

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
д.н. держ. упр. доц.
Рябець Катерина Анатоліївна
(підпис)
«01» листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Оцінювання управлінських процесів у закладі загальної
середньої освіти»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.03. Управління закладом освіти (за рівнями)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала
студентка групи УЗОм-1-24-1.43
Савицька Ольга Олегівна
(підпис)

Науковий керівник
старший викладач кафедри
управління
Юрійчук Іван Ярославович
(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Савицька Ольга Олегівна

Оцінювання управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти.
К.: Київський університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Юрійчук Іван Ярославович, старший викладач кафедри управління.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто теоретичні засади оцінювання, самооцінювання у закладі загальної середньої освіти як інструменту забезпечення якості освіти. Охарактеризовано нормативно-правову базу, що регулює процеси самооцінювання управлінської діяльності. Визначено специфіку та проведено аналіз самооцінювання управлінських процесів на прикладі ліцею «Оболонь» м. Києва. Досліджено сучасні українські та зарубіжні практики впровадження систем внутрішнього забезпечення якості. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення процедури самооцінювання управлінських процесів у закладах загальної середньої освіти.

Ключові слова: оцінювання, самооцінювання, управлінські процеси, заклад загальної середньої освіти, якість освіти, внутрішня система забезпечення якості освіти.

Структура роботи: робота містить вступ, два розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. Обсяг роботи – 75 сторінок, 7 рисунків. Кількість використаних джерел – 60.

ABSTRACT

Savytska Olha Olehivna

Assessment of Management Processes in General Secondary Education Institutions. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific supervisor – Yuriychuk Ivan Yaroslavovych, senior lecturer of the Department of Management.

This Master's thesis examines the theoretical foundations of assessment, self-assessment in general secondary education institutions as a tool for ensuring the quality of education. The regulatory and legal framework governing the self-assessment processes of management activities is characterized. The study defines the specifics and provides an analysis of the self-assessment of management processes using the "Obolon" Lyceum in Kyiv as a case study. Contemporary Ukrainian and foreign practices for implementing internal quality assurance systems are explored. Practical recommendations have been developed to improve the self-assessment procedures of management processes in general secondary education institutions.

Keywords: assessment, self-assessment, management processes, general secondary education institution, quality of education, internal quality assurance system.

Thesis structure: The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The total volume is 75 pages, including 7 figures. The number of sources used is 60.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	10
1.1. Оцінювання в закладі загальної середньої освіти	10
1.2. Нормативно-правові основи оцінювання в закладах освіти	19
1.3. Оцінювання управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти	21
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ	34
2.1. Організація емпіричного дослідження	34
2.2. Специфіка оцінювання управлінських процесів в ліцеї «Оболонь» Оболонського району м. Києва	43
2.3. Рекомендації щодо удосконалення оцінювання управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти	55
Висновки до розділу 2	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	67

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВСЗЯО	Внутрішня система забезпечення якості освіти
ГО	Громадська організація
ДСЯО	Державна служба якості освіти
ЗЗСО	Заклад загальної середньої освіти
ЗО	Заклад освіти
ІПР	Індивідуальна програма розвитку
МОН	Міністерство освіти і науки України
ОП	Освітній процес
ООП	Особливі освітні потреби
СЗЯО	Система забезпечення якості освіти
ТЗН	Технічні засоби навчання

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні сутнісні реформаційні зміни в питанні забезпечення, оцінювання якості освіти та контролю за досягнутими результатами функціонування закладу освіти (ЗО) проявилися запровадженням різноманітних механізмів внутрішнього контролю за результатами діяльності. Передусім, запровадженням процедур самооцінювання як процесу внутрішньої перевірки діяльності освітнього закладу та формування висновку про досягнуті ним результати.

Питання здійснення самооцінювання управлінських процесів закладу загальної середньої освіти набуло актуальності, через те, що самооцінювання залишається єдиною процедурою контролю за тим, як створюються та надаються освітні послуги та дає можливість цілісно відстежувати реальний стан заданого курсу розвитку освітньої установи.

Самооцінювання закладу загальної середньої освіти розглянуто у працях дослідників України: М. Бобровського [1], І. Булах [23], С. Воронової [5], С. Горбачова [1], Л. Гриневич [8], В. Громового [10], Г. Єльнікової [48], О. Заплотинської [1], О. Лінник [1], Т. Лукіної [21], М. Мруги [23], І. Осадчого [30], О. Пастовенського [33] та ін. Зауважимо, наукові роботи вищезгаданих та інших науковців спрямовані на розкриття питання оцінювання закладу в цілому, як пріоритетного для реформування в галузі освіти. Запропоновані ними засади щодо самооцінювання дають змогу відкоригувати Стратегію розвитку закладу, окресливши чіткі цілі та конкретні заходи, з метою удосконалення організації освітнього процесу (ОП).

Попри значні дослідження, можемо констатувати, що здебільшого бракує якісної аналітики реальної картини на рівні закладу освіти та немає чіткого розуміння, що саме слід моніторити з тим, щоб зробити адекватне самооцінювання власної роботи. На цій підставі варто приділити увагу самооцінюванню управлінських процесів як найбільш усталеної форми ефективного стратегічного розвитку закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Саме це обумовлює важливість вироблення дієвих кроків і процедур самооцінювання, що і зумовило вибір теми дослідження.

Об’єкт дослідження – управлінські процеси в закладі загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – оцінювання управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та розробити рекомендації щодо вдосконалення оцінювання управлінських процесів закладів середньої загальної освіти.

Завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні засади оцінювання управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти;
- охарактеризувати нормативно-правові акти щодо оцінювання управлінських процесів в закладі освіти;
- проаналізувати оцінювання управлінських процесів в ліцеї «Оболонь» м. Києва;
- проаналізувати українські та зарубіжні практики впровадження оцінювання закладів загальної середньої освіти;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення оцінювання управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти

Методи дослідження:

- теоретичні (аналіз наукової-педагогічної літератури з проблеми, нормативно-правових документів);
- емпіричні - «Методика оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу загальної середньої освіти під час інституційного аудиту», затверджена наказом Державної служби якості освіти України від 29.03.2021 р. № 01-11/25 (в редакції наказу Державної служби якості освіти України від 08.09.2021 р. № 01-11/58) [36];
- статистичні – зіставлення узагальненої інформації з вербальним шаблоном «Орієнтовні рівні оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти»;
- системно-узагальнюючий – для формулювання висновків за результатами дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у доведенні теоретичних положень та висновків до розроблення навчально-методичних заходів й практичних рекомендацій педагогічним працівникам та адміністрації ЗО стосовно шляхів удосконалення управлінських процесів засобами оцінювання, що знайшло своє відображення у міні-тренінгу на тему «Роль учасників освітнього процесу у залученні до розроблення важливих документів ЗО»; методичних рекомендаціях для керівників та їх заступників щодо розробки оптимального розкладу занять; методичних рекомендаціях для керівників з орієнтації управлінських процесів на партнерську взаємодію, яка охоплює адміністрацію, батьків, здобувачів освіти, педагогів, громаду та інших стейкхолдерів.

Результати магістерської роботи можуть бути використані в практичній діяльності керівників закладів освіти, їх заступників; у системі підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

Структура та обсяг роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, два розділи (шість підрозділів), висновки, додатки. Загальний обсяг роботи складає 73 сторінок. Список використаних джерел містить 60 найменувань. У роботі вміщено 7 малюнків та 1 таблиця.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Оцінювання в закладі загальної середньої освіти

Глобалізаційні процеси й стрімкі зміни в умовах сучасного світу – характерна риса теперішнього часу. Змінюється суспільство – змінюються запити. Набула суттєвої трансформації в національному законодавстві державна політика проведення реформ у сфері освіти. Безперечно, - це пов'язано не лише з інтеграцією нашої країни в освітній простір Європи, а й з потребами у сфері ринку праці, вимогами до сучасних якісних й доступних освітніх послуг, до змісту освіти, її методів та форм навчання, бо існує нагальна потреба в забезпеченні конкурентоздатних випускників освітніх установ, наділених ключовими компетентностями. Відтак, пріоритетом для України стала якість освіти, дотримання вимог і норм законодавства в питанні права на освіту.

Саме з цих причин останні роки в освіті відбуваються процеси, пов'язані з переглядом, модернізацією та оновленням наявного законодавства, направлені на досягнення стратегічних цілей й світових стандартів, застосування найкращих практик. Реформування освіти поза сумнівом на часі і відповідає викликам суспільства, є першочерговою потребою освітньої політики на рівні держави. Без сумніву, коли освіта не відповідає сучасним запитам, зазнають збитків усі сфери суспільного життя.

Більш того, зміни суспільно-політичного життя, які відбувалися в Україні в останні роки, ознаменувалися процесами посилення децентралізації, демократизації в управлінні освітою, розширенням автономії закладів освіти та збільшенням відповідальності адміністрації закладів за результати своєї управлінської діяльності.

Як результат – це викликало необхідність запровадження різноманітних механізмів внутрішнього моніторингу за наслідками освітнього процесу, які б забезпечували можливість встановлювати відповідність між отриманими результатами та діяльністю установи, визначати прогалини та переглядати пріоритети, підвищувати на цій основі якість освітньої діяльності. Інакше кажучи, актуальними стали питання організації й проведення внутрішнього

моніторингу, а також самооцінювання, без винятку, усіх процесів в закладі освіти.

Так, у Законі України «Про освіту» наголошується на необхідності формування системи забезпечення якості освіти, вагомою складовою якої є внутрішня система забезпечення якості освіти (ВСЗЯО) [42], а у Законі України «Про повну загальну середню освіту» акцентується на необхідності розроблення та затвердження методичних рекомендацій щодо розбудови ВСЗЯО [43]. Такі рекомендації були розроблені Державною службою якості освіти (ДСЯО), а згодом затверджені наказом Міністерства освіти і науки України (МОНУ) [38].

Така нормативна база стала початком реформ в системі освіти і призвела до розбудови та впровадження ВСЗЯО, в основі якої – внутрішній моніторинг якості освіти та здійснення закладами освіти самооцінювання своєї діяльності [21]. Тобто самооцінювання в цьому контексті виходить на провідні позиції як важливий інструмент діяльності та розвитку закладу освіти, метою якого є забезпечення та покращення якості освіти, зокрема загальної середньої.

В рамках дослідження, доречно зосередитися на понятійному апараті, насамперед, на розумінні категорій «самооцінювання» та «комплексне самооцінювання закладу освіти». У довідкових джерелах зазначається, що оцінювання – це оцінка усіх процесів, які відбуваються в закладі, шляхом вимірювання, моніторингу результатів, отриманих внаслідок надання освітньої послуги. Основу оцінювання в ЗЗСО складає самооцінювання. Так у чек-листі «Самооцінювання школи» розглянемо поняття «самооцінювання» як важливу складову ВСЗЯО у школі [46].

Загалом, трактувань сутності даної дефініції існує чимало. Вітчизняними дослідниками пропонуються різні визначення поняття «самооцінювання». Розглянемо деякі з них у табл. 1.1.

Визначення поняття «самооцінювання»

Автор	Визначення поняття
Громовий В. В. [10]	Самооцінювання – це безперервний процес та постійна складова професійного життя всіх співробітників
Лукіна Т.О. [22]	Самооцінювання є загальноосвітньою практикою, реалізація якого відбувається за допомогою різноманітних показників і критеріїв оцінювання відповідно до національних потреб та особливостей ЗО
Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Лінник О. О. [1]	Самооцінювання – процедура, що дає змогу вивчити й оцінити ефективність дієвості ВСЗЯО, спланувати подальший розвиток ЗО
Осадчий І. Г. [30]	Самооцінювання – систематичний та всебічний аналіз освітньої діяльності ЗО щодо вироблення та надання освітньої послуги, виконаний власними силами

Джерело: узагальнено на основі [10], [22], [1], [30]

Як свідчать дані таблиці 1.1, попри розмаїття трактувань даного поняття, характерним для самооцінювання є наступне: внутрішній процес з вивчення, оцінювання управлінських та освітніх процесів; безперервний процес, а не подія одного дня, з залученням і активною участю всього педагогічного колективу; аналіз слабких та сильних сторін діяльності закладу освіти, ідентифікація наявних проблем, що можуть стояти на заваді розвитку закладу; інструмент для планування розвитку закладу та визначення дієвості роботи внутрішньої системи.

Для того, щоб усвідомити місце самооцінювання у розбудові ВСЗЯО, варто підкреслити, що самооцінювання є одним з її основних етапів (див. рис. 1.1).

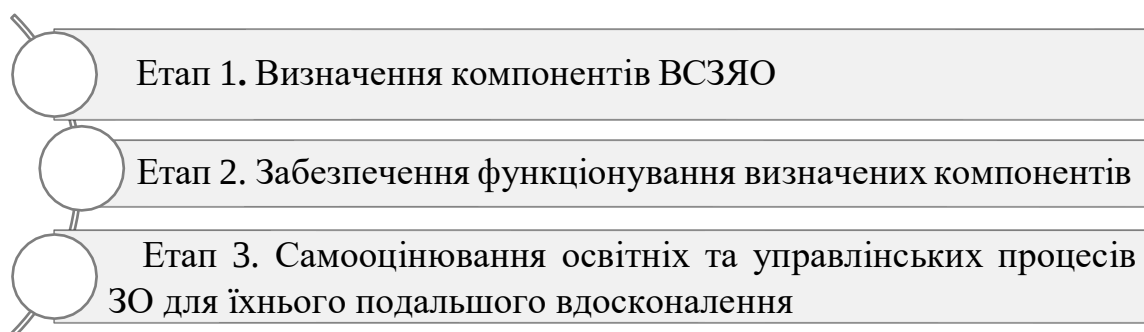


Рис. 1.1. Місце самооцінювання у розбудові ВСЗЯО [38]

Тобто, самооцінювання виступає важливою складовою ВСЗЯО, реалізація якого передбачає збір інформації з численних джерел та оцінку діяльності закладу освіти. Водночас допомагає дієво реагувати на запити, відслідковувати динаміку, окреслювати напрямки та формулювати висновки, результати яких дають підстави для ухвалення управлінських рішень щодо напрямку розвитку ЗО.

Слід зазначити, що самооцінювання є внутрішнім процесом. Внутрішня оцінка ЗЗСО може здійснюватись установою на власний розсуд за певною моделлю, зокрема за однією з окреслених «Абеткою для директора», відповідно до своїх потреб, регіональних особливостей, традицій та стилю управління тощо. Тобто, заклад освіти, визначивши мету своєї діяльності, обирає один із варіантів самооцінювання: комплексне щорічне самооцінювання за напрямками, які окреслені у документі про ВСЗЯО або за обраними напрямками діяльності, або за рівнями освіти, або за моделлю, що обрав заклад освіти самостійно [1]. Кожен із вищезазначених варіантів має свої недоліки та переваги. Так, комплексне оцінювання поширюється на всі напрями діяльності закладу, однак вимагає багато часу та ресурсів. Своєю чергою, оцінювання вибіркокових напрямів дає змогу більш детально дослідити той чи інший напрям, проте робота в інших аспектах не відслідковується і як наслідок, може призвести до зниження в цілому якості освітньої діяльності. Водночас самооцінювання в тій чи іншій формі має бути щорічним.

З точки зору термінології, комплексне самооцінювання – це

самооцінювання в цілому усіх процесів закладу освіти з метою досягнення ефективного розвитку, місії, цілей тощо [1]. Важливим аспектом якого є можливість відслідкувати тенденцію розвитку закладу через зіставлення результатів вимірювання критеріїв у певному відрізку часу. Комплексне самооцінювання здійснюється за рік до планового інституційного аудиту та на початку розбудови ВСЗЯО (після визначення всіх складників внутрішньої системи і їх роботи).

