

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ОСВІТІ

МОНОГРАФІЯ

Ю. В. ЯМПОЛЬ

Ю. В. Ямполь

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ОСВІТІ

МОНОГРАФІЯ



Рекомендовано до друку та розповсюдження через мережу Інтернет
International Center for Science and Social Transformation
(Рішення № 11-2025/1 від 03.03.2025)

Рецензенти:

Поліщук Світлана Вікторівна – кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри педагогіки та менеджменту освіти Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

Кучинська Ірина Олексіївна – доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки та менеджменту освіти Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

Ямполь Ю.В. Теоретичні засади менеджменту якості в освіті. Монографія – Primedia eLaunch, Бостон, США, 2025. - 120 с.

ISBN: 979-8-89901-075-0

Монографія містить результати власних наукових досліджень автора.

Текст наукового матеріалу публікуються в авторській редакції з незначними виправленнями (без зміни змісту).

Всі права захищені. Надруковано в Сполучених Штатах Америки. Жодна частина цієї публікації не може бути відтворена, розповсюджена або передана в будь-якій формі і будь-якими засобами, а також збережена в базі даних або пошуковій системі без попереднього дозволу автора. При використанні та запозиченні матеріалів посилання на публікацію є обов'язковим.

©Ю. В. Ямполь



ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА МОНОГРАФІЇ**Ямполь Юрій Віталійович**

Аспірант кафедри педагогіки та менеджменту освіти Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

Вчитель математики, економіки та інформатики приватного навчально-виховного комплексу «Антей», м. Кам'янець-Подільський.

Автор понад 80 наукових праць і публікацій, які опубліковані в Україні, Польщі, Латвії, Німеччині, Австралії та США.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
Тема 1. Теоретичні засади якості управління	9
1.1. <i>Поняття якості управління: ключові визначення</i>	9
1.2. <i>Міжнародні стандарти якості в освіті</i>	18
1.3. <i>Приклади застосування стандартів якості освіти у різних країнах світу</i> ..	21
Питання для самоперевірки	24
Тема 2. Планування та стратегічний менеджмент	27
2.1. <i>Розробка місії, бачення та стратегії розвитку закладу освіти</i>	27
2.2. <i>Прогнозування потреб сучасного ринку освітніх послуг</i>	31
2.3. <i>Визначення ключових показників ефективності (KPIs)</i>	35
2.4. <i>Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення якості освіти</i>	39
Питання для самоперевірки	43
Тема 3. Інноваційні технології в управлінні	45
3.1. <i>Використання цифрових інструментів управління (електронні щоденники, CRM-системи тощо)</i>	45
3.2. <i>Впровадження STEM та STEAM підходів як інструменту оновлення управлінських процесів</i>	53
3.3. <i>Управління через інклюзивність: забезпечення рівного доступу до освіти</i> ...	58
Питання для самоперевірки	63
Тема 4. Управління персоналом в закладі освіти	65
4.1. <i>Організація роботи педагогічного колективу: мотивація та професійний розвиток</i>	65
4.2. <i>Лідерство в освіті: типи, стилі та їхній вплив на якість управління</i>	70
4.3. <i>Створення команди однодумців: формування культури співпраці</i>	77
Питання для самоперевірки	84
Тема 5. Моніторинг та оцінювання якості управління	86
5.1. <i>Сучасні методи оцінювання (анкетування, спостереження, аналіз даних)</i> ..	86
5.2. <i>Формування звітності та інтерпретація результатів</i>	88
5.3. <i>Впровадження змін на основі результатів моніторингу</i>	110
Питання для самоперевірки	114

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується динамічними змінами в усіх сферах життєдіяльності, і освіта не є винятком. Глобалізаційні процеси, стрімкий розвиток інформаційних технологій, зростання вимог до якості людського капіталу зумовлюють необхідність постійного вдосконалення освітніх систем на всіх рівнях. В умовах зростаючої конкуренції між закладами освіти, підвищення вимог з боку здобувачів освіти та їхніх батьків, а також суспільства в цілому, якість управління стає ключовим фактором успішності та сталого розвитку будь-якого освітнього закладу.

Саме якісне управління є тим фундаментом, на якому будується ефективний освітній процес, забезпечується високий рівень навчальних досягнень здобувачів освіти, створюється сприятливе освітнє середовище, залучаються та утримуються кваліфіковані педагогічні кадри, раціонально використовуються наявні ресурси та налагоджується ефективна взаємодія з усіма зацікавленими сторонами. Усвідомлення цієї визначальної ролі якісного управління зумовило актуальність розробки даної монографії.

Метою цієї монографії є надання системних знань та практичних рекомендацій щодо організації та здійснення якісного управління в закладах освіти різних типів та рівнів. Він покликаний допомогти керівникам закладів освіти, їхнім заступникам, педагогічним працівникам, а також усім, хто цікавиться питаннями управління в освіті, опанувати сучасні підходи, інструменти та технології, необхідні для забезпечення високого рівня якості освітньої діяльності.

У монографії розглядаються теоретичні засади якості управління, розкриваються ключові поняття та визначення, аналізуються міжнародні стандарти якості в освіті та приклади їх застосування в різних країнах світу. Особливу увагу приділено питанням планування та стратегічного менеджменту як важливим інструментам підвищення якості освіти. Розглядаються етапи розробки місії, бачення та стратегії розвитку закладу освіти, методи прогнозування потреб ринку освітніх послуг, підходи до визначення ключових

показників ефективності (KPIs) та практичне застосування стратегічного менеджменту в освітньому контексті.

Значне місце в монографії відведено розгляду інноваційних технологій в управлінні. Детально аналізується використання цифрових інструментів управління, таких як електронні щоденники, CRM-системи та інші, що сприяють оптимізації управлінських процесів, підвищенню їхньої прозорості та ефективності. Розглядається впровадження STEM та STEAM підходів як інструменту оновлення не лише освітнього процесу, але й управлінських практик. Окремо висвітлюються питання управління через інклюзивність, забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх здобувачів, незалежно від їхніх індивідуальних особливостей та потреб.

Важливим аспектом якісного управління є ефективне управління персоналом. У монографії розглядаються питання організації роботи педагогічного колективу, мотивації та професійного розвитку педагогічних працівників. Аналізуються різні типи та стилі лідерства в освіті та їхній вплив на якість управління. Приділяється увага формуванню команди однодумців, створенню сприятливої культури співпраці та партнерства в педагогічному колективі.

Особливий розділ монографії присвячено моніторингу та оцінюванню якості управління. Розглядаються сучасні методи оцінювання, такі як анкетування, спостереження, аналіз даних, а також особливості формування звітності та інтерпретації отриманих результатів. Детально описується процес впровадження змін на основі результатів моніторингу та оцінювання, включаючи визначення пріоритетних напрямків, розробку планів дій та забезпечення активної участі педагогічного колективу в цьому процесі. Підкреслюється важливість моніторингу та оцінювання ефективності впроваджених змін та циклічності процесу управління якістю освіти.

Структура монографії побудована таким чином, щоб забезпечити логічну послідовність вивчення матеріалу, від теоретичних основ до практичного застосування розглянутих підходів та інструментів. Кожна тема завершується

питаннями для самоперевірки, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу та стимулює до подальшого самостійного поглиблення знань.

Автор висловлює щиру надію, що дана монографія стане корисним інструментом для керівників та педагогічних працівників закладів освіти у їхній щоденній діяльності, сприятиме підвищенню якості управління та, як наслідок, покращенню якості освіти в цілому. Практичне застосування представлених матеріалів, критичне осмислення власного управлінського досвіду та постійне прагнення до самовдосконалення є запорукою успішного розвитку кожного освітнього закладу в умовах сучасних викликів та можливостей.

Автор висловлює подяку всім, хто сприяв підготовці даної монографії, чиї ідеї та зауваження були враховані при його написанні. Сподіваємося на плідну співпрацю з читачами та відкриті до конструктивних відгуків та пропозицій, спрямованих на подальше вдосконалення цього видання.

Якість освіти – це не статична категорія, а постійний процес розвитку та вдосконалення. Нехай ця монографія стане вашим надійним помічником на цьому шляху!



Тема 1. Теоретичні засади якості управління

1.1. Поняття якості управління: ключові визначення

1.2. Міжнародні стандарти якості в освіті

1.3. Приклади застосування стандартів якості освіти у різних країнах світу

Ключові слова: система, стандарти, ефективність, процеси, моніторинг, інновації, стратегія, ресурси, лідерство,

результативність.

1.1. Поняття якості управління: ключові визначення

Якість управління навчальним закладом є одним із центральних аспектів забезпечення ефективності освітнього процесу та конкурентоспроможності установи в сучасних умовах. Цей термін охоплює різні підходи до оцінки, планування, організації та контролю за діяльністю закладу освіти.

Якість управління – це комплекс характеристик, які забезпечують досягнення стратегічних і оперативних цілей навчального закладу через ефективне використання ресурсів, інноваційні підходи та створення умов для сталого розвитку.

Основні компоненти якості управління:

- Чіткість і прозорість управлінських процесів.
- Здатність керівника приймати оптимальні рішення.
- Гнучкість у реагуванні на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі.
- Залучення всіх учасників освітнього процесу до управлінської діяльності.

Менеджмент освіти – система принципів, методів і засобів організації освітнього процесу та адміністративної діяльності, спрямована на досягнення високих результатів навчання і виховання.

Якість освітньої діяльності – сукупність властивостей, які визначають відповідність результатів освітнього процесу стандартам, вимогам замовників і суспільства.

Ефективність управління – здатність досягати поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів і часу, забезпечуючи розвиток закладу.

Результативність управління – ступінь відповідності досягнутих результатів очікуванням і запланованим цілям.

Якість управління навчальним закладом є ключовою умовою забезпечення ефективності його функціонування та сталого розвитку. Вона залежить від численних чинників, які можна поділити на внутрішні та зовнішні, об'єктивні й суб'єктивні. Їхнє розуміння дозволяє керівникам освітніх установ визначати пріоритети та стратегічні напрями вдосконалення управлінських процесів.

Одним із найважливіших чинників, що впливають на якість управління, є **компетентність керівника**. Високий рівень знань, управлінських навичок та особистих якостей керівника є запорукою ефективного функціонування навчального закладу. Лідерство відіграє визначальну роль у формуванні робочої атмосфери, прийнятті обґрунтованих рішень та розв'язанні конфліктних ситуацій. Керівник повинен мати стратегічне мислення, вміння аналізувати інформацію, ефективно комунікувати та мотивувати колектив.

Не менш важливим є **стиль управління**, який визначає взаємодію між керівником і педагогічним колективом. Демократичний стиль управління сприяє залученню працівників до прийняття рішень, підвищує їхню відповідальність і мотивацію. Авторитарний стиль, навпаки, може призводити до конфліктів і зниження ефективності роботи. Оптимальний підхід полягає в тому, щоб обирати стиль управління залежно від ситуації та потреб колективу.

Організаційна структура закладу також має значний вплив на якість управління. Чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності сприяє забезпеченню прозорості та ефективності управлінських процесів. У навчальних закладах з плоскою структурою, де зменшено кількість ієрархічних

рівнів, комунікація відбувається швидше, що дозволяє оперативно реагувати на зміни. Водночас вертикально інтегровані структури можуть бути ефективними для великих закладів, де потрібен чіткий контроль і координація.

Ще одним важливим чинником є **ефективність комунікації**. Взаємодія між адміністрацією, педагогами, учнями та батьками має бути побудована на засадах прозорості, відкритості та довіри. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології значно розширюють можливості для забезпечення якісної комунікації. Наприклад, використання електронних платформ для обміну інформацією (Google Classroom, Microsoft Teams, електронні щоденники) дозволяє мінімізувати ризики неправильного розуміння та пришвидшує процес прийняття рішень.

Педагогічний колектив як основна рушійна сила навчального закладу також впливає на якість управління. Рівень професійної підготовки вчителів, їхнє бажання до професійного розвитку та інноваційної діяльності значною мірою визначають успіхи закладу. Для підтримання високої якості роботи важливо забезпечувати постійне підвищення кваліфікації педагогів, створювати умови для їхньої творчої самореалізації та залучати їх до розробки стратегій розвитку установи.

Вагоме значення для якості управління має **організаційна культура закладу**. Вона формується на основі спільних цінностей, норм поведінки, взаємоповаги та довіри. Культура співпраці та взаємної підтримки сприяє зміцненню командного духу та покращує робочий клімат у колективі. Протилежною до цього є токсична атмосфера, яка негативно впливає на мотивацію співробітників і знижує їхню ефективність.

Одним із ключових чинників є **ресурсне забезпечення навчального закладу**, яке охоплює як матеріально-технічну базу, так і фінансові, людські та інформаційні ресурси. Відсутність сучасного обладнання, недостатнє фінансування чи дефіцит кваліфікованих кадрів можуть суттєво обмежувати можливості закладу досягати високих результатів. Ефективне управління

ресурсами передбачає оптимальний розподіл і раціональне використання наявних засобів для досягнення поставлених цілей.

У сучасних умовах важливим аспектом є **цифровізація управління навчальним закладом**. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати управлінські процеси, спрощує моніторинг, контроль і звітність. Наприклад, автоматизація розкладів занять, систем оцінювання чи обліку відвідуваності значно знижує адміністративне навантаження на керівників і педагогів, залишаючи більше часу для стратегічних завдань.

Вплив зовнішніх чинників, таких як **нормативно-правова база**, також не можна недооцінювати. В Україні управління навчальними закладами регулюється законами та іншими нормативними документами, які встановлюють основні вимоги до організації освітнього процесу. Недостатня гнучкість цих документів або їх часта зміна можуть створювати складнощі для керівників.

Громадська участь у діяльності навчального закладу є ще одним важливим чинником. Залучення батьків, громадських організацій та місцевих органів влади до процесів управління сприяє підвищенню довіри до закладу, а також забезпечує додаткові ресурси та підтримку. Активна співпраця з громадою дозволяє враховувати потреби та очікування різних зацікавлених сторін, що позитивно впливає на якість управління.

Не можна ігнорувати **управління змінами** як важливий чинник впливу на якість. Сучасний світ вимагає від навчальних закладів постійної адаптації до нових умов: реформ у системі освіти, запровадження інновацій, змін у потребах суспільства. Ефективне управління змінами передбачає готовність керівника брати на себе відповідальність, комунікувати з колективом і забезпечувати підтримку під час впровадження нововведень.

Одним із складних для оцінки, але важливих чинників є **емоційний інтелект керівника та педагогічного колективу**. Здатність розуміти та керувати власними емоціями, а також емпатія до інших людей сприяють

зниженню рівня стресу, покращенню міжособистісних стосунків і створенню сприятливого робочого клімату.

