

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНА ОСВІТНЯ УСТАНОВА  
«НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ЦЕНТР  
З ПИТАНЬ ЯКОСТІ ОСВІТИ»**

**Осадчий І. Г.**

**Розроблення та впровадження  
внутрішньої системи забезпечення якості освіти  
закладу загальної середньої освіти.  
Методичні рекомендації**

**Дніпро  
«Середняк Т.К.»  
2019**

Осадчий І.Г.

- О 72 Розроблення та впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти закладу загальної середньої освіти. Методичні рекомендації : [Електронне видання] / Осадчий І.Г – Дніпро: Середняк Т. К., 2019, – 73 с.  
ISBN 978-617-7761-49-4

© І. Г. Осадчий  
© Навчально-методичний центр з питань якості освіти, 2019

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ЗАСАДИ НАЦІОНАЛЬНИХ СТАНДАРТИВ «СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ».....</b>	<b>7</b>
1.1. Особливості застосування.....	7
1.2. Цикл Шухарта – Демінга (PDCA– цикл) та постійне поліпшування..	8
1.3. Принципи менеджменту якості.....	12
<b>РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА СЕРЕДНЯ ОСВІТА ЯК ОСВІТНЯ ПОСЛУГА.....</b>	<b>18</b>
2.1. Сутність освітньої послуги.....	18
2.2. Загальні характеристики освітньої послуги.....	20
2.3. Особливості надання освітньої послуги.....	21
2.4. Модель освітньої послуги.....	22
2.5. Визначення рівня якості освітнього середовища.....	24
<b>РОЗДІЛ 3. ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС ЯК НАДАННЯ ТА ОДЕРЖАННЯ ОСВІТНЬОЇ ПОСЛУГИ.....</b>	<b>29</b>
3.1. Загальні характеристики освітнього процесу в сучасному закладі загальної середньої освіти.....	29
3.2. Результати навчання та компетентності.....	30
3.3. Організаційно-педагогічні засади освітнього процесу, що забезпечує набуття компетентностей.....	31
3.4. Основні етапи базового сценарію навчального заняття.....	34
3.5. Модель освітнього процесу.....	39
3.6. Визначення рівня якості освітнього процесу.....	40
3.7. Необхідні умови для сталого підвищення якості освітнього процесу.....	45
<b>РОЗДІЛ 4. ДІЯЛЬНІСТЬ З РОЗРОБЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ</b>	

<b>СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ.....</b>	<b>47</b>
4.1. Усвідомлення необхідності розроблення та впровадження внутрішньої системи забезпечення якістю освіти.....	48
4.2. Прийняття рішення про початок розроблення та впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти.....	49
4.3. Залучення персоналу.....	50
4.4. Визначення структури освітнього процесу закладу загальної середньої освіти.....	53
4.5. Визначення організаційної структури закладу загальної середньої освіти.....	55
4.6. Розроблення організаційно-функціональної структури внутрішньої системи забезпечення якості освіти .....	55
4.7. Збереження знань та засвоєння уроків власної діяльності.....	56
4.8. Написання документів у сфері якості освіти.....	58
4.9. Доопрацювання.....	60
<b>РОЗДІЛ 5. ВПРОВАДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ТА ОКРЕМІ ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ.....</b>	<b>60</b>
5.1. Рішення про впровадження.....	60
5.2. Моніторинг вимог замовників освітньої послуги.....	61
5.3. Моніторинг потреб та очікувань зацікавлених сторін.....	62
5.4. Внутрішні та зовнішні аудити.....	62
5.5. Самооцінювання.....	63
5.6. Впровадження змін та інновацій.....	65
<b>ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>69</b>

## ВСТУП

Законом України «Про освіту» вперше серед засад державної політики у сфері освіти визначено «забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності» (ст. 6 ЗУ «Про освіту»).

І це закономірно, адже в Україні ще в 2002 році була затверджена Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції, процесів і послуг [17], що сприяло впровадженню сучасних методів поліпшення якості та підвищення ділової досконалості, які базуються на Національних стандартах України (далі – Національні стандарти України «Системи управління якістю») [2; 3; 4], згармонізованих із стандартами Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO), членами якої є 164 країни.

Для тисяч підприємств, закладів та установ Національні стандарти України «Системи управління якістю» стали основою для розроблення і впровадження власних систем управління якістю та їх сертифікації відповідно до ISO 9001.

Управління, яке базується на принципах всеохоплюючого управління якістю (Total Quality Management) (далі – менеджмент якості) та передбачає використання досягнень науки, ефективних технологій виробництва товарів і послуг, 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, у т. ч. і у сфері освіти.

Необхідність впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти (загальноновживана назва у інших сферах – система управління якістю) в закладах загальної середньої освіти є вимогою сучасного законодавства про освіту (ч. 2 і ч. 3 ст. 41 ЗУ «Про освіту»), а метою створення та функціонування системи забезпечення якості освіти в Україні визначено

«гарантування якості освіти; ... постійне та послідовне підвищення якості освіти» (ч. 1 ст. 41 ЗУ «Про освіту»). Окрім того, здобувачі освіти мають право на «якісні освітні послуги» (ч. 1 ст. 53 ЗУ «Про освіту»), а керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень «забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти» (ч. 3 ст. 26 ЗУ «Про освіту»).

Отже, впровадження менеджменту якості та його технологій як засобів сучасного ефективного управління закладом загальної середньої освіти:

- є вимогою законодавства про освіту;
- покликане привести управління закладом освіти у відповідність до вимог сучасних міжнародних і національних стандартів у сфері якості;
- передбачає зміщення акцентів із зовнішнього менеджменту на внутрішній менеджмент;
- вимагає створення та функціонування в усіх закладах загальної середньої освіти внутрішньої системи забезпечення якості освіти;

Розпочинаючи діяльність із розроблення та впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти, директор закладу освіти повинен мати чітке уявлення про те, що:

1. Тільки в Україні вже сертифіковано більше 4000 систем управління якістю, в т. ч. і закладів освіти, здебільшого вищої та післядипломної, а поняття і процедури управління якістю визначено міжнародними та національними стандартами у сфері якості.

2. Використання поняття «якість» до освіти як послуги, як і до інших послуг, продукції і процесів без урахування Національних стандартів України «Системи управління якістю» є некоректним і позбавленим сенсу.

3. У сфері загальної середньої освіти відсутня усталена системна практика використання менеджменту якості, а норми сучасного законодавства про освіту та результати педагогічних досліджень і наявні методичні рекомендації з питань управління не згармонізовано із міжнародними та національними стандартами управління у сфері якості,

зокрема щодо створення та надання освітньої послуги здобувачам загальної середньої освіти. Ця обставина об'єктивно зумовлює ризики на шляху створення та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти, спричиняє необхідність прийняття компромісних рішень та заміну реальних систем їх моделями на початкових етапах впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти, а також визначає потребу в наукових дослідженнях та постійному поліпшенні вже впроваджених внутрішніх систем забезпечення якості освіти.

4. У сфері загальної середньої освіти керівники закладів освіти завжди у своїй роботі керувалися принципами урахування особливостей кожної дитини та постійного поліпшення навчання учнів, педагогічної та управлінської діяльності. Тому весь наявний педагогічний та управлінський інструментарій, а також кращий досвід власної освітньої діяльності необхідно проаналізувати та раціонально використовувати у подальшому, а при необхідності здійснити їх «переформатування», відмовитися від застарілого та замінити його новим.

5. Розроблення та впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти без запровадження в закладі освіти менеджменту якості та цінностей демократичного управління не забезпечить очікуваних результатів, оскільки є використанням нового інструменту без розуміння ідеології та технологій сучасного управління.

6. Запровадження в закладі освіти менеджменту якості та внутрішньої системи забезпечення якості освіти без використання здобутків педагогічної науки та успішної практики є консервуванням минулого та не має перспектив у майбутньому.

Ці методичні рекомендації допоможуть керівникам закладів загальної середньої освіти ознайомитися із чинними стандартами у сфері управління якістю, створити цілісне наукове уявлення про освітню послугу та процес її

надання здобувачам загальної середньої освіти, розробити і впровадити у своєму закладі внутрішню систему забезпечення якості освіти.

## **РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ЗАСАДИ НАЦІОНАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ «СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ»**

### **1.1. Особливості застосування**

Для успішної діяльності у сфері забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності директор закладу освіти має глибоко ознайомитися із такими основними документами у сфері якості:

1. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT);
2. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT);
3. ДСТУ ISO 9004:2012 Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю (ISO 9004:2009, IDT).

З концептуальними ідеями та методичними рекомендаціями щодо забезпечення якості загальної середньої освіти відповідно до міжнародних та національних стандартів у сфері якості можна також ознайомитися із підготовлених нами матеріалів [16].

Результатом вивчення документів та матеріалів з питань забезпечення якості має бути цілісне і несуперечливе уявлення про менеджмент якості як про «вісь», на яку відтепер мають «нанизуватися» усі управлінські дії директора закладу загальної середньої освіти. Це уявлення складається із таких важливих положень.

Національні стандарти України «Системи управління якістю» [2; 3; 4] застосовні для всіх організацій, незалежно від їх розміру, складності та бізнес-моделі, а їх цілями є збільшення обізнаності організацій, які прагнуть досягти сталого успіху завдяки запровадженню системи управління якістю,



щодо самих себе, обов'язків та зобов'язань перед замовниками, очікувань зацікавлених сторін, а також щодо досягнення задоволеності їх послугами.

Ці стандарти у жодному разі не передбачають потребу:

- однаковості структури різних систем управління якістю;
- узгодження документації зі структурою розділів цих стандартів;
- використання специфічної термінології цих стандартів в межах організації;
- використання їх з метою контролю, адже вони не є нормативними документами.

Натомість, ці стандарти містять важливі вказівки з досягнення стійкого успіху будь-якою організацією в середовищі, яке постійно і швидко змінюється, та за умов зростання впливовості замовників послуг і всіх зацікавлених сторін на саму організацію та її подальшу історію. Це дуже важливо для закладу загальної середньої освіти як організації, яка повинна забезпечувати вимоги замовників, очікування зацікавлених сторін та застосовні (законодавчі й регламентувальні) вимоги, в т. ч. ліцензійні умови.

З метою забезпечення однозначності в розумінні спеціальної термінології та спрощення сприймання матеріалу цього розділу будемо використовувати поняття, формулювання та тексти Національних стандартів України «Системи управління якістю» [2; 3; 4] без цитування та посилань.

## **1.2. Цикл Шухарта–Демінга (PDCA–цикл) та постійне поліпшування**

Зазвичай, **сталого успіху** досягають за рахунок:

- а) усвідомлення **середовища**, в якому існує організація;
- б) упровадження **процесного підходу** та **належного управління**;
- в) застосування **покращень** та/або **інновацій**;
- г) **засвоєння уроків** та використання **кращого досвіду власної діяльності**.

**Споживачами освітньої послуги**, яку надає заклад загальної середньої освіти, є учні, її **замовниками** – учні, їх батьки або інші законні представники та держава, а в якості **зацікавлених сторін** виступають споживачі і замовники освітньої послуги, а також засновник (засновники) закладу освіти, суспільство (соціум, громадськість) та держава, в т.ч. місцеві органи управління освітою. Загалом споживачі і замовники освітньої послуги, а також зацікавлені сторони для закладу загальної середньої освіти – це усі ті, з якими пов'язані його **успіх**, а також **значний ризик для його сталості і забезпечення успіху**, якщо потреби та очікування не буде виконано.

Постійне задоволення вимог та врахування майбутніх потреб і очікувань є одним із головних завдань для закладу загальної середньої освіти у середовищі, яке стає все більш складним та динамічним. Для досягнення цієї цілі заклад загальної середньої освіти, як і інші організації, може застосовувати **коригування, постійне поліпшення, зміни та інновації**.

Для забезпечення сталого успіху, зазвичай, використовують **процесний підхід**, елементами якого є цикл безперервного поліпшення процесів Шухарта – Демінга (**PDCA** – цикл) «**Plan – Do – Check – Act**» («Плануй – Виконуй – Перевірй – Дій») та **ризик-орієнтоване мислення**.

Закладу загальної середньої освіти усю свою діяльність доцільно розбудувати як цілісну систему **окремих взаємоузгоджених процесів**, представлену у вигляді «дерева процесів», що є фундаментальною вимогою процесного підходу. На найвищому рівні – це не більше 5-7 окремих взаємоузгоджених процесів, які потім реалізуються через більшу кількість окремих процесів.

Схема будь-якого одиничного процесу, зазвичай, передбачає наявність та взаємодію таких його елементів, як «джерела входів», «входи», «дії» (початок і кінець), «виходи», «очікування виходів», а також, обов'язково, контрольні точки моніторингу та вимірювання на кожному елементі та між окремими взаємоузгодженими процесами, необхідні для контролювання, і

які є специфічними для кожного процесу. Процедури моніторингу та вимірювання мають бути визначеними та доведеними до усіх виконавців.

Кожний окремий взаємоузгоджений процес обов'язково повинен мати **керівника процесу**. Втручання в процес мінімізуються, а його змінювання без згоди керівника процесу є неприпустимими.

**Обов'язковою вимогою** є також те, що виділені процеси можна **визначати, виміряти та поліпшувати**. Люди (учні, працівники закладу освіти, інші особи) співпрацюють **виключно у межах процесів**.

Впровадження процесного підходу до організації діяльності закладу загальної середньої освіти сприяє витісненню його попередника – функціонального підходу, за якого оцінювалися не результати, а сама діяльність – управлінська, педагогічна, методична тощо за універсальними показниками, параметрами та індикаторами встановленими ззовні.

Важливо також враховувати, що функціональний підхід до організації діяльності за зовнішніми стандартами був витіснений процесним підходом в усьому світі ще в 50-60-х роках минулого століття, але в національній системі освіти залишився нам у спадок від радянської школи та під захистом різного роду «сучасних маскувальних обгорток» навіть сьогодні намагається зберегти свій статус у нових документах з питань освіти, зокрема, шляхом стандартизації вимог до окремих видів робіт, їх ходу тощо. Цей шлях є безперспективним, з часом від нього обов'язково відмовляться, а директор закладу освіти у своїй діяльності із забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності має постійно керуватися Національними стандартами України «Системи управління якістю».