Необхідно зазначити, що процес самооцінювання налічує чотири послідовні етапи. Першим етапом є вивчення, на якому відбувається моніторинг процесів системи та розгляд отриманих даних спостереження; другий етап – основний (безпосередній процес самооцінювання), який направлений на встановлення результатів функціонування системи та якості освіти; третій етап – звітування, під час якого розглядається стан та окреслюються шляхи покращення освітньої системи; четвертий етап – планування є завершальним, на якому здійснюється розроблення заходів щодо поліпшення функціонування системи.

Закон України «Про освіту» визначив вісім компонентів ВСЗЯО і разом з тим, не обмежив вибір інших [42]. Доцільність їх обрання визначає сам заклад освіти, зважаючи на розроблене положення про ВСЗЯО, в якому вони окреслені, специфіку діяльності та власну стратегію розвитку. Проте, зазначені компоненти не існують відокремлено, а переплітаються між собою. Тому, ДСЯО та МОНУ рекомендували закладам освіти будувати ВСЗЯО за чотирма напрямками [38] (див. рис. 1.2)



Рис. 1.2. Напрями внутрішньої системи забезпечення якості освіти ЗЗСО

Як видно з рис. 1.2 до них належать: освітнє середовище, система оцінювання результатів навчання учнів, педагогічна діяльність педагогічних працівників, управлінські процеси закладу освіти [1]. Вищезазначені напрями освітньої діяльності містять відповідні правила, які своєю чергою, акцентують увагу на якісних характеристиках того чи іншого напрямку.

Для першого напрямку важливою умовою є створення не тільки здорових, а й безпечних умов для праці та навчання, відсутність проявів насильства та дискримінації, організація інклюзивного, мотивуючого та розвивального простору. Для другого напрямку характерним є наявність, оприлюднення системи оцінювання, донесення її до учасників освітнього процесу, впровадження об'єктивного, справедливого і неупередженого оцінювання, регулярна підтримка здобувачів освіти та відстежування досягнутих ними результатів у навчанні, формування відповідального ставлення за результати навчання, спроможність до самооцінювання своєї діяльності. В основі третього напрямку лежить питання ефективності планування, постійного підвищення професійного рівня й компетентності педагогічних працівників, впровадження сучасних підходів в освіті, налагодження партнерських взаємовідносин між усіма його учасниками тощо. Для четвертого напрямку важливим є розроблена стратегія розвитку та концепція діяльності ЗО,

моніторинг поставлених і досягнутих завдань та цілей, формування відносин прозорості, довіри й дотримання норм етики, дієвість кадрової політики та створення слухних умов для професійного розвитку педагогів, організація діяльності закладу, в основі якої закладено людиноцентризм, конструктивна співпраця та академічна доброчесність.

Самооцінювання кожного напрямку відбувається за допомогою критеріїв. Своєю чергою, кожний критерій містить власний показник вимірювання (індикатор). Водночас зауважимо, що для самооцінювання управлінських та освітніх процесів достатньо спочатку знайти значення індикаторів, на їх основі – критеріїв, а потім оцінити вимогу й напрям. При цьому кожний ЗО самостійно обирає критерії, індикатори та правила в залежності від умов та особливостей роботи, спираючись на «Порядок проведення інституційного аудиту ЗЗСО» [35]. Проте можливий вибір і власних варіантів.

Процес самооцінювання здійснюється за наступним алгоритмом:

1. Визначення відповідальних осіб, які у підсумку будуть узагальнювати отримані результати.
2. Пошук прибічників і створення робочої групи.
3. Проведення самооцінювання ЗО відповідно до обраних стандартів чи критеріїв.
4. Планування дій для запровадження змін у закладі.
5. Реалізація плану дій за участю усіх учасників освітнього процесу.
6. Оцінка зміни.
7. Аналіз досягнень та помилок.
8. Планування подальших кроків щодо забезпечення якості освіти.

Акцентуємо, що окрім штатних педагогічних працівників до процесу самооцінювання залучаються й інші учасники, а саме: батьки, члени учнівського самоврядування, фахівці у сфері оцінювання освітньої діяльності, освітні експерти, члени громади тощо. Однак, склад робочої групи не має бути занадто великим, оскільки отримана в ході самооцінювання інформація може бути конфіденційною.

Процедура самооцінювання ЗО передбачає:

- 1) збір інформації через: вивчення документації ЗО (інформація

показує, що було заплановано та реалізовано ЗО); спостереження (інформація дозволяє зафіксувати культуру взаємин у закладі, дотримання санітарних норм і правил та норм пожежної безпеки й охорони праці, наявність матеріально-технічного забезпечення, інклюзивності середовища тощо; спостереження за навчальними заняттями дозволяє оцінити якість педагогічної діяльності, управлінських процесів та системи оцінювання навчальних досягнень учнів); опитування (індивідуальні та групові інтерв'ю, анкетування, які дають змогу дізнатись думки та ставлення учасників до освітнього процесу);

2) аналіз та узагальнення результатів самооцінювання, які проводяться, як правило, у кінці навчального року. Оцінювання вважається об'єктивним у тому разі, коли відбувається зіставлення орієнтовних вимог з отриманою узагальненою інформацією або з моделлю якісної школи. Заклад освіти під час самооцінювання враховує орієнтовні рівні оцінювання, що визначені процедурою проведення інституційного аудиту за кожним напрямом освітньої діяльності установи. Рішення щодо необхідності визначення рівнів за результатами самооцінювання приймає кожен заклад освіти самостійно. Однак, заклад освіти може упроваджувати будь-які інші зразки вимірювання рівня освітньої діяльності та ефективності внутрішньої системи;

3) визначення результатів функціонування системи. Під час визначення результатів самооцінювання використовується декілька підходів. Серед них числовий (кваліметричний), описовий (вербальний) та змішаний (поєднання вербальної та кількісної моделі). Кожен із підходів має свої недоліки та

переваги. Так, під час описового підходу є змога системно і різнобічно описати кожне правило. Використовуючи кількісний підхід, враховуються лише ті аспекти, які можна виміряти за допомогою кількісної шкали. Більш раціональною є змішана модель, адже деякі процеси можна описати використовуючи суто кількісне вимірювання. Наголосимо на тому, що отримані під час самооцінювання результати зображуються за допомогою гістограм. Маючи результати у такому вигляді, можливе якісне їхнє узагальнення, формування висновків та планування заходів щодо удосконалення тих чи інших аспектів діяльності.

За результатами самооцінювання, керівник закладу освіти окреслює шляхи удосконалення у двох перспективах: короткостроковій та довгостроковій. Перша охоплює період наступного навчального року, а друга – розглядає можливість внесення коректив до стратегії розвитку ЗО.

Комплексне самооцінювання досить тривалий процес, який може здійснюватися впродовж навчального року. Адже деякі процедури та динаміка окремих процесів можуть відслідковуватись та бути виміряними саме протягом окресленого проміжку часу. В той же час, його реалізація можлива і у більш короткі терміни.

Результати самооцінювання включають до звіту керівника закладу освіти або до розділів річного звіту, в якому плануються конкретні заходи для усунення проблемних питань. Результати обговорюються з педагогічними працівниками, батьками, здобувачами освіти, громадськістю. Органи управління освіти та експерти у сфері шкільної освіти також залучаються до обговорення.

Підтвердженням інформаційної відкритості та прозорості закладу освіти є оприлюднення результатів самооцінювання на веб-сайти та у соціальних мережах.

Погоджуємося з думкою С. Резнік, яка зазначала, що при регулярному самооцінюванні заклад освіти може підвищити якість надання освітніх послуг та забезпечити впевненість у результатах навчання; отримувати постійні відгуки педагогічних працівників, батьків та здобувачів освіти про якість освіти, своєчасно реагувати на ризики; постійно вдосконалювати визначені закладом освіти напрями; забезпечувати прозорість та відкритість школи, готовність до сучасних змін [45].

Підсумовуючи вищезазначене щодо самооцінювання ЗЗСО, це процес, який дозволяє вести систематичну дискусію про напрями розвитку та визначати сильні сторони закладу та пріоритети на найближчі роки.

Отже, самооцінювання є важелем для ефективної діяльності ЗЗСО та покращення результативності освітнього процесу і стають підґрунтям для результативного планування розвитку школи.

1.2. Нормативно-правові основи оцінювання в закладах освіти

Нормативно-правові основи самооцінювання в закладах освіти в Україні ґрунтуються на низці законодавчих та підзаконних актів, які регламентують порядок організації внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Основою є Закон України «Про освіту», в якому визначено, що внутрішня система забезпечення якості освіти є обов'язковою для кожного закладу освіти та включає, зокрема, механізми внутрішнього моніторингу якості освіти, оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників, управлінських процесів та навчальних досягнень здобувачів освіти. Закон України «Про повну загальну середню освіту» деталізує положення про створення умов для здійснення внутрішнього оцінювання та самооцінювання результатів освітньої діяльності як необхідної умови забезпечення якісного освітнього процесу. Важливим документом є наказ Міністерства освіти і науки України від 30 листопада 2020 року № 1480 «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти», який надає інструментарій для реалізації самооцінювання, визначаючи його зміст, цілі, етапи та критерії оцінювання якості освітніх і управлінських процесів. Крім того, постановою Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2023 року № 407 запроваджено експериментальний проєкт щодо впровадження інформаційної (автоматизованої) системи зовнішнього оцінювання і самооцінювання освітніх та управлінських процесів, що спрямовано на посилення прозорості та об'єктивності оцінювальних процедур. Сукупність зазначених нормативно-правових актів створює цілісне правове підґрунтя для впровадження якісного та ефективного самооцінювання як одного з ключових механізмів забезпечення якості освіти в Україні [7].

Самооцінювання якості освітньої діяльності в закладах освіти України є обов'язковим елементом внутрішньої системи забезпечення якості освіти, що регулюється низкою нормативно-правових актів. Ці документи встановлюють правові засади, принципи, процедури та вимоги до організації самооцінювання, забезпечуючи його системність і відповідність державним стандартам. Нормативна база формує підґрунтя для створення прозорої, об'єктивної та ефективної системи оцінювання, спрямованої на підвищення якості освіти.

Основним законодавчим актом, що регулює самооцінювання, є Закон України «Про освіту» (від 05.09.2017 № 2145-VIII, зі змінами). Відповідно до частини третьої статті 41 цього закону, заклади освіти зобов'язані створювати та забезпечувати функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, ключовим компонентом якої є самооцінювання освітніх і управлінських процесів. Закон визначає, що самооцінювання має проводитися на основі чітко визначених критеріїв, правил та процедур, які розробляються закладом освіти з урахуванням державних вимог.

Важливим документом є Наказ Міністерства освіти і науки України № 1480 від 30.11.2020 «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти». Цей наказ деталізує етапи самооцінювання, зокрема моніторинг, оцінювання, звітування та визначення шляхів удосконалення. Він також рекомендує створювати робочі групи для колегіального розроблення положень про внутрішню систему забезпечення якості освіти та встановлює критерії й індикатори для оцінювання чотирьох ключових напрямів: освітнє середовище, система оцінювання здобувачів освіти, педагогічна діяльність та управлінські процеси [6].

Постанова Кабінету Міністрів України від 14.03.2018 № 168 (зі змінами) затверджує Положення про Державну службу якості освіти України, яка координує впровадження самооцінювання в закладах освіти. Цей документ визначає повноваження Державної служби якості освіти щодо надання методичної підтримки, розроблення інструментарію та моніторингу виконання вимог до самооцінювання. Зокрема, Служба розробила методичні рекомендації, які включають форми спостереження за освітнім середовищем, педагогічною діяльністю та іншими аспектами освітнього процесу.

Додатково, Наказ Державної служби якості освіти України № 01-11/66 від 29.09.2021 (зі змінами, зокрема Наказ № 01-10/75 від 01.08.2022) уточнює процедури самооцінювання для закладів позашкільної освіти, наголошуючи на необхідності врахування специфіки їхньої діяльності. Ці документи рекомендують використовувати інструментарій, розроблений Державною службою якості освіти, зокрема анкети для здобувачів освіти, педагогів і батьків, а також форми для аналізу документації та спостереження.

Іншим важливим аспектом нормативного регулювання є впровадження інформаційно-аналітичної системи EvaluEd, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України № 407 від 28.04.2023. Ця система спрямована на автоматизацію процесів самооцінювання та зовнішнього оцінювання, що сприяє підвищенню об'єктивності та ефективності аналізу освітньої діяльності.

Нормативно-правові основи самооцінювання в освітніх закладах України ґрунтуються на законодавчих і підзаконних актах, які забезпечують системний підхід до оцінювання якості освіти. Закон України «Про освіту», накази МОН, постанови КМУ та методичні рекомендації Державної служби якості освіти створюють чітку правову рамку для організації самооцінювання, що сприяє підвищенню якості освітньої діяльності та розвитку закладів освіти [5].

Отже, нормативно-правова база самооцінювання в освітніх закладах України є комплексною та охоплює законодавчі акти, накази МОН, постанови Кабінету Міністрів і методичні рекомендації Державної служби якості освіти. Ці документи забезпечують уніфікований підхід до самооцінювання, визначають його структуру, інструментарій і напрями, а також сприяють інтеграції.

1.3. Оцінювання управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти

Сучасний етап інтенсивних змін у процесах управління ЗЗСО відзначається пошуком ефективних інструментів та важелів, новітніх концепцій щодо управління загалом та ведення управлінської діяльності зокрема. Інтенсивність, динамічність, турбулентність та імпульсивність таких трансформацій висувають новітні запити до управлінської діяльності, яка здійснюється в галузі освіти.

Будь-яка реформа – це певні зміни. Реформа в освіті – це суттєві трансформації у процесі управління розвитком ЗЗСО, що направлені на удосконалення й підвищення якості освіти. Вагомим важелем забезпечення якісної освіти, при цьому, є дієвий процес управління установою, який в наш час набув кардинальних змін. Реорганізація системи управління на сучасному етапі суттєво вплинула на стан діяльності освітньої організації й стан освіти та

знайшла своє відображення у запровадженні автономії ЗО, децентралізації, дерегуляції, дотриманні принципу відповідальності за результати діяльності. Пріоритетними в управлінні ЗО стали принципи демократії, колегіальності, гуманізму, довіри до колег та співуправління. У цьому контексті вагома увага приділяється індивідууму, його розвитку й самореалізації.

З огляду на це, виникає гостра потреба у нових критеріях до управління сучасним ЗО, розвитку технологій управління через зміну прийомів втілення управлінської діяльності, механізмів комунікації, виконання управлінських рішень, удосконалення управлінських процесів та підвищення якості освіти. Таким чином, актуальності набуває проблема дієвості управління, від якої своєю чергою значно залежить ефективність управлінських процесів, якість структурних змін, успіхи установи та здатність до адаптації в умовах глобальних перетворень в галузі освіти.

Теперішній стан вітчизняної освіти вимагає ефективного, науково-обґрунтованого та грамотного управління закладом освіти. Ключовим завданням в нормативних та законодавчих актах з приводу управління закладом освіти є забезпечення руху від традиційної до державно-громадської форми управлінської діяльності [41]. Дієво управляти сучасним ЗО несила без перегляду теорії управління та розуміння його сутності й змісту. Замало тільки збудувати організацію з певною структурою управління, доцільно гарантувати результативність та успішність колективної роботи персоналу.