Також необхідно звернути увагу на **управління ризиками**. У процесі роботи навчального закладу можуть виникати різні виклики: зниження фінансування, проблеми з набором учнів, конфлікти в колективі тощо. Передбачення можливих ризиків та розробка стратегій їхнього мінімізації є обов'язковими елементами якісного управління.

Моніторинг і оцінювання результатів роботи закладу дозволяють вчасно виявляти недоліки в управлінських процесах та коригувати їх. Сучасні методи оцінювання, такі як SWOT-аналіз, опитування учасників освітнього процесу чи використання ключових показників ефективності (KPI), забезпечують об'єктивність і точність оцінки.

Таким чином, якість управління навчальним закладом залежить від багатьох взаємопов'язаних чинників. Ефективний керівник повинен враховувати всі ці аспекти у своїй роботі, постійно вдосконалювати управлінські процеси та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Лише системний підхід до управління дозволяє забезпечити сталий розвиток закладу, високий рівень освітніх послуг і задоволення потреб усіх учасників освітнього процесу.



Рис. 1.1. Чинники, що впливають на якість управління

Сучасні підходи до управління спрямовані на інтеграцію інноваційних рішень, адаптацію до змінних умов зовнішнього середовища та забезпечення участі всіх зацікавлених сторін у процесах прийняття рішень. У цьому тексті розглянемо найбільш поширені підходи, які сьогодні застосовуються для підвищення якості управління в освітніх установах.

Системний підхід до управління

Системний підхід розглядає навчальний заклад як єдину систему, що складається з взаємопов'язаних елементів: учнів, педагогів, адміністрації, матеріально-технічної бази, освітніх програм тощо. Кожен компонент впливає на результативність роботи всієї системи. Основна ідея системного підходу – забезпечення гармонійної взаємодії всіх елементів для досягнення загальних цілей.

- Особливості системного підходу:
- Визначення місії та стратегічних цілей закладу.
- Постійний моніторинг усіх елементів системи.
- Інтеграція процесів і забезпечення їхньої злагодженості.

Елемент системи	Приклад впливу
Педагогічний колектив	Рівень кваліфікації впливає на якість освітнього процесу.
Матеріально-технічна база	Забезпечує доступ до сучасних технологій навчання.
Освітні програми	Визначають зміст і методи навчання.

Таблиця 1.1. Системний підхід до управління

Процесний підхід до управління

Процесний підхід акцентує увагу на управлінні окремими процесами, які забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей. В основі підходу лежить ідея, що якість кожного процесу прямо впливає на загальний результат.

Процесний підхід передбачає:

- Визначення ключових процесів (освітній процес, управління персоналом, комунікація з батьками тощо).
- Розробку стандартів для кожного процесу.
- Постійне вдосконалення процесів через аналіз їхньої ефективності.

Процес	Мета	Інструменти вдосконалення
Освітній процес	Забезпечення якості навчання	Використання сучасних методик.
Управління персоналом	Підвищення мотивації та кваліфікації	Проведення тренінгів і семінарів.
Комунікація з батьками	Залучення до освітнього процесу	Електронні платформи, опитування.

Таблиця 1.2. Процесний підхід до управління

Орієнтація на результат

Сучасні підходи до управління все частіше фокусуються на досягненні конкретних результатів. Це означає, що успішність роботи закладу оцінюється не лише за процесами, а й за кінцевими показниками: академічними досягненнями учнів, рівнем задоволеності педагогів і батьків, конкурентоспроможністю випускників тощо.

Основні етапи реалізації підходу:

- Встановлення чітких показників ефективності (Key Performance Indicators, KPIs).

- Регулярний аналіз досягнутих результатів.
- Корекція дій для покращення результатів.
- Приклад KPIs для навчального закладу:
- Рівень успішності учнів (у відсотках).
- Частка випускників, які вступили до університетів.
- Кількість педагогів, які пройшли підвищення кваліфікації за рік.

Інноваційний підхід

У сучасних умовах якість управління залежить від здатності керівників впроваджувати інновації в усі аспекти діяльності закладу. Інновації можуть включати:

- Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).
- Впровадження нових форм і методів навчання (STEM, STEAM, дистанційне навчання).
- Організація інклюзивного освітнього середовища.

Інноваційний підхід потребує інвестицій у розвиток персоналу та матеріально-технічну базу. Також важливо створювати сприятливий клімат для експериментів і творчості.

Сфера інновацій	Приклад впровадження
ІКТ	Електронні журнали, платформи для дистанційного навчання.
Освітні методики	Інтегровані уроки, використання VR-технологій.
Інклюзія	Забезпечення доступу для дітей з особливими потребами.

Таблиця 1.3. Інноваційний підхід до управління

Управління через цінності

Цей підхід заснований на формуванні організаційної культури, де кожен учасник освітнього процесу поділяє спільні цінності. Це можуть бути цінності відкритості, взаємоповаги, професіоналізму, інноваційності тощо.

Управління через цінності сприяє:

- Зміцненню командного духу.
- Підвищенню мотивації працівників.

- Забезпеченню довіри між керівництвом і колективом.

Для реалізації підходу важливо регулярно проводити тренінги, обговорення та інші заходи, спрямовані на підтримку спільних цінностей.

Цифровізація управління

Цифрові технології стали невід'ємною частиною сучасного управління. Вони дозволяють автоматизувати рутинні процеси, забезпечувати швидкий доступ до інформації та покращувати взаємодію між усіма сторонами.

Основні напрямки цифровізації:

- Впровадження електронних платформ для управління закладом (CRM-системи).
- Використання програм для аналізу даних і прогнозування.
- Застосування технологій штучного інтелекту для персоналізації освітнього процесу.

Інструмент	Функція
Електронні журнали	Облік успішності, автоматизація звітності.
CRM-системи	Управління комунікаціями та ресурсами.
Big Data	Аналіз освітніх даних для прийняття рішень.

Таблиця 1.4. Цифровізація управління

Гнучке управління

Гнучкість стає однією з головних умов успішного управління у світі, що швидко змінюється. Цей підхід передбачає здатність керівників оперативно адаптувати стратегії до нових умов, враховуючи зовнішні та внутрішні виклики.

Гнучке управління включає:

- Постійний моніторинг середовища.
- Здатність швидко змінювати плани та підходи.
- Врахування потреб і пропозицій зацікавлених сторін.

Приклад: під час пандемії COVID-19 навчальні заклади, які оперативно перейшли на дистанційне навчання, змогли зберегти якість освіти.

1.2. Міжнародні стандарти якості в освіті

Міжнародні стандарти якості в освіті є основою для забезпечення високого рівня освітніх послуг у глобальному масштабі. Вони спрямовані на створення уніфікованих підходів до організації, оцінювання та постійного вдосконалення освітніх процесів. Ці стандарти допомагають навчальним закладам забезпечувати конкурентоспроможність, інтеграцію в міжнародний освітній простір і задоволення потреб учасників освітнього процесу.

Стандарти ISO (Міжнародна організація зі стандартизації)

ISO (International Organization for Standardization) пропонує низку стандартів, які застосовуються до управління якістю в різних секторах, включаючи освіту. Найважливіший з них:

✓ **ISO 9001:2015** – Стандарт системи менеджменту якості, який передбачає:

- Визначення потреб зацікавлених сторін.
- Орієнтацію на результат.
- Постійне вдосконалення освітніх процесів.

Навчальні заклади, сертифіковані за ISO 9001, забезпечують системний підхід до управління, орієнтований на задоволення потреб учнів, батьків і суспільства.

EFQM (Європейська модель досконалості)

EFQM (European Foundation for Quality Management) – це модель, яка спрямована на всебічний розвиток організацій, у тому числі освітніх. Її ключові компоненти:

1. **Лідерство** – роль керівників у формуванні місії та цінностей.
2. **Процеси** – ефективна організація освітнього процесу.
3. **Результати** – досягнення очікувань учасників освітнього процесу.

Модель EFQM широко застосовується в країнах Європи для оцінки та вдосконалення роботи закладів освіти.

Стандарти ЮНЕСКО

ЮНЕСКО розробляє рекомендації та рамки для забезпечення доступності та якості освіти в усьому світі. Головними напрямками є:

- Забезпечення інклюзивності та рівного доступу до освіти.
- Підтримка сталого розвитку через освіту.
- Впровадження стандартів у викладання, оцінювання та управління.

Міжнародна програма PISA

Програма PISA (Programme for International Student Assessment), ініційована Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD), оцінює якість освіти через перевірку компетентностей учнів у читанні, математиці та природничих науках. Ці стандарти сприяють вдосконаленню освітньої політики та практики.

Міжнародні стандарти якості в освіті базуються на системі принципів, що забезпечують ефективність освітніх процесів, задоволення потреб учасників і сталий розвиток закладів освіти. Ці принципи є універсальними й слугують орієнтиром для закладів у різних країнах, незалежно від їхніх національних особливостей. Розглянемо основні з них із визначеннями.

1. Орієнтація на учасників освітнього процесу

Цей принцип означає, що головною метою освітньої діяльності є задоволення потреб і очікувань її учасників, насамперед учнів, батьків, педагогів та роботодавців. Заклади освіти мають враховувати індивідуальні потреби учнів, створювати умови для їхнього розвитку та забезпечувати доступ до якісної освіти. У практиці це проявляється через адаптацію навчальних програм, інклюзію та створення безпечного середовища.

2. Лідерство та управління

Принцип лідерства передбачає, що керівництво закладу освіти формує чітке бачення, місію та стратегічні цілі, які поділяються всіма учасниками процесу. Лідери відіграють ключову роль у створенні сприятливого клімату, підтримці інновацій і стимулюванні професійного розвитку педагогів.

Управління за цим принципом базується на прозорості, підзвітності та системному підході до прийняття рішень.

3. Процесний підхід

Цей принцип фокусується на управлінні окремими процесами, що становлять основу діяльності навчального закладу. Процесний підхід передбачає ідентифікацію ключових процесів, їхнє стандартизоване виконання та постійне вдосконалення. Наприклад, організація навчального процесу, підвищення кваліфікації педагогів і комунікація з батьками розглядаються як взаємопов'язані процеси, які впливають на кінцевий результат.

4. Постійне вдосконалення

Цей принцип, закладений у стандартах ISO 9001, визначає, що якість освітніх послуг має бути предметом постійного аналізу та покращення. Навчальні заклади повинні впроваджувати сучасні методики, застосовувати результати моніторингу й оцінювання для вдосконалення процесів. Постійне вдосконалення є умовою адаптації до змін у суспільстві, техніці й науці.

5. Прозорість і підзвітність

Прозорість означає відкритість у діяльності навчального закладу, яка дозволяє всім зацікавленим сторонам (учням, батькам, громаді, органам управління освітою) отримувати чітку інформацію про освітню діяльність. Підзвітність означає, що заклад освіти несе відповідальність за якість наданих послуг і результати діяльності. Цей принцип вимагає регулярної звітності, незалежних аудитів та публічного обговорення результатів роботи.

6. Орієнтація на результат

Міжнародні стандарти наголошують на важливості досягнення конкретних і вимірюваних результатів. Наприклад, програма PISA оцінює не лише академічні знання учнів, а й їхню здатність застосовувати ці знання в реальному житті. Заклади освіти повинні встановлювати чіткі цілі й показники ефективності, які демонструють успішність їхньої роботи.

7. Інклюзивність та рівний доступ

Принцип інклюзії передбачає створення умов для всіх дітей, незалежно від їхніх здібностей, соціального статусу чи особливих освітніх потреб. Навчальні заклади повинні усувати бар'єри для доступу до освіти, впроваджувати інклюзивні практики й забезпечувати підтримку для тих, хто її потребує. Це сприяє соціальній рівності та розвитку кожної особистості.

8. Сталий розвиток і інноваційність

Заклади освіти повинні враховувати екологічні, соціальні та економічні аспекти у своїй діяльності. Принцип сталого розвитку передбачає підготовку учнів до вирішення глобальних викликів, зокрема через запровадження екологічної освіти, енергоефективних технологій і нових підходів до навчання. Інноваційність як частина цього принципу стимулює впровадження новітніх технологій, інтерактивних методик і цифрових інструментів.

1.3. Приклади застосування стандартів якості освіти у різних країнах світу

Впровадження міжнародних стандартів якості в освіті є важливим кроком для вдосконалення освітніх систем, забезпечення конкурентоспроможності навчальних закладів і задоволення потреб учасників освітнього процесу. У різних країнах світу можна знайти приклади успішної інтеграції цих стандартів, які демонструють, як орієнтація на якість та інновації сприяють позитивним змінам.

Фінляндія: інтеграція стандартів ЮНЕСКО та інноваційний підхід до освіти

Фінляндія є одним із провідних прикладів успішного впровадження міжнародних стандартів якості, зокрема принципів, рекомендованих ЮНЕСКО. Її освітня система базується на доступності, інклюзивності та орієнтації на учня. У країні впроваджено систему безкоштовної освіти, яка гарантує рівні можливості для всіх дітей, незалежно від соціального статусу чи місця проживання.

Основною особливістю фінської системи є акцент на розумінні та творчості, а не лише на запам'ятовуванні фактів. Освітні програми регулярно оновлюються відповідно до рекомендацій міжнародних стандартів, таких як PISA, що оцінює не лише академічні знання, а й здатність застосовувати їх у реальному житті. Використання інтегрованих уроків та індивідуального підходу до кожного учня допомагає забезпечити високу якість освіти.

Естонія: цифровізація освіти та стандарт ISO 9001

Естонія є прикладом успішного впровадження стандарту ISO 9001 для управління якістю в освіті. Завдяки цілеспрямованій роботі уряду країна стала лідером у цифровізації освіти. Всі школи підключені до високошвидкісного Інтернету, а учні з раннього віку вивчають програмування та цифрові технології.

Використання електронних платформ для навчання, оцінювання та управління навчальними процесами забезпечує прозорість, ефективність і відповідність міжнародним стандартам. Наприклад, платформа e-Kool дозволяє батькам, учням і педагогам відстежувати успішність, комунікувати між собою та отримувати доступ до навчальних матеріалів. Ця система відповідає вимогам ISO 9001 щодо прозорості, орієнтації на клієнта та постійного вдосконалення процесів.

Сінгапур: результативність через управління за моделлю EFQM

Сінгапур відомий своєю освітньою системою, яка орієнтована на високі результати та постійне вдосконалення. Впровадження моделі EFQM (Європейської моделі досконалості) дозволило країні створити ефективну систему управління якістю в освіті.