**Цикл РДСА зазвичай описують так:**

- **Плануй:** установлюй цілі системи та її процеси, а також ресурси, потрібні для отримання результатів відповідно до вимог зацікавлених сторін та власних бажань, а також ідентифікуй і розглядай ризики та можливості.

- **Виконуй:** упроваджуй те, що заплановано; не допускай змінювання діяльності без попереднього аналізування інформації та внесення змін у плани в установленому порядку.

- **Перевірйай:** здійснюй моніторинг і де застосовно, вимірною (з використанням засобів педагогічної та психолого-педагогічної діагностики) освітній процес ( окремі взаємоузгоджені процеси) та створену в результаті освітньої діяльності освітню послугу, зважаючи на цілі, вимоги і заплановані роботи, а також звітуй про результати.

- **Дій:** уживай заходів для поліпшення дієвості.

Цикл РДСА дає змогу закладу загальної середньої освіти постійно забезпечувати впевненість у тому, що його процеси визначені (невизначеність процесів є суттєвим недоліком освітньої діяльності більшості закладів загальної середньої освіти країни), адекватно забезпечені ресурсами та керовані, і що можливості для поліпшення визначено та реалізовано.

**Ризик-орієнтоване мислення** дає змогу закладу загальної середньої освіти визначити чинники, які можуть спричинити відхилення його процесів та систем від запланованих результатів, щоб установити запобіжні заходи контролю для зменшення негативних впливів і найбільшого використання можливостей у міру їх виникнення.

Розглядання як ризиків, так і можливостей становить основу для поліпшення результативності діяльності закладу загальної середньої освіти, досягнення поліпшення його процесів і запобігання негативним впливам.

**Можливості** можуть утворюватися як наслідок ситуації, сприятливої для досягнення запланованого результату, наприклад, сукупність обставин, які дають змогу приваблювати нових споживачів освітньої послуги, розробити нові послуги, поліпшувати ефективність.

Заклад загальної середньої освіти зі сталим успіхом – це завжди «організація, яка навчається», здобуває та засвоює уроки, цінує та зберігає кращий досвід власної діяльності.

**Якість освітньої послуги** визначають здатністю задовольняти потреби замовників, а також передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони.

**Внутрішня система забезпечення якості освіти** закладу загальної середньої освіти виконує такі **функції**:

- охоплює дії, за допомогою яких заклад ідентифікує свої цілі та визначає сукупність процесів і ресурсів, необхідних для досягнення бажаних результатів у сфері якості освіти;
- керує окремими взаємоузгодженими процесами та ресурсами, потрібними для створення освітньої послуги та здобуття результатів для відповідних зацікавлених сторін;
- дає змогу оптимізувати використання ресурсів;
- забезпечує засоби ідентифікування дій щодо вирішування непередбачуваних наслідків у наданні послуги.

До потенційних вигод для закладу загальної середньої освіти від запровадження менеджменту якості належать:

- здатність надавати освітню послугу, яка задовольняє замовників, а також застосовні вимоги;
- створення можливостей для підвищення задоволеності замовників освітньої послуги;
- урахування ризиків і можливостей, пов'язаних із середовищем і цілями закладу освіти;
- здатність демонструвати відповідність усталеним вимогам до внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

### **1.3. Принципи менеджменту якості**

Принципи менеджменту якості є усталеними і такими:

- орієнтація на замовника;
- лідерство;

- задіяння персоналу;
- процесний підхід;
- поліпшення;
- приймання рішень на підставі фактичних даних;
- керування взаємовідносинами.

Нижче наведено особливості реалізації принципів менеджменту якості в закладі загальної середньої освіти.

### **1. Орієнтація на замовника.**

Сталого успіху досягають, якщо основну увагу в управлінні якістю приділяють задоволенню потреб і вимог замовників та прагненню до перевершення їх очікувань.

Механізм ідентифікації потреб замовників освітньої послуги та інших зацікавлених сторін має бути визначеним та функціонувати постійно.

#### **Можливі напрями діяльності**

1. Визначення безпосередніх і опосередкованих замовників освітньої послуги.
2. Розуміння поточних і майбутніх потреб та очікувань конкретних замовників освітньої послуги.
3. Пов'язування цілей діяльності закладу загальної середньої освіти з конкретними потребами та очікуваннями визначених замовників.
4. Вимірювання та моніторинг рівня задоволеності потреб конкретних замовників й виконання відповідних дій.
5. Активне керування стосунками із конкретними замовниками та зацікавленими сторонами для досягнення сталого успіху.

### **2. Лідерство**

Керівники закладу загальної середньої освіти усіх рівнів установлюють єдність його призначеності, напрямів розвитку і створюють умови для задіяння персоналу задля досягнення цілей, узгодженості місії, бачення, політики, процесів та ресурсів, а перший керівник бере на себе усю повноту відповідальності за процеси у сфері якості освіти та їх результати.

### **Можливі напрями діяльності**

1. Інформування персоналу закладу освіти про місію, бачення, політику, процеси та наявні ресурси.
2. Створення та підтримання спільних цінностей, справедливості та етичних моделей поведінки на всіх рівнях закладу освіти;
3. Формування культури довіри та чесності.
4. Надихання і заохочення до зобов'язання щодо якості освіти в масштабах усього закладу освіти.
5. Забезпечення персоналу необхідними ресурсами, навчанням і наданням необхідних повноважень, щоб діяти зрозуміло, несуперечливо, прозоро та відповідально.
6. Недопущення дублювання повноважень, що веде до розмивання відповідальності.
7. Наявність дієвої і зрозумілої системи заохочування та визнання внеску персоналу.

### **3. Задіяння персоналу**

Компетентний, правомочний та задіяний персонал на всіх рівнях закладу загальної середньої освіти – суттєво важливий для досягнення цілей діяльності та забезпечення сталого успіху.

### **Можливі напрями діяльності**

1. Постійне спілкування з персоналом закладу загальної середньої освіти задля сприяння його розумінню важливості власного внеску в забезпечення якості освітньої послуги.
2. Сприяння співпраці в усьому закладі освіти.
3. Сприяння відвертому обговоренню та обмінюванню знаннями і досвідом.
4. Уповноваження персоналу визначати обмежувальні чинники в роботі і без остраху брати на себе ініціативи.
5. Визнання, винагороджування персоналу за його внесок, набуття знань і самовдосконалення.

6. Проведення обстежень, щоб оцінити рівень задоволеності персоналу, інформування про його результати і виконання відповідних дій.

#### **4. Процесний підхід**

Внутрішня система забезпечення якості освіти складається із окремих **процесів досягнення цілей у сфері якості**, які функціонують як єдине ціле, що дає можливість її оптимізувати та забезпечити дієвість закладу загальної середньої освіти.

#### **Можливі напрями діяльності**

1. Визначення цілей внутрішньої системи забезпечення якості освіти та процесів, потрібних для їх досягнення.

2. Установлення повноважень, обов'язків і підзвітності осіб щодо керування процесами.

3. Розуміння можливостей та визначення обмежень у ресурсах перед виконанням дій.

4. Визначення окремих взаємоузгоджених процесів і аналізування впливу на систему в цілому змін в окремих процесах.

5. Керування процесами та їх взаємозв'язками як системою для результативного та ефективного досягнення цілей у сфері якості.

6. Забезпечення наявності інформації для забезпечення процесів та здійснення моніторингу, аналізування та оцінювання діяльності усієї системи.

7. Керування ризиками.

#### **5. Поліпшення**

Успішний заклад загальної середньої освіти постійно зорієнтований на поліпшення як фундаментальну цінність задля підтримки поточних рівнів дієвості реагування на зміни в середовищі, а також щоб створити нові можливості.

#### **Можливі напрями діяльності**



1. Сприяння встановленню цілей щодо поліпшення на всіх рівнях закладу освіти.

2. Теоретичне та практичне навчання персоналу на всіх рівнях стосовно того, як застосовувати інструменти та методика для досягнення цілей щодо поліпшення.

3. Використання технологій управління проектами для упровадження змін та інновацій.

4. Відстежування, аналізування та проведення аудиту планування, розроблення, запровадження і результатів проектів та програм щодо поліпшення.

5. Визнання та винагородження персоналу за поліпшення.

### **6. Прийняття рішень на основі фактичних даних**

Рішення, базовані на аналізуванні й оцінюванні фактів, доказів і даних, з більшою ймовірністю уможливають бажані результати.

Усі документи закладу освіти мають бути доопрацьовані або ж змінені у встановленому порядку відповідно до реального стану справ у ньому. Треба визнати, що більшість закладів загальної середньої освіти країни працює із неточними чи навіть із свідомо спотвореними даними, або ж навіть без них, орієнтуючись тільки на формальні вимоги до видів діяльності (педагогічної, управлінської тощо), що є суттєвою ментальною перепоною для впровадження менеджменту якості освіти.

### **Можливі напрями діяльності**

1. Визначення, вимірювання та здійснення моніторингу ключових показників щодо всіх процесів та їх етапів, якщо це передбачено.

2. Забезпечення доступності до всіх необхідних даних відповідного персоналу.

3. Забезпечення, щоб дані та інформація були достатньо точними, надійними та захищеними.

4. Забезпечення компетентності персоналу, щоб аналізувати й оцінювати дані.

5. Приймання рішень та виконання дій на основі фактичних даних і виважено з урахуванням досвіду.

### **7. Керування взаєминами**

Сталого успіху з більшою ймовірністю досягають заклади загальної середньої освіти, які керують взаємовідносинами зі всіма зацікавленими сторонами, оптимізуючи їх вплив на свою діяльність.

#### **Можливі напрями діяльності**

1. Визначення всіх зацікавлених сторін і їх зв'язків із закладом освіти.
2. Встановлення пріоритетності взаємовідносин із конкретними зацікавленими сторонами, що ними потрібно керувати.
3. Налагоджування взаємовідносин, які збалансовують вигоди короткострокового та довгострокового характеру.
4. Збирання інформації та обмінювання нею, досвідом та ресурсами з відповідними зацікавленими сторонами
5. Вимірювання показників діяльності та забезпечення щодо них зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами, щоб сприяти ініціативам з поліпшення.
6. Запровадження спільної діяльності на засадах широкого партнерства із зацікавленими сторонами щодо поліпшення, особливо у сфері створення та надання освітньої послуги.
7. Заохочування і визнання поліпшення та досягнень конкретних зацікавлених сторін.

**При розробленні** внутрішньої системи забезпечення якістю освіти закладу загальної середньої освіти треба брати до уваги, що:

- вона не повинна бути надто складною, але має точно відображати потреби закладу освіти щодо забезпечення управління якістю;
- її модель включає такі обов'язкові складники: загальні положення (функції та принципи), політику, цілі, процеси, діяльність і результати;
- вона є динамічною системою, яка постійно еволюціонує;
- вона має план, у якому враховуються усі напрями і види діяльності;

- вона є предметом моніторингу і оцінювання щодо дієвості;
- як засіб її оцінювання постійно застосовуються внутрішні та зовнішні аудити, проведення яких урегульовано міжнародними та національними стандартами у сфері якості;
- її доцільно зінтегрувати в єдину систему управління закладом освіти, що підвищить загальну результативність та ефективність;
- наявність та її стан свідчить про рівень керованості якістю освіти та якістю освітньої діяльності закладу освіти.

Отже, менеджмент якості, який базується на принципах всеохоплюючого управління якістю (TQM) і як інструмент досягнення цілей у сфері якості використовує внутрішню систему забезпечення якості освіти – це «стиль», або «філософія» чи «культура» управління, яке зорієнтоване на турботу про задоволення потреб замовників та постійне поліпшення якості продукції, послуг та процесів.

## РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА СЕРЕДНЯ ОСВІТА ЯК ОСВІТНЯ ПОСЛУГА

### 2.1. Сутність освітньої послуги

Можливість широкого використання менеджменту якості у сфері освіти з'явилася після прийняття нового Закону України «Про освіту» [9], яким освіту усіх рівнів визначено як **освітню послугу** – «комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання», а діяльність закладів освіти як **освітню діяльність** – «діяльність суб'єкта освітньої діяльності, спрямована на організацію, забезпечення та реалізацію освітнього процесу у формальній та/або неформальній освіті».

До нових понять сучасного законодавства про освіту, які суттєво оновлюють його зміст, окрім освітньої послуги, належать **здобувачі освіти** – «... учні..., які здобувають освіту за будь-яким видом та формою здобуття освіти» (ст. 1 ЗУ «Про освіту») та **результати навчання** – «знання, уміння, навички, способи мислення, погляди, цінності, інші особисті якості, набуті у процесі навчання, виховання та розвитку, які можуть ідентифікувати, спланувати, оцінити і виміряти та які особа здатна продемонструвати після завершення освітньої програми або окремих освітніх компонентів» (ст. 1 ЗУ «Про освіту»).

Загалом, під **послугою** будемо розуміти певну самоцінність як результат дії (діяльності) виробника (створювача) послуги, яку він надає споживачеві послуги для задоволення його потреби, і яка «споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності» (ст. 901 ЦК України).

Тому **сутність освітньої послуги**, яку надає особі заклад загальної середньої освіти, полягає в створенні самоцінності у вигляді **освітнього середовища здобування загальної середньої освіти** (далі – освітнє середовище) як сукупності нематеріальних та матеріальних умов, які **уможливають успішну діяльність цієї особи із здобування освіти під час освітнього процесу**.

Ураховуючи те, що особою, яка одержує освітню послугу, здебільшого є дитина, яка ще не може самостійно її одержувати та оцінити її якість, до **замовників освітньої послуги** доцільно віднести учнів, їх батьків або інших законних представників та державу, адже вони мають усі необхідні для цього права і повноваження.