Багато наукових досліджень присвячені питанню управління ЗО та розглянуті у працях С. Воронової [3], М. Гриньової, Л. Даниленко [11], Г. Дмитренко, Г. Єльнікової, І. Зязюна, Л. Калініної, Ю. Конаржевського, А. Кондратьєвої [18], В. Кременя, Т. Лукіної, О. Мармази [24], В. Маслова [26], О. Онаць [28], З. Онишкова [29], Н. Островерхової [31], Л. Паращенко [32], Т. Сорочан [47], Є. Хрикова [51] та ін. У працях Л. Карамушки окреслено психологічну сутність складників процесу управління [17]. Проте, не зважаючи на достатньо значну увагу науковців до окресленої проблеми, першочерговою необхідністю є пошук нових методів управління та їх форм, які є зародком реформ, що здійснюються наразі в сьогоденній Україні [20].

Дослідження законодавчої бази, теоретичних положень процесу управління та його практичного досвіду створює стрижень для побудови процесу управління закладом освіти, а також розробки технології підготовки до нього керівників установ. У ситуації дослідження вирішальне місце займає підтвердження та розкриття змісту головних понять. Розглянемо найбільш характерні підходи до понять «управління», «управління ЗЗСО», «управлінські процеси ЗО», які є у вітчизняному школознавстві і дозволять з'ясувати значення управлінських процесів як напряму у самооцінюванні ЗЗСО.

Управління являє собою сукупність науки і мистецтва. Наука представлена синтезом теоретичних розробок й багаторічної практичної діяльності. Управління – соціальними процесами й біохімічними процесами, які характерні для живих організмів, управлінням механізмами, машинами та пристроями. Його зміст окреслюється як «частина, функціонування організмів, елемент систем різної природи, які забезпечують підтримання режиму роботи, втілення їхніх програм та захист їх декотрої структури» [49]. Як мистецтво управління є вмінням керівника пристосовувати здобутки науки управління до тих чи інших особливостей підлеглих, особливостей власного характеру та відповідної сфери діяльності. І наука і мистецтво мають на меті скерувати й стимулювати людей до певної діяльності за умови розуміння причин, наслідків щодо дорученої їм справи та об'єднувати їх діяльність у середині організації.

Вітчизняні учені (Л. Калініна, О. Мармаза, В. Маслов, Є. Хриков) розглядають управління як:

- доцільну, механістичну та закриту систему, метою управління якою є забезпечення результативності [27];
- природну, органічну та напіввідкриту систему, метою управління якою є інтеграція елементів цілого, направлених на функціонування та оптимізацію, опирається на мірила педагогічної ефективності [16];
- адаптивну й відкриту систему, в ході управління якою вагома роль надається ситуаційним мінливостям зовнішнього середовища, ґрунтується на критеріях гнучкості [25];
- неподільну систему елементів, що взаємодіють, де управління ґрунтується на релевантності [51].

В. Пікельна – представник традиційного погляду до тлумачення змісту управління. На її думку, управління – це вплив на систему, яка є керованою, для забезпечення її максимального функціонування, направленою на досягнення якісно новітніх завдань внаслідок циклічно виконаних переходів у стан, який буде якісно новим. Виходячи з цього визначення, управління розглядається через призму впливу [34].

Г. Єльнікова вказує на те, що управління є унікальним видом людського функціонування в умовах нескінченних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, який гарантує цілеспрямований вплив на систему, яка є керованою, з метою впорядкування та збереження її в рамках певних можливостей на засадах руху систем самоуправління, закономірностей її розвитку [14]. Зокрема, Б. Гаєвський подає управління як процес систематизації системи [6]. Є. Хриков розглядає управління як процес, який планується, організовується, має мотиваційний характер та контролюється з метою досягнення цілей, окреслених організацією [51]. І. Драч, Т. Сорочан характеризують управління як вид діяльності, що гарантує результативне та дієве досягнення установою мети [13].

Тож, аналізуючи наукові праці з питання управління, приходимо до розуміння, що на сьогодні відсутній єдиний, однозначний погляд на сутність поняття «управління». Це, безумовно, пов'язано з різноманітною кількістю концепцій управління, сферами реалізації теорій управління і завданнями, що вирішуються у тому чи іншому випадку.

Термін «управління закладом загальної середньої освіти» також має різні точки зору до трактування. Вони залежать від поглядів, що

використовуються різними авторами. Слід зазначити, що навіть у межах одного підходу вищезазначене поняття розкриває різні процеси. Тому виникає потреба у порівнянні підходів щодо трактування змісту та сутності процесу управління ЗЗСО.

На думку В. Крижка «управління ЗЗСО» – це цілеспрямована система, яка направлена на забезпечення розвитку найголовнішої системи та її стабілізації, до якої можна віднести ЗО на основі окреслених завдань та мети [50]. В. Бондар розглядає управління ЗЗСО як надання педагогічним колективом

результативної й ефективної допомоги здобувачам освіти з метою підвищення результатів у навчанні та вихованні [2]. Водночас О. Мармаза відмічає, що управління ЗО – це активна та розумна взаємодія керівника з педагогами, громадськістю та іншим персоналом, метою якої є організація та координація зусиль для налагодження педагогічної системи й досягнення вищого і якісного рівня надання освітніх послуг [25].

Не менш важливим, за Є. Хриковим, є визначення даного поняття як складної структури, в основі якої спостерігаються матеріальні та духовні процеси [51]. Вчений переконаний, що людина є основним компонентом закладу освіти. Однак, наявність технічних об'єктів та різноманітних речей також необхідні для його повноцінного функціонування. І розглядаються ці матеріальні об'єкти як самостійні елементи ЗЗСО як системного утворення. Тому, це управління передусім не тільки людьми і взаємостосунками між ними, але й, також, безумовно, управління речами.

Отже, аналізуючи трактування науковців, можна зробити висновок про те, що управління ЗЗСО є різновидом соціального управління та розглядається насамперед як не легкий динамічний процес, складниками якого є чіткий вибір завдань та мети діяльності, дослідження й аналіз досягнутого рівня розвитку закладу, система доцільного планування, організації діяльності усіх учасників освітнього процесу, окреслення найкращих напрямків для поліпшення рівня виховання й навчання, проведення дієвого контролю (див. рис. 1.3).

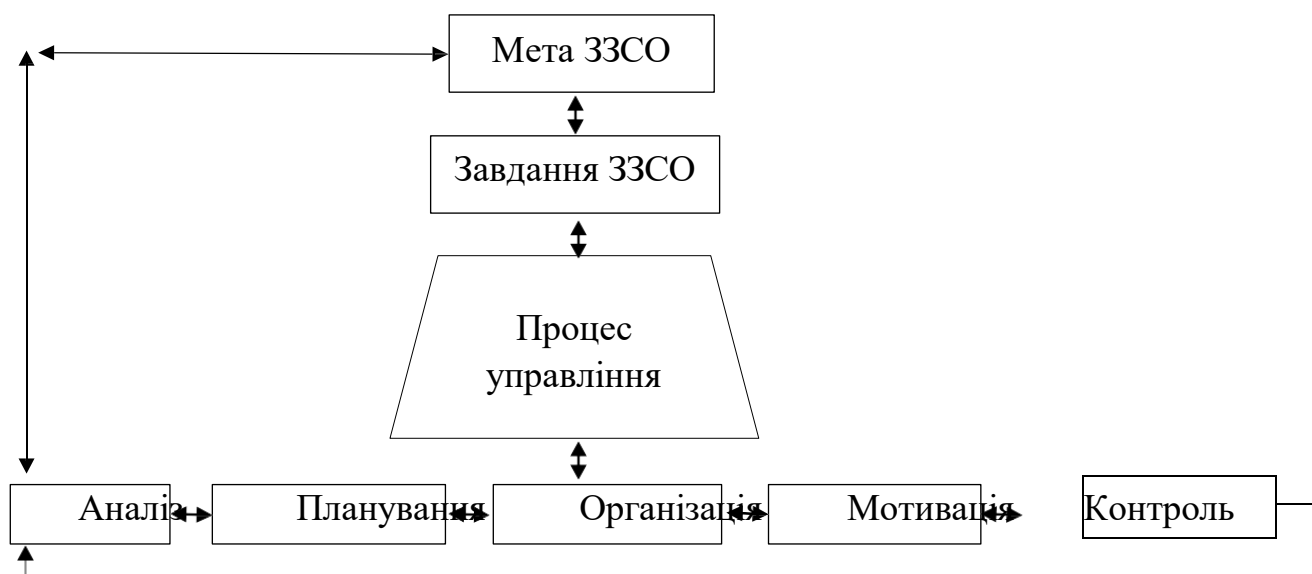


Рис . 1.3. Структура процесу управління ЗЗСО

Як показано на рис. 1.3, управління ЗЗСО у динаміці може розглядатися як процес, а у статиці – як структура. При цьому структура складається із системи органів управління, у яких є власна внутрішня структура. Структура може змінюватися через перетворення та розвиватися як система в цілому або в окремих її механізмах, враховуючи процеси, які відбуваються в суспільстві. Процес управління, своєю чергою, характеризується безперервною послідовністю адміністративних дій, які виконує суб'єкт управління, окреслюється як функціонування працівників і органів управління, об'єднує процеси, що взаємопов'язані між собою з метою визначення та досягнення мети. В основі управління – циклічний характер.

З точки зору термінології, управлінський процес в ЗЗСО, трактується ДСЯО як діяльність керівника, його органів управління та заступників, націлений на досягнення мети за допомогою чітко сформованих, прийнятих та реалізованих управлінських рішень [35].

Безперечно, управління ЗЗСО здійснюється під час виконання управлінських процесів, інакше кажучи, конкретно спрямованих дій та рішень, які чиняться керівником, дотримуючись декотрих комбінацій та послідовностей. Ці процеси, безумовно, удосконалюються й розвиваються одночасно з установою.

В умовах сьогодення якість управлінської діяльності в ЗЗСО можна підвищити в результаті проведення самооцінювання управлінських процесів. Оцінювання дієвості управлінських процесів здійснюється за допомогою аналізу й оцінювання отриманих даних, процедури вимірювання й моніторингу, внутрішнього аудиту, а також аналізу системи управління.

У рекомендаціях до побудови ВСЗЯО «Абетка для директора» окреслено вимоги/правила, за якими здійснюється в ЗЗСО оцінювання управлінських процесів (див. рис. 1.4).



Як видно з рис. 1.4, самооцінювання управлінських процесів відбувається за п'ятьма вищенаведеними вимогами/правилами. Важливо зазначити, що кожна вимога/правило включає свої критерії та індикатори. Останні, своєю чергою, відповідають критеріям оцінювання управлінських процесів та ВСЗЯО, що запропоновані Порядком проведення інституційного аудиту ЗЗСО.

Слід зазначити, що оцінюванню дієвості управлінських процесів ЗО, передуює збір, аналіз, узагальнення та оцінка певної інформації. Передусім, аналізуються критерії, категорії, якими потрібно оперувати, оцінюючи вимоги. Так, за вимогою 4.1 та відповідними критеріями, що вона містить, у ЗО має бути розроблена стратегія розвитку закладу з окресленими в ній місією, візією, цінностями закладу та цілями розвитку, притаманними для того чи іншого закладу. Стратегія, її пріоритети, заходи та кроки впровадження враховують

стратегічні плани і пріоритетні напрямки роботи засновника. Вона має бути реалістичною, зрозумілою, оприлюдненою та знаходитись у вільному доступі для будь-якої зацікавленої особи. Обговорення стратегії відбувається зі здобувачами освіти, педагогічними працівниками, батьками та засновником. Її реалізація здійснюється у визначені закладом строки. У стратегії розвитку відображаються засади діяльності ЗО, які відіграють велику роль для реалізації цілей розвитку, визначені напрями розвитку ЗО та поліпшення фахового рівня педагогів й реалізація новітніх технологій, удосконалення освітнього середовища тощо. Збір та аналіз інформації стосовно стратегічного розвитку здійснюється ЗО регулярно та знаходить своє відображення у корегуванні.

Впровадження стратегічного розвитку установи втілюється завдяки узгодженим планам роботи. Перспективний, річний та поточний плани роботи ЗО є прикладами такої системи планування. Своєю чергою, річний план роботи може повторювати будову стратегії розвитку та відповідати освітній програмі ЗО. Не менш важливим є його схвалення педагогічною радою закладу та оприлюднення. В ньому окреслюються дії, метою яких є досягнення цілей, передбачених стратегією розвитку ЗО. Розроблення плану роботи відбувається за участі адміністрації закладу, педагогів, здобувачів освіти, батьків та членів учнівського самоврядування. У плані дається аналіз освітнього процесу за рік, який минув і окреслюються завдання на наступний навчальний рік.

Під час оцінювання вимоги враховується розроблене положення про ВСЗЯО. За результатами проведеного самооцінювання готується висновок та окреслюються напрями поліпшення діяльності ЗО. Отримана інформація висвітлюється у вигляді звіту щодо освітньої діяльності ЗО або є розділом до річного плану роботи.

Потреби закладу, здобувачів освіти, батьків та педагогів відстежуються в питаннях їх реалізації. Заходи, заплановані ЗО, сприяють поліпшенню матеріальної та технічної бази, вивченню потреб у проведенні ремонтних робіт, оцінці матеріальних умов для навчання, рівного доступу до освіти усіх здобувачів освіти та досягнення окреслених у стратегії розвитку цілей.

У вимозі 4.2 та відповідних критеріях, що входять до вимоги, здійснюється вивчення психологічного клімату й комфортних умов для

педагогічних працівників та здобувачів освіти у закладі; конструктивної взаємодії між вихованцями, їх батьками, педагогами та іншими працівниками; умов для конструктивного вирішення конфліктів у разі їх виникнення; вчасність реагування на звернення здобувачів освіти, батьків, педагогів та їх об'єктивний, відкритий та неупереджений розгляд.

Важливою умовою у ЗО для створення комфортного середовища є прозорість та обґрунтованість управлінських рішень. Ці рішення погоджуються з урахуванням побажань та пропозицій усіх учасників, повнотою інформації про стан справ у закладі. Враховуючи умови сьогодення, заклад освіти забезпечує інформаційну відкритість, яка є вагомою складовою управлінського процесу. Її забезпечення реалізується через інформаційний простір з використанням сучасних засобів спілкування: веб сайт ЗО, соціальні мережі, спілкування у вайбер-групах. Вивчаючи веб сайт, звертається увага на наявність та актуальність інформації, її розміщення відповідно до законодавства, вчасність її оновлення та змістовність матеріалу тощо.

Під час оцінювання вимоги 4.3 та її критеріїв, встановлюється забезпеченість ЗО кваліфікованими працівниками з урахуванням специфіки та профільності закладу; сформованість штату педагогічними працівниками та наявність вакантних посад. Слід зазначити, що адміністрація закладу має проводити кадрову політику з урахуванням наповненості закладу, освітньої програми та кваліфікації педагогів. Однак, педагоги, у яких відсутня педагогічна освіта, мають підвищити кваліфікацію, вчасно пройти атестацію та за певних умов навчання в педагогічній інтернатурі.

Дана вимога передбачає застосування керівництвом закладу заходів з мотивації до ефективної діяльності працівників та засобів матеріального (грошового) стимулювання й морального заохочення; сприяння підвищенню кваліфікації педагогами школи та постійному їх вдосконаленню й саморозвитку, участі у сертифікації. Крім цього, звертається увага на те, чи мотивує керівництво педагогів до самоаналізу власної діяльності, чи заохочуються педагоги до створення будь-яких освітніх ресурсів і яка допомога керівництва в цьому контексті.

