. Централізація управління якістю освітніх послуг	(1944-1979)	<ul style="list-style-type: none"> - Створення Міністерства освіти, замість Ради з освіти; - Започаткування нової системи освіти й визначення у структурі управління освітою трьох рівнів: національного, місцевого та шкільного; - Імплементация нової процедури оцінювання якості знань випускників шкіл – 	<ul style="list-style-type: none"> - Закон «Про освіту» (1944); - Циркуляр 10/60 - Доповідь Плауден (1967); - Закон «Про освіту» (1964); - Закон «Про дітей» (1972); - Закон «Про освіту»

		екзамену на отримання «Загального сертифікату про освіту»	(1973);
4. Маркетизація управління якістю освітніх послуг	(1979-1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення освітнього вибору; - Запровадження національного курикулуму; - Введення національної програми з оцінювання для дітей віком 7,11,14 та 16 років; - Започаткування програм автономного шкільного менеджменту; - Заснування грантових шкіл; - Створення незалежної державної інспекції Управління стандартів в освіті; - Запровадження зовнішніх і внутрішніх процедур забезпечення якості освіти; 	<ul style="list-style-type: none"> - Закони «Про освіту» (1979, 1980, 1981, 1983, 1986); - Закон «Про реформу освіти» (1988); - Закон «Про освіту» (1994); - Закон «Про освіту» (1996); - Закон «Про дошкільну освіту і субсидовані школи» (1996); - Закон «Про шкільну інспекцію» (1996); - Закон «Про освіту» (1997)
5. Модернізація управління якістю освітніх послуг	(1997-2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Трансформація функцій місцевих освітніх адміністрацій; - Диверсифікація типів шкіл з метою надання якісних освітніх послуг кожній дитині відповідно до її здібностей та індивідуальних потреб; - Конкурентна боротьба шкіл за якісного клієнта та за кращі ресурси; - Подальший розвиток програм автономного шкільного менеджменту; - Удосконалення зовнішніх і внутрішніх процедур забезпечення якості освітніх послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - Біла книга «Висока якість у школах» (1997); - Закон «Про шкільні стандарти» (1998); - Біла книга «Висока якість у містах» (1999); - Біла книга «Школи, що досягають успіху» (2001); - Зелена книга «14-19: розширення можливостей, підвищення стандартів» (2001); - Закон «Про дітей» (2004); - Закон «Про освіту» (2005, 2011); - Закон «Про освіту і шкільну інспекцію» (2006); - Закон «Про освіту та навички»



УКРАЇНА

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ, НАУКИ ТА МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИвул. Грушевського, 21, м. Івано-Франківськ, 76004 тел. (0342) 55-21-34, тел. факс 55-22-72
E-mail: osvita@if.gov.ua Код ЄДРПОУ 39356695

15.08 2021 р. № 926

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії **Форкуци Олени Анатоліївни** на тему «Забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту: публічно-управлінський аспект» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Основні положення та результати дисертаційного дослідження Форкуци Олени Анатоліївни на здобуття наукового ступеня доктора філософії можуть бути використані керівниками місцевих органів управління освітою Івано-Франківської області як теоретичні обґрунтування та практичні дані для стратегічних і оперативних рішень у сфері освіти.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці теоретично обґрунтованих пропозицій щодо формування та реалізації державної політики у сфері освіти - Програми розвитку освіти Івано-Франківщини на 2016-2023 роки. Зокрема, стратегічні напрямки розвитку освіти, у тому числі - забезпечення якості освіти, реалізуються керівниками місцевих органів управління освітою на окремих адміністративних одиницях.

Директор департаменту освіти, науки та
молодіжної політики Івано-Франківської
облдержадміністрації



Віктор КІМАКОВИЧ



УКРАЇНА

КОСМАЦЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
КОСІВСЬКОГО РАЙОНУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВІДДІЛ ОСВІТИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ

вул. Т.Г.Шевченка, 4, с.Космач, Косівського району, Івано-Франківської області, 78640
E-mail: viddil.osvity.kosmachotg@gmail.com Код ЄДРПОУ 41274250

21.04.2022 р. № 01.19/49

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії **Форкуци Олени Анатоліївни** на тему «Забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту: публічно-управлінський аспект» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Основні положення та результати дисертаційного дослідження **Форкуци Олени Анатоліївни** на здобуття наукового ступеня доктора філософії можуть бути використані керівниками місцевих органів управління освітою Івано-Франківської області як теоретичні обґрунтування та практичні дані для стратегічних і оперативних рішень у сфері освіти.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці методичних рекомендацій для керівників місцевих органів управління освітою «Управління освітою в територіальних громадах» у схемах і таблицях. Дані методичні рекомендації покликані допомогти керівникам місцевих органів управління освітою на основі вибраної згрупованої інформації полегшити управлінські дії щодо формування та функціонування ефективної системи освіти на підпорядкованих їм територіях.

Начальник відділу освіти, молоді та спорту
Космацької сільської ради
Косівського району
Івано-Франківської області



Микола ПАЛІЙЧУК



Міністерство освіти і науки України
Департамент освіти та науки
Івано-Франківської міської ради
ЛПЦЕЙ №24 ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
вул. Хіміків 1, м. Івано-Франківськ, Україна, 76008,
тел. 58-19-55, код 13654507

28 квітня 2022 р. № 69

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії **Форкуци Олени Анатоліївни** на тему «Забезпечення якості середньої освіти засобами інституційного аудиту: публічно-управлінський аспект» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Основні положення та результати дисертаційного дослідження **Форкуци Олени Анатоліївни** на здобуття наукового ступеня доктора філософії можуть бути використані керівниками закладів загальної середньої освіти Івано-Франківської області як теоретичні обґрунтування та практичні дані для стратегічних і оперативних рішень у розробці власних стратегій розвитку закладу освіти.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці методичних рекомендацій для керівників місцевих органів управління освітою «Управління освітою в територіальних громадах» у схемах і таблицях. Дані методичні рекомендації допоможуть керівникам закладів загальної середньої освіти визначити сильні та слабкі сторони закладу освіти за результатами самооцінювання, створити внутрішню систему освіти, а також врахувати результати інституційних аудитів.



Директор

Ігор МЕЛЬНИЧУК