Вимоги до освітньої послуги і умов її одержання визначаються законодавством, відповідним стандартом освіти та потребами і очікуваннями здобувачів освіти, їх батьків або інших законних представників. Якість освіти та якість освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти є ключовими

характеристиками сучасної освіти та предметами особистісного, суспільного і державного контролю (нагляду), який інституційно відокремлено.

## 2.2. Загальні характеристики освітньої послуги

Із урахуванням зазначеного та на основі сучасних наукових уявлень про освіту розкриємо загальні характеристики освітньої послуги, яку виробляє (створює) та надає заклад загальної середньої освіти.

1. Особистісно та суспільно цінною є не сама освітня діяльність закладу освіти, а її результат – самоцінність у вигляді упорядкованої сукупності умов, створених та наданих під час освітнього процесу здобувачеві освіти для здобування ним відповідного рівня освіти, що відображається у його результатах навчання.

2. Здобувач освіти може здобути відповідний рівень освіти лише в процесі спеціально організованої особистої діяльності визначеного змісту і у встановленому порядку, адже освітня послуга споживається лише під час її вироблення (створення) закладом освіти. Цей вид цілеспрямованої та спеціально організованої діяльності здобувачів освіти називається **навчально-пізнавальною діяльністю** або **навчанням** і не співпадає із іншим видом людської діяльності – грою, якою можуть займатися як діти, так і дорослі люди без цілей щодо здобування відповідного рівня освіти.

3. Заклад освіти, виробляючи (створюючи) самоцінність у вигляді упорядкованої сукупності необхідних і достатніх умов для здобування здобувачами освіти відповідного рівня освіти, обов'язково має забезпечувати «спрямованість» цієї самоцінності на «досягнення здобувачами освіти очікуваних результатів навчання», визначених в стандарті освіти та освітній програмі, організовуючи, забезпечуючи та реалізуючи освітній процес.

4. Здобувачі освіти «зобов'язані: виконувати вимоги освітньої програми..., та досягати результатів навчання, передбачених стандартом освіти для відповідного рівня освіти (ч. 3 ст. 53 ЗУ «Про освіту»).

5. Результати навчання здобувачів освіти не є результатами освітньої діяльності закладу освіти, а є особистими якостями здобувачів освіти, здобутими (набутими) в процесі навчання, виховання та розвитку. Їх характеристики залежать, від якості спожитої освітньої послуги, особливостей її одержання та від особистих зусиль здобувачів освіти.

Заклад освіти в односторонньому порядку не може надати здобувачеві освіти відповідний рівень освіти, якщо той відмовляється спожити надану йому освітню послугу (виконати визначену навчально-пізнавальну діяльність), незалежно від якості запропонованої йому освітньої послуги.

Отже, освіта відповідного рівня не надається, надається лише освітня послуга, а освіта здобувається здобувачем освіти завдяки споживанню ним освітньої послуги, яке відбувається під час його навчально-пізнавальної діяльності, зміст якої визначена освітньою програмою.

### **2.3. Особливості надання освітньої послуги**

Надання освітньої послуги закладом загальної середньої освіти має такі особливості.

1. Освітню послугу здобувачеві освіти надає заклад освіти, а не педагогічний працівник (педагогічні працівники), педагогічна діяльність якого (яких) забезпечує створення та/або актуалізацію окремих складників (аспектів) освітнього середовища.

2. Споживачі та замовники освітньої послуги, яку надає заклад освіти, мають право на захист своїх інтересів, зокрема право на задоволення освітньої потреби, якість та доступність освіти, інформованість, вибір, бути вислуханими, впливати на вироблення (створення) освітньої послуги та інші права споживачів, гарантовані законодавством України.

3. Заклад загальної середньої освіти має гарантовану державою «академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію» (п. 1 ст. 23 ЗУ «Про освіту»), а результат його освітньої діяльності зі створення освітньої

послуги є предметом оцінювання та особистого, суспільного і державного нагляду (контролю).

4. Складність задач, які стоять перед закладом освіти, наявність застосовних вимог до його освітньої діяльності, важливість загальної середньої освіти для життєдіяльності та розвитку особи, суспільства і держави, необхідність забезпечення набуття компетентнісних результатів навчання зумовили нагальну потребу в упровадженні широкого партнерства у сфері освіти між закладом освіти, споживачами і замовниками освітньої послуги, а також усіма зацікавленими сторонами.

Пропонуємо під **широким партнерством в освіті** розуміти узгоджені та злагоджені дії закладу освіти, споживачів і замовників освітньої послуги та усіх зацікавлених сторін у справі забезпечення здобування здобувачами освіти відповідного рівня освіти.

#### **2.4. Модель освітньої послуги**

Для створення зручного у використанні цілісного уявлення про **освітню діяльність закладу загальної середньої освіти** пропонуємо під нею розуміти **єдність двох процесів**, а саме: **вироблення освітньої послуги (створення освітнього середовища) та надання освітньої послуги (здійснення освітнього процесу)**.

Представимо освітнє середовище закладу загальної середньої освіти у вигляді **моделі досконалості** – сукупності обмеженої кількості параметрів досконалості за допомогою яких можна однозначно описати стан динамічної системи (об'єкта, процесу). **Параметр досконалості** – це інтегральна макрохарактеристика системи (об'єкта, процесу) за якою оцінюють повноту позитивних якостей (довершеність) будь-чого. Значення параметрів досконалості змінюються дискретно у визначеному інтервалі.

**Модель досконалості освітнього середовища** закладу загальної середньої освіти подамо у вигляді сукупності 8 параметрів досконалості (скорочено – **Модель досконалості ОС:8ПД**).

Нижче розкрито зміст параметрів досконалості освітнього середовища закладу загальної середньої освіти.

**1. Визначеність.** Освітнє середовище є самоцінністю та відокремлене від освітньої діяльності закладу освіти і навчально-пізнавальної діяльності учнів, а його цінності і допустимі (прийнятні) в ньому механізми (процедури) діяльності визначено, сформульовано у зручній для сприймання, розуміння і використання формі, відображено у документах (офіційних (статут, освітня програма тощо) та внутрішніх (положення, заходи тощо)) закладу освіти і оприлюднено.

**2. Оцінюваність.** Освітнє середовище здобування має об'єктивні характеристики, а тому може бути та є предметом вимірювання, моніторингу та оцінювання, а також внутрішнього і зовнішнього аудитів.

**3. Структурованість.** Освітнє середовище здобування є структурованим, має матеріальний (приміщення і територія із встановленими фізичними властивостями; спеціальне обладнання та засоби навчання з відповідними властивостями та у достатній кількості) та нематеріальний (освітні програми з наявними можливостями вибору і реалізації індивідуальної освітньої траєкторії для здобувачів освіти; організаційне забезпечення педагогічної та навчально-пізнавальної діяльності відповідно до освітніх програм; кадрове забезпечення освітньої діяльності; корпоративна культура) складники.

**4. Відкритість.** Освітнє середовище є відкритим, не має чітких меж (тільки визначенні цінності та механізми взаємодії), є педагогічно доцільно організованою частиною глобального освітнього простору сучасної людини.

**5. Спонукальність.** Освітнє середовище є спрямованим та активним, воно постійно спонукає та стимулює педагогічну і навчально-пізнавальну



діяльність учасників освітнього процесу, має цінності та умови для здійснення ініціатив і досягнення успіху.

**6. Динамічність.** Освітнє середовище є динамічним, воно постійно змінюється з урахуванням потреб і очікувань замовників освітньої послуги та покращується завдяки використанню менеджменту якості.

**7. Безпечність.** Освітнє середовище є фізично безпечним та психологічно комфортним для учасників освітнього процесу.

**8. Партнерство.** Освітнє середовище створюється за обов'язкової участі закладу освіти, споживачів і замовників освітньої послуги, а також усіх зацікавлених сторін на засадах широкого партнерства.

## **2.5. Визначення рівня якості освітнього середовища**

Наявність Моделі досконалості ОС:8ПД дозволяє визначати рівень якості освітнього середовища та планувати і здійснювати його поліпшення.

Доречно, щоб параметри досконалості Моделі досконалості ОС:8ПД мали невелику кількість рівнів зрілості, наприклад 5, як це запропоновано в ДСТУ ISO 9004:2012 [4].

Для зручності користування введемо якісні характеристики рівнів зрілості параметрів досконалості:

- 1-й рівень – низький;
- 2-й рівень – нижче середнього;
- 3-й рівень – середній;
- 4-й рівень – вище середнього;
- 5-й рівень – високий.

Визначення рівня якості кожного параметра досконалості відбувається шляхом співставлення його дійсного стану із прикладами, наведеними в спеціальній текстовій таблиці (Табл. 2. 1), починаючи з першого рівня і рухаючись до вищих рівнів зрілості. Наявним рівнем якості освітнього середовища вважається найвищий рівень зрілості, який було досягнуто його

параметрами досконалості без будь-яких невідповідностей критеріям більш низького рівня.

Важливо розуміти, що заклад загальної середньої освіти може розробити або обрати і іншу модель освітнього середовища як інструмент для його створення, вивчення та поліпшення. Тут важливо розуміти, що використання будь-яких універсальних наборів критеріїв, параметрів та індикаторів стану без урахування особливостей обраної моделі освітньої діяльності закладу освіти є некоректним і не може забезпечити розуміння сутності явищ і процесів в ньому, його ефективного та цілеспрямованого використання і поліпшення.

*Таблиця 2.1.*

**Характеристики параметрів досконалості освітнього середовища  
закладу загальної середньої освіти  
(Модель досконалості ОС:8ПД)**

№ п/ п	Параметр досконалос ті	Рівні зрілості				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1.	Визначеність	Освітнє середовище не відображено у документах закладу освіти	Освітнє середовище частково відображено в офіційних документах закладу освіти (статуті, освітніх програмах)	Освітнє середовище відображено в офіційних документах закладу освіти (статуті, освітніх програмах), а також його окремі аспекти відображено у внутрішніх	Освітнє середовище повною мірою відображено в документах закладу освіти та наявні окремі дії з його поліпшення	Освітнє середовище повною мірою відображено у документах закладу освіти та наявне постійне його поліпшення завдяки внутрішній системі забезпечення якості освіти

				документах закладу освіти		
2.	Оцінюваність	Освітнє середовище не є предметом спеціально організованої діяльності з оцінювання	Окремі аспекти освітнього середовища є предметом оцінювання, але не визначено сукупність його об'єктивних характеристик	Освітнє середовище є предметом оцінювання з використанням окремих визначених об'єктивних характеристик	Освітнє середовище є предметом системного оцінювання з використанням сукупності об'єктивних характеристик та наявності окремих дій з його поліпшування	Освітнє середовище є предметом системного оцінювання з використанням визначеної сукупності об'єктивних характеристик та наявності постійного його поліпшення завдяки внутрішній системі забезпечення якості освіти
3.	Структурованість	Структурованість освітнього середовища не є предметом спеціально організованої діяльності	Окремі аспекти структури освітнього середовища частково відображені в офіційних документах закладу освіти	Структура освітнього середовища офіційно визначена та повною мірою відображена в офіційних документах закладу освіти	Структура освітнього середовища офіційно визначена, повною мірою відображена в документах закладу освіти та наявності окремих дій з його поліпшування	Структура освітнього середовища офіційно визначена, повною мірою відображена в документах закладу освіти та наявності постійного поліпшення завдяки внутрішній системі забезпечення якості освіти
4.	Відкритість	Освітнє середовище	Освітнє середовище обмежене	Освітнє середовище включає в	Освітнє середовище є системним,	Освітнє середовище є системним, включає в себе

		обмеже не лише внутрішнім середовищем закладу освіти	внутрішнім середовищем закладу освіти, але наявне епізодичне використання ресурсів зовнішнього середовища	себе як внутрішнє середовище закладу освіти так і зовнішнє середовище, але вони незгармонізовані та відсутні надійні канали їх використання	включає в себе внутрішнє середовище закладу освіти та зовнішнє середовище, існують надійні канали взаємодії та наявні окремі дії з його поліпшення	внутрішнє середовище закладу освіти та зовнішнє середовище, існують надійні канали і механізми їх використання та наявне постійне його поліпшення завдяки внутрішній системі забезпечення якості освіти
5.	Спонукальність	Спонукальність освітнього середовища не є предметом спеціально організованої діяльності	Мають місце окремі дії зі створення спонукального освітнього середовища, зокрема створення умов для реалізації окремих ініціатив здобувачів освіти	Освітнє середовище має зорієнтованість на спонукання здобувачів освіти до навчально-пізнавальної діяльності, стимулювання їх ініціативності в окремих сферах та створення для цього відповідних умов	Освітнє середовище здійснює спрямований спонукальний вплив і стимулює діяльність здобувачів освіти, та наявні окремі дії з його поліпшення	Освітнє середовище здійснює спрямований спонукальний вплив на здобувачів освіти, наявні умови для реалізації їх ініціатив та наявне постійне його поліпшення завдяки внутрішній системі забезпечення якості освіти
6.	Динамічність	Змінювання	Наявні окремі дії зі	Освітнє середовище	Освітнє середовище	Освітнє середовище постійно

		освітнього середовища не є предметом спеціально організованої діяльності	змінювання освітнього середовища під впливом застосованих вимог	постійно змінюється в напрямі забезпечення відповідності застосованим вимогам	постійно змінюється під впливом застосованих вимог та окремих потреб замовників освітньої послуги	поліпшується під впливом застосованих вимог, потреб замовників освітньої послуги, очікувань зацікавлених сторін завдяки внутрішній системі забезпечення якості освіти
7.	Безпечність	Безпечність (фізична та психологічна) освітнього середовища не є предметом спеціально організованої діяльності	Наявні окремі дії із забезпечення безпеки (фізичної та психологічної) освітнього середовища	Безпечність (фізична та психологічна) освітнього середовища є предметом спеціально організованої діяльності в окремих сферах	Безпечність (фізична та психологічна) освітнього середовища є предметом системної спеціально організованої діяльності та наявні окремі дії з її поліпшування	Безпечність (фізична та психологічна) освітнього середовища є предметом спеціально організованої діяльності та наявне її постійне поліпшення завдяки внутрішній системі забезпечення якості освіти
8.	Партнерство	Створення та забезпечення функцій	Створення та забезпечення функціонування	Створення та забезпечення функціонування освітнього	Створення, забезпечення функціонування і окремі покращення	Створення, забезпечення функціонування та постійне поліпшування

		нування освітнього ого середовища є предметом діяльності закладу освіти та діяльності тільки закладу освіти	ання освітнього середовища є предметом діяльності закладу освіти та наявні окремі спільні дії із здобувачами освіти	середовища відбувається завдяки спільній діяльності закладу освіти та замовників освітньої послуги	освітнього середовища відбуваються завдяки спільній діяльності закладу освіти, замовників освітньої послуги та окремих зацікавлених сторін	освітнього середовища відбуваються на засадах широкого партнерства, що відображено в угодах (меморандумах) та завдяки внутрішній системі забезпечення якості освіти
--	--	--	--	--	--	---

### **РОЗДІЛ 3. ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС ЯК НАДАННЯ ТА ОДЕРЖАННЯ ОСВІТНЬОЇ ПОСЛУГИ**

#### **3.1. Загальні характеристики освітнього процесу в сучасному закладі загальної середньої освіти**

Законодавством про освіту визначено, що «освітній процес – система науково-методичних і педагогічних заходів, спрямованих на розвиток особистості, шляхом формування та застосування її компетентностей» (ст. 1. ЗУ «Про освіту»).