Інформація за вимогою 4.4 та її критеріями передбачає вивчення питання

щодо дотримання обов'язків та прав усіх причетних до освітнього процесу, які насамперед мають бути унормовані у головних документах ЗО: статуті закладу, правилах поведінки, освітній програмі, правилах внутрішнього розпорядку. Метою вищенаведених документів є реалізація принципу людиноцентризму, орієнтованого на повагу до людини, її цінності, унікальності та право втілювати у життя вільний вибір. Зацікавлені особи мають бути обізнані щодо значущості професійних обов'язків та прав, і, що не менш важливо, для них вони мають бути своєчасними та справедливими. Зауважимо, адміністрація закладу має вчасно реагувати на недотримання обов'язків та прав у разі їх виникнення, приймати справедливі рішення та здійснювати аналіз їх виконання. Аналіз дій керівництва щодо уміння здійснювати відкритий діалог, ефективної співпраці та комунікації з усіма учасниками освітнього процесу, врахування побажань та пропозицій визначає їхню позицію та думки щодо прийнятті управлінських рішень.

Слід акцентувати, що партнерство забезпечує діяльність різних форм громадського самоврядування, застосовує принцип добровільності, направлене на подолання проблеми довіри до освіти. Тому, під час вивчення інформації за вимогою 4.4 та її критеріями представники всіх учасників освітнього процесу мають отримувати справжні можливості для участі у значущих аспектах життя закладу: розробленні важливих документів, планів, положень, правил тощо. Крім цього, діяльність ЗО відбувається у постійній та конструктивній взаємодії з засновником, місцевою громадою та іншими важливими партнерами.

Організація освітнього процесу в ЗО враховує вікові особливості здобувачів освіти, режим роботи закладу, інтереси вихованців при складанні розкладу занять. Здобувачі освіти опановують ключові компетентності завдяки використанню різноманітних форм, що застосовуються під час організації освітнього процесу. Впроваджуються технології як змішаного, так і дистанційного навчання, організація яких відбувається в тому числі завдяки використанню інтернет-платформи. Педагогічні працівники розміщують свої освітні ресурси на інтернет-платформі та ведуть класні журнали в електронній формі, у спілкуванні з батьками та здобувачами освіти встановлено зворотній зв'язок. Освітній процес організовується з урахуванням індивідуальних

освітніх траєкторій та індивідуальних навчальних планів здобувачів освіти.

У вимозі 4.5. та відповідних критеріях, що входять до неї, акцентується на вивченні цілеспрямованої роботи закладу з реалізації політики академічної доброчесності; обговоренні даної проблеми на засіданнях педагогічної ради та методичних комісій; проведенні просвітницької діяльності серед педагогів, батьків та здобувачів освіти; наявності документів, в яких відображено роботу з дотримання відповідних норм. В питанні негативного ставлення до корупції досліджуються факти наявності чи відсутності недоброчесної поведінки, просвітницької та інформаційної роботи в ЗО. Зокрема, основними методами збору інформації під час оцінювання управлінських процесів є аналіз документації, спостереження та опитування.

Розгляд аналітичного звіту проведених інституційних аудитів в ЗЗСО за напрямом «Управлінські процеси закладу освіти» за 2022 рік дав змогу виявити певні позитивні й негативні показники стану управлінських справ [15]. Серед позитивних ознак варто виокремити такі: кадрова політика реалізується в ЗО досить дієво; керівниками закладів створюються необхідні умови для фахового зростання педагогічних працівників; внутрішні моніторинги проводяться у більшості шкіл; майже усіма освітніми установами розроблено Положення про ВСЗЯО та заплановано заходи з протидії корупції й дотримання академічної доброчесності. До речі, перші дві ознаки є найвищими.

Серед проблемних питань організації управлінських процесів виділяються: аналіз й коригування результатів проведених внутрішніх моніторингів здійснюється лише третьою частиною закладів; розроблені Положення про ВСЗЯО найчастіше неефективні у половини закладів освіти, оскільки не включають інструментарій, що дозволяє здійснити самооцінювання; наявні в стратегіях розвитку складники притаманні для стратегічного менеджменту лише близько у половини ЗО.

Ретельно дослідивши аналітичні звіти за вищезазначеним напрямом, було зроблено висновок про те, що виокремлені проблемні питання потребують вивчення, аналізу й розроблення подальших конкретних дій й шляхів розвитку зазначених процесів. Разом з тим, як показує практичний досвід, коректно дослідити рівень управлінських процесів можна засобами самооцінювання.

Результати самооцінювання управлінських процесів в ЗО дозволяють поліпшити управлінські процеси, розробивши план дій на найближче майбутнє, та надають можливість порівняти стан управлінських справ у діапазоні «було-стало» через певні строки (квартал, півріччя, рік тощо) й окреслити динаміку розвитку закладу.

Проведений аналіз надав підстави для того, щоб провести емпіричне дослідження стану управлінських процесів в ЗЗСО засобами самооцінювання.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз сутності самооцінювання ЗЗСО, в тому числі різноманітних підходів щодо окреслення поняття «самооцінювання», ролі самооцінювання в розбудові ВСЗЯО, етапів його проведення та головних напрямів й процедур дав можливість визначити суттєві аспекти самооцінювання освітньої установи, а саме: самооцінювання – це оцінювання в цілому усіх процесів ЗО для досягнення дієвого розвитку, місії, цілей тощо; самооцінювання – це процес, який дозволяє вести систематичну дискусію про напрямки розвитку установи і одночасно розглядати питання покращення тієї чи іншої сфери, визначати сильні сторони закладу та пріоритети на найближчі роки; самооцінювання – це колективний, рефлексивний та інклюзивний за своєю суттю безперервний процес внутрішньої оцінки діяльності закладу, який виступає вагомою складовою частиною у структурі стратегії з удосконалення та розвитку діяльності закладу, направленою на поліпшення якості освіти, як-от загальної середньої.

Різнманітні погляди та розкриття змісту поняття «самооцінювання ЗО» дозволили розширити уявлення про внутрішню оцінку діяльності установи; окреслити його механізм, періодичність та особливості проведення; з'ясувати важливість самооцінювання як способу для планування розвитку закладу та визначення дієвості роботи внутрішньої системи.

Виходячи з того, що результативне функціонування ЗО здійснюється на основі численних управлінських процесів, які є напрямом у самооцінюванні ЗЗСО, у ситуації дослідження вирішальне місце мало підтвердження та розкриття змісту поняття «управлінські процеси». З вище розглянутих

особливостей управлінських процесів і наведених визначень, під управлінськими процесами слід розуміти систему керування основними процесами для спрямування діяльності колективу у русло визначеного розвитку школи; це комплекс конкретно спрямованих дій та рішень, що визначають та реалізують першочергові напрями установи, які пов'язані з досягненням цілей закладу; це послідовність та систематичність конкретних дій керівництва, його органів та заступників, що змінюють теперішній стан на бажаний.

Оцінювання дієвості управлінських процесів дозволить відстежити роботу закладу за даним напрямом, провести відповідні коригуючі заходи та покращити якість ефективної управлінської діяльності ЗО.

Виходячи з вищезазначеного, можемо констатувати, що побачити й оцінити наявність ресурсів та дієвість фундаментальних процесів, відслідкувати реальну динаміку і якісні параметри змін в ЗО можливо лише за наявності комплексного вивчення – самооцінювання діяльності закладу через аналіз цілісної системи. Адже, самооцінювання проводиться не заради самооцінювання, а як можливість ЗО підвищити якість освіти та окреслити перспективні кроки педагогічного колективу з її підвищення.

Таким чином, самооцінювання – вагомий аспект культури педагогічної діяльності освітньої установи, обов'язковий інструмент розвитку закладу, надійний спосіб обчислення «температури реформ» на рівні окремого ЗЗСО. Потреба у розбудові системи самооцінювання продиктована часом та новими вимогами суспільства, є не лише інтелектуальним, а і моральним викликом для ЗО, адже вона функціонуватиме лише за умови відповідності високим стандартам відповідальності, взаємної довіри та доброчесності.

РОЗДІЛ 2.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Організація емпіричного дослідження

Заклади освіти України в умовах сучасності потребують новітніх управлінських підходів до організації ефективної діяльності, більш гнучкого, результативного й динамічного управління, більш фахового й миттєвого реагування на виклики, відкривають нові можливості для дієвого стратегічного розвитку ЗО й побудови ВСЗЯО.

У чому полягає результативне функціонування ЗО? Насамперед у спроможності здійснювати численні управлінські процеси, мета яких – досягнення запланованих цілей за допомогою переміщення ресурсів (матеріальних та людських) зі сфери низької продуктивності у більш продуктивну, високу сферу. Тому і виникає потреба у постійному відстеженні результатів послідовних та систематичних дій керівництва та його заступників, що змінюють теперішній стан на бажаний; оцінці якості управлінських процесів та подальшому коригуванні управлінської діяльності на рівні освітньої установи. Вивчаючи та постійно удосконалюючи управлінські процеси, заклад отримує актуальну інформацію щодо їх стану і на цій основі може покращити якість своєї діяльності. Адже те, що відстежується, те і розвивається.

Побачити й оцінити глибинність стану управлінських процесів в ЗЗСО, як ми вже зазначали вище, можливо за наявності внутрішньої моделі самооцінювання, яка допомагає здійснити ідентифікацію внутрішніх слабких та сильних позицій; встановити відповідність між діяльністю установи та одержаними результатами; відстежувати динаміку розвитку й визначати шляхи удосконалення розвитку ЗО. Водночас відстеження стану управлінських процесів ЗЗСО – не є кінцевою метою, а лише кроком до внесення стратегічних змін.

Емпіричне дослідження проводилося на базі ліцею «Оболонь» Оболонського району м. Києва, метою якого є дослідження стану управлінських

процесів засобами самооцінювання та окреслення шляхів щодо їх поліпшення. Загальна кількість респондентів становила 390 осіб. З них, 75 педагогів, 154 здобувачі освіти, 141 особа батьків, 12 представників учнівського самоврядування, 1 практичний психолог, 1 соціальний педагог, 5 заступників директора та директор ЗО.

Щодо педагогів, то в опитуванні взяли участь 67 жінок, що становило 89% від загальної кількості опитаних, та 8 чоловіків – 11%. Вікова категорія досліджуваних мала такі результати: 5 (7%) педагогів віком від 20 до 30 років; 14 (19%) педагогів від 31 до 40 років, 19 (25%) педагогів від 41 до 50 років, 22 (29%) педагоги від 51 до 60 років та 15 (20%) педагогів старше 60 років.

Друга категорія досліджуваних – здобувачі освіти. Серед них в опитуванні взяли участь 68 (44%) респондентів 9-х класів, 52 (34%) – 10-х класів, 34 (22%) – 11 класів. Розподіл за статтю був наступний: 89 дівчат, а це 58% та 65 хлопці – 22%. Віковий розподіл мав такі результати: 26 (17%) опитаних віком від 14 років, 62 (40%) – 15 років, 53 (34%) – 16 років, 12 (8%) – 17 років, 1 (1%) – 18 років.

Кількість наступних респондентів дослідження – батьків/осіб, які їх замінюють, в опитуванні становила 66 (47%) батьків здобувачів освіти 9-х класів, 43 (30%) – 10-х класів, 32 (23%) – 11 класів. Слід зазначити, що 94% усіх респондентів – жінки. За віком респонденти розподілилися наступним чином: від 20 до 30 років – 1 (1%) особа; від 31 до 40 років – 60 (42%), від 41 до 50 років – 72 (51%), від 51 до 60 років – 8 (6%). До опитування були долучені по одному представнику з родини.

В дослідженні також взяли участь 12 представників учнівського самоврядування, з яких 4 (33%) здобувача освіти 9-х класів, 3 (25%) – 10-х класів, 5 (42%) – 11-х класів. Опитані мали таку вікову категорію: по 4 (33%) віком від 14 та віком 16 років та по 2 (17%) – 15 й 17 років. Серед інших вищезазначених респондентів в опитуванні брали участь у своїй переважній більшості жінки – це 88%, чоловіки – 12%, що є характерним для сучасних реалій та обумовлено особливостями професії.

З метою визначення стану управлінських процесів засобами

самооцінювання у вищевказаному ЗО нами була обрана «Методика оцінювання освітніх та управлінських процесів ЗЗСО під час інституційного аудиту», затверджена наказом ДСЯО України [36].

Без перебільшення можемо відзначити даний вибір як вимогу сучасного законодавства та неабияку її актуальність у сфері реформування ЗЗСО. Адже вперше у сфері освіти протягом останніх років окреслено механізм підготовки та здійснення внутрішньої оцінки діяльності ЗЗСО, визначено його мету, методи, інструментарій тощо. Так, в ст. 41 Закону України «Про освіту» [42] та в ст. 42 Закону України «Про повну загальну середню освіту» [43] окреслюються основні аспекти щодо формування СЗЯО в освітніх установах та розроблення на цій основі ВСЗЯО – інструменту для розбудови ЗЗСО. В методичних рекомендаціях щодо розбудови ВСЗЯО, розроблених ДСЯО та затверджених наказом МОНУ надається допомога в організації даної політики, що ґрунтується на критеріях та вимогах інституційного аудиту [38]. Вищезазначені нормативні документи у своїй основі містять внутрішній моніторинг й самооцінювання ЗО своєї діяльності (в тому числі управлінських процесів), необхідних для прийняття конструктивних та дієвих рішень. В цьому контексті на зміну контрольної-аналітичної діяльності, яку раніше здійснював керівник ЗО, прийшов внутрішній аудит.

Крім того, напрями, вимоги/правила, методи збору інформації, індикатори та критерії, за допомогою яких здійснюється оцінювання управлінських процесів, окреслені у «Порядку проведення інституційного аудиту ЗЗСО» [35] та застосовуються під час його проведення. Тому, на нашу думку, більш доцільно використати даний підхід та наявну базу інструментарію під час емпіричного дослідження, що повністю синхронізується з тією системою оцінювання, яка здійснюється під час інституційного аудиту.

Вибір пропонованої методики обумовлений зокрема і тим, що вона розглядається як новітня процедура контролю за наданням освітніх послуг та потужний інструмент, за допомогою якого здійснюється пошук нових можливостей, підтримки закладу й покращення певних аспектів його діяльності. Безперечним є той факт, що вищезгадана методика дослідження у своїй основі містить прогностичну й діагностичну функції, через те, що

результати дослідження спрямовані на ідентифікацію проблемних аспектів в системі управління ЗО, а також знаходження ресурсів для розв'язання цих проблем, є підставою для формування управлінської політики освітньої установи.

Структура методики містить опис вимог/правил, індикаторів, інструментарію, кількісного розподілу критеріїв, рівнів оцінювання, алгоритм дій, методи збору інформації та узагальнену таблицю індикаторів, критеріїв та інструментарію для оцінювання стану управлінських процесів в ЗЗСО.

Для виявлення особливостей перебігу емпіричного дослідження стану управлінських процесів в ЗЗСО засобами самооцінювання розглянемо алгоритм дій відстеження динаміки за кожним з аспектів управлінської діяльності; оцінювання ефективності певних управлінських рішень.

Етап діагностування стану управлінських процесів характеризувався вибором методів дослідження, визначенням інструментарію для збору даних, індикаторів та рівнів оцінювання.

Методами дослідження було обрано: вивчення документації, спостереження (за освітнім середовищем, моніторинг веб-сайту та інших ресурсів закладу), опитування (опитування керівника закладу, анкетування здобувачів освіти та їх батьків, педагогів, інтерв'ю з керівником закладу, заступником керівника, соціальним педагогом, практичним психологом, представником учнівського самоврядування). Застосування даних методів мало на меті отримати релевантну інформацію для різнобічного дослідження, а також для неупередженого оцінювання стану управлінських процесів засобами самооцінювання. Коротко окреслимо ці методи.