Особливістю системи є гнучке управління, яке дозволяє швидко адаптуватися до змін у світовій економіці та суспільстві. Наприклад, велика увага приділяється професійному розвитку педагогів: учителі в Сінгапурі регулярно проходять підвищення кваліфікації, включаючи міжнародні стажування. Це відповідає принципам EFQM, які акцентують на лідерстві, інноваціях і управлінні персоналом.

Успішність сінгапурської системи також забезпечується завдяки моніторингу й оцінюванню освітніх результатів. Дані про досягнення учнів використовуються для прийняття рішень і вдосконалення навчальних програм.

Нідерланди: інклюзивність та сталий розвиток

У Нідерландах міжнародні стандарти якості, такі як принципи сталого розвитку ЮНЕСКО, активно впроваджуються в освітню систему. Країна приділяє велику увагу створенню інклюзивного середовища, де кожна дитина, незалежно від особливих потреб, має доступ до якісної освіти.

У школах Нідерландів широко використовуються інклюзивні практики, такі як індивідуальні навчальні плани, асистенти вчителів і спеціалізовані програми для дітей з особливими потребами. Впровадження цих заходів базується на принципах ЮНЕСКО щодо забезпечення рівного доступу до освіти.

Крім того, Нідерланди є лідером у сфері екологічної освіти, яка є частиною стратегії сталого розвитку. Учні вивчають основи екології, енергоефективності та сталого споживання, що готує їх до відповідального ставлення до ресурсів планети.

Канада: участь громади та інноваційний підхід

Освітня система Канади є прикладом успішного залучення громади до управління якістю освіти. Кожен навчальний заклад співпрацює з місцевими органами влади, батьками та громадськими організаціями для розробки стратегій розвитку та вдосконалення освітніх послуг.

Однією з інноваційних практик є використання технологій штучного інтелекту для персоналізації навчання. Це дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до кожного учня, що відповідає принципу орієнтації на клієнта, закладеному в ISO 9001.

Крім того, Канада активно впроваджує принципи інклюзивності та багатостітнічності, що сприяє формуванню толерантного суспільства та високої якості освіти.

Україна: перші кроки до інтеграції міжнародних стандартів

Україна, хоч і перебуває на етапі активного впровадження міжнародних стандартів, уже має позитивний досвід у цій сфері. Наприклад, у межах Нової української школи (НУШ) реалізуються принципи інклюзивності, творчості та орієнтації на результат, які відповідають рекомендаціям ЮНЕСКО.

У деяких навчальних закладах уже застосовуються елементи стандарту ISO 9001 для управління якістю. Це дозволяє структурувати освітні процеси, забезпечити прозорість і покращити комунікацію з батьками та учнями.

Крім того, Україна бере участь у програмі PISA, яка дозволяє оцінити рівень компетентностей українських учнів і вдосконалити освітню політику на основі міжнародного досвіду.

Питання для самоперевірки

1. Що таке якість управління навчальним закладом? Сформулюйте своє визначення, спираючись на текст.
2. Назвіть основні компоненти якості управління, виділені в тексті.
3. Чим відрізняється поняття "якість управління" від "менеджменту освіти" та "якості освітньої діяльності"?
4. Поясніть різницю між "ефективністю управління" та "результативністю управління".
5. Які ключові умови, на думку автора, забезпечують ефективність функціонування та сталий розвиток навчального закладу?
6. На які дві основні групи можна поділити чинники, що впливають на якість управління навчальним закладом? Наведіть приклади внутрішніх та зовнішніх чинників.
7. Яку роль відіграє компетентність керівника у забезпеченні якості управління? Назвіть ключові якості та навички ефективного керівника.
8. Як стиль управління впливає на якість управління та ефективність роботи педагогічного колективу? Порівняйте демократичний та авторитарний стилі.

9. Яке значення має організаційна структура навчального закладу для якості управління? Порівняйте переваги плоскої та вертикально інтегрованої структур.

10. Чому ефективність комунікації є важливим чинником якості управління? Які технології можуть сприяти покращенню комунікації в навчальному закладі?

11. Як рівень професійної підготовки педагогічного колективу впливає на якість управління? Які заходи можуть підтримувати високий рівень кваліфікації вчителів?

12. Що таке організаційна культура навчального закладу і як вона впливає на якість управління?

13. Як зовнішні чинники, такі як нормативно-правова база та громадська участь, впливають на якість управління?

14. Яке значення має емоційний інтелект керівника та педагогічного колективу?

15. Чому необхідно приділяти увагу управлінню ризиками в навчальному закладі?

16. Охарактеризуйте системний підхід до управління навчальним закладом. Які його основні особливості?

17. У чому полягає сутність процесного підходу до управління? Наведіть приклади ключових процесів у навчальному закладі.

18. Що включає в себе інноваційний підхід до управління в освіті? Наведіть приклади інновацій у різних сферах діяльності закладу.

19. Які основні напрямки цифровізації управління виділені в тексті?

20. Охарактеризуйте стандарт ISO 9001:2015. Які його основні принципи та переваги для навчальних закладів?

21. Що таке модель EFQM? Назвіть її ключові компоненти.

22. Які основні напрями діяльності ЮНЕСКО у сфері забезпечення якості освіти?

23. Яка мета програми PISA? Як її результати можуть бути використані для вдосконалення освітньої політики?
24. Назвіть та коротко охарактеризуйте основні принципи міжнародних стандартів якості в освіті, представлені в тексті.
25. Які особливості освітньої системи Фінляндії сприяють високій якості освіти відповідно до стандартів ЮНЕСКО?
26. Які елементи моделі EFQM застосовуються в Сінгапурі для досягнення високих освітніх результатів?
27. Як Нідерланди впроваджують принципи інклюзивності та сталого розвитку в свою освітню систему?



Тема 2. Планування та стратегічний менеджмент

2.1. Розробка місії, бачення та стратегії розвитку закладу освіти

2.2. Прогнозування потреб сучасного ринку освітніх послуг

2.3. Визначення ключових показників ефективності (KPIs)

2.4. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення якості освіти

Ключові слова: планування, стратегія, місія,

бачення, прогнозування, KPIs, ефективність, якість, розвиток, освіта, заклад, ринок, потреби, управління, майбутнє.

2.1. Розробка місії, бачення та стратегії розвитку закладу освіти

В умовах динамічних змін у суспільстві, економіці та освітньому просторі, заклад освіти не може ефективно функціонувати та розвиватися без чітко визначених орієнтирів. Цими орієнтирами слугують місія, бачення та стратегія розвитку – три взаємопов'язані концепції, що визначають сутність діяльності закладу, його майбутнє та шляхи досягнення бажаного стану. Їх розробка є ключовим етапом стратегічного управління, що забезпечує цілеспрямованість зусиль усього колективу, залучення зацікавлених сторін та підвищення конкурентоздатності освітньої установи.

Місія закладу освіти є стислим, але змістовним твердженням, що відображає його головну мету, основне призначення та унікальну роль у суспільстві. Вона відповідає на питання: "Для чого існує наш заклад освіти?", "Яку головну цінність ми несемо?", "Яким є наше ключове завдання?". Добре сформульована місія є фундаментом для всіх подальших управлінських рішень, визначає пріоритети діяльності та слугує орієнтиром для педагогів, учнів, батьків та інших зацікавлених сторін.

Процес розробки місії є колективним та передбачає залучення представників адміністрації, педагогічного колективу, учнівського

самоврядування, батьківської громади та, за можливості, представників місцевої громади та роботодавців. Такий підхід забезпечує врахування інтересів усіх стейкхолдерів та сприяє формуванню спільного розуміння призначення закладу.

Основні елементи, які можуть бути відображені в місії закладу освіти:

Основний вид діяльності та профіль: Наприклад, забезпечення якісної загальної середньої освіти, підготовка кваліфікованих фахівців у певній галузі, розвиток творчих здібностей дітей дошкільного віку.

Цільова аудиторія: На кого спрямована діяльність закладу – учні певного віку, студенти конкретних спеціальностей, діти з особливими освітніми потребами тощо.

Ключові цінності та принципи: Які етичні та професійні норми лежать в основі діяльності закладу – повага до особистості, академічна чесність, інноваційність, партнерство, соціальна відповідальність.

Очікувані результати та вплив: Якого позитивного впливу на учнів, громаду, суспільство в цілому прагне досягти заклад своєю діяльністю – формування компетентної особистості, сприяння соціальному розвитку, задоволення потреб ринку праці.

Унікальність та відмінності: Що вирізняє даний заклад освіти серед інших, які його особливі сильні сторони та конкурентні переваги.

Приклади формулювання місії.

Місія загальноосвітньої школи: "Створити сприятливе освітнє середовище для всебічного розвитку кожної дитини, формування її ключових компетентностей, громадянської відповідальності та готовності до успішної самореалізації в житті."

Місія професійно-технічного училища: "Забезпечити якісну професійну підготовку кваліфікованих робітників, які відповідають вимогам сучасного ринку праці та сприяють економічному розвитку регіону."

Місія закладу дошкільної освіти: "Забезпечити гармонійний розвиток, виховання та навчання дітей раннього та дошкільного віку, створюючи умови

для їхнього фізичного, пізнавального, соціально-емоційного та мовленнєвого зростання."

Ефективна місія має бути:

Чіткою та зрозумілою: Легко сприйматися та інтерпретуватися всіма зацікавленими сторонами.

Надихаючою та мотивуючою: Заохочувати колектив до досягнення високих результатів.

Реалістичною та досяжною: Відображати реальні можливості та потенціал закладу.

Унікальною та відмінною: Підкреслювати особливості та переваги закладу.

Стабільною у часі: Не підлягати частим змінам, відображаючи довгострокові цінності та орієнтири.

Бачення закладу освіти є яскравим та надихаючим описом того, яким заклад прагне стати в майбутньому, його ідеального стану через певний проміжок часу (зазвичай 5-10 років). Воно відповідає на питання: "Яким ми бачимо наш заклад освіти в майбутньому?", "До чого ми прагнемо?", "Які наші амбітні цілі?". Бачення є своєрідним маяком, що вказує напрямок руху та мотивує колектив до досягнення стратегічних цілей.

Розробка бачення також є колективним процесом, що базується на аналізі поточного стану закладу, зовнішніх тенденцій та очікувань зацікавлених сторін. Важливо створити образ майбутнього, який буде амбітним, але водночас реалістичним та досяжним.

Основні аспекти, які можуть бути відображені у баченні закладу освіти:

Якість освітніх послуг: Якого рівня якості навчання та виховання прагне досягти заклад, які інноваційні методи та технології будуть використовуватися.

Розвиток учнів та випускників: Якими компетентностями, знаннями, навичками та особистісними якостями будуть володіти випускники закладу, наскільки вони будуть конкурентоздатними та успішними.

Педагогічний колектив: Яким буде склад педагогічного колективу, його професійний рівень, мотивація до розвитку та співпраці.

Матеріально-технічна база: Яким буде оснащення закладу, наскільки сучасними та функціональними будуть навчальні кабінети, лабораторії, спортивні та інші приміщення.

Організаційна культура та управління: Які цінності та принципи будуть панувати в колективі, наскільки ефективними та прозорими будуть управлінські процеси.

Партнерство та співпраця: Які зв'язки заклад планує розвивати з іншими освітніми установами, бізнесом, громадськими організаціями, міжнародними партнерами.

Вплив на громаду та суспільство: Яку роль заклад відіграватиме у розвитку місцевої громади, регіону, країни в цілому.

Приклади формулювання бачення:

Бачення загальноосвітньої школи: "Стати інноваційним освітнім центром, що забезпечує високий рівень навчальних досягнень учнів, їхній всебічний розвиток та успішну інтеграцію в суспільство знань XXI століття."

Бачення професійно-технічного училища: "Бути лідером у професійній підготовці висококваліфікованих робітників, які є затребуваними на ринку праці та здатні до постійного професійного зростання."

Бачення закладу дошкільної освіти: "Стати провідним центром раннього розвитку дитини, що забезпечує якісну підготовку до шкільного життя, сприяє розкриттю індивідуальності кожної дитини та формуванню її життєвої компетентності."

Ефективне бачення має бути:

Надихаючим та амбітним: Спонукає до прагнення досягти високих результатів.

Чітким та конкретним: Описувати бажаний стан у майбутньому в зрозумілій формі.

Реалістичним та досяжним: Базуватися на аналізі можливостей та потенціалу закладу.

Орієнтованим на майбутнє: Відображати довгострокові прагнення та цілі.

Легко комунікованим: Доступним для розуміння та сприйняття всіма зацікавленими сторонами.

2.2. Прогнозування потреб сучасного ринку освітніх послуг

Прогнозування потреб сучасного ринку освітніх послуг є складним і багатограним завданням, що вимагає глибокого розуміння соціально-економічних процесів, демографічних тенденцій, науково-технічного прогресу та змін у державній політиці. В умовах стрімких трансформацій у світі праці та суспільстві в цілому, здатність передбачати майбутні потреби в освіті стає ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоздатності національної економіки та задоволення індивідуальних освітніх запитів громадян.

Сучасний ринок освітніх послуг характеризується зростаючою різноманітністю пропозицій, посиленням конкуренції між закладами освіти, появою нових форм навчання та зростанням вимог до якості освітніх програм. У цьому контексті, ефективне прогнозування потреб дозволяє освітнім установам адаптувати свої стратегії, розробляти актуальні навчальні плани, оптимізувати розподіл ресурсів та готувати фахівців, які будуть затребувані на ринку праці в майбутньому.

Одним з ключових аспектів прогнозування є визначення основних факторів, що впливають на формування потреб в освітніх послугах. Серед них особливе місце займають демографічні зміни, такі як народжуваність, смертність, міграційні процеси та старіння населення. Аналіз цих тенденцій дозволяє прогнозувати зміни у контингенті учнів та студентів на різних рівнях освіти, а також визначати потреби у перекваліфікації та навчанні дорослого населення.

Соціально-економічний розвиток країни, структура економіки, рівень безробіття, доходи населення та інвестиційна активність також суттєво

впливають на попит на освітні послуги. Зростання високотехнологічних галузей економіки зумовлює потребу у фахівцях з відповідними знаннями та навичками, тоді як структурні зміни в економіці можуть призвести до вивільнення працівників та зростання попиту на програми перекваліфікації.

Науково-технічний прогрес та технологічні інновації є одними з найбільш динамічних факторів, що формують майбутні потреби ринку праці та, відповідно, ринку освітніх послуг. Розвиток цифрових технологій, автоматизація виробництва, штучний інтелект, біотехнології та інші проривні напрями науки і техніки призводять до появи нових професій та зникнення застарілих, вимагаючи від системи освіти гнучкості та здатності швидко реагувати на ці зміни.