Але це визначення лише вказує на спрямованість заходів і не дає можливості створити цілісне уявлення про освітній процес в сучасному закладі загальної середньої освіти, сформулювати вимоги до нього та забезпечити їх дотримання. Закон України «Про загальну середню освіту» також не містить визначення терміну «освітній процес» у явному вигляді [10].

Тому у подальшому будемо використовувати таке визначення освітнього процесу.

**Освітній процес** – це організоване закладом освіти здобування здобувачем освіти відповідного рівня освіти в інституційній формі, що відбувається за освітньою програмою в спеціально створеному освітньому середовищі із встановленими властивостями.

З врахуванням наявних норм законодавства про освіту освітній процес у сучасному закладі загальної середньої освіти має такі загальні характеристики:

- забезпечує єдність навчання, виховання і розвитку учня;
- здійснюється відповідно до освітньої програми, розробленої і затвердженої закладом освіти на основі державних стандартів загальної середньої освіти, яка обов'язково передбачає освітні компоненти для вільного вибору учня;
- реалізується як одночасна співдіяльність і постійна взаємодія учня (навчально-пізнавальна діяльність) і вчителя (педагогічна діяльність) у формах, за допомогою методів і засобів навчання, що відповідають освітній програмі;
- передбачає повне виконання закладом освіти відповідної освітньої програми та досягнення учнем визначених нею результатів навчання (компетентностей) як особистісних якостей, які підлягають ідентифікації, вимірюванню і оцінюванню та які учень здатен продемонструвати після завершення освітньої програми та окремих її компонентів у встановленому порядку та у визначені терміни;
- відбувається у створеному закладом освіти освітньому середовищі як упорядкованій сукупності умов, що уможливають успішне здобування учнем загальної середньої освіти.

### **3.2. Результати навчання та компетентності**

Сучасне законодавство про освіту визначає **результати навчання** як «знання, уміння, навички, способи мислення, погляди, цінності, інші особисті якості, набуті у процесі навчання, виховання та розвитку...» (ч. 22. ст. 1. ЗУ «Про освіту»), а **компетентність** як «динамічну комбінацію знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність» (ч. 15. ст. 1. ЗУ «Про освіту»).

Окрім того, вказано, що «Кожна освітня програма має передбачати досягнення здобувачами освіти результатів навчання (компетентностей), визначених відповідним Державним стандартом загальної середньої освіти» (ч. 7. ст. 15. ЗУ «Про загальну середню освіту»).

У практичній педагогічній діяльності важливо також використовувати вже усталене в українській освіті розуміння компетентності у навчанні як «характеристики результатів навчання» [8, с. 408], « інтегрований результат, що передбачає зміщення акцентів з накопичення нормативно визначених знань, умінь і навичок до формування і розвитку в учнів здатності практично діяти, застосовувати досвід успішної діяльності в певній сфері» [8, с. 408], «особистісну характеристику, ставлення до предмета діяльності» [8, с. 408].

Важливо також враховувати, що «академічні» або «нормативно визначені знання, уміння і навички» не обов'язково є особистісними якостями людини, а, здебільшого, існують у вигляді «інформаційних відображень» зовнішніх суспільних цінностей.

Отже, результати навчання як компетентності (ключові та предметні) є особистісними якостями конкретного учня, набутими ним особисто, і як здатності до дії, можуть бути виявлені і оцінені за результатами його навчально-пізнавальної діяльності та поведінки.

**3.3. Організаційно-педагогічні засади освітнього процесу, що забезпечує набуття компетентностей**



Сучасний етап розвитку загальної середньої освіти характеризується переходом від знаннєвої парадигми освіти до компетентнісної, є досить складним і суперечливим, а тому потребує науково-методичного забезпечення та супроводу. Без наукового розуміння сутності освітнього процесу в сучасних умовах неможливо забезпечувати якість освіти та освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. Розкриємо зміст основних організаційно-педагогічних засад освітнього процесу.

**Знаннєву парадигму освіти (організаційно-педагогічний аспект)** можна однозначно задати сукупністю таких положень:

1. Об'єкти навчально-пізнавальної діяльності академічно (строго, теоретично, абстрактно) відібрані.
2. Предметом навчально-пізнавальної діяльності є здобування знань, умінь і навичок як академічно відібраних суспільних цінностей, які людство виробило в ході цивілізаційного поступу .
3. Методично доцільно підібрані форми, засоби і способи навчально-пізнавальної діяльності.
4. Освітній процес є закритою системою за участі вчителя та учнів як суб'єктів педагогічної та навчально-пізнавальної діяльності.
5. Результатами навчання є знання, уміння і навички учнів як внутрішні відображенням академічного змісту освіти.

**Компетентнісну парадигму освіти (організаційно-педагогічний аспект)** можна однозначно задати сукупністю таких положень:

1. Об'єктом навчально-пізнавальної діяльності учнів є сучасний навколишній світ (матерія, особа і суспільство та ідеї).
2. Предметом навчально-пізнавальної діяльності учнів є здобування компетентностей у ході розв'язання навчально-пізнавальних задач, сформульованих на основі актуальних життєвих проблем.
3. Навчання є відкритою системою за участі вчителів, учнів та їх батьків або інших законних представників, суспільства і держави на умовах

широкого партнерства як суб'єктів діяльності, яка відбувається у доцільних та прийнятних формах.

4. Результатами навчання є компетентності як особистісні якості учня, як здатності до соціалізації та успішної діяльності.

Ці парадигми освіти, зазвичай, протиставляють одна одній, кожна з них має свої переваги та недоліки, але перша ще, а друга вже на практиці не працюють.

З метою взаємного підсилення переваг та зменшення недоліків обох парадигм освіти інтегруємо їх в одну – **компетентнісно-знаннєву парадигму освіти**.

**Компетентнісно-знаннєву парадигму освіти (організаційно-педагогічний аспект)** можна однозначно задати сукупністю таких положень:

1. Об'єктом навчально-пізнавальної діяльності учнів є сучасний навколишній світ (матерія, особа і суспільство та ідеї).

2. Предметом навчально-пізнавальної діяльності учнів є здобування компетентностей у процесі розв'язання навчально-пізнавальних задач, сформульованих на основі актуальних життєвих проблем, яке відбувається засобами (знання, уміння і навички) навчальних предметів.

3. Навчання є відкритою системою за участі вчителів, учнів, їх батьків або інших законних представників, суспільства і держави на умовах широкого партнерства, як суб'єктів діяльності, яка відбувається у доцільних та прийнятних формах.

3.1 Навчання відбувається як діяльність із розв'язання конкретної навчально-пізнавальної задачі, якщо для її розв'язання в учнів достатньо наявних і актуалізованих знань, умінь та навичок.

3.2. Навчання впродовж визначеного вчителем періоду (від кількох хвилин до кількох навчальних занять поспіль) відбувається за знаннєвою парадигмою освіти (як окремим випадком компетентнісно-знаннєвої парадигми освіти), якщо для розв'язання цієї задачі (а таких задач більшість) в учнів не вистачає знань, умінь і навичок та передбачає:

3.2.1. Конкретні академічно відібрані знання (уміння, навички) як предмет навчально-пізнавальної діяльності учнів.

3.2.2. Методично доцільно підібрані форми, способи і засоби спільної діяльності вчителя і учнів.

3.2.3. Спеціально створене освітнє середовище як сукупність необхідних і достатніх умов для здобування освіти.

3.2.4. Навчання як відкриту систему за участі вчителя та учнів як суб'єктів спільної діяльності.

3.2.5. Конкретні результати навчання (знання, уміння, навички) як внутрішні відображення академічно відібраних знань, умінь та навичок.

У подальшому здобуті за знаннєвою парадигмою освіти знання, уміння та навички використовуються як основні засоби та способи розв'язання визначених навчально-пізнавальних задач і набуття учнями компетентностей.

4. Результатами навчання є компетентності як особистісні якості учня, набуті ним у процесі вивчення частини змісту навчального предмета, як здатності до соціалізації і успішної діяльності в науковий або інший суспільно цінний спосіб.

### **3.4. Основні етапи базового сценарію навчального заняття**

До основних етапів базового сценарію навчального заняття або значної їх кількості на яких передбачається вивчення навчального матеріалу за компетентнісно-знаннєвою парадигмою освіти належать такі.

#### **Етап 1. Мотивація навчально-пізнавальної діяльності учнів.**

Вчитель привертає увагу учнів до об'єктів, процесів і подій сучасного навколишнього світу, в т. ч. і актуальних повідомлень, наприклад, засобів масової інформації, соціальних Інтернет-мереж тощо, та розглядає їх разом із учнями у площині особистих потреб та інтересів учнів, їх батьків або інших законних представників, суспільства і держави. Це дозволяє в

науковий або інший суспільно цінний спосіб окреслити актуальну життєву проблему, яка стає об'єктом уваги та навчально-пізнавальної діяльності учнів на навчальну занятті або на певній їх кількості.

Важливо враховувати, що мотивом здійснювати навчально-пізнавальну діяльність у молодшому віці (для учнів 1-6 класів), зазвичай, є інтерес до самої діяльності та відчуття успіху у ній, до нього додаються та стають головними здобування переваг та успіхів серед однолітків (для учнів 7-9 класів), та у «дорослому світі» (для учнів 10-12 класів).

Окрім того, мотивування учнів до навчання має стати обов'язком та предметом спільних турбот усіх партнерів закладу освіти, тобто батьків учнів або інших законних представників, суспільства та держави. За відсутності такої спільної діяльності вчитель здатний в тій чи іншій мірі мотивувати до навчально-пізнавальної діяльності лише молодших школярів.

Активність учнів на цьому етапі може бути навіть «вищою» за активність вчителя.

**Етап 2.** Формулювання навчально-пізнавальних задач, планування діяльності з їх розв'язання та визначення очікуваних результатів діяльності.

Цей етап реалізується як спільна діяльність вчителя і учнів за провідної ролі вчителя, який забезпечує проектування навчально-пізнавальної діяльності учнів відповідно до навчальної теми і академічно визначеного змісту освіти на основі актуальної життєвої проблеми.

Активність учителя зазвичай є вищою за активність учнів, але завжди враховуються їх пропозиції, уподобання та вибір, а також дані про фактичний рівень знань, умінь та навичок учнів.

**Етап 3.** Навчально-пізнавальна діяльність учнів та вчителя з розв'язання навчально-пізнавальної задачі.

Навчально-пізнавальна діяльність відбувається у відкритому освітньому середовищі (матеріальному та цифровому), а освітній процес часто «виходить за шкільні стіни та паркани». Навчання відбувається за активної

участі усіх партнерів, що опікуються створенням його ресурсного та організаційного забезпечення.

Навчально-пізнавальна діяльність учнів організовується з об'єктами та у ході процесів сучасного навколишнього світу, а тому забезпечує набуття учнями компетентностей як здатностей успішно діяти в «польових умовах». Учні вчать «бачити», «віднаходити» науку та, звісно, і інші форми суспільної свідомості (мистецтво, релігію, ідеологію, політику, правосвідомість тощо) в реальних (цифрових) об'єктах та процесах, «проживають» їх за умов відсутності, спотвореності, прихованості або надлишку необхідних даних та інформації, а також неповноти власних знань, умінь і навичок. В учнів формуються компетентності як особистісні якості, як здатності до успішної діяльності в науковий або інший суспільно цінний спосіб (мистецтво, правосвідомість тощо), адже вони опікуються актуальними життєвими проблемами та є суб'єктами навчально-пізнавальної діяльності.

Варто зауважити, що на вже описаних етапах навчання практично ніколи не виникає проблем із залученням учнів до роботи, а навпаки, вони завжди демонструють високу природну активність.

Проблеми зазвичай виникають при переході до навчання за знанневою парадигмою освіти, і це потребує окремого розгляду та пояснень.

Основними чинниками, які вимагають знаходження конкретних, а тому завжди компромісних (які враховують стан об'єктів та середовища) розв'язків наявних суперечностей є об'єктивні відмінності здобувачів освіти, яких об'єднано для здобування освіти в класи за віковою ознакою. Тому учні з різними рівнями здатності до навчання як праці, мотивації, батьківських супроводу та організаційної і ресурсної підтримки, перебувають у різних психофізичних станах, але навчаються разом і одночасно за розкладом уроків (навчальних занять).

Значну кількість суперечностей вдається зняти в старшій школі, якщо запровадити диференціацію учнівського контингенту, але тільки за наявності

відповідного освітнього середовища здобування профільної середньої освіти академічного та/або професійного спрямування.