Метод вивчення документації (плани, положення, накази, протоколи засідань, особові справи, тарифікаційні списки тощо) мав на меті отримати відомості про те, що було заплановано закладом і те, що було зроблено відповідно до законодавства. Так, наприклад, вивчення стратегії розвитку ЗО дало можливість прослідкувати першочергові напрями діяльності закладу на найближчий час; річний план – реалізацію стратегії розвитку, враховуючи освітню програму; протоколи педагогічної ради дозволили встановити те, на скільки відповідають прийняті рішення стратегії розвитку закладу.

Спостереження, як один із методів емпіричного дослідження, (за освітнім середовищем: моніторинг веб-сайту, стендів з відповідною інформацією, інших ресурсів закладу) спрямоване на візуальне сприйняття, реєстрацію та аналіз важливих процесів. Результати вивчення наповнюваності й своєчасного оновлення веб-сайту, сторінок в соціальних мережах, інформаційних стендів та наявність платформи сучасної освіти засвідчують про існування або відсутність загальнодоступних, відкритих ресурсів закладу; прозорість пропонованої інформації та дієвість комунікації як в середині, так і зовні.

Опитування – найбільш вживаний метод збору інформації. Суть якого полягає в отриманні надійної й перевіреної інформації від усіх задіяних учасників за допомогою опитувальників. З різновидів опитування було обрано анкетування та інтерв'ювання (індивідуальне та фокус-групове).

Під час анкетування думка респондентів дала можливість відстежити їхнє ставлення до окремих питань функціонування ЗО. Зауважимо, вік здобувачів освіти, які проходили анкетування, становив від 14 років. Особливістю анкет було те, що частина запитань повторювалася для трьох категорій респондентів, що дозволило порівняти позиції педагогів, батьків та здобувачів освіти. Таке опитування мало анонімний характер.

Індивідуальне структуроване інтерв'ю з керівником закладу, із заступником керівника, практичним психологом, соціальним педагогом за заздалегідь підготовленим планом передбачено оприлюднення позиції.

Фокус-групове дослідження з представниками учнівського самоврядування у формі співбесіди мало на меті охоплення питань впливу на шкільну освітню політику насамперед через участь в ухваленні конструктивних рішень, а також і через особисту активну позицію в управлінні процесами, що відбуваються в ЗО. Учасникам дослідження надавалася можливість виказати власну оцінку, думку, позицію та ставлення до певних подій і фактів.

Збір та фіксація інформації проводилися за допомогою цифрових технологій шляхом внесення відповідей в онлайн форми в середовищі Google-форми за допомогою інструментарію розробленого ДСЯО [36].

Перелік необхідних інструментів дослідження та збору даних представлено в додатках, зокрема див. рис. 2.1.

Як показано на рис. 2.1 дані інструменти розроблені у такий спосіб аби мати змогу отримати комплексну інформацію для аналізу стану управлінських процесів за результатами самооцінювання та розробки алгоритму їх удосконалення. Відтак, маючи якісний набір інструментів збору інформації, у подальшому ми дотримувалися чіткої процедури застосування. Ця необхідність зумовлена тим, що визначений комплексний набір, на нашу думку, є ключовим елементом до відбудови власної, дієвої лінії розвитку ЗЗСО. Отриману інформацію було систематизовано та внесено в Узагальнену таблицю критеріїв, індикаторів та інструментарію [36] з метою аналізу стану перебігу управлінських процесів (див. додаток М). Саме такий обраний підхід надав можливість об'єктивно підготувати рекомендації та висновок щодо удосконалення стану управлінських процесів в ЗО.



Рис . 2.1. Інструменти збору інформації

Під час обробки результатів самооцінювання враховувалося те, що відповіді респондентів під час опитування або спостереження могли відрізнятися. Наприклад, індикатор 4.4.5.4 «Частка учнів та батьків, позиція яких враховується при обранні вибірових навчальних дисциплін та гуртків».

За результатами проведеного анкетування 93% здобувачів освіти, а це становить переважну більшість, вказала, що їх думка враховується при виборі вибірових дисциплін та гуртків. Водночас батьки відповіли, що їхня думка рідко враховується. Проте в будь-яких документах ЗО відсутня жодна інформація щодо обрання батьками та здобувачами освіти вибірових предметів, факультативів.

У висновку, безперечно, була здійснена констатація отриманих результатів усіх респондентів з судженням про якість управлінських процесів, із зазначенням позитивних аспектів та потреб удосконалення тих, чи інших моментів управлінської діяльності.

Відповідно до Методики оцінювання управлінських процесів ЗЗСО [36] в першу чергу було знайдено значення індикаторів, на їхній основі – критеріїв, а потім і оцінено вимоги (див. додаток Н).

Як видно з додатку, здійснюючи аналіз стану управлінських процесів, наприклад, на основі індикатору 4.1.1.1 ми отримали значення критерію 4.1.1. Аналогічно на основі критеріїв 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3 та 4.1.4 – оцінили вимогу (правило) 4.1. Згодом на основі оцінок вимог 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 та 4.5 оцінили весь напрям 4 «Управлінські процеси ЗО».

Для знаходження значення індикаторів було використано інформацію з таблиці «Орієнтовні рівні якості освітніх та управлінських процесів для самооцінювання ЗО» [36] (додаток О), в основі якої закладено певні вербальні шаблони та рівні оцінювання управлінських процесів в ЗЗСО (високий, достатній, вимагає покращення, низький рівень). Приклад методики наведено на рис. 2.2.

Як показано на рис. 2.2 кожний індикатор містить чотири запропоновані варіанти, серед яких потрібно було обрати лише один, беручи до уваги особливості освітньої установи. Це і стало основою для визначення рівня оцінювання проаналізованого індикатора.

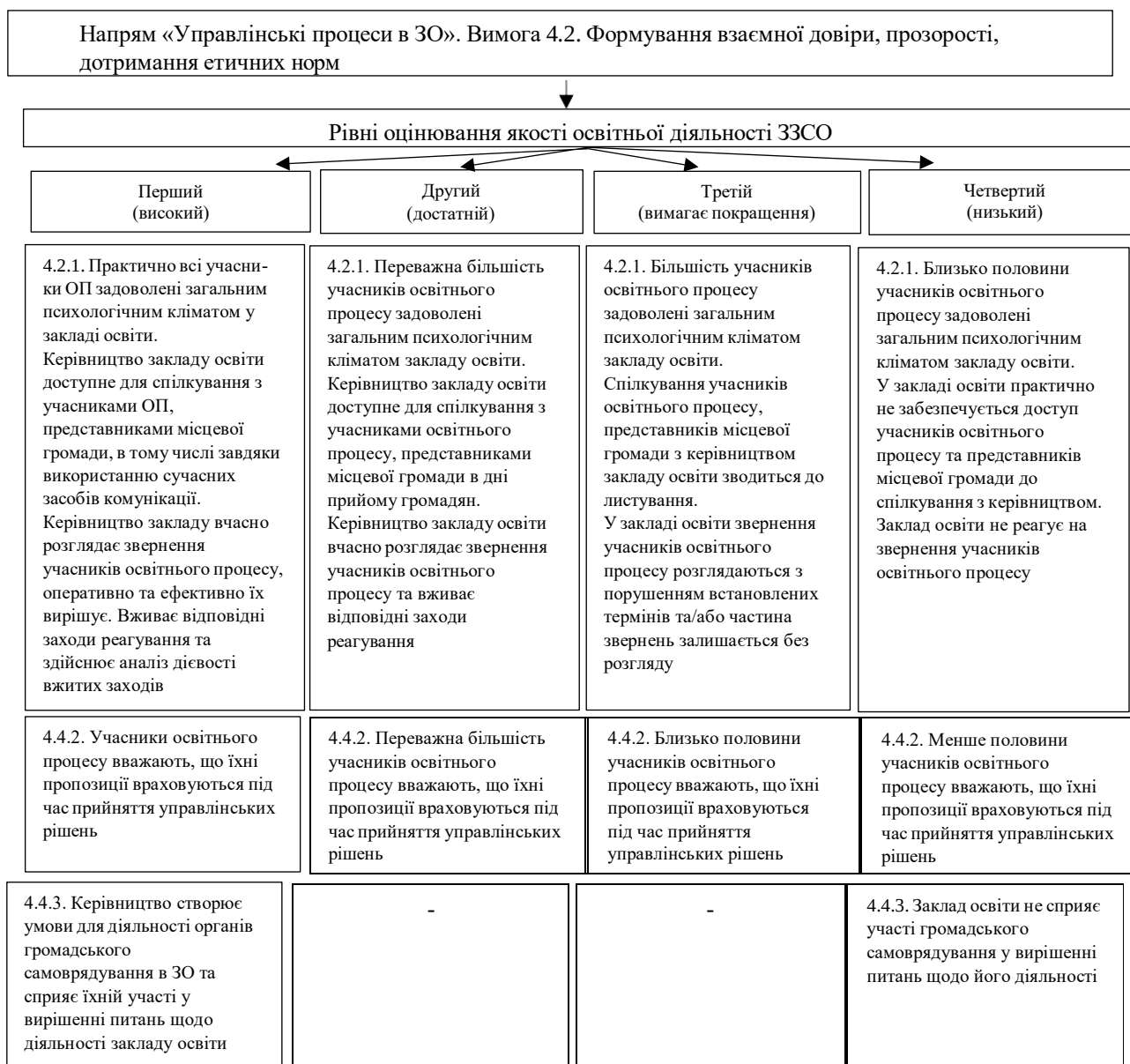


Рис . 2.2. Схема визначення індикаторів оцінювання управлінських процесів [36]

За більшістю співпадінь з вербальним шаблоном по кожному критерію, було визначено рівень вимоги/правила. При цьому враховувалося, якщо кількість збігів розподілилося наступним чином: 1 збіг на високому рівні; 2 збіги на достатньому рівні; 1 збіг – на рівні, що вимагає покращення; жодного збігу на низькому рівні, то відповідно вимога була оцінена на достатній рівень. У тому разі, якщо хоча б один збіг з вищезазначеним шаблоном збігався з низьким рівнем, то відповідно і вимога не могла відповідати достатньому або високому рівню. Проте, якщо їхня кількість розподілилася порівну між рівнями, було застосовано метод відкидання крайніх лівих і правих результатів вибірки. Інакше кажучи, відкидалися рівні – високий та рівень, що вимагає покращення. В такому разі, вимога відповідала варіанту, який належить достатньому рівню. Слід зазначити, у разі виникнення збігів, які розподілилися між достатнім та високим рівнями, при оцінюванні надавалася

перевага збігу, що відповідає високому рівню.

У випадку виникнення спірної ситуації, оцінювання здійснювалося за нижчим зазначеним рівнем. Наприклад, під час здійснення оцінювання вимоги 4.1 збіги інформації, отриманої в ЗЗСО з вербальним шаблоном, в рамках критерію 4.1.1 розділилися порівну між достатнім рівнем і з рівнем, що вимагає покращення. В такому випадку, здійснюючи оцінювання вимоги, акцентуємо на виборі рівня, що вимагає покращення.

Оцінювання управлінських процесів здійснювалося не тільки якісно, але й кількісно через знаходження середньоарифметичного значення завдяки отриманим оцінкам за кожною вимогою/правилом.

Для цього було виконано наступні кроки:

1. Обчислено середньоарифметичне значення усіх вимог/правил за формулою:

$$P = \frac{p_1 + p_2 + p_3 + \dots + p_n}{n} \text{ (формула 1)}$$

де:

p - середньоарифметична оцінка напряму;

p_n - бал вимоги/правила;

n - кількість вимог/правил у напрямі.

Середньоарифметичне значення було зіставлено зі шкалою, яка визначає рівень якості освітньої діяльності

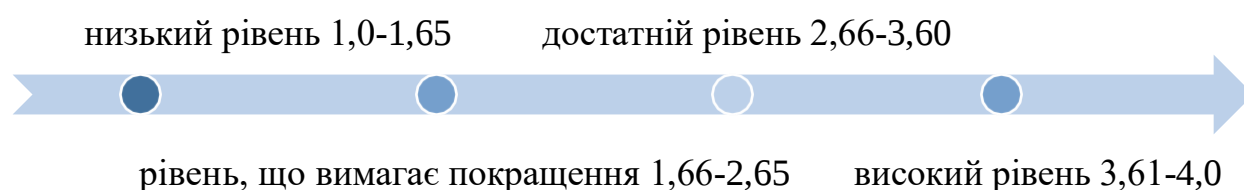


Рис. 2.3. Шкала визначення рівня якості освітньої діяльності [36]

Визначені у балах рівні вимог/правил напряму «Управлінські процеси ЗЗСО» були зафіксовані у Звіті [36]. Наступним кроком було заповнення форми Висновку [36], де вказувався рівень кожної із вимог/правил та описано досягнення ЗЗСО. За отриманими результатами проведеного емпіричного дослідження запропоновано шляхи удосконалення управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти засобами самооцінювання.

2.2. Специфіка оцінювання управлінських процесів в ліцеї «Оболонь» Оболонського району м. Києва

В контексті реформування освіти, стрімкої цифровізації управлінських процесів в ЗЗСО, організації дистанційної форми навчання висуваються певні вимоги до рівня професійного розвитку педагогів. Високоякісна підготовка освітян, постійне оновлення фахових компетенцій є вагомим передумовою результативного розв'язання педагогічних задач. Як наслідок, перед педагогічними працівниками розширились можливості для поліпшення власного професійного зростання та фахової майстерності впродовж усього життя.

Розвиток педагога в професійному значенні розглядається як активне перетворення внутрішнього світу педагога, його осмислення проблем у власному зростанні, постійний саморозвиток в професійному просторі та цілеспрямована робота для набуття професійної компетентності, де знання, вміння, особистий хист та майстерність є рівнем професійної обізнаності педагогічного працівника. Бути компетентним – значить бути спроможним в будь-якій ситуації мобілізувати отриманий досвід та знання. Прагнення педагога до безперервного розвитку та удосконалення своїх теоретичних педагогічних знань й практичних умінь характеризує його професіоналізм, дозволяє опанувати сучасні методи вирішення професійних питань. Зазначимо, фахове зростання, підвищення кваліфікації за будь-яким видом та формою (зокрема, участь у тренінгах, практикумах, вебінарах, семінарах та майстер-класах), використання освітніх інновацій є надзвичайно важливим і сталим процесом для професійного розвитку педагога.

У професійному стандарті – нормативному документі, що характеризує роботу педагогічного працівника за трьома вчительськими професіями викладені нові вимоги до вчителя [39]. У вищезазначеному документі окреслено єдині вимоги до загальних і професійних компетентностей згідно з кваліфікаційними категоріями вчителя. Він дає можливість педагогам визначати зрозумілі напрями особистого фахового розвитку й запобігає упереджувальній оцінці професійних компетентностей як під час сертифікації, так і під час атестації. Окрім того, в інших нормативних документах серед вимог: готовність до вмотивованої професійної діяльності, постійний творчий підхід до будь-якої справи, прагнення до використання сучасних освітянських концепцій, гнучкість мислення та

відповідальність за власну працю та її результати.

Необмеженість форм, технологій, напрямів, моделей фахового розвитку дозволяє мати у когорті шкільної спільноти конкурентоздатного у сфері освіти фахівця, спроможного до неперервної самоосвіти та самореалізації. Саме тому керівництво в освітніх установах має гарантувати таке проєктування розвитку педагогічного персоналу, яке б узгоджувалось з актуальними запитами суспільства, організовувати слушні умови для поступу, проводити спеціальні методичні заходи, зменшувати вплив сторонніх факторів.