Зміни в законодавстві та державній політиці в сфері освіти, науки та ринку праці також відіграють важливу роль у прогнозуванні потреб. Реформи освіти, державні програми підтримки певних галузей економіки, зміни у системах ліцензування та акредитації освітніх закладів можуть суттєво вплинути на пропозицію та попит на освітні послуги.

Глобалізаційні процеси та посилення міжнародної конкуренції на ринку праці зумовлюють зростання потреби у фахівцях з міжнародною кваліфікацією, знанням іноземних мов та міжкультурною компетентністю. Українські освітні заклади повинні враховувати ці тенденції для забезпечення конкурентоздатності своїх випускників на міжнародному рівні.

Крім того, важливим фактором є зміна цінностей та освітніх орієнтацій суспільства. Зростає усвідомлення необхідності навчання протягом життя, розвитку soft skills (комунікативність, критичне мислення, креативність, вміння працювати в команді), екологічної свідомості та інших компетентностей, що є важливими для успішної самореалізації в сучасному світі.

Для прогнозування потреб сучасного ринку освітніх послуг використовується широкий спектр методів, які можна умовно поділити на кількісні та якісні. Кількісні методи включають аналіз статистичних даних (часових рядів, демографічних показників, даних ринку праці), екстраполяцію

трендів, регресійний аналіз та економетричне моделювання. Ці методи дозволяють отримати числові прогнози на основі історичних даних та виявлених закономірностей.

Якісні методи прогнозування ґрунтуються на експертних оцінках, опитуваннях, фокус-групах, сценарному плануванні та аналізі трендів. Метод Дельфі, мозковий штурм та інші методи експертної оцінки дозволяють отримати уявлення про майбутні тенденції на основі знань та інтуїції провідних фахівців у різних галузях. Сценарне планування передбачає розробку кількох можливих сценаріїв розвитку подій та оцінку відповідних потреб в освіті для кожного сценарію. Аналіз трендів включає виявлення та інтерпретацію ключових тенденцій у соціально-економічній, технологічній та освітній сферах.

Процес прогнозування потреб ринку освітніх послуг є багатоетапним і включає визначення мети та об'єкта прогнозування, збір та аналіз релевантної інформації, вибір методів прогнозування, побудову прогнозової моделі, оцінку точності та надійності прогнозу, а також розробку рекомендацій на основі отриманих результатів.

Джерелами інформації для прогнозування є офіційні статистичні дані (Державна служба статистики України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство економіки України), результати соціологічних та маркетингових досліджень, аналітичні звіти та прогнози міжнародних організацій (Світовий банк, Міжнародна організація праці, ОЕСР), інформація від роботодавців та асоціацій підприємців, а також дані з інтернет-джерел та соціальних мереж.

Прогнозування потреб здійснюється на різних рівнях та в різних сегментах ринку освітніх послуг, включаючи дошкільну, загальну середню, професійну (професійно-технічну), фахову передвищу та вищу освіту, а також післядипломну освіту та навчання протягом життя. Для кожного рівня освіти існують свої специфічні фактори та методи прогнозування.

Наприклад, прогнозування потреб у дошкільній освіті значною мірою залежить від демографічних тенденцій та державної політики у сфері підтримки сім'ї. Прогнозування потреб у загальній середній освіті включає аналіз

контингенту учнів, потреби у педагогічних кадрах та розвитку окремих напрямів, таких як STEM-освіта та інклюзивна освіта. Прогнозування потреб у професійній освіті потребує тісної взаємодії з роботодавцями для визначення майбутніх потреб у кваліфікованих робітниках. Прогнозування потреб у вищій освіті враховує тенденції розвитку економіки, науки і технологій та попит на різні спеціальності. Особливе значення набуває прогнозування потреб у післядипломній освіті та навчанні протягом життя в умовах швидких технологічних змін та необхідності постійного оновлення знань та навичок.

Результати прогнозування потреб ринку освітніх послуг мають важливе практичне значення для різних зацікавлених сторін. Для закладів освіти вони є основою для розробки нових освітніх програм, адаптації існуючих, планування набору студентів та розвитку співпраці з роботодавцями. Для органів державної влади прогнози є необхідними для формування державної політики у сфері освіти та ринку праці, розробки державних замовлень на підготовку фахівців та прогнозування потреби у бюджетному фінансуванні освіти. Для здобувачів освіти та їх батьків прогнози допомагають приймати обґрунтовані рішення щодо вибору спеціальності та освітньої траєкторії. Для бізнесу та роботодавців прогнозування потреби у персоналі є важливим для планування кадрової політики та інвестицій у навчання співробітників.

Прогнозування потреб сучасного ринку освітніх послуг в Україні стикається з низкою викликів, включаючи нестабільність економічної ситуації, політичні ризики, недостатність та низьку якість статистичних даних, швидкі технологічні зміни та невизначеність щодо майбутніх професій, а також неузгодженість між системою освіти та потребами ринку праці.

Незважаючи на ці виклики, розвиток ефективної системи прогнозування потреб ринку освітніх послуг є надзвичайно важливим для майбутнього України. Перспективи в цій сфері пов'язані з використанням новітніх технологій, таких як великі дані та штучний інтелект, для підвищення точності прогнозування, розвитком прогностичних компетенцій у фахівців сфери освіти та ринку праці, а також посиленням соціального партнерства між закладами

освіти, роботодавцями та органами державної влади у процесі прогнозування та формування замовлення на освітні послуги.

Узагальнюючи, прогнозування потреб сучасного ринку освітніх послуг є ключовим елементом стратегічного управління системою освіти та ринком праці. Воно дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку освітніх програм, підготовки фахівців та розподілу ресурсів, сприяючи підвищенню якості освіти, конкурентоздатності національної економіки та добробуту громадян. Подальший розвиток методології та практики прогнозування, використання новітніх технологій та посилення співпраці між усіма зацікавленими сторонами є важливими передумовами для успішного вирішення цього складного та відповідального завдання.

2.3. Визначення ключових показників ефективності (KPIs)

Визначення ключових показників ефективності (KPIs) є фундаментальним елементом успішного управління будь-якою організацією, незалежно від її розміру, галузі діяльності чи форми власності. У сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, а вимоги споживачів стають дедалі вищими, чітке розуміння того, наскільки ефективно компанія досягає своїх стратегічних цілей, є критично важливим для забезпечення її довгострокової життєздатності та розвитку. Ключові показники ефективності слугують вимірними орієнтирами, які дозволяють відстежувати прогрес, оцінювати результативність прийнятих рішень, виявляти проблемні зони та приймати своєчасні коригувальні заходи.

Сутність KPIs полягає у їхній здатності кількісно відображати ступінь досягнення стратегічних цілей організації. На відміну від загальних операційних метрик, KPIs безпосередньо пов'язані зі стратегічними пріоритетами компанії та відображають її ключові фактори успіху. Правильно визначені KPIs повинні бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-критерії). Конкретність означає чітке формулювання того, що саме вимірюється. Вимірність передбачає можливість кількісної оцінки показника. Досяжність вказує на реалістичність

встановлених цільових значень. Релевантність підкреслює зв'язок показника зі стратегічними цілями організації. Обмеженість у часі визначає конкретний період, за який має бути досягнуто цільове значення.

Процес визначення KPIs є ітеративним і вимагає глибокого розуміння бізнес-моделі, стратегічних цілей та ключових процесів організації. Зазвичай цей процес розпочинається з формулювання стратегічних цілей на вищому рівні, які потім декомпонуються на більш конкретні операційні цілі для різних підрозділів та функціональних областей. Для кожної стратегічної та операційної цілі визначаються відповідні KPIs, які дозволяють відстежувати прогрес у її досягненні. Важливо зазначити, що кількість KPIs не повинна бути надмірною, оскільки це може призвести до розпорошення уваги та ускладнення процесу моніторингу та аналізу. Зазвичай рекомендується зосереджуватися на невеликій кількості найбільш важливих показників, які дійсно відображають ключові аспекти ефективності організації.

Існує велика різноманітність KPIs, які можуть використовуватися в залежності від специфіки діяльності організації та її стратегічних пріоритетів. Загалом, KPIs можна класифікувати за різними критеріями, наприклад, за функціональними областями (фінанси, маркетинг, продажі, виробництво, управління персоналом), за рівнем управління (стратегічні, тактичні, операційні) або за типом показника (кількісні, якісні, результативні, процесні).

У фінансовій сфері до ключових показників ефективності можуть належати такі метрики, як чистий прибуток, рентабельність інвестицій (ROI), рентабельність власного капіталу (ROE), валовий прибуток, операційний прибуток, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, рівень заборгованості, грошовий потік та інші. Ці показники відображають фінансовий стан організації, її прибутковість, ліквідність та фінансову стійкість.

У сфері маркетингу та продажів важливими KPIs можуть бути обсяг продажів, темпи зростання продажів, частка ринку, вартість залучення клієнта (CAC), довічна цінність клієнта (CLTV), коефіцієнт конверсії, рівень утримання

клієнтів, індекс лояльності клієнтів (NPS), трафік веб-сайту, кількість лідів та інші. Ці показники дозволяють оцінити ефективність маркетингових кампаній, результативність роботи відділу продажів, рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

У виробничій сфері ключовими показниками ефективності можуть бути продуктивність праці, собівартість продукції, рівень дефектності, час виробничого циклу, коефіцієнт використання обладнання, рівень запасів та інші. Ці показники відображають ефективність використання виробничих ресурсів, якість продукції та оперативність виробничих процесів.

У сфері управління персоналом важливими KPIs можуть бути плинність кадрів, рівень залученості співробітників, вартість найму одного співробітника, час закриття вакансії, рівень задоволеності співробітників, продуктивність праці на одного співробітника, витрати на навчання та розвиток персоналу та інші. Ці показники дозволяють оцінити ефективність кадрової політики, рівень мотивації та задоволеності персоналу, а також вплив людського капіталу на загальну ефективність організації.

Визначення KPIs є лише першим кроком. Для того щоб KPIs дійсно приносили користь, необхідно забезпечити їх регулярний моніторинг, аналіз та використання отриманих даних для прийняття управлінських рішень. Важливо розробити чітку систему збору даних, визначити відповідальних за моніторинг кожного показника, встановити цільові значення та періодичність звітування. Регулярний аналіз динаміки KPIs дозволяє виявляти тенденції, своєчасно реагувати на відхилення від цільових значень та вносити необхідні корективи в діяльність організації.

Ефективне використання KPIs також передбачає їхню інтеграцію в систему управління ефективністю (Performance Management System) організації. Це означає, що KPIs повинні бути пов'язані з цілями та завданнями окремих співробітників та підрозділів, а досягнення цільових значень KPIs має враховуватися при оцінці їхньої діяльності та прийнятті рішень щодо заохочення та розвитку.

Важливим аспектом є також постійний перегляд та адаптація KPIs до змін у стратегічних цілях, зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах організації. KPIs, які були актуальними в минулому, можуть втратити свою релевантність у нових умовах. Тому необхідно періодично проводити аудит існуючих KPIs, оцінювати їхню ефективність та вносити необхідні зміни.

Впровадження системи KPIs може зіткнутися з певними труднощами. Однією з найпоширеніших проблем є неправильне визначення KPIs, коли обрані показники не відображають ключові фактори успіху організації або є занадто складними для вимірювання та моніторингу. Іншою проблемою може бути недостатня підтримка з боку керівництва або опір з боку співробітників, які можуть сприймати KPIs як інструмент контролю, а не як засіб підвищення ефективності. Для подолання цих труднощів необхідно забезпечити чітке розуміння цілей впровадження KPIs на всіх рівнях організації, залучити співробітників до процесу їхнього визначення та забезпечити необхідне навчання та підтримку.

У сучасному цифровому світі технології відіграють важливу роль у процесі визначення, моніторингу та аналізу KPIs. Існує велика кількість програмних рішень (систем бізнес-аналітики, CRM-систем, ERP-систем та інших), які дозволяють автоматизувати збір даних, візуалізувати KPIs у вигляді дашбордів та звітів, проводити глибокий аналіз та своєчасно виявляти проблемні зони. Використання таких технологій значно підвищує ефективність управління на основі KPIs.

Насамкінець, визначення ключових показників ефективності є не одноразовою дією, а безперервним процесом, який вимагає постійної уваги, аналізу та адаптації. Правильно визначені та ефективно використовувані KPIs є потужним інструментом, який допомагає організації чітко розуміти свій прогрес у досягненні стратегічних цілей, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати свою конкурентоздатність на ринку. Успішне впровадження системи KPIs вимагає тісного співробітництва між усіма

підрозділами та рівнями управління, чіткого розуміння стратегічних пріоритетів організації та готовності до постійних змін та вдосконалень.

2.4. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення якості освіти

Стратегічний менеджмент являє собою комплексну систему управлінських рішень і дій, спрямованих на формування та реалізацію стратегій, які забезпечують досягнення довгострокових цілей організації з урахуванням динамічного зовнішнього середовища. У контексті освітньої галузі, стратегічний менеджмент виступає потужним інструментом для якісного перетворення освітніх закладів, підвищення ефективності їхньої діяльності та забезпечення відповідності освітніх послуг потребам учнів, студентів, суспільства та ринку праці. Застосування принципів стратегічного менеджменту в освіті дозволяє освітнім установам не лише реагувати на поточні виклики, але й проактивно формувати своє майбутнє, створюючи стійкі конкурентні переваги та забезпечуючи сталий розвиток.

Сутність стратегічного менеджменту в освіті полягає у формуванні чіткого бачення майбутнього освітнього закладу, визначенні його місії та стратегічних цілей, розробці стратегій їх досягнення, впровадженні цих стратегій у практику та здійсненні постійного моніторингу та оцінки результатів. На відміну від оперативного управління, яке зосереджується на вирішенні поточних завдань, стратегічний менеджмент орієнтований на довгострокову перспективу та враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність освітнього закладу.

Процес стратегічного менеджменту в освіті зазвичай включає кілька ключових етапів. Першим етапом є стратегічний аналіз, який передбачає оцінку зовнішнього середовища (можливостей та загроз) та внутрішніх ресурсів і можливостей освітнього закладу (сильних та слабких сторін). Аналіз зовнішнього середовища включає вивчення демографічних тенденцій, економічної ситуації, технологічних змін, політико-правового регулювання, соціально-культурних факторів, а також аналіз конкурентного середовища та потреб основних зацікавлених сторін (учнів, студентів, батьків, роботодавців,

держави). Внутрішній аналіз передбачає оцінку матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу, фінансових ресурсів, організаційної структури, освітніх програм, науково-дослідної діяльності, а також аналіз якості освітніх послуг та управлінських процесів.