На рівнях початкової та базової середньої освіти такі способи є недоцільними. Окрім того, навіть за повного запровадження профільності у старшій школі учні одного класу завжди будуть мати відмінні здатності до навчально-пізнавальної діяльності встановленого рівня складності (спрямування) та перебувати у різних психофізичних станах.

Тому доцільно обирати таку наскрізну диференціацію здобувачів освіти, яка «автоматично», тобто без вживання спеціальних адміністративних заходів, здатна постійно забезпечувати учням можливість досягати успіху в навчально-пізнавальній діяльності, виконуючи при цьому різну за складністю і обсягом роботу у власному темпі. Такими якостями володіє диференціація за рівнями складності навчально-пізнавальної діяльності.

З практичної точки зору можна обмежитися виділенням трьох рівнів складності навчально-пізнавальної діяльності.

**Рівень А.** Діяльність за зразком (матеріальним або ідеальним). До цього рівня складності належить діяльність із впізнавання об'єктів, знаходження подібних та відмінних («правильних» або «неправильних») об'єктів за ознаками, їх облікування, копіювання, практичні дії з об'єктами за зразком дії тощо.

**Рівень Б.** Діяльність за наданим алгоритмом. До цього рівня складності належать як можливі елементи усі види діяльності Рівня А, а також діяльність з аналізу та групування об'єктів зі сталою якістю; діяльність за наданими алгоритмами (інструкціями та технологічними картками, правилами тощо), які передбачають, у тому числі, і вибір запропонованих шляхів досягнення цілей та допускають відсутність в них окремих ланок, які учням потрібно сконструювати з використанням раніше здобутих знань та набутих компетентностей самостійно або під керівництвом вчителя.

**Рівень В.** Діяльність за власним алгоритмом (сценарієм). До цього рівня належать як можливі елементи усі види діяльності Рівня А і Рівня Б, а також

діяльність зі створення власних алгоритмів (сценаріїв) діяльності з використанням наявних та, при потребі, нових засобів, знань, умінь і навичок самостійно, або під керівництвом учителя для досягнення конкретних цілей у середовищі або з об'єктами, які можуть змінювати свою якість.

Учні, які діють успішно і досягають конкретних, наперед визначених цілей, одночасно демонструють і відповідний рівень навчальних досягнень, який можна оцінити. Зокрема, у навчально-пізнавальній діяльності Рівня А – початковий і середній рівень навчальних досягнень (1-6 балів), Рівня Б – середній рівень навчальних досягнень (7-9 балів), Рівня В – високий рівень навчальних досягнень (10-12 балів).

З урахуванням описаного, навчання за знаннєвою парадигмою освіти відбувається з використанням відповідного матеріального (цифрового) та інформаційного забезпечення і розпочинається з виконання усіма учнями класу навчально-пізнавальної діяльності Рівня А. Після успішного виконання визначеної вчителем обов'язкової кількості видів діяльності цього рівня, окремі учні переходять до діяльності Рівня Б, а потім і Рівня В. У такий спосіб природним шляхом формуються три динамічні групи учнів, одні з яких весь час будуть виконувати діяльність Рівня А, другі – Рівня А і Рівня Б, треті – усіх трьох рівнів. Учень самостійно приймає рішення про перехід до наступного рівня за умови виконання ним достатньої (наперед визначеної вчителем) кількості видів діяльності попереднього рівня.

Учитель весь час консультиє, надає поради, допомагає учням в їх самостійній діяльності, а також (і це обов'язкова вимога) обліковує наявність/відсутність в учнів наперед визначених результатів діяльності, оцінює їх роботу і відображає у 12-бальній шкалі та заносить оцінки до класного журналу і щоденника учня (у т. ч. електронних).

Організоване в такий спосіб навчання вимагає від учителя великих зусиль при підготовці занять та передбачає дуже високу

інтенсивність педагогічної праці при їх проведенні, але воно забезпечує залучення усіх учнів до навчання як суб'єктів діяльності, а тому гарантує успіх та високу якість освіти.

**Етап 4.** Аналіз фактичних даних про хід та результати навчання учнів.

Здійснюється вчителем після закінчення навчального заняття або певної їх кількості.

**Етап 5.** Планування подальшої діяльності, у т. ч., і постійного поліпшення освітнього процесу.

Здійснюється вчителем під час підготовки до наступного навчального заняття, семестру, нового навчального року.

### **3.5. Модель освітнього процесу**

Освітній процес закладу загальної середньої освіти подамо у вигляді його Моделі досконалості ОП:8ПД (Освітній процес: 8 параметрів досконалості). Параметри досконалості у цій моделі освітнього процесу є такі.

**1. Визначеність цілей.** Цілі освітнього процесу чітко визначено на основі застосовних вимог (державні стандарти загальної середньої освіти, навчальні програми) та вимог учнів, їх батьків або інших законних представників, а також фактичних даних про наявний рівень компетентностей (знань, умінь, навичок тощо) учнів.

**2. Забезпеченість умов.** Освітній процес відбувається у спеціально створеному освітньому середовищі як сукупності внутрішніх та зовнішніх умов, що відповідає застосовним вимогам, в т.ч. ліцензійним умовам, враховує потреби здобувачів освіти та уможливорює успішне здобування загальної середньої освіти.

**3. Спланованість.** Освітній процес має план, який постійно поліпшується з урахуванням дії внутрішніх та зовнішніх чинників.



**4. Актуальність для здобувачів освіти.** Усі види навчально-пізнавальної діяльності, яку виконують здобувачі освіти під час навчання, є актуальними для них, тобто відповідають їх потребам.

**5. Залученість здобувачів освіти.** Здобувачі освіти є суб'єктами навчально-пізнавальної діяльності, мають до неї інтерес завдяки відповідності їх потребам та наявним можливостям обирати її види, форми і методи.

**6. Результативність діяльності здобувачів освіти.** Здобувачі освіти діють успішно та демонструють здатності здобувати визначені результати діяльності за зразком, за алгоритмом та за власним алгоритмом (сценарієм).

**7. Задоволеність потреб замовників освітньої послуги.** Замовники освітньої послуги вважають, що їх потреби задоволено і це підтверджено результатами проведених вимірювань.

**8. Засвоєність уроків для поліпшення.** Хід та результати освітнього процесу є предметом постійного аналізу, а здобуті знання і досвід успішно використовуються в подальшому для поліпшення.

### **3.6. Визначення рівня якості освітнього процесу**

Для зручності користування введемо якісні характеристики рівнів зрілості параметрів досконалості Моделі досконалості ОП:8ПД

- 1-й рівень – низький;
- 2-й рівень – нижче середнього;
- 3-й рівень – середній;
- 4-й рівень – вище середнього;
- 5-й рівень – високий.

У цьому випадку освітній процес буде мати 5 рівнів якості: освітній процес низької якості, освітній процес нижче середньої якості, освітній процес середньої якості, освітній процес вище середньої якості, освітній процес високої якості.

Визначення рівня якості освітнього процесу відбувається шляхом співставлення дійсного стану параметра досконалості із прикладами, наведеними в спеціальних текстових таблицях (Табл. 3.1.), починаючи з першого рівня і рухаючись до вищих рівнів зрілості. Наявним рівнем якості освітнього процесу вважається найвищий рівень зрілості, який було досягнуто його параметрами досконалості без будь-яких невідповідностей критеріям більш низького рівня.

Таблиця 3.1.

**Характеристика рівнів зрілості параметрів досконалості  
освітнього процесу (Модель досконалості ОП:8ПД)**

№ п/п	Параметр досконалості	Рівні зрілості				
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1.	Визначеність цілей	Цілі не визначено, наявна зорієнтованість на види діяльності	Наявна зорієнтованість на види діяльності та частково визначено цілі на основі застосовних вимог	Цілі визначено на основі застосовних вимог окремих здобувачів освіти	Цілі визначено на основі збалансованого підходу до врахування вимог усіх замовників освіти та наявні окремі дії з їх поліпшування	Цілі визначено та наявне їх постійне поліпшення з урахуванням вимог усіх замовників освітньої послуги і зацікавлених сторін завдяки внутрішній системі забезпечення якості освіти
2.	Забезпеченість умов	Використовуються лише наявні умови	Використовуються лише наявні умови та присутні	Середовище процесу є сукупністю наявних	Середовище процесу є сукупністю умов,	Середовище процесу є сукупністю умов,

			окремі дії щодо приведення їх у відповідність до застосовних вимог	умов, приведених у відповідність до застосовних вимог	приведених у відповідність до застосовних вимог, та наявні окремі дії з їх поліпшування	приведених у відповідність до застосовних вимог, та наявна діяльність з їх постійного поліпшування завдяки внутрішній системі забезпечення якості освіти
3.	Спланованість	Діяльність спланована лише частково та на основі неофіційних даних	Діяльність спланована відповідно до цілей та на основі масиву неофіційних даних	Діяльність спланована відповідно до цілей та на основі масиву неофіційних і окремих офіційних фактичних (одержаних в результаті виконаних вимірювань) даних	Діяльність спланована відповідно до цілей та на основі офіційних фактичних (одержаних в результаті виконаних вимірювань) даних та наявне часткове поліпшення планів діяльності	Діяльність спланована відповідно до цілей та на основі офіційних фактичних (одержаних в результаті виконаних вимірювань) даних та наявне постійне поліпшування планів діяльності завдяки внутрішній системі забезпечення якості освіти
4.	Актуальність	Актуальність	Здобувачі	Діяльність є	Діяльність є	Діяльність є

	ь діяльності для здобувачів освіти	ь діяльності для здобувачів освіти не є предметом спеціально організованої діяльності	освіти виконують лише обов'язкову діяльність та наявна можливість частково задовольняти окремі власні освітні потреби	актуальною для здобувачів освіти завдяки можливостям задовольняти окремі власні освітні потреби	актуальною для здобувачів освіти завдяки можливостям задовольняти власні наявні та окремі майбутні освітні потреби	актуальною для здобувачів освіти завдяки можливостям задовольняти власні наявні та майбутні освітні потреби з використанням внутрішньої системи забезпечення якості освіти
5.	Залученість здобувачів освіти	Залученість здобувачів освіти не є предметом спеціально організованої діяльності	Здобувачів освіти лише частково залучено до діяльності як її суб'єктів завдяки наявним можливостям обирати методи діяльності	Здобувачів освіти залучено до діяльності як її суб'єктів завдяки наявним можливостям частково обирати її форми та методи	Здобувачів освіти залучено до діяльності як її суб'єктів завдяки наявним можливостям частково обирати її види, форми і методи.	Здобувачів освіти залучено до діяльності як її суб'єктів завдяки наявним можливостям обирати її види, форми і методи, планувати і оцінювати її, а також брати участь в її поліпшенні завдяки внутрішній системі забезпечення якості освіти

6.	Результативність діяльності	Оцінювання результатів діяльності не є предметом спеціально організованої діяльності	Оцінюються окремі результати діяльності, наявні лише результати діяльності за зразком	Оцінюються всі результати діяльності, наявні лише результати діяльності за зразком та за наданим алгоритмом	Оцінюються всі результати діяльності, наявні лише результати діяльності за зразком та за наданим алгоритмом, наявне їх часткове поліпшення	Оцінюються всі результати діяльності, наявні результати діяльності за зразком, та за наданим та за власним алгоритмом (сценарієм), наявне їх постійне поліпшення завдяки внутрішній системі забезпечення якості освіти
7.	Задоволеність потреб замовників освітньої послуги	Рівень задоволеності потреб замовників освітньої послуги не визначається	Рівень задоволеності потреб замовників освітньої послуги визначається епізодично та не у повному обсязі	Рівень задоволеності потреб замовників освітньої послуги визначається постійно та явні окремі дії з його підвищення в окремих замовників освітньої послуги	Рівень задоволеності потреб замовників освітньої послуги визначається постійно та наявні тенденції з його підвищення в окремих замовників освітньої послуги	Рівень задоволеності потреб замовників освітньої послуги визначається постійно та наявне його підвищення в усіх замовників освітньої послуги завдяки внутрішній системі забезпечення якості освіти

8.	Засвоєність уроків для поліпшення	Засвоєння уроків для поліпшення не є предметом спеціально організованої діяльності	Засвоєння уроків для поліпшення відбувається рідко та ситуативно	Хід та результати процесу аналізуються, а здобуті уроки частково використовуються у подальшій діяльності	Хід та результати процесу систематично аналізуються, а здобуті уроки обліковуються та використовуються для поліпшення	Хід та результати процесу систематично аналізуються, обліковуються, а здобуті уроки постійно використовуються для поліпшення завдяки внутрішній системі забезпечення якості освіти
----	-----------------------------------	--	--	--	---	--

### **3.7. Необхідні умови для сталого підвищення якості освітнього процесу.**

Для сталого підвищення якості освітнього процесу та його організації на засадах компетентнісно-знанневої парадигми освіти необхідно забезпечити наступне.

1. Наявність якісних (зорієнтованих на вимоги усіх замовників освітньої послуги) освітніх програм (програм навчальних предметів) та виконання їх у повному обсязі визначеними засобами та способами.

Важливо враховувати, що «основою для розроблення освітньої програми є стандарт освіти відповідного рівня» (ч. 1 ст. 33 ЗУ «Про освіту»), педагогічні працівники зобов'язані «виконувати освітню програму для досягнення здобувачами освіти передбачених нею результатів навчання» (ч. 2 ст. 54 ЗУ «Про освіту»), а керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень забезпечує «здійснення контролю за виконанням освітніх програм» (ч. 3 ст. 26 ЗУ «Про освіту»).

Також потрібно брати до уваги, що педагогічні працівники мають право на академічну свободу, яка, окрім усього іншого, передбачає «вільний вибір форм, методів і засобів навчання, що відповідають освітній програмі» (ч. 1 ст. 54 ЗУ «Про освіту»).