Відтак, маючи результати проведеного нами дослідження, постала необхідність розробки спеціальних навчально-методичних заходів й практичних рекомендацій щодо фахового розвитку педагогів як умови поліпшення стану управлінських процесів в ЗЗСО.

Так, у вимозі 4.1 «Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань» потребує покращення стан залучення педагогів до розробки документів, зокрема і річного плану. З цією метою нами розроблено міні-тренінг на тему:

«Роль учасників освітнього процесу у залученні до розроблення важливих документів ЗО». Адже тренінг є дієвою формою опанування знань, умінь та удосконалення навичок, сприяє потужності навчання, розвитку у педагогів умінь розв'язувати проблемні питання, пізнавати себе та інших, відпрацьовувати моделі поведінки у різних ситуаціях. Неформальне спілкування під час тренінгу відкриває багатоваріантність розвитку та вирішення питання, стосовно якого організовано дану зустріч. Його проведення можливе як в позаурочний, так і в канікулярний період.

Зазначимо, тренінг, як і будь-яке навчальне заняття, має свою мету. Метою вищезазначеного тренінгу є опановування дієвими алгоритмами роботи з розвитку навичок командної професійної взаємодії в процесі обміну думок, конструктивного обговорення проблем, прийняття рішень та участь у розробці важливих документів.

Завдання тренінгу: засвідчити переваги командної співпраці в спільному обговоренні питань, прийнятті дієвих рішень та розробленні внутрішніх документів; підвищити особисту та колективну відповідальність за ухвалення обґрунтованих рішень та розробку вагомих документів; розвинути здатність до

самореалізації, розвитку сильних сторін, продуктивної діяльності та командної взаємодії.

Робота з учасниками тренінгу запланована в малих групах (1 група – здобувачі освіти; 2 група – батьки; 3 група – працівники закладу освіти;

4 група – представники місцевої влади; 5 група – інші місцеві жителі). Цільовою групою є учасники освітнього процесу, представники громади. Їх кількість складає до 20 осіб. Заздалегідь підготовлене приміщення, матеріали та обладнання. Зокрема, серед матеріалів тренінгу: ватмани, наліпки, фломастери, скотч, папір, кулькові ручки на кожного учасника тренінгу, малюнки із зображенням ЗО та гори, роздруковка «Формула спільного успіху» та МЕТАплану. Серед обладнання та технічних засобів: комп'ютер, проєктор, екран, фліпчарт. Тривалість тренінгу – 2 год.

Структура тренінгу включає три частини: вступна, основна та заключна, кожна з яких містить ряд вправ (див. додаток П). Зміст вступної частини тренінгу передбачає його початок з виконання вправи «Привітання», метою якої є сприяння довіри серед присутніх один до одного, позитивного ставлення до подальшої роботи. Так, учасникам тренінгу пропонується поділитися чимось теплим, радісним та світлим (наприклад, сказати приємні слова один одному або зробити так, щоб на обличчі з'явилась посмішка). Час на виконання даної вправи складає до 5 хв.

Оголошення теми, її актуальності, завдань та структури тренінга є наступним етапом, який має на меті ознайомити з роллю учасників ОП у залученні до розроблення важливих документів освітньої установи. Тренером наголошується на тому, що якість діяльності ЗО немислима без розуміння шляхів розвитку установи та необхідності спільної участі учасників ОП у розробці документів, які визначають стратегію розвитку закладу. Саме розуміння, поділ та прагнення виконання цілей і завдань наближають до досягнення стратегічного розвитку закладу, сприяють колективному вирішенню питань, налагодженню якісної комунікації. Час, який відведено на виконання даного етапу, складає до 5 хвилин.

Зміст вступної частини включає ряд вправ. Серед них вправа на знайомство: «Я – у закладі освіти» [7]. Основною метою вправи є познайомити учасників між собою, дати можливість кожному з них презентувати себе та розповісти про свою

роль у ЗО. Для проведення вправи знадобляться такі матеріали та ресурси: аркуш формату А1 з малюнком ЗО; наліпки та маркери/ручки для кожного учасника. Ця активність займатиме 10 хвилин. Її перебіг включає наступне: на фліпчарт заздалегідь закріплений аркуш формату А1 – схематичний малюнок освітньої установи «Я – у закладі освіти». Кожному учаснику надається наліпка, на якій він зазначає своє ім'я та пропонується розмістити себе (наліпку з ім'ям) у ЗО (на «малюнку») відповідно до власної думки своєї ролі в ньому. Після представлення себе та коментування розміщення своєї наліпки, пропонуємо ряд питань для обговорення. Серед них: «Що нового ви дізналися про себе?», «Що нового ви дізналися про інших?», «Що нового ви дізналися про нас?», «Ми всі різні, однак дещо нас об'єднує. Що саме?», «Як називаються об'єднання людей?» (Спільнота, група, колектив, громада, команда та ін.). Виконання цієї вправи дає можливість відчувати позитивний настрій, встановити особистісні контакти, відчувати себе частинкою спільноти.

Наступна вправа вступної частини «Правила роботи в групі». Її ціль в акцентуванні уваги учасників на додержанні правил роботи в групі та створенні атмосфери доброзичливості й довіри. Для її проведення використовується ватман, маркери, фліпчарт. Всього ця активність займає 5 хвилини. Учасники, використовуючи метод мозкового штурму, по черзі формулюють правила спільної взаємодії, яких хотіли б дотримуватися на тренінгу. Правила, запропоновані під час обговорення, узагальнюються та заносяться на аркуш паперу, який розміщено на фліпчарті. Орієнтовними правилами роботи можуть бути такими: бути позитивним як до себе, так і до інших; говорити по черзі; бути активним; прислухатись до думки кожного; виявляти толерантність одне до одного; бути пунктуальними; дотримуватись конфіденційності; дотримуватись регламенту. Наявність правил роботи в групі підкреслить важливість взаєморозуміння і поваги між її учасниками.

Вступна частина тренінгу включає таку вправу як «Очікування» [19]. Під час її проведення дається можливість кожному з присутніх висловити свої сподівання або сумніви від тренінгу. Для цього необхідно використати аркуш формату А1 з малюнком «гори», наліпки та ручки для кожного учасника, фліпчарт. Присутнім пропонується написати на наліпках, чого вони очікують від тренінгу та розташувати їх поруч з підніжжям гори. За часом вправа триватиме близько 10

хвилин. Така вправа допоможе зрозуміти й конкретизувати свої очікування та створити позитивне середовище для досягнення поставлених цілей.

Основна частина тренінгу включає вправи, зміст яких спрямовано на визначення проблемного питання; пошук шляхів його розв'язання та розвиток практичного досвіду.

Першою такою вправою є мотиваційна вправа «Формула спільного успіху» [9]. Головна ціль вправи полягає в окресленні значення поняття «бути успішним», наголошуючи при цьому на понятті «участь»; сприянні формуванню позитивної психосоціальної атмосфери у групі; розвитку вміння працювати в команді. Проведення вправи передбачає надання роздруківок

«Формула спільного успіху» й кулькових ручок для кожного учасника тренінгу аби вони мали змогу пояснити значення вислову «бути успішним/ою». Крім того, у відповідних колах записати тези-міркування на теми: «Мій успіх», «Успіх нашого закладу освіти», «Успіх нашої територіальної громади». Записи-тези внести до центрального перетину кіл (кола Вена). Виконання даної вправи займатиме 20 хвилин. По закінченню роботи груп обговорюються такі питання: «Які думки виникли у Вас стосовно виконання цієї вправи?», «Чи легко було продовжити речення «Бути успішним/ою»?», «Чи замислювались Ви щодо зв'язку успішності учасників ОП, закладу освіти, громади? Поясніть», «Чи є участь – базовою умовою досягнення спільного успіху?». Ця вправа допоможе учасникам зрозуміти суть поняття «бути успішним» наодинці або ж взаємодіючи в команді, задуматися над власними цілями та зрозуміти як дії кожного з нас впливають на успіх команди.

Друга вправа «Управління в закладі освіти» [9] має на меті визначити рівень участі учасників ОП в управлінні закладом освіти та планування конкретних дій щодо їх залучення до розробки важливих документів. Для її виконання необхідні такі матеріали та ресурси: ватмани, маркери, фліпчарти, наліпки. Дана вправа триває 30 хвилин та містить два етапи. На першому етапі групам необхідно подумати й зафіксувати за допомогою МЕТАплану рівень участі учасників ОП в управлінні освітньою установою. Другий етап передбачає розроблення конкретних дій, які сприятимуть залученню учасників ОП до розробки важливих документів ЗО. Результати представляються одним із представників кожної групи. Питаннями

для обговорення є: «Чи важко було визначити рівень участі учасників ОП в управлінні закладом освіти?», «Які труднощі у Вас виникли при розробці конкретних дій, які б сприяли залученню учасників ОП до розробки важливих документів ЗО?», «Чи всі учасники ОП у повному обсязі здійснюють конкретні дії щодо участі в управлінні закладом освіти? Від чого це залежить?», «Чи залежить ефективність розвитку закладу освіти від спільних рішень, обговорень проблемних питань та розроблення документів учасників ОП?». Проведення такої вправи дає можливість побачити рівень участі учасників ОП в управлінні закладом, розробити конкретні стратегічні кроки з залучення менш активних груп або осіб, покращити процес внесення пропозицій й прийняття рішень. Більш того, така вправа сприятиме підвищенню рівня відкритості, колегіальності та демократичності в питанні розроблення документів.

Завершення основної частини тренінгу здійснюється за допомогою вправи «Страва» [19]. Її ціль – розвинути вміння кожного учасника розглядати інтереси інших. Для цього необхідно мати: ватмани, маркери, фліпчарти, наліпки. Кожній групі запропоновано придумати та зобразити нову страву, склад якої б відповідав побажанням і смакам усіх учасників групи. Презентація страви іншим групам розпочинається з представлення назви, складу тощо. Час виконання даної вправи складає 15 хвилин. По закінченню представлення групами доробок обговорюється ряд питань: «Чи сподобалась вам працювати над цією вправою?», «Чи не виникли у вас труднощі під час виконання даної вправи?», «Як вам працювалося у групах?», «Чи всі учасники активно виконували це завдання?», «Чи всі смаки були враховані?».

Як результат, така вправа розвиває вміння враховувати інтереси та погляди кожного члена команди, формує навички взаємодії та співпраці, стимулює колегіальний підхід до спільного розроблення документів та прийняття рішень.

До змісту заключної частини тренінгу включено вправи, метою яких є рефлексія на проведений тренінг.

У вправі «Мої відчуття» [19] учасники заходу з'ясовують рівень досягнення поставленої ними мети. Використовуючи той самий аркуш формату А1 з малюнком «гори», що був на початку тренінгу, учасникам пропонується дати відповіді на 2 запитання: «Як ви себе почуваєте?», «Чи досягли ви бажаного результату?» та

закріпити прапорець на малюнку з горою в залежності від того, на скільки справдились їх очікування. Виконуємо дану вправу протягом 10 хвилин. Вищезазначена вправа створює умови для рефлексії та аналізу досягнення результатів, дає можливість підсумувати свої знання, навички й враження від тренінгу.

Завершальним кроком є права «Побажання» [19]. Її основна мета полягає у формуванні позитивних вражень в учасників від тренінгу. Для цього протягом 5 хвилин присутнім пропонується висловити свої слова подяки та побажань один одному.

Отже, за умови дотримання методики проведення тренінгу та його чіткої організації таке заняття сприятиме формуванню практичної майстерності, створенню позитивного мікроклімату в колективі, підвищить якість ОП та якість оволодіння рівнем знань освітян.

Зазначимо, що певні аспекти у вимозі 4.2 «Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм» також потребують покращення, зокрема незадоволеність часткою здобувачів освіти психологічним станом в ЗО, доступністю до спілкування з керівництвом та незнання про можливість звернення до нього, відвідування батьками шкільного сайту. Тому, як показує педагогічна практика, в першу чергу, необхідно забезпечити відповідний рівень підготовки педагогічних працівників з питань налагодження комунікації. Така підготовка може бути здійснена через участь у серії вебінарів – найпопулярнішої форми дистанційного навчання серед педагогів. Вебінари відкривають можливість займатися самоосвітою у зручний час, незалежно від географічного розташування; дозволяють активно спілкуватися та обмінюватися досвідом з колегами. Кожен педагог обирає тему, яка найбільше відповідає його потребам та інтересам. Тому, пропонуємо програму серії вебінарів «Налагодження ефективної комунікації та взаємодії учасників освітнього процесу» (див. додаток Р).

Дані заходи спрямовані на розвиток фахових компетентностей педагогічних працівників, адміністрації ЗО, практичних психологів й соціальних педагогів з питань комунікації та взаємодії між учасниками ОП. По завершенню серії вебінарів очікується, що учасники досягнуть таких результатів: отримають глибше розуміння щодо особливостей впровадження та використання сучасних інструментів та

технологій у роботі для побудови дієвої комунікації в ході міжособистісної взаємодії; розвинути здатність адаптуватися до конкретних потреб і можливостей в освітній діяльності; впровадять набуті знання та вміння в практичну діяльність.

Структура серії вебінарів включає чотири модулі, кожен з яких фокусується на розгляді двох тем. Так, перший модуль «Налагодження ефективної комунікації та спільноті учасників ОП» складається з двох тем. Перша з них – «Комунікація і взаємодія у педагогічній діяльності» розглядає роль комунікації в педагогічній діяльності та її вплив на взаємодію між педагогами та здобувачами освіти. Опановування цими знаннями стимулюватиме розвиток здатності розуміти важливість ефективної комунікації в освітньому процесі та уміння застосовувати їх для поліпшення міжособистісної взаємодії учасників ОП. Друга тема «Сучасні інструменти та технології організації педагогічної комунікації» спрямована на вивчення та практичне впровадження сучасних інструментів та технологій для поліпшення процесу комунікації. Під час цієї теми учасники вебінару зможуть здійснити огляд та проаналізувати можливості інноваційних засобів спілкування між учасниками ОП. Дізнаються як використовувати соціальні медіа, онлайн-платформи та інші цифрові інструменти, що значно полегшить та розширить можливості спілкування та взаємодії в освітній діяльності.

Другий модуль «Комунікація учасників ОП з керівництвом закладу освіти: спілкуємось та взаємодіємо правильно» містить дві наступні теми. Перша тема «Право учасників ОП на звернення до керівника закладу: види звернень та їх особливості» дозволить цільовій аудиторії детально вивчити права учасників ОП на звернення до керівника закладу, ознайомитись з різновидами звернень та їх особливостям. До того ж вони дізнаються як правильно користуватися цими правами. Наступна тема другого модуля

«Порядок подання звернень до керівництва закладу». Її мета – ознайомити учасників заходу з основними вимогами до звернень та з процедурою подачі звернень до керівника закладу. Це дозволить ефективно й відповідно до встановлених норм подавати звернення до адміністрації закладу та дотримуватися усіх необхідних процедур.

Третій модуль «Комунікація закладу освіти з батьками: техніки для підтримки зворотного зв'язку» представлений темами: «Батькам про можливості

дієвого спілкування засобами шкільного сайту» та «Навчаємося вчитися працювати з сайтом закладу: практичні поради». Розгляд першої теми надає можливість педагогам й керівництву ЗО акцентувати батькам на перевагах та перспективах спілкування з освітньою установою через використання шкільного сайту та отримання вчасної інформації про освітній процес своєї дитини завдяки даному онлайн інструменту. В основі другої теми – практичні поради батькам здобувачів освіти щодо того, як легко і швидко можна навчитися користуватися сайтом ЗО. Учасники отримають конкретні інструкції та поради щодо дієвого використання цього інструменту, що сприятиме отриманню актуальної інформації та забезпеченню ефективної комунікації.