На основі результатів стратегічного аналізу формується стратегічне бачення та місія освітнього закладу. Стратегічне бачення визначає бажаний майбутній стан освітньої установи, її довгострокові прагнення та орієнтири розвитку. Місія відображає основне призначення освітнього закладу, його роль у суспільстві та ключові цінності, які він сповідує. Чітко сформульовані бачення та місія є основою для визначення стратегічних цілей.

Стратегічні цілі є конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-цілями) орієнтирами, які визначають бажані результати діяльності освітнього закладу в довгостроковій перспективі. Стратегічні цілі можуть стосуватися різних аспектів діяльності, таких як підвищення якості освітніх програм, розширення спектру освітніх послуг, залучення талановитих учнів та викладачів, зміцнення матеріально-технічної бази, розвиток міжнародної співпраці, підвищення ефективності управління та фінансової стійкості.

Після визначення стратегічних цілей розробляються стратегії їх досягнення. Стратегія являє собою комплексний план дій, спрямований на використання сильних сторін та можливостей освітнього закладу для подолання слабких сторін та загроз зовнішнього середовища і досягнення поставлених цілей. Стратегії можуть бути розроблені на різних рівнях управління (загальноорганізаційному, факультетському, кафедральному, програмному) та стосуватися різних функціональних областей (освітньої, науково-дослідної, міжнародної, фінансової, кадрової, інноваційної).

Етап впровадження стратегії є одним з найважливіших і найскладніших у процесі стратегічного менеджменту. Він передбачає перетворення стратегічних планів у конкретні дії та завдання, розподіл відповідальності, виділення необхідних ресурсів, створення відповідної організаційної структури та

системи мотивації. Успішне впровадження стратегії вимагає ефективного лідерства, залучення всіх співробітників освітнього закладу, чіткої комунікації та координації дій.

Останнім етапом є стратегічний контроль та оцінка, який включає моніторинг виконання стратегічних планів, оцінку досягнутих результатів, порівняння фактичних показників з цільовими значеннями та виявлення відхилень. На основі результатів контролю та оцінки здійснюється коригування стратегій та планів, а також приймаються рішення щодо подальшого розвитку освітнього закладу.

Застосування стратегічного менеджменту є потужним інструментом підвищення якості освіти з кількох ключових причин. По-перше, стратегічний менеджмент забезпечує системний підхід до управління освітнім закладом, орієнтуючи його діяльність на досягнення довгострокових цілей у сфері якості освіти. Він дозволяє освітнім установам перейти від реактивного управління до проактивного, передбачаючи майбутні виклики та можливості і розробляючи стратегії їхнього подолання.

По-друге, стратегічний менеджмент сприяє кращому розумінню потреб зацікавлених сторін. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє освітнім закладам глибше усвідомити потреби учнів, студентів, батьків, роботодавців та суспільства в цілому, і відповідно до цього адаптувати свої освітні програми та послуги. Орієнтація на потреби зацікавлених сторін є ключовим фактором підвищення якості та конкурентоздатності освітніх послуг.

По-третє, стратегічний менеджмент сприяє більш ефективному використанню ресурсів освітнього закладу. Внутрішній аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити ключові компетенції, які необхідно розвивати для досягнення стратегічних цілей. Стратегічне планування забезпечує оптимальний розподіл фінансових, матеріально-технічних та людських ресурсів, спрямовуючи їх на реалізацію найбільш пріоритетних напрямів розвитку.

По-четверте, стратегічний менеджмент стимулює інновації та впровадження передових практик в освітній процес. Стратегічне бачення, орієнтоване на майбутнє, спонукає освітні заклади до пошуку нових підходів до навчання та викладання, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, розвитку нових освітніх програм та форм навчання.

По-п'яте, стратегічний менеджмент підвищує відповідальність та підзвітність на всіх рівнях управління освітнім закладом. Чітко визначені стратегічні цілі та показники їхнього досягнення (KPIs) дозволяють здійснювати об'єктивну оцінку ефективності діяльності окремих підрозділів та співробітників, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі фактичних даних.

Однак, впровадження стратегічного менеджменту в освітніх закладах може зіткнутися з певними труднощами. До них належать недостатня кваліфікація управлінських кадрів у сфері стратегічного планування, опір змінам з боку колективу, недостатнє фінансування, складність прогнозування зовнішнього середовища, а також формальний підхід до розробки та реалізації стратегій. Для успішного впровадження стратегічного менеджменту необхідно забезпечити підтримку з боку керівництва, залучити до процесу всіх зацікавлених сторін, забезпечити належне навчання та консультування управлінських кадрів, а також створити сприятливу організаційну культуру, орієнтовану на стратегічне мислення та постійне вдосконалення.

У контексті української системи освіти, стратегічний менеджмент набуває особливої актуальності в умовах реформування галузі, зростання автономії освітніх закладів, посилення конкуренції та необхідності забезпечення якісної освіти, що відповідає європейським стандартам та потребам інноваційної економіки. Застосування стратегічного менеджменту дозволить українським освітнім закладам більш ефективно використовувати свою автономію, визначати власні пріоритети розвитку, залучати додаткові ресурси та підвищувати якість своїх освітніх послуг.

Таким чином, стратегічний менеджмент є потужним інструментом підвищення якості освіти, який забезпечує системний, проактивний та орієнтований на майбутнє підхід до управління освітніми закладами. Його ефективне впровадження сприяє кращому розумінню потреб зацікавлених сторін, більш ефективному використанню ресурсів, стимулюванню інновацій, підвищенню відповідальності та підзвітності, а також забезпеченню сталого розвитку освітніх установ в умовах динамічного зовнішнього середовища. Успішне застосування принципів стратегічного менеджменту є важливим фактором якісного перетворення української системи освіти та її інтеграції в європейський освітній простір.

Питання для самоперевірки

1. Які три ключові взаємопов'язані концепції визначають орієнтири розвитку закладу освіти?
2. Яке основне призначення місії закладу освіти та на яке ключове питання вона відповідає?
3. Хто є основними зацікавленими сторонами, яких бажано залучити до розробки місії та бачення закладу освіти?
4. Назвіть щонайменше три основні характеристики ефективно сформульованої місії закладу освіти.
5. Яким є основне призначення бачення закладу освіти та на яке ключове питання воно відповідає?
6. Які часові межі зазвичай охоплює бачення закладу освіти?
7. Назвіть щонайменше три основні характеристики ефективно сформульованого бачення закладу освіти.
8. Які основні групи факторів впливають на формування потреб сучасного ринку освітніх послуг? Наведіть приклади.
9. Які дві основні категорії методів використовуються для прогнозування потреб ринку освітніх послуг? Наведіть приклади методів для кожної категорії.

10. Назвіть щонайменше три основні джерела інформації, які використовуються для прогнозування потреб ринку освітніх послуг.
11. Яке практичне значення має прогнозування потреб ринку освітніх послуг для закладів освіти та органів державної влади?
12. Що таке ключові показники ефективності (KPIs) та яка їхня основна функція в управлінні організацією?
13. Розшифруйте аббревіатуру SMART та поясніть значення кожного критерію при визначенні KPIs.
14. Наведіть приклади KPIs, які можуть використовуватися у фінансовій сфері закладу освіти.
15. Наведіть приклади KPIs, які можуть використовуватися для оцінки якості освітнього процесу в закладі освіти.
16. Які основні етапи включає процес стратегічного менеджменту в закладі освіти?
17. Яку роль відіграє стратегічний аналіз у процесі стратегічного менеджменту?
18. Як стратегічний менеджмент сприяє підвищенню якості освіти в закладі освіти? Назвіть щонайменше три аспекти.
19. Які основні труднощі можуть виникнути при впровадженні стратегічного менеджменту в освітньому закладі?
20. Яке значення має стратегічний менеджмент для української системи освіти в умовах сучасних реформ та викликів?



Тема 3. Інноваційні технології в управлінні

3.1. Використання цифрових інструментів управління (електронні щоденники, CRM-системи тощо)

3.2. Впровадження STEM та STEAM підходів як інструменту оновлення управлінських процесів

3.3. Управління через інклюзивність: забезпечення рівного доступу до освіти

Ключові слова: цифрові інструменти, CRM, STEM, STEAM, інклюзивність, рівний доступ, інновації, управління, автоматизація,

ефективність, міждисциплінарність, критичне мислення, креативність, оновлення, партисипативність, технології.

3.1. Використання цифрових інструментів управління (електронні щоденники, CRM-системи тощо)

Електронні щоденники еволюціонували від простого засобу фіксації оцінок до багатофункціональних освітніх платформ, що відіграють ключову роль у цифровій трансформації освітнього процесу. Їхня різноманітна функціональність охоплює потреби всіх учасників навчального процесу, сприяючи підвищенню його прозорості, ефективності та якості.

Розширена функціональність електронних щоденників:

- **Календар подій та планування:** Окрім розкладу занять, електронні щоденники часто містять інтегрований календар, де відображаються важливі дати, такі як контрольні роботи, олімпіади, батьківські збори, канікули та інші шкільні заходи. Це допомагає учням, батькам та вчителям краще планувати свій час.

- **Електронний портфоліо учня:** Деякі сучасні електронні щоденники надають можливість створення електронного портфоліо учня, де можуть зберігатися його навчальні досягнення, проєктні роботи, творчі завдання та інші матеріали, що демонструють його прогрес та здібності.

- **Форуми та чати для спілкування:** Інтегровані форуми та чати забезпечують додаткові канали комунікації між учнями, вчителями та батьками

для обговорення навчальних питань, проєктів або організації позакласних заходів.

- **Системи сповіщень та нагадувань:** Електронні щоденники можуть надсилати автоматичні сповіщення про нові оцінки, домашні завдання, зміни в розкладі або важливі оголошення, що допомагає утримувати всіх учасників навчального процесу в курсі подій.

- **Модулі для дистанційного навчання:** У деяких випадках електронні щоденники інтегруються з системами дистанційного навчання, надаючи доступ до навчальних матеріалів, відеолекцій, онлайн-тестів та інших інструментів для організації навчання на відстані.

- **Персоналізація навчального процесу:** Збираючи дані про успішність та прогрес кожного учня, електронні щоденники можуть надавати вчителям інформацію, необхідну для персоналізації навчального процесу та адаптації навчальних матеріалів до індивідуальних потреб учнів.

- **Інструменти для самооцінювання та рефлексії:** Деякі платформи пропонують учням інструменти для самостійної оцінки своїх знань та навичок, а також для рефлексії над своїм навчальним процесом.

Впровадження електронних щоденників має значний вплив на різні аспекти освітнього процесу:

- **Підвищення академічної успішності:** Завдяки своєчасному отриманню інформації про домашні завдання, оцінки та прогрес, учні стають більш відповідальними та залученими до навчання. Батьківський контроль також сприяє підвищенню академічної успішності.

- **Покращення дисципліни:** Інформація про відвідуваність та поведінку учнів, доступна батькам та адміністрації, може сприяти покращенню дисципліни в навчальному закладі.

- **Зміцнення зв'язку між школою та родиною:** Електронні щоденники забезпечують постійний та оперативний зв'язок між вчителями та батьками, дозволяючи їм спільно вирішувати питання, пов'язані з навчанням та вихованням дітей.

- **Модернізація освітнього середовища:** Впровадження електронних щоденників є одним із кроків на шляху до створення сучасного, технологічно оснащеного освітнього середовища.

- **Звільнення вчителів від рутинної роботи:** Автоматизація деяких процесів, таких як виставлення оцінок та інформування батьків, дозволяє вчителям приділяти більше часу безпосередньо навчанню учнів.

- **Надання адміністрації інструментів для моніторингу та аналізу:** Електронні щоденники надають адміністрації навчального закладу цінні дані про навчальний процес, які можуть бути використані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та вдосконалення освітньої програми.

Незважаючи на численні переваги, впровадження електронних щоденників може зіткнутися з певними проблемами:

- **Технічні проблеми:** Нестабільне інтернет-з'єднання, недостатня кількість комп'ютерного обладнання або технічні збої в роботі системи можуть ускладнити використання електронних щоденників. Вирішенням може бути інвестування в надійну технічну інфраструктуру та забезпечення своєчасної технічної підтримки.

- **Цифрова нерівність:** Не всі батьки мають рівний доступ до комп'ютерів та інтернету, що може створювати нерівні умови для отримання інформації. Школи можуть пропонувати альтернативні способи інформування для таких батьків або надавати доступ до комп'ютерної техніки в школі.

- **Конфіденційність та безпека даних:** Забезпечення захисту персональних даних учнів та батьків є критично важливим. Необхідно вживати відповідних заходів для запобігання несанкціонованому доступу до інформації.

- **Опір змінам з боку вчителів та батьків:** Деякі вчителі та батьки можуть відчувати труднощі з освоєнням нових технологій або висловлювати недовіру до електронних систем. Проведення навчальних семінарів та надання постійної підтримки може допомогти подолати цей опір.

- **Перевантаження інформацією:** Надмірна кількість сповіщень та інформації в електронному щоденнику може призвести до інформаційного

перевантаження. Важливо оптимізувати систему сповіщень та забезпечити зручну навігацію.

Успішне впровадження електронних щоденників вимагає комплексного підходу, врахування потреб усіх учасників освітнього процесу та постійного вдосконалення системи на основі отриманого досвіду та зворотного зв'язку.

Впровадження CRM-систем в освітніх закладах відкриває нові можливості для побудови міцних та довгострокових відносин з усіма зацікавленими сторонами, починаючи від потенційних абітурієнтів і закінчуючи випускниками та партнерами. CRM-системи допомагають освітнім установам стати більш орієнтованими на потреби своїх "клієнтів", підвищити ефективність комунікації та оптимізувати ключові бізнес-процеси.

Ключові аспекти застосування CRM в освіті:

- **Управління процесом набору абітурієнтів:** CRM-системи дозволяють автоматизувати та оптимізувати всі етапи залучення нових студентів. Вони допомагають відстежувати потенційних абітурієнтів, фіксувати їхні запити та інтереси, організовувати інформаційні кампанії, проводити онлайн-консультації та вебінари, а також аналізувати ефективність різних каналів залучення. Персоналізована комунікація з абітурієнтами на основі їхніх інтересів та потреб сприяє підвищенню ймовірності успішного зарахування.

- **Підтримка та утримання студентів:** CRM-системи можуть використовуватися для покращення студентського досвіду та підвищення рівня задоволеності навчанням. Вони дозволяють відстежувати академічну успішність студентів, виявляти тих, хто потребує додаткової підтримки, організовувати консультації та менторські програми, а також оперативно реагувати на їхні запити та скарги. Своєчасна та якісна підтримка сприяє зниженню відсіву студентів та підвищенню їхньої лояльності до навчального закладу.