Зазначена норма здатна стимулювати активність усіх педагогів на етапі розроблення і схвалення освітньої програми та уникнення при цьому формалізму, а також є основою для розвитку освіти як високотехнологічної галузі, у якій можна застосовувати технології менеджменту якості, до визначальних особливостей яких належать незмінність процесів та процедур до їх завершення; вимірювання (оцінювання) на входах і виходах процесів; постійне поліпшення процесів, процедур та умов; дотримання стандартів (в даному випадку мова йде про внутрішні стандарти закладу загальної середньої освіти, наприклад, про розроблені (вибрані) інструменти і методики, положення тощо).

Суттєвим є також те, що «освітня програма має передбачати освітні компоненти для вільного вибору здобувачів освіти» (ч. 4 ст. 15 ЗУ «Про загальну середню освіту»). Тому для створення додаткових можливостей освітні компоненти для вільного вибору учня має розробляти саме вчитель, а схвалювати педагогічна рада та затверджувати керівник закладу освіти без будь-яких процедур додаткового погодження. Це уможливить широке упровадження нових освітніх компонентів, у т. ч. і використання різноманітних короткотривалих навчальних проектів та кейсів.

2. Наявність у педагогічних працівників спеціальних компетентностей для діяльності у відкритому освітньому середовищі та на засадах компетентнісно-знанневої парадигми освіти, а також з використанням інструментів менеджменту якості.

3. Достатнє матеріальне та цифрове забезпечення освітнього процесу.

Важливо, щоб у розпорядженні учнів і вчителя були усі необхідні об'єкти, інформація та навчальні матеріали.

До навчальних матеріалів зазвичай входять: підручник з навчального предмета, в якому відображено нормативно відібрані знання, уміння та навички і представлено їх у єдиних формі і обсязі; різноманітні навчальні матеріали для кожного учня у вигляді наборів роздаткових карток або електронних файлів, зошитів з друкованою основою або електронних посібників для учнів з достатньою кількістю видів навчально-пізнавальної діяльності Рівня А, Рівня Б і Рівня В.

Доцільно врахувати, що навчальні матеріали для учнів починають відігравати головну (у порівнянні із підручником) роль в організації їх безпосередньої навчально-пізнавальної діяльності. Такі матеріали мають створюватися на основі актуальних проблем сучасного навколишнього світу, бути наукоємкими та методично доцільними. Значну кількість навчальних матеріалів для учнів потрібно виготовляти з паперу, адже постійне використання електронних матеріалів щоденно упродовж 4-7 годин є шкідливим для дітей та неприпустимим.

Має також бути забезпечено вільний доступ до інформаційних ресурсів, у т. ч. шляхом зняття заборон (обмежень) щодо використання учнями особистих планшетів, смартфонів тощо у встановленому порядку.

#### **РОЗДІЛ 4. ДІЯЛЬНІСТЬ З РОЗРОБЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ**

Діяльність з розроблення внутрішньої системи забезпечення якості не може відбуватися лінійно або ж за єдиним алгоритмом. У ході виконання цієї роботи часто доводиться повертатися до попередніх етапів, вносити зміни до вже створених робочих моделей процесів та їх складників. Усе залежить від середовища закладу загальної середньої освіти, дії зовнішніх і внутрішніх чинників та їх інтенсивності. Але директор закладу освіти має усвідомлювати, що його та колектив закладу чекає тривала (не менше одного навчального року), досить складна, нова і цікава та вкрай потрібна



робота, яка обов'язково принесе вагомі здобутки, у тому числі забезпечить переведення закладу освіти у режим сталого успіху.

Важливо, щоб усі, хто вирішив розробити і впровадити внутрішню систему забезпечення якості освіти у своєму закладі освіти, розуміли необхідність поетапного виконання дуже важливих видів діяльності.

#### **4.1. Усвідомлення необхідності розроблення та впровадження внутрішньої системи забезпечення якістю освіти**

Незалежно від особливостей закладу загальної середньої освіти розроблення та впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти є безпосереднім і прямим обов'язком та покликанням директора закладу освіти як першого керівника організації, і цю справу не можна делегувати ні заступникам керівника, ні іншим педагогічним працівникам або структурним підрозділам, об'єднанням працівників тощо.

Саме тому директор закладу освіти повинен першим і дуже глибоко вивчити, окрім законодавства про освіту, ще й Національні стандарти України «Системи управління якістю» [ 2; 3; 4], ознайомитися із спеціальною літературою з питань менеджменту якості, проаналізувати досвід зі створення та забезпечення функціонування систем управління якістю різних організацій та закладів освіти зокрема. У цій роботі помічниками будуть ці методичні рекомендації та достатньо велика кількість офіційно оприлюднених матеріалів з питань якості продукції, послуг і процесів в мережі Інтернет.

Але вивчення Національних стандартів України «Системи управління якістю» не є легкою справою, адже у директорів закладів освіти відсутній досвід і навички роботи з такими документами, а положення цих документів є загальними, потребують «деталювання» з урахуванням особливостей такого суб'єкта надавання послуг як сучасний заклад загальної середньої освіти, здобутків педагогічної науки і практики.

Результати будуть значно вищими, якщо директор закладу освіти пройде спеціальне навчання за освітньою (сертифікаційною) програмою з менеджменту якості. Корисним також буде постійне консультування із фахівцями, наприклад, експертами з питань якості.

Але відсутність спеціального навчання або ж постійного консультування з фахівцем з питань якості не є критичним, адже окреслених цілей можна досягти шляхом самоосвіти.

Результатом цього етапу має бути «прийняття» директором закладу освіти цінностей менеджменту якості та усвідомлення необхідності запровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти, а також наявність цілісного первинного уявлення про управлінську діяльність у сфері якості освіти.

За наявності такого результату директор закладу освіти переходить до наступного етапу – особисто готує та проводить засідання педагогічної ради з питань якості освіти та якості освітньої діяльності.

#### **4.2. Прийняття рішення про початок розроблення та впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти.**

На засіданні педагогічної ради директор закладу освіти виступає з ґрунтовним повідомленням щодо ролі внутрішньої системи забезпечення якості освіти, необхідності застосування до освіти як послуги менеджменту якості, забезпечує формування інтересу в педагогів до цієї проблеми, наголошує на перевагах, які здобуде колектив в найближчий час та у перспективі.

Тому доповідь першого керівника не доцільно замінити виступами фахівця з питань якості або заступника директора закладу освіти. Усі працівники мають переконатися у тому, що починається новий етап розвитку їх закладу освіти, а директор є лідером у цій справі та взяв на себе відповідальність за якість освіти і якість освітньої діяльності.

У рішенні педагогічної ради зазначають про початок роботи з розроблення та впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

На підставі рішення педагогічної ради директор закладу освіти видає наказ «Про початок роботи з розроблення та впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти», в якому:

- визначається **відповідальна особа з якості освіти;**
- створюється **робоча група з розроблення та впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти** на чолі з відповідальною особою з якості освіти та вказується її персональний склад;
- визначається порядок **навчання** персоналу з питань менеджменту якості освіти та розроблення **плану-графіка створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти.**

### 4.3. Залучення персоналу

Директору закладу освіти важливо розуміти, що успіх запровадження менеджменту якості можливий лише у випадку, якщо у сфері якості освіти буде постійно задіяний увесь педагогічний персонал закладу, а не лише адміністрація або ж призначена особа з якості освіти чи навіть робоча група з розроблення та впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Тому директору закладу освіти, усю свою роботу з запровадження менеджменту якості необхідно вибудовувати з використанням **принципу поетапного привласнення мети діяльності**, який ми сформулювали ще в 1992 році та успішно застосовуємо упродовж десятиліть [11].

Виявляється, що для того, щоб мета діяльності (ідея якоїсь справи, в т. ч. і зовнішня ініціатива) стала внутрішньою спонукою до дії працівників, необхідно, щоб вона, пройшовши через етапи колективно-особистісного вибору, реалізовувалася у вибраному (сконструйованому) колективом

варіанті справи і в індивідуальних шляхах та способах її досягнення. Таких етапів виділено три:

- оформлення мети діяльності як зовнішньої цінності колективу;
- оформлення мети діяльності як внутрішньої цінності колективу;
- оформлення мети діяльності як внутрішньої цінності особистості.

Цілі **першого етапу** директор закладу освіти досягає під час проведення засідання педагогічної ради, а також спілкуючись із окремими працівниками та їх групами. При цьому важливим є формування інтересу та мотивації до діяльності у сфері якості освіти. Результатом цього етапу має бути сформоване переконання у більшості працівників закладу освіти про те, що було б добре, якби менеджмент якості було запроваджено у нашому закладі освіти.

**Другий етап** є більш тривалим і передбачає організовану діяльність з розроблення найбільш доцільного варіанту колективної справи. Якщо колектив обирає не найкращий варіант справи (з т. з. директора закладу освіти), перший керівник має погодитись із таким рішенням і прийняти схвалений варіант колективної справи, адже лише в такий спосіб досягаються справжні цілі другого етапу – забезпечення активності та залученості більшості працівників до колективної справи. Тут немає протиріччя, адже фундаментальною цінністю менеджменту якості є постійне поліпшення, і це дозволяє у подальшому досить технологічно виправляти недоліки попередніх або проміжних рішень.

На другому етапі кількість тих, хто «приймає» цінності нової діяльності закономірно збільшується, адже працівникам пропонується здійснити запропонований ними варіант діяльності.

Цілі **третього етапу** досягаються завдяки наявності можливостей для кожного працівника закладу освіти в рамках обраного колективом варіанта спільної справи обирати індивідуальні шляхи та способи діяльності.

Кількість тих, хто активно підтримує обрану справу продовжує постійно збільшуватися і в окремих випадках досягає кількості працюючих в закладі

освіти. Якщо ж усі справи у закладі освіти організуються з урахуванням принципу поетапного привласнення мети діяльності (а також справ (процесів) дуже багато), то потенційні можливості усіх працівників використовуються повною мірою, адже в них є справжній інтерес до власної справи.

Отже, пройшовши три етапи колективно-особистісного вибору, мета діяльності із цінності зовнішньої перетворюється у внутрішню цінність більшості працівників, втрачає барви нав'язаного, чужого, привнесеного ззовні.

Враховуючи особливості діяльності закладу загальної середньої освіти важливо наголосити на таких наслідках цього принципу.

1. Принцип поетапного привласнення мети діяльності доцільно використовувати також у співпраці із замовниками освітньої послуги та усіма зацікавленими сторонами, оскільки це дозволить залучити їх до запровадження менеджменту якості освіти на засадах широкого партнерства і за високих рівнів поінформованості, співучасті та співвідповідальності.

2. Застосування менеджменту якості і внутрішньої системи забезпечення якості освіти вимагає розроблення і впровадження точних процедур та документування діяльності. Але зайве регламентування педагогічної діяльності суперечить її сутності та руйнує її. Тому принцип поетапного привласнення мети діяльності, зокрема наявність в ньому третього етапу, обґрунтовує недоцільність регламентування педагогічної діяльності вчителя (наприклад, його дій при проведенні навчального заняття, вивчення теми або розділу навчального предмета тощо) та одночасно вимагає унормування освітньої діяльності (наприклад, взаємоузгодженого освітнього процесу з вивчення навчального предмета на рівні відповідності форм, методів і засобів навчання освітній та навчальній програмам, очікуваним результатам навчання, запровадження внутрішніх стандартів, тощо).

Доцільно також, щоб весь колектив закладу освіти здобув знання з менеджменту якості, усвідомив усі особливості розроблення та впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Таке навчання проводиться за спеціальною програмою та за участі фахівців з управління якістю (не обов'язково у сфері освіти). Програма навчання повинна включати в себе такі теми: 1. Законодавство про освіту. 2. Концептуальні засади та педагогічні технології освітнього процесу у сфері загальної середньої освіти. 3. Всеохоплюючий менеджмент якості (ТМҚ). 4. Міжнародні та національні стандарти України у сфері якості; 5. Розроблення, впровадження та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (практичний аспект). Обсяг програми навчання не може бути меншим за 14-16 годин з урахуванням виконання практичної частини.

#### **4.4. Визначення структури освітнього процесу закладу загальної середньої освіти**

Після того, як будуть досягнуті цілі попередніх трьох етапів, переходять до розроблення структури освітнього процесу з виділенням у ньому окремих взаємоузгоджених освітніх процесів.

Цю роботу колектив закладу загальної середньої освіти має виконати самостійно з урахуванням великої кількості наявних обставин, звісно, що під керівництвом директора закладу освіти, відповідальної особи з якості освіти та за участі робочої групи з якості освіти.

Наприклад, у структурі освітнього процесу закладу освіти (найвищий рівень) можна виділяти окремі взаємоузгоджені освітні процеси 1-го рівня відповідно до структури закладу освіти, наприклад, освітній процес в початковій школі, освітній процес в базовій школі, освітній процес в старшій школі.

Якщо заклад освіти є навчально-виховним комплексом, наприклад, в його складі є дитячий садок, ліцей або гімназія чи заклад позашкільної освіти, то виділяють також окремі взаємоузгоджені освітні процеси 1-го рівня в кожному підрозділі (для опорного закладу освіти – філії).

Далі можна виділяти окремі взаємоузгоджені освітні процеси 2-го рівня відповідно до освітніх галузей навчального плану.

Доцільно також виділити процес виховання (зокрема громадянського виховання) як окремий взаємоузгоджений освітній процес 1-го рівня (якщо він організовується окремо від процесу навчання), або ж як окремий взаємоузгоджений освітній процес 2-го рівня (якщо він організовується і здійснюється в процесі навчання).

За інших підходів до структури освітнього процесу можуть бути включені як окремі взаємоузгоджені освітні процеси 2-го рівня, наприклад, наскрізні процеси формування ключових компетентностей (ст.12 ЗУ «Про освіту») та предметних компетентностей (якщо навчальний предмет вивчається кілька років поспіль).

Окремими взаємоузгодженими освітніми процесами 3-го рівня можуть бути процеси вивчення усіх навчальних предметів навчального плану закладу загальної середньої освіти.