Четвертий модуль «Механізми формування позитивної психосоціальної атмосфери в ЗО» також вивчає дві теми. Перша тема «Формула ідеального колективу» спрямована на розгляд ключових складових психологічного комфорту в ЗО. Під час розгляду цієї теми аналізуються фактори, ключові поняття та принципи, які лежать в основі позитивного психологічного клімату і як вони впливають на результати навчання й взаємовідносини між учасниками ОП. Друга тема передбачає проведення міні-тренінгу

«Психологічний комфорт учасників освітнього процесу в ЗО». Його мета полягає у створенні сприятливого та позитивного психологічного середовища для всіх учасників ОП. За допомогою різних методів та практичних інструментів учасники отримають конкретні поради для покращення взаємин в колективі.

Отже, серія вебінарів, на нашу думку, є корисним і актуальним інструментом, який дає можливість висвітлити й розглянути проблемні питання, що потребують уваги й покращення.

Потребує покращення у вимозі 4.4 «Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою» питання забезпечення розподілу навчального навантаження у розкладі занять, враховуючи вік здобувачів освіти. З цією метою пропонуємо методичні рекомендації – документ, який міститиме систему порад, методичних вказівок та рекомендацій для керівників ЗО та їх заступників щодо розробки оптимального розкладу занять. Адже вважаємо такий документ інструментом для

розв'язання даного питання та покращення ситуації.

Розроблення методичних рекомендацій передбачало ряд наступних кроків.

По-перше, було детально проаналізовано проблему, що виникла в ЗО через опрацювання зібраних даних, спостереження та визначення головних факторів, що призвели до її виникнення.

По-друге, після аналізу було визначено мету та завдання методичних рекомендацій. Метою такого документа є забезпечення раціонального розподілення навчального навантаження між уроками та днями тижня; забезпечення фізичного та психологічного комфорту учасників ОП через зменшення стресу та перенавантаженості здобувачів освіти; врахування індивідуальних особливостей та потреб шляхом створення гнучкого розкладу. До задач методичних рекомендацій було віднесено: 1) опрацювання санітарних норм, методичних рекомендацій щодо навчального навантаження для різних вікових груп відповідно до законодавства; 2) проведення аналізу чинного розкладу занять; 3) розробка конкретних рекомендацій щодо покращення навчального навантаження в розкладі занять, враховуючи вік та індивідуальні особливості здобувачів освіти.

По-третє, було розроблено методичні рекомендації, які включають практичні поради, методи та інструменти для їх вирішення та сприяють оптимальному навчальному навантаженню в розкладі занять, враховують вікові та індивідуальні особливості учнів, забезпечують збалансований та продуктивний ОП (див. додаток С).

Структура документа включає чотири розділи. Перший розділ «Загальні положення» присвячений загальному огляду методичних рекомендацій та представленням мети, спрямованої на оптимізацію розподілу навчального навантаження в розкладі занять, з обов'язковим урахуванням вікових параметрів здобувачів освіти, їх потреб та пропозицій.

Другий розділ «Загальні принципи розробки розкладу занять» включає опис законодавчих норм, які окреслюють максимальне навантаження здобувачів освіти, тривалість занять та перерв, а також інші параметри, що повинні бути дотримані. Крім того, акцентується увага на понятті «розклад занять» та визначаються його задачі.

Третій розділ «Вимоги до розкладу занять» налічує опис вимог процесу

планування дня, тижня, враховуючи розподіл предметів, уроків, та перерв. Керівникам закладів освіти пропонуються поради стосовно забезпечення збалансованого розподілення навчального навантаження. Даний розділ доповнений пунктом із залученням учасників ОП до розробки розкладу занять. Даний підхід надає можливість учасникам ОП висловлювати свої ідеї та варіанти щодо формування дієвого поточного розкладу занять за будь-якою формою навчання та вносити зміни у разі непередбачуваних обставин й у разі можливості.

Четвертий розділ «Моніторинг та внесення коригувань» містить рекомендації стосовно проведення регулярного моніторингу й відстеження дієвості розкладу занять з метою постійного удосконалення, забезпечення найкращих умов для навчання учасників ОП.

Отже, наявність чітких методичних рекомендацій стосовно складання оптимального та гнучкого розкладу занять для керівництва ЗО створює передумови для покращення певних аспектів освітнього процесу: забезпечує більш дієве використання часу та розподілення ресурсів в установі; знижує стомлюваність як педагогів, так і здобувачів освіти, і як наслідок призводить до збільшення продуктивності; підкреслює важливість індивідуального підходу та врахування вікових потреб; забезпечує можливість спільного планування та чітку комунікацію серед зацікавлених сторін; дозволяє виділити пріоритетні напрямки для подальших змін та коригувань тощо.

Аналіз вимоги 4.5 «Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності», показав, що один із досліджуваних її аспектів, зокрема стан поінформованості батьків відносно додержання академічної доброчесності є таким, що вимагає покращення.

Зазначимо, що розбудова академічної доброчесності в ЗО повинна здійснюватись поступово та послідовно з усіма учасниками ОП. Не можна за одну мить стати доброчесними. Для цього усім необхідно зрозуміти її цінність та сутність, обговорюючи на засіданнях педагогічної ради, виховних годинах, батьківських зборах й впроваджуючи у щоденній діяльності.

Так, всеобуч батьків може здійснюватись через різноманітні організаційні форми та методи, зокрема тренінги, круглі столи, батьківські вечори, дискусійні панелі тощо. Безперечно, що і батьківські збори – це одна з універсальних форм

роботи, яка дозволить вирішити низку важливих питань. Однак, не менш важливим і потужним потенціалом у роботі з батьками є кейс- технології. Їх суть полягає в аналізі проблемної ситуації (вигаданої чи реальної), в оцінці альтернатив, виборі оптимального варіанту та плануванні його здійснення. Тобто, з безлічі альтернативних варіантів події необхідно обрати більш доцільне рішення та розробити практичну модель реалізації. Як приклад, наведемо декілька кейсів: Кейс 1. Олена – учениця 9 класу. Щоб одержати в подарунок від батьків надсучасний телефон, вона має отримати свідоцтво досягнень з гарним середнім балом. Фактично, Олена немає високих балів з більшості предметів і тому її батьки порекомендували їй домовитись з вчителями про підвищення оцінок, коментуючи це вступом після 9-го класу до коледжу (обман, плагіат, необ'єктивне оцінювання, фальсифікація, хабарництво).

Кейс 2. Сім'я Андрія пізно повернулася додому з гостей. Відповідно, він не мав змоги вчасно виконати домашнє завдання з математики. Вранці тато запропонував йому пояснити учителю це тим, що у нього напередодні була висока температура. По дорозі до закладу освіти Андрійко зустрів однокласника Миколу, якому запропонував шоколадку за виконане домашнє завдання. Микола радо погодився (списування, обман, фальсифікація, хабарництво, академічний плагіат).

Кейс 3. Діана навчається у 10 класі. Вона розробила надсучасну систему з очищення питної води. У науковій роботі з описом результатів, вона зазначила, що склад води став якісніше, ніж перед виконання дослідження. Для обґрунтування своєї теорії вона проводила експерименти в лабораторії, в якій працювала її матір. Більшість з цих результатів не підтвердили її теорію. Однак, вони з матір'ю замінили результати досліджень для обґрунтування своєї теорії та задля перемоги на конкурсі (фабрикація, академічний плагіат, обман, хабарництво, фальсифікація).

Кейс 4. Василько зі своєю сім'єю вирішив взяти участь у спортивному соціальному відеоролику «Спорт – це життя!». На думку нічого оригінального не спадало, тому почали переглядати відео на сторінках Інтернету. Коли знайшли більш слушний сюжет, взяли його за основу та відтворили один в один. Вони були впевнені, що саме їх відеоролик має шанси на перемогу та завзято раділи від такої думки (фабрикація, списування, обман, фальсифікація, плагіат).

Кейс 5. Дмитро останні три роки, навчаючись у школі, брав участь у конкурсі

з дослідження рідного краю та мав декілька розроблених робіт та одну опубліковану статтю. У своєму останньому дослідженні він використав результати отримані в попередніх роботах, але ніде це не зазначив. Його батько розвіяв його сумніви щодо правильності такого вчинку тим, що він закінчує навчання в ЗО, готується до вступу та немає зайвого часу на проведення ще одного дослідження і до того ж новостворена конкурсна комісія не читатиме його попередні роботи (фабрикація, самоплагіат, фальсифікація, обман, списування).

Таким чином, всеобуч батьків за допомогою кейс-технології сприятиме формуванню в них доброчесної поведінки та прищеплення такої поведінки здобувачам освіти.

Отже, вдосконалення фахового розвитку педагогів є невід’ємною складовою сучасної освіти. Лише через цілеспрямований професійний розвиток педагогів можна гарантувати найкращі умови для усіх учасників ОП та досягнення високих стандартів освіти. Для цього управлінські процеси ЗО повинні бути спрямовані на створення сприятливого середовища, де педагоги матимуть можливість систематично та постійно розвивати свої професійні навички та компетенції.

2.3. Рекомендації щодо удосконалення оцінювання управлінських процесів в закладі загальної середньої освіти

Поєднання сьогоденної української системи освіти з європейськими освітніми стандартами й адаптація її до поточних соціально-економічних реалій, переорієнтація ОП на особистісний розвиток здобувачів освіти потребують сучасного оновлення освіти та інноваційних стратегій до управління освітніми закладами. Важливою складовою такого підходу є орієнтація управлінських процесів на партнерську взаємодію, яка охоплює адміністрацію, батьків, здобувачів освіти, педагогів, громаду та інших стейкхолдерів. Така спрямованість є ключовим аспектом успішного функціонування ЗО, задоволеності всіх учасників спільною діяльністю, а також впливає на поліпшення якості освіти. Підтвердженням необхідності такого підходу є прийняті Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» та положення Концепції

«Нова українська школа», які визначили, що реформи у сфері освіти передбачаються у партнерській взаємодії ЗО з батьками, участю окремих осіб,

освітніх установ, місцевої спільноти, громадських та приватних організацій. В її основі – розробка освітнього шляху дитини із залученням батьків, місцевої спільноти через спілкування, взаємодію і співпрацю між педагогом, здобувачем освіти, батьками та іншими учасниками ОП [42; 43; 44].

Відомо, що партнерство – це різновид взаємовідносин, що будується завдяки активній участі кожного її учасника. У сфері освіти партнерство стало провідною формою взаємодії учасників ОП, де всі не тільки навчаються один в одного, а й впливають один на одного. Зокрема, С. Воронова розглядає поняття «партнерство» як ініціативу ЗО до організації дієвого співробітництва з різними соціальними інституціями в навчанні, вихованні та соціалізації здобувачів освіти [4].

Сутність партнерства насамперед полягає у встановленні контактів на рівноправних й взаємовигідних умовах; побудові здорових й тісних відносин; обміні інформацією, ідеями та концепціями; налагодженні зв'язків; окресленні конструктивних кроків з метою досягнення конкретних результатів; розумінні важливості спільноти, впровадженні інноваційних рішень тощо.

Отже, партнерство в освітній установі – це форма взаємодії та співробітництва, що включає різні групи стейкхолдерів, зокрема адміністрацію, педагогів, персонал, батьків, здобувачів освіти, місцеву громаду та громадські організації. Їх співпраця базується на добровільності, повазі, взаєморозумінні, колегіальності, відкритості та рівноцінності усіх учасників ОП. Стрижнем успішного партнерства є система взаємно побудованих прав і обов'язків відповідальних сторін.

Зазначимо, значуща роль у вибудовуванні партнерської взаємодії відводиться керівнику ЗО. Адже в рамках його повноважень є можливість ініціювати та забезпечувати дієву співпрацю і партнерську взаємодію в колективі. Його лідерський вплив, професійна компетентність і емпатична підтримка є важливими складовими успішної роботи установи. Крім того, подолання проблем, зокрема небажання тих чи інших стейкхолдерів залучатися до ОП, їх недостатня свідомість та освіченість, відсутність реального зв'язку зі стейкхолдерами або організаціями, брак належного фінансування вимагають від керівника відійти від стереотипів і стати сучасним керівником – готовим до змін, до відкритого діалогу, до спільної розробки стратегічних планів.

У ракурсі нашого дослідження ми виявили моменти в одному з індикаторів, який за своєю суттю особливо не вплинув на оцінку критерію, як наслідок – на вимогу, а згодом і на напрям. Однак вважаємо, що він має потенціал до покращення та потребує уваги. Так, здійснюючи аналіз отриманої інформації щодо створення умов адміністрацією закладу для учасників ОП у виявленні громадської активності й ініціатив та сприяння їх участі у життєдіяльності місцевої громади, визначили потребу в подальших заходах і можливостях для вдосконалення даного питання. Адже результати вивчення документації показали, що в ній частково відображається інформація щодо участі учасників ОП в культурних заходах, різного роду проєктах та ініціативах. В основному інформація стосується участі здобувачів освіти у спортивних святах й змаганнях, організації екскурсій та відвідуванні історичних місць. Результати вивчення протоколів засідань педагогічної ради свідчать проте, що на засіданнях зовсім не розкриваються вищезазначені питання у разі їх надходження. Відсутні укладені договори (угоди, меморандуми) про співробітництво з дослідницько-експериментальної, проєктної, винахідницької, конструкторської та пошукової діяльності.

Результати інтерв'ю із заступниками директора говорять про створення в ЗО належних умов для інтеграції учасників освітнього процесу у навколишній культурно-освітній простір. У своїй більшості педагоги вказали на підтримку керівництвом їх ініціатив щодо розвитку спільноти між ЗО та місцевою громадою. Члени учнівського самоврядування у своєму інтерв'ю відзначили те, що вони є ініціаторами проєктів. При цьому найбільша увага приділяється благодійним проєктам та проєктам екологічної спрямованості, рідко – освітнім та спортивним проєктам.

Зауважимо, що отримані відповіді, які надали здобувачі освіти щодо залученості в певних ініціативах, подіях та заходах на рівні класу, освітньої установи й місцевої громади, свідчать про необхідність проведення детального аналізу, виявлення першопричин та організації додаткової роботи в цьому напрямку. Адже, зі 100% опитаних ніколи не беруть участь у заходах: 13,0 % – на рівні класу; 24,7% – на рівні ЗО та 43,5% – на рівні громади. Ця динаміка переконливо показує про наявність проблеми в охопленні та активності учасників ОП на різних рівнях, дає підставу для серйозних роздумів та проведенні

відповідних заходів.

Враховуючи вище зазначене, пропонуємо рекомендації керівникам ЗЗСО щодо покращення партнерської синергії учасників ОП та місцевої громади. Це дасть можливість керівникам установ краще розумітися на процесах управління ініціативами щодо партнерської взаємодії, більш ефективно планувати, впроваджувати та реалізовувати актуальні проекти та задуми. Крім того, дані рекомендації дозволять керівникам розглянути можливості щодо залучення більшої кількості учасників у процес взаємодії, і що не менш важливо, залучити додаткові гранти або спонсорів для підтримання ініціатив. Вони охоплюють різноманітні інструменти, методи, підходи та стратегії.

Ключові аспекти рекомендацій керівникам ЗО наступні.