- **Взаємодія з випускниками:** Підтримка активного зв'язку з випускниками є важливим елементом стратегії розвитку будь-якого освітнього закладу. CRM-системи дозволяють створити та підтримувати базу даних

випускників, інформувати їх про важливі події та досягнення навчального закладу, залучати до менторських програм, організовувати зустрічі випускників та використовувати їхній досвід для покращення освітніх програм. Активна спільнота випускників є цінним ресурсом для залучення нових абітурієнтів та підвищення репутації навчального закладу.

- **Управління відносинами з батьками:** Для навчальних закладів, особливо шкіл та дошкільних установ, ефективна комунікація з батьками є надзвичайно важливою. CRM-системи дозволяють централізувати всю інформацію про батьків, відстежувати історію взаємодій, оперативно відповідати на їхні запитання та надавати персоналізовану інформацію про навчання та розвиток їхніх дітей.

- **Залучення партнерів та спонсорів:** Освітні заклади часто співпрацюють з різними організаціями, підприємствами та благодійними фондами. CRM-системи допомагають управляти відносинами з партнерами та спонсорами, відстежувати домовленості, документувати внески та підтримувати взаємовигідну співпрацю.

- **Організація навчальних програм та курсів:** CRM-системи можуть використовуватися для управління інформацією про навчальні програми та курси, відстеження реєстрацій студентів, розсилки інформаційних матеріалів та збору відгуків після завершення навчання.

Переваги впровадження CRM-систем в освіті:

- **Покращення комунікації:** CRM забезпечує централізовану платформу для всіх комунікацій з зацікавленими сторонами, що робить її більш ефективною та персоналізованою.

- **Підвищення рівня задоволеності:** Краще розуміння потреб та очікувань студентів, батьків, випускників та партнерів дозволяє надавати більш якісний сервіс та підвищувати рівень їхньої задоволеності.

- **Оптимізація бізнес-процесів:** Автоматизація рутинних завдань, таких як розсилка інформації, обробка заявок та нагадування про важливі події, дозволяє співробітникам зосередитися на більш стратегічних завданнях.

- **Покращення аналітики та звітності:** CRM-системи надають потужні інструменти для аналізу даних про взаємодію з зацікавленими сторонами, що допомагає виявляти тенденції, оцінювати ефективність різних ініціатив та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

- **Зміцнення бренду та репутації:** Забезпечення високого рівня сервісу та підтримка міцних відносин з усіма зацікавленими сторонами сприяє зміцненню бренду та підвищенню репутації освітнього закладу.

Виклики та рекомендації щодо впровадження CRM в освіті:

Впровадження CRM-системи в освітньому закладі потребує ретельного планування та врахування специфіки освітньої галузі. Серед основних викликів можна виділити:

- **Вибір відповідної CRM-системи:** На ринку існує велика кількість CRM-систем з різною функціональністю та вартістю. Важливо обрати систему, яка найкраще відповідає потребам та бюджету навчального закладу.

- **Інтеграція з існуючими системами:** Забезпечення сумісності CRM-системи з іншими інформаційними системами, які вже використовуються в навчальному закладі (наприклад, системою управління навчальним процесом, електронним щоденником), є важливим для забезпечення цілісності даних та ефективності роботи.

- **Навчання персоналу:** Успішне використання CRM-системи залежить від рівня підготовки співробітників. Необхідно провести навчання для всіх користувачів системи та забезпечити постійну підтримку.

- **Адаптація CRM до освітніх процесів:** Стандартні CRM-системи, розроблені для бізнесу, можуть потребувати певної адаптації для ефективного використання в освітньому контексті.

- **Забезпечення конфіденційності даних:** Зберігання великих обсягів персональних даних вимагає впровадження надійних заходів безпеки для захисту від несанкціонованого доступу.

Для успішного впровадження CRM в освіті рекомендується:

- **Визначити чіткі цілі та завдання:** Перед впровадженням необхідно чітко визначити, яких результатів навчальний заклад прагне досягти за допомогою CRM.

- **Залучити всі зацікавлені сторони:** Представники різних підрозділів навчального закладу повинні бути залучені до процесу вибору та впровадження CRM-системи.

- **Розробити чіткі бізнес-процеси:** Необхідно визначити, як CRM буде використовуватися для підтримки ключових бізнес-процесів навчального закладу.

- **Забезпечити якісне навчання та підтримку користувачів:** Регулярні тренінги та надання своєчасної технічної підтримки є ключовими факторами успішного використання CRM.

- **Постійно аналізувати та оптимізувати використання CRM:**

Після впровадження необхідно регулярно аналізувати ефективність використання CRM-системи та вносити необхідні корективи для її оптимізації.

Впровадження CRM-систем є стратегічно важливим кроком для освітніх закладів, які прагнуть до підвищення якості управління, зміцнення відносин з зацікавленими сторонами та досягнення сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції.

Ефективність використання цифрових інструментів управління значно зростає при їхній інтеграції в єдиний інформаційний простір. Коли електронні щоденники, CRM-системи та інші цифрові рішення працюють узгоджено, обмінюючись даними та функціональністю, це дозволяє створити цілісну картину управлінських процесів, уникнути дублювання інформації та підвищити оперативність прийняття рішень.

Важливість інтеграції:

- **Усунення інформаційних silos:** Інтеграція дозволяє об'єднати дані з різних систем в єдину базу, усуваючи розрізненість інформації та забезпечуючи всім зацікавленим сторонам доступ до актуальних та повних даних.

- **Оптимізація робочих процесів:** Інтегровані системи можуть автоматизувати передачу даних між різними етапами робочих процесів, скорочуючи час на ручне введення інформації та мінімізуючи ризик помилок.
- **Покращення аналітики:** Об'єднання даних з різних джерел відкриває нові можливості для глибокого аналізу та отримання цінних інсайтів, які можуть бути використані для вдосконалення управлінських стратегій.
- **Підвищення ефективності комунікації:** Інтегровані платформи можуть забезпечити більш ефективну та персоналізовану комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, використовуючи дані з різних систем для надання релевантної інформації.
- **Зручність користування:** Єдиний інформаційний простір забезпечує більш зручний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс для користувачів, яким не потрібно перемикатися між різними непов'язаними системами.

Приклади інтеграції в освітньому контексті:

- **Інтеграція електронного щоденника та CRM:** Інформація про абітурієнтів з CRM-системи може автоматично передаватися в електронний щоденник після їхнього зарахування, створюючи облікові записи учнів та їхніх батьків. Дані про успішність та відвідуваність з електронного щоденника можуть використовуватися в CRM для відстеження прогресу студентів та виявлення тих, хто потребує додаткової підтримки.
- **Інтеграція CRM та системи управління навчальним процесом (LMS):** Дані про студентів з CRM можуть використовуватися для автоматичного створення облікових записів у LMS, надаючи їм доступ до навчальних матеріалів та онлайн-курсів. Інформація про результати навчання в LMS може передаватися в CRM для формування цілісної картини успішності студента.
- **Інтеграція цифрових інструментів з веб-сайтом навчального закладу:** Форми для подачі заявок на навчання, записи на консультації або підписки на новини, розміщені на веб-сайті, можуть бути інтегровані з CRM-системою для автоматичного

3.2. Впровадження STEM та STEAM підходів як інструменту оновлення управлінських процесів

У сучасному динамічному світі, де технології та інновації є рушійною силою прогресу, традиційні підходи до управління все частіше поступаються місцем більш гнучким та адаптивним моделям. Впровадження STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) та STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics) підходів не обмежується лише сферою освіти; їхні принципи та методології можуть стати потужним інструментом для оновлення управлінських процесів в організаціях будь-якого типу.

STEM-підхід – це міждисциплінарний підхід до навчання, який інтегрує науку, технологію, інженерію та математику в єдину навчальну парадигму. Основна мета STEM-освіти полягає у розвитку в учнів критичного мислення, навичок розв'язання проблем, здатності до інновацій та практичного застосування знань у реальних життєвих ситуаціях.

STEAM-підхід є розширенням STEM, яке включає мистецтво (Arts) як важливий компонент. Включення мистецтва сприяє розвитку креативності, уяви, естетичного сприйняття та комунікативних навичок, що є не менш важливими для успішної діяльності в сучасному світі.

Ключові принципи STEM та STEAM підходів:

- **Міждисциплінарність:** Інтеграція знань з різних предметних областей для розв'язання комплексних завдань.
- **Проектне навчання:** Активне залучення учнів у виконання практичних проєктів, що мають реальне значення.
- **Проблемно-орієнтоване навчання:** Навчання через розв'язання реальних проблем та кейсів.
- **Дослідницька діяльність:** Заохочення учнів до проведення експериментів, досліджень та пошуку нових знань.
- **Критичне мислення:** Розвиток здатності аналізувати інформацію, робити обґрунтовані висновки та приймати рішення.

- **Креативність та інноваційність:** Стимулювання творчого підходу до розв'язання завдань та генерування нових ідей.
- **Співпраця та комунікація:** Робота в команді, обмін ідеями та ефективне спілкування.
- **Практичне застосування знань:** Застосування теоретичних знань для розв'язання практичних проблем та створення конкретних продуктів або рішень.

Хоча STEM та STEAM підходи традиційно асоціюються з освітою, їхні ключові принципи можуть бути успішно застосовані для оновлення управлінських процесів в організаціях:

1. **Міждисциплінарні команди:** Створення робочих груп, що складаються з фахівців різних галузей, для розв'язання складних проблем та розробки інноваційних рішень. Такий підхід сприяє обміну знаннями та досвідом, генеруванню нестандартних ідей та більш комплексному погляду на завдання.
2. **Проектний менеджмент:** Застосування принципів проєктного навчання до управління проєктами. Це передбачає чітке визначення цілей, розробку детального плану, розподіл відповідальності, регулярний моніторинг прогресу та оцінку результатів. Проектний підхід сприяє більш структурованому та ефективному управлінню завданнями.
3. **Проблемно-орієнтований підхід до розв'язання проблем:** Заохочення співробітників до активного пошуку та аналізу проблем, формулювання гіпотез, проведення досліджень та розробки обґрунтованих рішень. Такий підхід сприяє більш глибокому розумінню проблем та знаходженню ефективних шляхів їхнього подолання.
4. **Заохочення досліджень та експериментів:** Створення в організації культури, яка підтримує експериментування, тестування нових ідей та впровадження інновацій. Надання співробітникам можливостей для проведення досліджень та апробації нових підходів сприяє постійному розвитку та вдосконаленню управлінських процесів.

5. **Розвиток критичного мислення у співробітників:** Організація навчальних програм та тренінгів, спрямованих на розвиток навичок аналізу інформації, оцінки альтернатив, прийняття обґрунтованих рішень та розв'язання проблем. Критичне мислення є ключовою компетенцією для ефективного управління в умовах невизначеності та швидких змін.

6. **Стимулювання креативності та інновацій:** Створення умов, що сприяють генеруванню нових ідей та їхньому впровадженню. Це може включати проведення брейнштормінгів, організацію конкурсів інноваційних проєктів, надання можливостей для творчої самореалізації та заохочення ризику.

7. **Підтримка співпраці та ефективної комунікації:** Заохочення співробітників до роботи в командах, обміну знаннями та досвідом, використання сучасних інструментів для спільної роботи та забезпечення відкритої та прозорої комунікації на всіх рівнях організації.

8. **Фокус на практичному застосуванні знань та розробці конкретних рішень:** Орієнтація управлінських процесів на досягнення конкретних результатів та створення практично цінних продуктів або послуг. Це передбачає чітке визначення цілей, вимірювання прогресу та оцінку впливу впроваджених рішень.

Переваги впровадження STEM/STEAM підходів в управлінні:

- **Підвищення інноваційності:** Заохочення креативності та експериментування призводить до генерування нових ідей та розробки інноваційних продуктів, послуг та процесів.
- **Покращення розв'язання проблем:** Міждисциплінарний підхід та розвинене критичне мислення дозволяють більш ефективно аналізувати складні проблеми та знаходити нестандартні рішення.
- **Підвищення ефективності прийняття рішень:** Аналіз даних, критичне мислення та обмін думками в міждисциплінарних командах сприяють прийняттю більш обґрунтованих та зважених рішень.

- **Покращення комунікації та співпраці:** Заохочення командної роботи та відкритої комунікації сприяє кращому взаєморозумінню та ефективнішій співпраці між співробітниками.
- **Підвищення адаптивності та гнучкості:** Здатність швидко аналізувати ситуацію, знаходити нові рішення та адаптуватися до змін є ключовою перевагою в умовах динамічного ринку.
- **Залучення та утримання талановитих співробітників:** Створення в організації культури інновацій, навчання та розвитку приваблює талановитих фахівців, які прагнуть до професійного зростання та участі у значущих проєктах.
- **Підвищення конкурентоздатності:** Впровадження інноваційних рішень та оптимізація управлінських процесів сприяють підвищенню конкурентоздатності організації на ринку.

Приклади застосування STEM/STEAM принципів в управлінні:

- **Автомобільна промисловість:** Використання міждисциплінарних команд інженерів, дизайнерів та маркетингологів для розробки нових моделей автомобілів, що поєднують передові технології, естетичний дизайн та враховують потреби споживачів.
- **Фармацевтика:** Застосування наукового підходу та експериментування для розробки нових лікарських препаратів та методів лікування.
- **ІТ-індустрія:** Використання проєктного навчання та командної роботи для розробки складних програмних продуктів та сервісів.
- **Сфера маркетингу:** Застосування аналізу даних, креативного мислення та експериментування для розробки ефективних маркетингових кампаній.
- **Державне управління:** Впровадження проблемно-орієнтованого підходу для розв'язання соціально значущих проблем та розробки ефективних державних політик.

Виклики впровадження STEM/STEAM підходів в управлінні:

- **Необхідність зміни організаційної культури:** Впровадження STEM/STEAM підходів вимагає створення культури, яка підтримує експериментування, співпрацю, відкритість до нових ідей та готовність до ризику.
- **Потреба у навчанні та розвитку співробітників:** Співробітники повинні володіти необхідними знаннями та навичками для роботи в міждисциплінарних командах, застосування критичного мислення та генерування інноваційних ідей.
- **Подолання міжвідомчих бар'єрів:** В організаціях зі складною структурою може виникнути опір з боку окремих підрозділів щодо міждисциплінарної співпраці.
- **Необхідність інвестицій у нові інструменти та технології:** Впровадження STEM/STEAM підходів може потребувати використання сучасних технологій та інструментів для моделювання, аналізу даних та спільної роботи.
- **Оцінка ефективності впровадження:** Розробка метрик та інструментів для оцінки впливу STEM/STEAM підходів на результати діяльності організації може бути складним завданням.