Вважаємо за недоцільне регламентувати освітній процес на нижчих рівнях, зокрема на рівні навчального заняття чи вивчення окремої теми тощо. Важливо врахувати, що «... проведення уроку чи позакласного заходу не можна стандартизувати» [18, с.18], та, що «... результатом відвідування уроків чи позакласних заходів не може бути надання вчителю вказівок від контролерів, щодо покращення його діяльності. Якщо ж такі вказівки чи рекомендації надаються, то вчитель має повне право їх отримати й почути, але не виконувати» [18, с.17].

До структури освітнього процесу закладу загальної середньої освіти як окремі взаємоузгоджені процеси можуть бути включені і будь-які інші

процеси, якщо таке обґрунтоване рішення було прийняте її розробниками та закладом освіти в цілому.

Структура освітнього процесу (СОП) закладу освіти вже як внутрішній документ, має бути затверджена наказом директора закладу освіти. Також мають бути призначені або визначені керівники усіх окремих взаємоузгоджених освітніх процесів 1-3 рівнів, якщо такі процеси включено до офіційно затвердженої СОП закладу освіти.

#### **4.5. Визначення організаційної структури закладу освіти**

Після затвердження СОП закладу освіти розробляють його організаційну структуру, тобто визначають структурні підрозділи закладу загальної середньої освіти (методичні ради підрозділів (за наявності), методичні об'єднання, кафедри (за наявності), робочі або творчі групи тощо) та окремих співробітників, які будуть організовувати протікання усіх окремих взаємоузгоджених освітніх процесів.

Організаційна структура (ОС) закладу освіти вже як внутрішній документ затверджується наказом директора закладу освіти. Також мають бути призначені або визначені керівники усіх компонентів ОС закладу освіти.

#### **4.6. Розроблення організаційно-функціональної структури внутрішньої системи забезпечення якості освіти**

До виконання цієї надзвичайно важливої роботи також має бути залучено весь колектив. На цьому етапі доцільно вже як усвідомлену необхідність створити Організаційно-функціональну структуру (ОФС) внутрішньої системи забезпечення якості освіти для досягнення офіційно визначених цілей у сфері якості. На рівні закладу загальної середньої освіти до неї можуть входити рада з якості, яку очолює директор закладу освіти і



до якої входять керівники усіх взаємоузгоджених освітніх процесів 1-3 рівнів (за наявності) та групи якості на рівні кожного компоненту ОС закладу освіти. На цьому ж етапі актуалізується та усвідомлюється як необхідність потреба формалізувати (зробити простими і зрозумілими) вимоги до ради з якості закладу освіти, груп якості або інших органів, які організують роботу для досягнення цілей у сфері якості. Якщо заклад загальної середньої освіти невеликий, для забезпечення досягнення цілей у сфері якості в окремих взаємоузгоджених освітніх процесах 2 і 3 рівнів групи якості або інші колективні органи не створюються, а ці функції виконують призначені (визначені) особи.

ОФС внутрішньої системи забезпечення якості освіти затверджується наказом директора закладу освіти і є внутрішнім документом закладу освіти.

Враховуючи особливості такого суб'єкта освітньої діяльності як заклад загальної середньої освіти, доцільно перед впровадження вже розробленої внутрішньої системи забезпечення якості освіти або після першого року функціонування зінтегрувати раду з якості з педагогічною радою, а групи якості або інші органи, які опікуються досягненням цілей у сфері якості на рівні окремих взаємоузгоджених освітніх процесів 1-3 рівнів, відповідно з існуючими в закладі освіти методичними радами, методичними об'єднаннями, кафедрами, творчими групами тощо. Для цього необхідно у встановленому порядку внести зміни до положення про педагогічну раду закладу освіти і положень про інші компоненти ОС закладу освіти та до ОФС внутрішньої системи забезпечення якості.

#### **4.7. Збереження знань та засвоєння уроків власної діяльності**

До розроблення СОП закладу освіти, ОП закладу освіти та ОФС внутрішньої системи забезпечення якості освіти залучається якнайбільша кількість працівників. Ця робота є тривалою в часі і обов'язково приводить

до усвідомлення необхідності формалізувати та зберегти здобуті колективом знання про свій заклад освіти (зазвичай такі внутрішні знання відсутні в більшості закладів загальної середньої освіти, що є причиною значної кількості конфліктів та непорозумінь), наприклад, у вигляді Положення про освітній процес закладу освіти та в Положеннях про окремі взаємоузгоджені освітні процеси усіх рівнів (якщо колектив вважатиме за доцільне не інтегрувати знання про окремі взаємоузгоджені освітні процеси в єдиному Положенні про освітній процес закладу освіти).

Це ж стосується і усвідомлення необхідності розроблення Положення про ОС закладу освіти та Положень про структурні компоненти закладу освіти, якщо такий підхід буде визнано як доцільний, а також Положення про ОФС внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

У цих внутрішніх документах закладу освіти мають знайти відображення сучасні наукові уявлення про освіту як послугу, про освітнє середовище як сукупність умов одержання послуги, про освітній процес як процес надання освітньої послуги з урахуванням концептуальних засад компетентісно-знаннєвої парадигми освіти.

У зазначених документах закладу освіти, які фактично мають статус внутрішніх стандартів, відображаються також знання та результати здобутих уроків власної успішної практики щодо конкретних форм, методів і засобів здійснення педагогічної діяльності. Саме тому є доцільним постійне (за встановленим порядком) внесення змін та доповнень до положень про СОП закладу освіти, ОП закладу освіти, ОФС внутрішньої системи забезпечення якості освіти та інших документів на початку кожного нового навчального року.

На цьому ж етапі розроблення внутрішньої системи забезпечення якості освіти доцільно закріпити здобутий досвід успішної співпраці із замовниками освітньої послуги та усіма зацікавленими сторонами на засадах широкого партнерства у вигляді Меморандуму чи Угоди про

широке партнерство або про партнерство з окремими суб'єктами спільної діяльності.

#### 4.8. Написання документів у сфері якості освіти

Перед початком роботи з розроблення документації у сфері якості освіти в закладі загальної середньої освіти вже мають бути офіційно прийняті, погоджені із засновником та проголошені директором закладу освіти **місія** (сенси існування закладу освіти) та **бачення** (чим хоче стати заклад освіти).

Серед документів у сфері якості головне місце займає **Настанова з якості**, яка є основним документом внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

У Настанові з якості закладу загальної середньої освіти зазначається наступне:

- призначення настанови з якості;
- інформація про заклад освіти;
- визначення сфери застосування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- аналіз середовища закладу загальної середньої освіти та внутрішніх чинників, що впливають на його освітню діяльність; потреби замовників та очікування зацікавлених сторін; ризики та можливості;
- нормативна база внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- опис внутрішньої системи забезпечення якості освіти та її процесів;
- лідерство та зобов'язання у сфері якості освіти;
- політика у сфері якості закладу освіти;

Примітка 1. Політика у сфері якості закладу освіти: має бути узгодженою із місією та баченням закладу освіти; існує у вигляді окремого внутрішнього документа закладу освіти; приймається педагогічною радою та

офіційно оприлюднюється; змінюється за потреби та у встановленому порядку, але не рідше одного разу на 5 років.

- цілі у сфері якості закладу освіти;

Примітка 1. Цілі у сфері якості закладу освіти: мають бути узгоджені з політикою у сфері якості закладу освіти; існують у вигляді окремого внутрішнього документа закладу освіти; приймаються педагогічною радою та офіційно оприлюднюються; змінюються за потреби, але не рідше одного разу на рік.

Примітка 2. Визначається також порядок встановлення та змінювання цілей у сфері якості окремих взаємоузгоджених освітніх процесів 1-3 рівнів; цілі у сфері якості окремого взаємоузгодженого освітнього процесу є конкретизацією цілей у сфері якості закладу освіти та мають бути узгодженими із цілями у сфері якості окремого взаємоузгодженого освітнього процесу вищого рівня.

- планування вдосконалення та змінювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- інформування у сфері якості освіти;
- документування інформації;
- вироблення освітньої послуги як створення освітнього середовища здобування загальної середньої освіти; параметри досконалості освітнього середовища; впровадження та контроль змін;
- освітній процес як надання освітньої послуги; параметри досконалості освітнього процесу; впровадження та контроль змін;
- партнерство у сфері освіти;
- оцінювання дієвості (вимірювання, моніторинг, самооцінювання, внутрішній аудит);
- оцінювання задоволеності замовників освітньої послуги та усіх зацікавлених сторін;
- навчання та здобування уроків;

- постійне поліпшування (процедури та корегувальні дії; проекти та програми якості; програми розвитку закладу освіти).

#### **4.9. Доопрацювання**

Перед розглядом та затвердженням педагогічною радою настанови з якості закладу освіти, політики у сфері якості закладу освіти та цілей у сфері якості закладу освіти обов'язковими є аналіз та доопрацювання розробленої внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

На цьому етапі аналізують потенційні властивості (у їх єдності) місії і бачення закладу освіти, СОП закладу освіти, ОС закладу освіти, ОФС внутрішньої системи забезпечення якості освіти, політики у сфері якості закладу освіти, цілей у сфері якості закладу освіти, процесів досягнення цілей у сфері якості освіти (планування, забезпечування, контролювання та поліпшування якості) та документації з питань якості.

Корегування, доповнення та змінювання розробленої внутрішньої системи забезпечення якості освіти здійснюються за потреби.

## **РОЗДІЛ 5. ВПРОВАДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ТА ОКРЕМІ ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

### **5.1. Рішення про впровадження**

Підставою для впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти є рішення педагогічної ради закладу загальної середньої освіти, яке приймається після успішного завершення всіх попередніх етапів її розроблення.

Впроваджувати внутрішню систему забезпечення якості освіти доцільно з нового навчального року ( в серпні), а її розроблення здійснювати упродовж усього попереднього навчального року.

Отже, при інтенсивній роботі розробити та впровадити внутрішню систему забезпечення якості освіти можна за один календарний рік. Але необхідно усвідомлювати, що якісно виконати цю роботу за коротший період часу неможливо.

Витратити більше часу також недоцільно, оскільки удосконалити перший варіант внутрішньої системи забезпечення якості освіти без її практичної апробації неможливо, а постійне поліпшування є фундаментальною цінністю менеджменту якості.

## **5.2. Моніторинг вимог замовників освітньої послуги**

Найбільш чітко сформульованими та системними є вимоги держави, які відображено в державних стандартах (ст. 32 ЗУ «Про освіту»), типових освітніх програмах (ст. 33 ЗУ «Про освіту») та навчальних програмах ( відповідні накази МОН України).

Найбільш динамічними є вимоги учнів, їх батьків або інших законних представників, які необхідно постійно вивчати, аналізувати, «форматувати» у зручному для використання та задоволення вигляді.

Для цього заклад загальної середньої освіти повинен розробити або обрати та обов'язково офіційно впровадити механізм (в т. ч. інструментарій і методики) моніторингу вимог замовників освітньої послуги та постійно його поліпшувати.

Важливо враховувати, що вимоги окремих замовників освітньої послуги можуть суперечити одні одним. Така ситуація складається об'єктивно, а тому потребує наявності в закладі освіти офіційно запровадженого порядку прийняття (змінювання) узгоджених рішень. Ігнорування необхідності

постійного вивчення вимог усіх замовників освітньої послуги є неприпустимим та обов'язково породжуватиме проблеми для закладу освіти.

Узгоджені вимоги замовників освітньої послуги обов'язково повинні знайти відображення в освітніх програмах закладу загальної середньої освіти.

### **5.3. Моніторинг потреб та очікувань зацікавлених сторін**

Для забезпечення сталого успіху заклад загальної середньої освіти повинен досліджувати своє середовище, ідентифікувати всі зацікавлені сторони, з'ясувати всі їхні потреби і очікування, визначити пріоритети та вживати заходів щодо їх задоволення, уникати створення постійної напруги та конфліктів.

Потреби та очікування різних зацікавлених сторін також можуть суперечити одні одним, тому заклад освіти повинен розробити та оприлюднити механізм вивчення, облікування, аналізування та прийняття рішень щодо задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін.

Унікальною особливістю зацікавлених сторін закладу загальної середньої освіти є те, що всі вони (у т. ч. і замовники освітньої послуги) можуть бути партнерами. Тому доцільним є активне застосування закладом освіти менеджменту відносин із зацікавленими сторонами, в т. ч. і шляхом укладання офіційних односторонніх або багатосторонніх угод про партнерство.

Ігнорування потреб та очікувань зацікавлених сторін, створення (допускання) тривалих конфліктів об'єктивно продукує значні ризики для освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

### **5.4. Внутрішні та зовнішні аудити**

На відміну від моніторингу, який проводиться для визначення параметрів процесів та їх результатів, об'єктом аудиту є внутрішня система

забезпечення якості освіти. Тому аудити якості освіти та якості освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти, в т.ч. інституційний аудит (ст. 45 ЗУ «Про освіту»), мають сенс лише у випадку, якщо в закладі освіти вже впроваджено внутрішню систему забезпечення якості освіти.

Ця обставина в черговий раз акцентує увагу на необхідності проведення великої за обсягом організаційної роботи із підготовки та запровадження менеджменту якості в усіх закладах загальної середньої освіти країни. І визначальним тут є спеціальне навчання усіх керівників закладів загальної середньої освіти з питань менеджменту якості та реформування системи управління освітою країни.

Вимоги до аудитів систем управління якістю визначено Національним стандартом України [7], а методичні рекомендації щодо їх проведення в закладі загальної середньої освіти розроблено нами раніше [16].

### **5.5. Самооцінювання**

Сучасне законодавство про освіту та принципи менеджменту якості передбачають суттєве зміщення акцентів із зовнішнього на внутрішнє управління, із зовнішнього відомчого контролю (нагляду) на внутрішній самоконтроль (вимірювання, моніторинг, самооцінювання, внутрішній аудит тощо).