1. *Аналіз поточного стану.* Розпочніть з поглибленої оцінки ситуації. Це допоможе з'ясувати рівень підтримки адміністрації ЗО громадських та освітніх ініціатив учасників ОП, їх участь у житті громади; відображення керівником закладу управлінських рішень в документації у разі надходжень

пропозицій та ініціатив (наказах, журналах реєстрації, протоколах педагогічних рад, договорах тощо); рівень ініціювання учасниками ОП різного плану заходів та участі в них, як на рівні закладу, так і на рівні громади; рівень партнерських взаємовідносин учасників ОП та місцевої громади. Надалі це сприятиме розробці чіткого плану взаємодії.

2. *Залучення стейкхолдерів до взаємодії.* Застосуйте різні підходи та способи залучення стейкхолдерів до взаємодії. Для цього спочатку необхідно розглянути коло тих зацікавлених осіб, які матимуть вплив на ЗО і відчуватимуть ваш вплив. Серед них виявіть тих, хто є вашими стейкхолдерами. Розгляньте стратегічні можливості, цілі та ризики їх залучення у взаємодію з ЗО. Розставте пріоритети.

3. *Створення робочих груп.* Створіть відкриті та позитивні спільноти із батьків, здобувачів освіти, педагогів, представників організацій, місцевої влади та інших стейкхолдерів для взаємодії із ЗО. Визначте мету та завдання їх діяльності. На добровільних засадах в таких групах має бути обрано координатора (лідера), який представлятиме їх серед інших спільнот та спрямовуватиме роботу учасників. Такі групи дозволять представникам усіх сторін спільними зусиллями розробляти,

пропонувати й обговорювати актуальні питання та конкретні ініціативи, активно долучатися до прийняття колективних рішень, нести відповідальність за розвиток ЗО, ділитися досвідом та ідеями тощо.

4. *Побудова стосунків з усіма учасниками ОП на засадах партнерства.*

Розгляньте можливості побудови стосунків з усіма учасниками ОП в умовах відкритого діалогу, де всі голоси важливі; вивчайте потреби та пропозиції в процесі взаємодії; організуйте тематичні вечори, відкриті форуми, семінари, наради та зустрічі для обговорення актуальних питань. Прикладами таких стосунків можуть бути: з батьками – батьківські збори, консультації, спільні заходи (фестивалі, виставки, спортивні змагання тощо); зі здобувачами освіти – створення учнівських органів та комітетів, підтримка та реалізація ініціатив та проєктів; з педагогами та персоналом – творчі зустрічі, тренінги, педагогічні ради; з місцевою громадою – спільна участь у соціальних й культурних проєктах, заходах, ініціативах; з іншими установами – обмін досвідом та ресурсами, реалізація міжшкільних проєктів тощо.

5. *Планування цілей та дій.* Проведіть ретельний аналіз очікувань та потреб учасників ОП і місцевої громади через опитування, інтерв'ю, аудієнцію та інші методи в ході зустрічей, роботи робочих груп або форумів. На основі результатів аналізу спільно визначте стратегічні цілі. Пам'ятайте, цілі мають бути реалістичними, досяжними, конкретними та часовими. На основі цілей окресліть завдання та оберіть відповідальних осіб або групу осіб, розподіляючи обов'язки та функції. Кожне завдання повинно включати чіткі кроки, терміни виконання та необхідні ресурси. Крім того, розробіть систему моніторингу для визначення дієвості виконання втілення визначених цілей. Систематично коригуйте плани на основі отриманих результатів.

6. *Організація консультацій та презентацій.* Проведіть робочі наради, зустрічі, консультації з метою обговорення важливих питань та представлення актуальної інформації. Будьте готовими до сприйняття різних точок зору та вироблення колективного розуміння.

7. *Залучення до процесів спільного ухвалення рішень.* Вивчіть потреби, інтереси та очікування зацікавлених осіб, проведіть консультації, круглі столи, відкриті форуми, обговоріть плани та пропозиції з метою забезпечення широких поглядів на ключові аспекти прийняття рішень. Передбачте в процесі різних форм

роботи та взаємодії різноманітність думок та інтересів, сприяйте розробці більш ефективних рішень.

8. *Забезпечення комунікації та взаємодії.* Розробіть механізми відкритої та систематичної комунікації з метою підвищення довіри громадськості та підтримки ініціатив. Це може бути створений інформаційний ресурс або інтерактивна онлайн-платформа для взаємного обміну думками й інформацією, пропозиціями зі зворотним зв'язком між учасниками ОП, керівництвом закладу та громадою.

9. *Менторська підтримка та залучення експертів.* Залучіть досвідчених учасників ОП для допомоги та обміну знаннями з менш досвідченими та новачками. Запросіть висококваліфікованих практиків та експертів до участі у майстер-класах, консультаціях та лекціях, щоб забезпечити доступ до фахових знань.

10. *Волонтерська діяльність.* Залучіть стейкхолдерів до волонтерства в ролі активних учасників в різноманітних заходах (майстер-класах, благоустрої території, благодійних ярмарках, екологічних проєктах тощо), що сприятиме підвищенню співпраці та розуміння. Врахуйте можливість залучення додаткових ресурсів у вигляді матеріальних ресурсів та фінансової підтримки.

11. *Публічна звітність.* Регулярно інформуйте зацікавлених осіб про досягнення й стан справ у ЗО через комунікаційні канали, електронну пошту, звітування, новини, офіційний сайт закладу або соціальні сторінки мережі Інтернет.

12. *Вдосконалення та саморефлексія.* Систематично здійснюйте аналіз та вдосконалюйте процеси управління через партнерську взаємодію учасників ОП і місцевої громади.

Наявність таких методичних рекомендацій для керівників закладів щодо управлінських процесів в організації партнерської взаємодії учасників ОП та місцевої громади є важливою умовою успішного функціонування ЗО. Перелік зазначених інструментів, форм та методів спрямовані на підтримку лідерської компетентності керівника закладу в організації, плануванні дій та побудові партнерських відносин й залученні зацікавлених осіб до активної участі в житті освітньої установи та громади.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити наступні висновки.

Удосконалення управлінських процесів в ЗЗСО є ключовим напрямком підтримання його якісної та дієвої роботи. Проведення самооцінювання дозволяє одержати чітку картину стану управлінських справ та віднайти шляхи для їх поліпшення. Так, отримані результати дослідження стану управлінських процесів в ЗЗСО за допомогою інструментів самооцінювання вказали на необхідність проведення комплексу навчально-методичних заходів й розробки практичних рекомендацій стосовно фахового зростання як педагогічних працівників, так і керівництва. Адже було виявлено, що систематичний фаховий розвиток освітян є вагомим фактором для покращення управлінських процесів.

Серед ключових шляхів та перспективних методів удосконалення управлінських процесів через професійний розвиток педагогів та керівників ЗО, було визначено такі:

- міні-тренінг на тему «Роль учасників освітнього процесу у залученні до розроблення важливих документів ЗО». Він розроблений відповідно до результатів аналізу вимоги 4.1, яка потребує покращення в частині залучення педагогів до розробки документів, зокрема і річного плану. Такий формат спільного навчання має на меті сприяти створенню єдиної команди, готової колективно вирішувати питання, які потребують розв'язання;
- серія вебінарів на тему «Налагодження ефективної комунікації та взаємодії учасників ОП». Розроблена програма серії вебінарів відповідно до певних аспектів вимоги 4.2, які потребують покращення, зокрема створення умов в ЗО щодо позитивного психологічного стану, доступність до спілкування з керівництвом та можливість звернення до нього, відвідування батьками шкільного сайту. Він сприятиме висвітленню проблемних питань та їх вирішенню через підвищення освіченості педагогів;
- методичні рекомендації для керівників та їх заступників щодо розробки оптимального розкладу занять. Розробка цих рекомендацій ґрунтується на результатах аналізу вимоги 4.4, де питання забезпечення розподілу навчального навантаження у розкладі занять, враховуючи вік здобувачів освіти, потребує

покращення. Надання методичних порад та вказівок сприятиме вирішенню питань, які постають та створять передумови для покращення ОП;

- кейс-технології. Вибір та розробка даної технології обумовлена результатами дослідження вимоги 4.5, яка вказує на покращення стану поінформованості батьків відносно додержання академічної доброчесності. Кейс-технології є потужним інструментом в роботі з учасниками ОП, дозволяють проаналізувати ситуацію, оцінити альтернативи, обрати оптимальний варіант та розробити план реалізації.

Важливою складовою успішного функціонування ЗО є орієнтація управлінських процесів на партнерську взаємодію, яка охоплює адміністрацію, батьків, здобувачів освіти, педагогів, громаду та інших стейкхолдерів. Запропоновані рекомендації відкриють можливості для керівників ЗО отримати глибше розуміння процесів управління ініціативами в питанні партнерської взаємодії.

Таким чином, комплексний підхід у визначенні шляхів удосконалення управлінських процесів в ЗЗСО спрямований на створення системи навчання педагогів та керівників, сприяє фаховій майстерності освітян, організації партнерської взаємодії учасників освітнього процесу та місцевої громади.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення проблеми удосконалення управлінських процесів засобами самооцінювання на організаційно-педагогічних засадах та запропоновано шляхи її вирішення.

У теоретичній частині дослідження обґрунтовано актуальність, пріоритетність та провідні позиції запровадження процедури самооцінювання як найбільш усталеної форми ефективного стратегічного розвитку ЗО. Уточнено зміст понять «самооцінювання» та «комплексне самооцінювання» через аналіз наукових досліджень вітчизняних вчених та сформульовано власне визначення, зокрема, що самооцінювання – це оцінювання в цілому усіх процесів ЗО для досягнення дієвого розвитку, місії, цілей тощо. Визначено місце самооцінювання у розбудові ВСЗЯО й підкреслено його важливість на одному з етапів. Акцентовано увагу на можливості здійснення внутрішньої оцінки діяльності ЗО на власний розсуд за певною моделлю, зокрема за однією з окреслених «Абеткою для директора». Наведено чотири послідовні етапи процесу проведення самооцінювання та основні аспекти, які відбуваються під час їх проходження. Обґрунтовано доцільність обрання ЗО чотирьох напрямів рекомендованих ДСЯО та МОНУ при побудові ВСЗЯО. Уточнено низку важливих умов, які є характерними для кожного з напрямів. Охарактеризовано процедуру самооцінювання ЗО, яка передбачає наступні кроки: збір інформації через: вивчення документації ЗО, спостереження, опитування; аналіз та узагальнення результатів самооцінювання.

Акцентовано увагу на можливості здійснення комплексного самооцінювання упродовж навчального року та на відслідковуванні деяких процесів у більш короткі терміни; на звітуванні перед усіма учасниками ОП щодо отриманих результатів та на окресленні подальших кроків, спрямованих на корекцію та удосконалення тієї чи іншої сфери; на процедурі оприлюднення результатів самооцінювання на вебсайті та у соціальних мережах.

Розкриваючи питання управлінських процесів як напряму у самооцінюванні ЗЗСО, обґрунтовано актуальність проблеми дієвості управління, від якого своєю чергою значно залежить ефективність управлінських процесів, якість структурних змін, успіхи установи та здатність до адаптації в умовах глобальних перетворень в галузі освіти.

Розкрито зміст основних понять «управління», «управління ЗЗСО», «управлінські процеси ЗО», що дозволило розкрити значення управлінських процесів як напряму у самооцінюванні ЗЗСО. З'ясовано, що управління ЗЗСО здійснюється під час виконання управлінських процесів, інакше кажучи, конкретно спрямованих дій та рішень, які удосконалюються й розвиваються одночасно з установою. Їх оцінювання дієвості здійснюється за допомогою аналізу й оцінювання отриманих даних. Охарактеризовано напрям «Управлінські процеси в ЗО» за кожним правилом/вимогою, що дозволило більш детально вивчити, використовуючи засоби самооцінювання, проаналізувати, а згодом і поліпшити стан управлінських справ ЗО. Розглянуто аналітичний звіт проведених інституційних аудитів в ЗЗСО за напрямом «Управлінські процеси закладу освіти», що дав змогу виокремити проблемні питання та надав підстави для того, щоб провести емпіричне дослідження стану управлінських процесів в ЗЗСО засобами самооцінювання. З метою аналізу стану управлінських процесів та з наступним окресленням шляхів щодо їх покращення у другому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження на базі ліцею «Оболонь» Оболонського району м. Києва. Загальна кількість респондентів становила 390 осіб.

Відповідно до мети дослідження обрано «Методику оцінювання управлінських та освітніх процесів ЗЗСО під час інституційного аудиту» як новітню процедуру контролю й могутній інструмент пошуку нових перспектив покращення діяльності ЗЗСО (в тому числі управлінських процесів). Для аналізу та оцінки даних було обрано такі методи дослідження: вивчення документації, спостереження (за освітнім середовищем, моніторинг

вебсайту та інших ресурсів закладу), опитування (опитування керівника закладу, анкетування здобувачів освіти та їх батьків, педагогів, інтерв'ю з керівником закладу, заступником керівника, соціальним педагогом, практичним психологом, представником учнівського самоврядування).

Збір та фіксацію інформації проведено за допомогою цифрових технологій шляхом внесення відповідей в онлайн форми в середовищі Google-форми. Дотримано чіткої процедури вивчення стану управлінських процесів засобами самооцінювання. Отриману інформацію систематизовано та внесено в «Узагальнену таблицю критеріїв, індикаторів та інструментарію» з метою аналізу стану перебігу управлінських процесів.

Відповідно до вищезазначеної Методики в першу чергу було знайдено значення індикаторів, на їхній основі – критеріїв, а потім і оцінено вимоги. Маючи оцінені вимоги у подальшому було оцінено весь напрям «Управлінські процеси ЗЗСО», який відповідає достатньому рівню.

В ході дослідження було визначено як ряд позитивних, так і негативних позицій стосовно їх стану. У вимозі 4.1 потребує покращення стан залучення учасників ОП до розробки документів, зокрема і річного плану; у вимозі 4.2. потребує покращення незадоволеність часткою здобувачів освіти психологічним станом в установі, доступність до комунікації з керівництвом та незнання про можливість особистого звернення до нього, відвідування офіційного вебсайту ЗО батьками. Потребує покращення питання правильного розподілу навчальної завантаженості у розкладі занять, враховуючи вік здобувачів освіти у вимозі 4.4. та ситуація поінформованості батьків відносно додержання академічної доброчесності у вимозі 4.5.

Обґрунтовано потребу розв'язання або покращення проблемних питань через розроблення комплексу навчально-методичних заходів й методичних рекомендацій як для педагогічних працівників, так і для керівників стосовно удосконалення управлінських процесів в ЗЗСО.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи доведено, що фаховий розвиток педагога є важливою складовою управлінських процесів та сприяє побудові спільного підходу до розв'язання питань, впровадженню

ефективних методик та кращих практик. Визначено завдання керівника ЗЗСО у створенні сприятливих умов для постійного фахового зростання педагогів, що й обумовило розробку відповідної системи заходів. До неї віднесено: міні-тренінг на тему «Роль учасників освітнього процесу у залученні до розроблення важливих документів ЗО»; серію вебінарів на тему

«Налагодження ефективної комунікації та взаємодії учасників ОП»; методичні рекомендації для керівників та їх заступників щодо розробки оптимального розкладу занять; кейси з поінформованості батьків відносно додержання академічної доброчесності. Запропоновано методичні рекомендації щодо покращення партнерської синергії учасників ОП та місцевої громади.

Дане дослідження не вичерпує усіх аспектів удосконалення управлінських процесів засобами самооцінювання. Безперечно, актуальними для подальшої розробки залишаються такі питання: залучення зовнішніх експертів для надання рекомендацій та об'єктивної оцінки управлінських питань; врахування результатів самооцінювання під час розробки стратегії розвитку ЗЗСО.

Таким чином, поставлені в кваліфікаційній роботі завдання виконані й мета дослідження досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