Впровадження STEM та STEAM підходів є перспективним інструментом для оновлення управлінських процесів в організаціях будь-якої сфери діяльності. Застосування принципів міждисциплінарності, проєктного та проблемно-орієнтованого навчання, розвитку критичного мислення та креативності, підтримки співпраці та експериментування сприяє підвищенню інноваційності, ефективності та конкурентоздатності організації. Хоча процес впровадження може супроводжуватися певними викликами, довгострокові переваги від застосування STEM/STEAM підходів роблять їх важливим елементом стратегії розвитку сучасної організації, яка прагне до постійного вдосконалення та лідерства в своїй галузі. Інтеграція цих підходів в управлінську практику є інвестицією в майбутнє, що забезпечує стійкий

розвиток та здатність організації ефективно реагувати на виклики та можливості сучасного світу.

3.3. Управління через інклюзивність: забезпечення рівного доступу до освіти

Управління через інклюзивність в освітній сфері є не просто гуманістичним ідеалом, а й стратегічно важливим підходом, спрямованим на створення справедливої та ефективної системи освіти для всіх учнів, незалежно від їхніх індивідуальних особливостей, потреб чи соціального походження. Забезпечення рівного доступу до якісної освіти є фундаментальним правом людини та ключовим фактором соціального розвитку, економічного зростання та побудови інклюзивного суспільства.

Інклюзивне управління в освіті передбачає системний підхід до організації освітнього процесу, який враховує різноманітність учнів та створює умови для їхньої повної участі в навчанні, розвитку та соціалізації. Це означає не лише фізичну присутність усіх дітей в одному освітньому середовищі, але й створення сприятливого клімату, адаптацію навчальних програм та методів, забезпечення необхідної підтримки та ресурсів для задоволення індивідуальних потреб кожного учня.

Ключові принципи управління через інклюзивність:

- **Рівність та недискримінація:** Забезпечення рівних можливостей для навчання та розвитку для всіх учнів, усунення будь-яких форм дискримінації за ознакою раси, етнічного походження, статі, мови, релігії, інвалідності, соціально-економічного статусу чи інших ознак.
- **Урахування індивідуальних потреб:** Визнання та повага до унікальних потреб, здібностей та потенціалу кожного учня, адаптація освітнього процесу для їхнього задоволення.
- **Доступність:** Створення фізично, інформаційно та комунікаційно доступного освітнього середовища, що забезпечує безперешкодну участь усіх учнів.

- **Партисипативність:** Залучення всіх учасників освітнього процесу (учнів, батьків, педагогів, адміністрації, представників громади) до прийняття рішень, що стосуються інклюзивної освіти.
- **Співпраця:** Забезпечення ефективної взаємодії та співробітництва між педагогами, спеціалістами (психологами, логопедами, дефектологами), батьками та іншими зацікавленими сторонами для надання комплексної підтримки учням з особливими освітніми потребами.
- **Гнучкість та адаптивність:** Здатність освітньої системи до змін та адаптації навчальних програм, методів та ресурсів для забезпечення інклюзивного навчання.
- **Повага до різноманітності:** Визнання та цінування різноманітності як ресурсу для збагачення освітнього середовища та розвитку толерантності й взаєморозуміння між учнями.

Стратегії та механізми забезпечення рівного доступу до освіти через інклюзивне управління:

1. **Законодавче та нормативно-правове забезпечення:** Розробка та впровадження законодавчих актів та нормативних документів, що гарантують право на інклюзивну освіту та визначають механізми її реалізації. Це включає визначення прав та обов'язків усіх учасників освітнього процесу, стандарти інклюзивної освіти, порядок організації інклюзивного навчання та забезпечення необхідного фінансування.
2. **Створення інклюзивного освітнього середовища:**
 - **Фізична доступність:** Забезпечення безперешкодного доступу до будівель та приміщень навчальних закладів для учнів з інвалідністю (пандуси, ліфти, адаптовані туалети тощо).
 - **Інформаційна доступність:** Надання навчальних матеріалів у різних форматах (великий шрифт, аудіо, відео, електронні версії), використання асистивних технологій та засобів комунікації.
 - **Психологічно комфортний клімат:** Створення атмосфери взаємоповаги, підтримки та прийняття, запобігання булінгу та дискримінації.

3. Адаптація навчальних програм та методів навчання:

- **Індивідуалізація навчального процесу:** Розробка індивідуальних навчальних планів (ІНП) та індивідуальних програм розвитку (ІПР) для учнів з особливими освітніми потребами, що враховують їхні індивідуальні потреби, здібності та темп навчання.

- **Диференційоване навчання:** Застосування різноманітних методів та форм навчання, що враховують різні стилі навчання та рівні підготовки учнів.

- **Універсальний дизайн навчання (UDL):** Розробка навчальних матеріалів та завдань, які є доступними та зрозумілими для максимально широкого кола учнів.

4. Забезпечення необхідної підтримки та ресурсів:

- **Асистенти вчителя:** Надання кваліфікованих асистентів для підтримки учнів з особливими освітніми потребами в інклюзивних класах.

- **Спеціалісти:** Забезпечення доступу до послуг психологів, логопедів, дефектологів та інших фахівців для надання комплексної підтримки учням та їхнім сім'ям.

- **Асистивні технології та обладнання:** Забезпечення учнів з інвалідністю необхідними технічними засобами для навчання та спілкування.

- **Фінансування:** Виділення достатніх фінансових ресурсів для забезпечення інклюзивної освіти, включаючи оплату праці спеціалістів, закупівлю обладнання та адаптацію навчальних закладів.

5. Підготовка та підвищення кваліфікації педагогічних працівників:

- **Навчання з питань інклюзивної освіти:** Включення питань інклюзивної педагогіки до програм підготовки майбутніх вчителів та організації курсів підвищення кваліфікації для діючих педагогів.

- **Розвиток навичок співпраці:** Навчання педагогів ефективній взаємодії з асистентами вчителя, спеціалістами та батьками учнів з особливими освітніми потребами.

- **Ознайомлення з сучасними методиками та технологіями інклюзивного навчання.**

6. Залучення батьків та громади:

- **Активна участь батьків:** Залучення батьків до розробки ІНП/ІПР, проведення консультацій та прийняття рішень щодо навчання їхніх дітей.

- **Співпраця з громадськими організаціями:** Взаємодія з організаціями, що представляють інтереси людей з інвалідністю та інших соціально вразливих груп, для обміну досвідом та розробки спільних ініціатив.

- **Інформування громадськості:** Проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності суспільства про принципи та переваги інклюзивної освіти, формування толерантного ставлення до різноманітності.

7. Моніторинг та оцінка ефективності інклюзивного управління:

- **Збір даних:** Регулярний збір даних про участь, успішність та соціалізацію всіх учнів, включаючи учнів з особливими освітніми потребами.

- **Оцінка якості інклюзивних практик:** Проведення оцінки ефективності впроваджених інклюзивних підходів та програм.

- **Зворотний зв'язок:** Забезпечення механізмів отримання зворотного зв'язку від усіх учасників освітнього процесу для постійного вдосконалення інклюзивного управління.

Переваги управління через інклюзивність в освіті:

- **Реалізація права на освіту для всіх дітей:** Забезпечення доступу до якісної освіти для кожної дитини, незалежно від її особливостей та потреб.

- **Соціальна інтеграція та інклюзія:** Створення умов для спільного навчання та спілкування дітей з різними потребами, сприяння розвитку толерантності, емпатії та взаєморозуміння.

- **Підвищення якості освіти для всіх учнів:** Інклюзивні підходи та методи навчання, спрямовані на задоволення індивідуальних потреб, можуть бути корисними для всіх учнів, сприяючи їхньому кращому навчанню та розвитку.

- **Розвиток потенціалу кожного учня:** Створення сприятливих умов для розкриття талантів та здібностей усіх учнів, незалежно від їхніх особливостей.
- **Формування інклюзивного суспільства:** Підготовка молоді до життя в різноманітному суспільстві, де цінується внесок кожної людини.
- **Економічні вигоди:** Інвестування в інклюзивну освіту сприяє підвищенню рівня освіти населення, зниженню соціальної ізоляції та збільшенню економічної продуктивності.

Виклики впровадження управління через інклюзивність:

- **Недостатнє фінансування:** Забезпечення інклюзивної освіти потребує значних фінансових ресурсів для підготовки кадрів, закупівлі обладнання, адаптації інфраструктури та надання підтримки учням.
- **Недостатня підготовка педагогічних працівників:** Багато педагогів не мають достатніх знань та навичок для ефективної роботи в інклюзивному середовищі.
- **Спротив змінам:** Впровадження інклюзивної освіти може зустрічати опір з боку деяких педагогів, батьків або представників адміністрації.
- **Недостатня кількість спеціалістів:** У багатьох регіонах існує дефіцит кваліфікованих психологів, логопедів, дефектологів та інших фахівців, необхідних для підтримки інклюзивної освіти.
- **Недостатня доступність освітнього середовища:** Багато навчальних закладів не є фізично, інформаційно та комунікаційно доступними для всіх учнів.
- **Стигматизація та стереотипи:** У суспільстві все ще існують стигматизуючі уявлення про людей з інвалідністю та інші соціально вразливі групи, що може ускладнювати процес інклюзії.

Управління через інклюзивність є ключовим елементом модернізації системи освіти та створення справедливого та гуманного освітнього простору. Забезпечення рівного доступу до освіти для всіх учнів вимагає системного

підходу, політичної волі, значних інвестицій, підготовки кваліфікованих кадрів, активної участі всіх зацікавлених сторін та постійного моніторингу та оцінки ефективності впроваджених заходів. Незважаючи на існуючі виклики, рух до інклюзивної освіти є незворотним та є важливим кроком на шляху до побудови інклюзивного суспільства, де кожна людина має можливість реалізувати свій потенціал та брати повноцінну участь у житті громади. Управління через інклюзивність – це інвестиція в майбутнє, що забезпечує не лише особистісний розвиток кожного учня, але й стабільний та прогресивний розвиток суспільства в цілому.

Питання для самоперевірки

1. Які основні переваги використання цифрових інструментів управління в сучасних організаціях? Наведіть конкретні приклади.
2. Охарактеризуйте ключові функції електронних щоденників та їхню роль в освітньому процесі.
3. Яким чином CRM-системи можуть бути використані в освітніх закладах для покращення взаємодії з різними зацікавленими сторонами?
4. Поясніть сутність STEM та STEAM підходів. Які ключові принципи лежать в їхній основі?
5. Як принципи STEM/STEAM можуть бути застосовані для оновлення управлінських процесів в організаціях? Наведіть приклади.
6. Які переваги отримує організація від впровадження STEM/STEAM підходів в управлінні?
7. Розкрийте сутність поняття "управління через інклюзивність" в контексті освіти.
8. Які ключові принципи лежать в основі управління через інклюзивність?
9. Опишіть основні стратегії та механізми забезпечення рівного доступу до освіти в рамках інклюзивного управління.
10. Які переваги несе впровадження інклюзивного управління для освітньої системи та суспільства в цілому?

11. Назвіть основні виклики, з якими стикаються при впровадженні управління через інклюзивність в освіті.

12. Поясніть важливість інтеграції різних цифрових інструментів управління для створення єдиного інформаційного простору. Наведіть приклади такої інтеграції в освітній сфері.

13. Яким чином поєднання використання цифрових інструментів управління та впровадження STEM/STEAM підходів може сприяти розвитку інновацій в освітніх установах?



Тема 4. Управління персоналом в закладі освіти

4.1. Організація роботи педагогічного колективу: мотивація та професійний розвиток

4.2. Лідерство в освіті: типи, стилі та їхній вплив на якість управління

4.3. Створення команди однодумців: формування культури співпраці

Ключові слова: мотивація, профрозвиток, лідерство, стилі управління, якість управління, команда, співпраця, однодумці,

педагогічний колектив, заклад освіти, людські ресурси, стимулювання, навчання, керівник, культура.

4.1. Організація роботи педагогічного колективу: мотивація та професійний розвиток

Ефективність будь-якого закладу освіти безпосередньо залежить від якості роботи його педагогічного колективу. В свою чергу, якість роботи визначається не лише професійними знаннями та навичками педагогів, але й їхньою мотивацією, рівнем залученості та постійним прагненням до професійного зростання. Організація роботи педагогічного колективу, яка належним чином враховує потреби в мотивації та професійному розвитку, є ключовим завданням керівництва закладу освіти.

Мотивація – це внутрішня сила, яка спонукає людину до дії, визначає її спрямованість, інтенсивність та наполегливість у досягненні мети. У контексті педагогічної діяльності, висока мотивація вчителів є запорукою їхньої відданості справі, творчого підходу до навчання, готовності до інновацій та здатності надихати учнів. Мотивовані педагоги більш відповідально ставляться до своїх обов'язків, проявляють ініціативу, прагнуть до самовдосконалення та створюють позитивну атмосферу в колективі та класі.

Розрізняють внутрішню та зовнішню мотивацію. **Внутрішня мотивація** виникає з внутрішнього задоволення від самої педагогічної діяльності,

усвідомлення її значущості, радості від успіхів учнів та можливості самореалізації. **Зовнішня мотивація** пов'язана із зовнішніми чинниками, такими як заробітна плата, премії, кар'єрне зростання, визнання колег та адміністрації, соціальний статус тощо. Ефективна система управління педагогічним колективом має враховувати обидва типи мотивації, створюючи умови як для внутрішнього задоволення від роботи, так і для зовнішнього стимулювання.

Чинники, що впливають на мотивацію педагогічних працівників:

- **Заробітна плата та матеріальне забезпечення:** Адекватна оплата праці є базовим чинником мотивації, що забезпечує педагогам гідний рівень життя та зменшує занепокоєння щодо матеріальних потреб. Додаткові матеріальні стимули, такі як премії, надбавки, компенсації, також можуть підвищувати мотивацію.
- **Визнання та повага:** Відчуття цінності своєї праці, визнання досягнень з боку адміністрації, колег, учнів та їхніх батьків є потужним мотиваційним фактором. Форми визнання можуть бути різноманітними: публічна похвала, грамоти, подяки, нагороди, висвітлення успіхів у засобах масової інформації тощо.
- **Можливості для професійного зростання:** Педагоги, які бачать перспективи свого професійного розвитку, мають вищу мотивацію до роботи. Надання можливостей для підвищення кваліфікації, участі в семінарах, тренінгах, конференціях, стажуваннях, а також підтримка кар'єрного зростання є важливими елементами мотиваційної системи.
- **Автономія та самостійність:** Надання педагогам певної свободи у виборі методів навчання, розробці навчальних матеріалів, організації освітнього процесу сприяє розвитку їхньої відповідальності, ініціативності та творчого підходу до роботи.
- **Сприятливий психологічний клімат у колективі:** Атмосфера взаємопідтримки, довіри, поваги та співробітництва в педагогічному колективі є важливим чинником мотивації. Відсутність конфліктів, булінгу, пліток та

інших негативних явищ сприяє емоційному благополуччю педагогів та їхній залученості до роботи.