З урахуванням того, що зовнішня перевірка і оцінювання педагогічних та управлінських процесів передбачається у вигляді інституційного аудиту, який є «єдиним плановим заходом державного нагляду (контролю) у сфері загальної середньої освіти, що проводиться один раз на 10 років центральним органом виконавчої влади із забезпечення якості освіти (ч. 2 ст. 40 ЗУ «Про освіту»), стає очевидним, що самооцінювання залишається єдиним механізмом контролю за створенням та наданням освітньої послуги, в т.ч. і за результатами навчання (виховання, розвитку), а тому має бути науковим, системним, високоефективним та постійним.



Під **самооцінкою** освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти будемо розуміти всебічний та систематичний аналіз освітньої діяльності закладу освіти щодо вироблення освітньої послуги ( створення освітнього середовища) та надання освітньої послуги ( здійснення освітнього процесу), а також її результатів у порівнянні із вибраними еталонами, виконаний власними силами. Такими еталонами можуть бути Модель досконалості ОС:8ПД та Модель досконалості ОП:8ПД. Після визначення **рівня якості освітнього середовища та рівня якості освітнього процесу** встановлюють **рівень якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти** (від 1 (низький) до 5 (високий)), який не повинен бути вищим за встановлені рівень якості освітнього середовища та рівень якості освітнього процесу.

Для усіх офіційно визначених закладом освіти окремих взаємоузгоджених освітніх процесів 1-3 рівнів (за їх наявності) також розробляють та офіційно впроваджують моделі досконалості як внутрішні стандарти (еталони). Моделі досконалості окремих взаємоузгоджених освітніх процесів 1-3 рівнів можуть існувати у формі положення, схеми, таблиці, матриці тощо.

Обов'язковою вимогою є лише те, що ці документи повинні містити визначену сукупність (кількість і конфігурацію) **ключових елементів процесів** із поясненнями, щодо їх змісту. Для моделей ОС:8ПД та ОП:8ПД такими ключовими елементами є параметри досконалості.

При проведенні самооцінювання спочатку визначають об'єкт самооцінки, наприклад, один із окремих взаємопов'язаних освітніх процесів, а потім визначають рівень зрілості його параметрів досконалості відповідно до прийнятого внутрішнього стандарту ( його моделі досконалості).

Цю роботу виконує спеціально призначена особа або група осіб, яка пройшла спеціальне навчання, відповідно до встановленого порядку і термінів.

Наявність виявлених недоліків і невідповідностей в об'єктів, які вивчалися, є ознакою якісно виконаного самооцінювання, а також слугує вихідним пунктом для наступного поліпшення.

Одну із моделей системи самооцінювання закладу загальної середньої освіти представлено в літературі [1]. Її можна успішно застосовувати у різних закладах загальної середньої освіти за умови прийняття ними запропонованої у цій праці СОП закладу освіти.

## **5.6. Впровадження змін та інновацій**

Освітня діяльність закладу загальної середньої освіти з використанням менеджменту якості та внутрішньої системи забезпечення якості освіти передбачає проведення великої кількості досліджень, вимірювань, моніторингів, внутрішніх аудитів тощо, в результаті яких з'являються великі масиви фактичних даних, а їх аналіз сприяє виявленню значної кількості проблем (проблемних зон, вузьких місць тощо) у закладі освіти. Цілком очевидним є також і те, що проблеми не з'явилися, а завжди існували, а от усвідомлення їх наявності, надання їм статусу актуальних проблем закладу освіти, формулювання їх у форматі, зручному для розв'язання, відбувається тільки тепер. Усвідомлення наявності у закладі освіти «малих» і «великих» проблем, які давно очікують на вирішення, стимулює пошук та застосування різноманітних технологій цільового управління, створених на засадах процесного підходу.

Важливо враховувати, що процеси досягнення цілей у сфері якості освіти мають важливу особливість, зумовлену великою відповідальністю, яку повинні усвідомлювати всі, хто розпочинає втілювати зміни. Конкретні покращення у сфері освіти не повинні бути хаотичними, суперечливими, просто «модними», а навпаки, мають бути науково обґрунтованими, методично доцільними, системними та послідовними.

З практичної точки зору досить ефективною та зручною у використанні є методика проектно-цільового управління закладом освіти, яка була створена нами в 1992-1995 роках, а запропонований термін «проектно-цільове управління» широко використовується в педагогічній теорії та практиці упродовж останніх десятиліть [12].

Суть проектно-цільового управління закладом освіти полягає в тому, що після визначення (формулювання) актуальної проблеми закладу освіти виконавцем або їх групою (групою проекту, робочою групою тощо) розробляється **цільовий проект як комплексне забезпечення здійснення процесу досягнення цілі у сфері якості освіти.**

З іншого боку **цільові проекти** – це задуми та дії конкретних суб'єктів діяльності для досягнення конкретних цілей в реальних умовах та за наявних ресурсних обмежень. Саме тому недоречно проводити їх зовнішню експертизу та практично неможливо перенести їхнє здійснення в інше середовище, наприклад, використати в іншому закладі освіти, навіть в іншому підрозділі цього ж закладу освіти. **Цільовий проект** – це спеціально створений унікальний інструмент досягнення конкретної цілі за конкретних умов.

Теоретичне забезпечення досягнення конкретної цілі (в т. ч. упровадження інновацій) реалізується в смисловій частині цільового проекту, детальний план дій – в його операційній частині. Врахування конкретних умов, обмежень та можливостей здійснюється в описі кадрового, організаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення цільового проекту. Структуру цільового проекту подано нижче.

**Назва проекту:**

**Керівник проекту:**

**Група проекту:**

**1. Смислова частина**

1.1. Модель об'єкта діяльності (структура, принципи внутрішньої організації та особливості функціонування, теоретичне і нормативне обґрунтування проблеми та шляхів її вирішення).

1.2. Технологія (основні підходи та шляхи досягнення мети цільового проекту в конкретних умовах та у визначені терміни).

1.3. Параметри стану об'єкта, механізм (інструментарій, методики) контролю за ними, реальний та очікуваний стан об'єкта.

## **2. Кадрове забезпечення.**

## **3. Організаційне забезпечення.**

## **4. Матеріально-технічне забезпечення.**

## **5. Фінансове забезпечення.**

## **6. Операційна частина**

Примітка 1. До заходів включають конкретні дії з планування, забезпечення та здійснення, контролювання (вимірювання, перевіряння) та поліпшування.

№ п/п	Назва та короткий зміст заходів	Суб'єкти діяльності	Терміни виконання		Відповідальні особи	Примітка
			Початок	Кінець		

**Алгоритм створення та впровадження цільового проекту має такі етапи:**

1. Експертиза на доцільність здійснення діяльності певного виду (реалізації конкретної ініціативи).

2. Надання ініціативі статусу актуальної проблеми закладу освіти.

3. Розроблення цільового проекту (першого варіанту).

4. Експертиза щодо якості підготовки цільового проекту (першого варіанту).

5. Затвердження цільового проекту або його повернення на доопрацювання розробникам.

6. Прийняття рішення (наказ) про затвердження цільового проекту (остаточний варіант).

7. Включення цільового проекту до річного плану роботи закладу освіти.

Для закладу освіти, в якому здійснюється організований процес постійного поліпшування, є звичною нормою розроблення значної кількості цільових проектів та включення їх до річного плану роботи закладу освіти, який, зазвичай, окрім загальної частини (забезпечення стаціонарного функціонування) має ще й тематичну частину (забезпечення досягнення цілей у сфері якості освіти).

За результатами аналізу фактичних даних про освітню діяльність закладу освіти постійно розробляються та здійснюються процеси поліпшування у вигляді:

- мікро-проектів (для забезпечення поліпшення, яке стосується окремого учня або окремого складника освітнього компонента/навчального предмета);
- міні-проектів (для забезпечення поліпшення, яке стосується класу або освітнього компонента/навчального предмета);
- проектів (для забезпечення поліпшення, яке стосується окремих ступенів закладу освіти або галузей знань);
- мега-проектів (для забезпечення поліпшення, яке стосується загальних тенденцій або проблем закладу освіти в цілому).

Міні-проекти, проекти та мега-проекти обов'язково відображаються в документах закладу освіти, в т. ч. у річному та перспективному (за його наявності) планах роботи.

У випадку, якщо необхідно здійснити кілька цільових проектів для поліпшення окремого взаємоузгодженого освітнього процесу будь-якого рівня або кількох процесів одночасно, розробляють **Програму якості закладу освіти** як сукупність цільових проектів. Якщо ж об'єктом змінювання є сам заклад освіти в цілому, то розробляють **Програму розвитку закладу освіти** як сукупності певної кількості узгоджених

цільових проектів, окремі з яких об'єднують у **програму якості закладу освіти**.

Для того, щоб мати цілісне уявлення про усі процеси внутрішньої системи забезпечення якості освіти, які розроблено та реалізуються як цільові проекти, створюють **Матрицю якості закладу освіти** у вигляді таблиці, рядками якої є ступені перетворення (збереження, змінення та створення), а стовпчиками – компоненти СОП закладу освіти, ОС закладу освіти та ОФС внутрішньої системи забезпечення якості освіти. На перетині рядків і стовпчиків записують позначення цільового проекту. Наприклад – **ЦП «Успіх» ОП 2.6.2**, де ЦП – цільовий проект, «Успіх» – власна назва проекту, ОП – освітній процес, 6 – порядковий номер параметра досконалості, який поліпшується, 2 – порядковий номер цільового проекту, який забезпечує поліпшення конкретного параметра досконалості.

Вимоги до програм якості та управління якістю проектів визначено відповідними Національними стандартами України [5; 6].

Зразки цільових проектів і програм розвитку (в т. ч. каскадних програм розвитку) закладів освіти представлено в літературі [13; 14; 15].

## ЛІТЕРАТУРА

1. Громовий В. В. Самооцінювання якості роботи закладу загальної середньої освіти/ В.В. Громовий рекомендації : [Електронне видання] / . – Дніпро : Середняк Т. К., 2019 . – 87с. [https://drive.google.com/file/d/17yfh\\_c\\_0fUyU75OGIfef6eisZWuAd02P/view](https://drive.google.com/file/d/17yfh_c_0fUyU75OGIfef6eisZWuAd02P/view)
2. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
3. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT)). – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016.

4. ДСТУ ISO 9004:2012 Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю (ISO 9004:2009, IDT)). – К.: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ України, 2013.
5. ДСТУ ISO 10005:2007 Настанови щодо програм якості (ISO 10005:2005, IDT). – К.: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ України, 2008.
6. ДСТУ ISO 10006:2005 Настанови щодо управління якістю в проектах (ISO 10006:2003, IDT)). – К.: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ України, 2007.
7. ДСТУ ISO 19011:2012 Настанови щодо здійснення аудитів систем управління (ISO 19011:2011, IDT). – К. : Мінекономрозвитку України, 2013.
8. Енциклопедія освіти /Акад. пед. наук України; головний редактор В. Г. Кремінь. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
9. Закон України «Про освіту» – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
10. Закон України «Про загальну середню освіту» – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14>
11. Осадчий І. Моделювання управлінських дій на основі принципу поетапного привласнення мети діяльності /І.Г.Осадчий // Виховання основ духовної культури: метод. реком. – Суми, 1992.– С.39-41.
12. Осадчий І.Г. Основи методики проектно-цільового планування роботи загальноосвітньої школи /І.Г.Осадчий // Порадник методиста. – К., 1995. – С. 22-26.
13. Осадчий І.Г. Проектно-цільове управління: каскадна програма розвитку навчального закладу /І.Г.Осадчий // Директор, школи, ліцею гімназії. – №4. – 2005. – С.95-99.
14. Осадчий І. Г. Проектно-цільове управління навчальним закладом: предметні цільові проекти / І. Г. Осадчий // Освіта і управління. – 2005. – Т. 10, чис. 1. – С.33-36.
15. Осадчий І. Г. Проектно-цільове управління: програма розвитку навчального закладу / І. Г. Осадчий // Директор, школи, ліцею гімназії. – №2.– 2005. – С.104-110.

16. Осадчий І. Г. Якість загальної середньої освіти: система управління та інституційний аудит. Концептуальні ідеї та методичні рекомендації: [Електронне видання] / Осадчий І.Г. – Дніпро : Середняк Т. К., 2018. – 31 с. – Режим доступу : [https://drive.google.com/file/d/1MXwoqrNAw061AnjXVzksc\\_VPNm7NF9J/view?fbclid=IwAR0kK2FhzE5JP1CtWCrgPIDP3wWG8Wh1VRkvIebSosO2SIOIwQsEw8Pm-wo](https://drive.google.com/file/d/1MXwoqrNAw061AnjXVzksc_VPNm7NF9J/view?fbclid=IwAR0kK2FhzE5JP1CtWCrgPIDP3wWG8Wh1VRkvIebSosO2SIOIwQsEw8Pm-wo)

17. Розпорядження КМ України від 17 серпня 2002 р. №447-р «Про затвердження державної політики у сфері управління якістю продукції, процесів та послуг». – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/go/447-2002-p>

18. Функція контролю в управлінні закладом загальної середньої освіти в умовах розбудови його внутрішньої системи забезпечення якості: (Методичні рекомендації): [Електронне видання] /Гор Лікарчук. – Дніпро: Середняк Т. К., 2018. - 19 с. – Режим доступу : [https://drive.google.com/file/d/1oT-BxOsPkX208vO8S5CLI7v\\_BH8vjBQo/view](https://drive.google.com/file/d/1oT-BxOsPkX208vO8S5CLI7v_BH8vjBQo/view)



## **Наукове видання**

**Осадчий І.Г.**

**Розроблення та впровадження  
внутрішньої системи забезпечення якості освіти  
закладу загальної середньої освіти.  
Методичні рекомендації**

Видавець «ФОП Середняк Т.К.», 49000, Дніпро, 18, а/с 1212  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 49018 від 02.08.2012.  
Ідентифікатор видавця в системі ISBN 7761  
49000, Дніпро, 18, а/с 1212  
тел. (096)-308-00-38, (056)-798-04-00  
E-mail: 7980400@gmail.com