- **Змістовність та значущість роботи:** Усвідомлення важливості своєї праці, її впливу на розвиток учнів та майбутнє суспільства є потужним внутрішнім мотиватором для педагогів.

- **Баланс між роботою та особистим життям:** Перевантаження роботою, відсутність часу на відпочинок та особисті потреби можуть призвести до зниження мотивації та професійного вигорання. Забезпечення розумного балансу між робочим часом та особистим життям є важливим завданням керівництва.

- **Умови праці:** Комфортні та безпечні умови праці, наявність необхідного обладнання та ресурсів також впливають на мотивацію педагогів.

Професійний розвиток педагогічних працівників є безперервним процесом, спрямованим на вдосконалення їхніх знань, умінь, навичок та професійних компетентностей, необхідних для ефективного виконання педагогічної діяльності. В умовах постійних змін в освітній галузі, впровадження нових технологій та підходів до навчання, професійний розвиток є не лише потребою кожного педагога, але й необхідною умовою для забезпечення якості освіти.

Основні напрями професійного розвитку педагогічних працівників:

- **Підвищення кваліфікації:** Систематичне оновлення знань та вдосконалення педагогічної майстерності через навчання на курсах, семінарах, тренінгах, вебінарах тощо.

- **Самоосвіта:** Самостійне вивчення науково-методичної літератури, ознайомлення з передовим педагогічним досвідом, участь у професійних онлайн-спільнотах.

- **Наставництво:** Передача досвіду та надання підтримки молодим або менш досвідченим педагогам з боку більш досвідчених колег.

- **Участь у методичних об'єднаннях, педагогічних радах, науково-практичних конференціях:** Обмін досвідом, обговорення актуальних проблем освіти, презентація власних напрацювань.
- **Стажування:** Ознайомлення з організацією освітнього процесу та передовим досвідом в інших навчальних закладах або організаціях.
- **Атестація педагогічних працівників:** Процедура оцінювання професійної компетентності педагогів, що стимулює їх до професійного зростання та визначає рівень їхньої кваліфікації.
- **Участь у проєктній та дослідницькій діяльності:** Розробка та реалізація інноваційних освітніх проєктів, проведення педагогічних досліджень.

Керівництво закладу освіти відіграє ключову роль в організації ефективної системи професійного розвитку педагогічного колективу. Це передбачає:

- **Виявлення потреб педагогів у професійному розвитку:** Проведення діагностики професійних потреб педагогів, врахування їхніх індивідуальних запитів та потреб закладу освіти.
- **Планування та організація заходів з професійного розвитку:** Розробка річного плану професійного розвитку педагогічного колективу, що включає різноманітні форми навчання та методичної підтримки.
- **Створення умов для самоосвіти педагогів:** Забезпечення доступу до необхідної літератури, інформаційних ресурсів, підтримка участі у професійних онлайн-спільнотах.
- **Заохочення участі педагогів у заходах з професійного розвитку:** Надання фінансової підтримки, звільнення від частини навчального навантаження, відзначення активної участі.
- **Створення системи наставництва:** Залучення досвідчених педагогів до надання методичної допомоги молодим спеціалістам.

- **Організація внутрішньошкільних методичних заходів:** Проведення семінарів, практикумів, майстер-класів, круглих столів, спрямованих на обмін досвідом та вдосконалення педагогічної майстерності.
- **Сприяння участі педагогів в атестації:** Надання методичної підтримки педагогам, які готуються до атестації.
- **Забезпечення зворотного зв'язку та оцінки ефективності заходів з професійного розвитку:** Збір відгуків педагогів про проведені заходи, аналіз їхнього впливу на якість педагогічної діяльності.
- **Створення атмосфери підтримки та заохочення професійного зростання:** Формування в колективі культури постійного навчання та самовдосконалення.

Мотивація та професійний розвиток є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими чинниками ефективності педагогічного колективу. Висока мотивація спонукає педагогів до активного професійного зростання, пошуку нових знань та вдосконалення своїх навичок. В свою чергу, успішний професійний розвиток, відчуття зростання компетентності та досягнення нових професійних висот підвищують внутрішню мотивацію педагогів, їхню впевненість у власних силах та задоволення від роботи.

Організація роботи педагогічного колективу, яка належним чином враховує потреби в мотивації та професійному розвитку, є ключовим фактором забезпечення високої якості освіти в закладі. Керівництво закладу освіти має створювати комплексну систему, що включає матеріальне та нематеріальне стимулювання, надає широкі можливості для професійного зростання, сприяє створенню сприятливого психологічного клімату та підтримує прагнення педагогів до самовдосконалення. Інвестиції в мотивацію та професійний розвиток педагогічного колективу є стратегічно важливими для успішного функціонування та розвитку будь-якого закладу освіти, адже саме від професіоналізму, відданості та мотивації педагогів залежить майбутнє наших дітей та суспільства в цілому. Створення умов для постійного зростання та

самореалізації педагогічних працівників є запорукою того, що заклад освіти буде осередком інновацій, творчості та високих досягнень.

4.2. Лідерство в освіті: типи, стилі та їхній вплив на якість управління

Лідерство в освіті є визначальним фактором успіху будь-якого навчального закладу. Ефективний лідер не лише керує адміністративними процесами, але й надихає педагогічний колектив, мотивує учнів, налагоджує партнерські відносини з батьками та громадою, створюючи сприятливе середовище для навчання та розвитку. Розуміння різних типів та стилів лідерства, а також їхнього впливу на якість управління, є ключовим для керівників освітніх установ, які прагнуть до постійного вдосконалення та досягнення високих результатів.

Лідерство в освіті – це процес впливу на поведінку та діяльність учасників освітнього процесу (педагогів, учнів, адміністрації, батьків) з метою досягнення спільних цілей, спрямованих на забезпечення якісної освіти та всебічного розвитку особистості. Лідерство відрізняється від формального керівництва, оскільки базується не лише на владних повноваженнях, а й на авторитеті, особистих якостях, здатності надихати та мотивувати інших.

Ефективний лідер в освіті виконує різноманітні ролі, серед яких:

- **Візіонер:** Визначає стратегічне бачення розвитку навчального закладу, формулює цілі та пріоритети.
- **Натхненник:** Мотивує педагогічний колектив та учнів до досягнення високих результатів, підтримує їхню ініціативу та творчість.
- **Комунікатор:** Забезпечує ефективний обмін інформацією між усіма учасниками освітнього процесу, налагоджує діалог та співпрацю.
- **Наставник:** Підтримує професійний розвиток педагогів, надає їм необхідну допомогу та консультації.
- **Модератор:** Сприяє вирішенню конфліктів та налагодженню конструктивної взаємодії в колективі.

- **Адміністратор:** Забезпечує ефективне управління ресурсами та організацію освітнього процесу.
- **Агент змін:** Ініціює та підтримує впровадження інновацій та позитивних змін у навчальному закладі.

У теорії лідерства виділяють різні типи лідерів залежно від їхніх особистих якостей, цінностей та підходів до управління. В освітньому контексті можна виділити наступні основні типи:

Тип лідерства	Характерні риси	Переваги	Недоліки
Автократичний	Приймає рішення самостійно, без залучення підлеглих, чітко визначає завдання та контролює їх виконання, орієнтований на результат.	Швидке прийняття рішень, чітка структура та контроль, ефективний в кризових ситуаціях.	Може призвести до низької мотивації та незадоволеності колективу, пригнічує ініціативу, залежність від лідера.
Демократичний	Залучає підлеглих до прийняття рішень, враховує їхні думки та пропозиції, делегує повноваження, сприяє розвитку самостійності та відповідальності.	Висока мотивація та залученість колективу, розвиток ініціативи та творчості, прийняття більш обґрунтованих рішень за рахунок колективного інтелекту, сприятливий психологічний клімат.	Процес прийняття рішень може бути більш тривалим, можливі розбіжності думок та конфлікти.
Ліберальний	Надає підлеглим значну свободу у прийнятті рішень та виконанні завдань, мінімально втручається в їхню діяльність, орієнтований на	Розвиток самостійності, відповідальності та творчості, може бути ефективним з висококваліфікованим та мотивованим колективом.	Може призвести до низької дисципліни, недостатньої координації дій, зниження якості управління, залежність від індивідуальних якостей

	самоорганізацію колективу.		працівників.
Трансформаційний	Надихає та мотивує послідовників, формує спільне бачення майбутнього, сприяє їхньому особистісному та професійному зростанню, орієнтований на зміни та інновації.	Висока мотивація та відданість колективу, розвиток лідерських якостей у послідовників, впровадження інновацій, позитивні зміни в організації, покращення якості управління.	Вимагає від лідера сильних особистих якостей та здатності надихати, може бути складним у реалізації в стабільних умовах.
Транзакційний	Базується на системі винагород та покарань, чітко визначає очікування та контролює їх виконання, орієнтований на підтримання стабільності та виконання поточних завдань.	Забезпечує чіткість та передбачуваність, ефективний для виконання рутинних завдань та підтримання порядку.	Може призвести до низької мотивації та ініціативи, не сприяє розвитку творчості та інновацій, фокус на короткострокових цілях.
Харизматичний	Впливає на послідовників завдяки своїй особистій привабливості, впевненості та здатності переконувати, формує сильну емоційну прив'язаність та віру в лідера.	Висока мотивація та відданість послідовників, здатність об'єднувати колектив навколо спільної мети, сильний вплив на організаційну культуру.	Може існувати ризик залежності від особистості лідера, прийняття рішень на емоційному рівні, потенціал для зловживання владою.
Сервісний	Ставить потреби своїх послідовників на	Висока мораль та задоволеність колективу, розвиток	Може потребувати значних затрат

	перше місце, прагне підтримувати їхній розвиток та добробут, будує відносини на довірі та повазі, орієнтований на служіння колективу.	лідерських якостей у послідовників, створення сприятливого та підтримуючого робочого середовища, покращення якості управління за рахунок залученості персоналу.	часу та емоційних ресурсів, існує ризик прийняття рішень під впливом емоцій.
--	---	---	--

Таблиця 4.1. Типи лідерів адаптованих до управління освітою

Стиль лідерства відображає поведінку лідера, його манеру спілкування з підлеглими, підходи до прийняття рішень та організації роботи. Стиль лідерства може варіюватися залежно від ситуації, особливостей колективу та цілей організації. Деякі поширені стилі лідерства включають:

- **Директивний стиль:** Лідер чітко визначає завдання, методи їх виконання та контролює кожен крок підлеглих.
- **Підтримуючий стиль:** Лідер проявляє турботу про потреби підлеглих, створює сприятливу атмосферу та надає емоційну підтримку.
- **Наставницький стиль:** Лідер орієнтований на розвиток навичок та компетентностей підлеглих, надає їм поради та рекомендації.
- **Делегуючий стиль:** Лідер передає повноваження та відповідальність за прийняття рішень підлеглим.
- **Партисипативний стиль:** Лідер залучає підлеглих до обговорення проблем та прийняття рішень.

Вибір типу та стилю лідерства має безпосередній вплив на якість управління в освітньому закладі, що проявляється у наступних аспектах:

- **Мотивація та задоволеність педагогічного колективу:** Демократичний, трансформаційний та сервісний стилі лідерства, як правило, сприяють вищій мотивації, залученості та задоволеності педагогів своєю роботою. Авторитарний стиль може призвести до зниження мотивації та плинності кадрів.

- **Ефективність комунікації та співпраці:** Лідер, який використовує партисипативний стиль та заохочує відкритий діалог, сприяє налагодженню ефективної комунікації та співпраці між усіма учасниками освітнього процесу.

- **Прийняття рішень:** Демократичний стиль дозволяє приймати більш обґрунтовані та зважені рішення, враховуючи думки та досвід різних членів колективу. Авторитарний стиль забезпечує швидкість прийняття рішень, але може не враховувати важливі аспекти.

- **Організаційна культура:** Стиль лідерства керівника значною мірою формує організаційну культуру навчального закладу. Трансформаційний та сервісний лідери сприяють створенню культури інновацій, співпраці, підтримки та професійного розвитку.

- **Якість навчально-виховного процесу:** Лідер, який підтримує професійний розвиток педагогів, заохочує впровадження нових педагогічних технологій та створює сприятливі умови для творчості, безпосередньо впливає на якість навчання та виховання учнів.

- **Взаємодія з батьками та громадою:** Лідер, який будує партнерські відносини з батьками та громадою, залучає їх до життя навчального закладу, сприяє підвищенню довіри та підтримки.

Ефективний лідер усвідомлює, що не існує універсального найкращого типу чи стилю лідерства. Вибір залежить від багатьох факторів, включаючи:

- **Особисті якості та цінності лідера:** Власні переконання, досвід та навички керівника відіграють важливу роль у формуванні його стилю лідерства.

- **Характеристики педагогічного колективу:** Рівень професійної компетентності, мотивації, зрілості та згуртованості колективу впливає на те, який стиль лідерства буде найбільш ефективним.

- **Особливості навчального закладу:** Тип навчального закладу, його розмір, традиції та організаційна структура також визначають вимоги до лідера.

- **Зовнішнє середовище:** Соціально-економічні умови, політика в галузі освіти, очікування батьків та громади також слід враховувати при виборі стилю лідерства.

- **Ситуаційні фактори:** Конкретні завдання, проблеми або кризові ситуації можуть вимагати від лідера адаптації свого стилю управління.

Лідерство – це не лише вроджена якість, а й набута навичка, яку можна розвивати та вдосконалювати. Для ефективного управління навчальним закладом керівнику необхідно постійно працювати над собою, розвиваючи наступні лідерські якості:

- **Чітке бачення та стратегічне мислення:** Здатність формулювати цілі та розробляти плани їх досягнення.

- **Комунікативні навички:** Вміння ефективно спілкуватися, слухати та переконувати.

- **Емоційний інтелект:** Здатність розуміти та керувати своїми емоціями, а також розуміти емоції інших людей.

- **Навички прийняття рішень:** Вміння аналізувати інформацію, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення.

- **Навички делегування:** Здатність ефективно розподіляти завдання та повноваження.

- **Навички мотивації та натхнення:** Вміння заохочувати та підтримувати інших.

- **Здатність до змін та інновацій:** Готовність до впровадження нових підходів та технологій.

- **Етичність та чесність:** Дотримання високих моральних принципів та побудова відносин на довірі.

- **Вміння працювати в команді:** Здатність налагоджувати співпрацю та ефективно взаємодіяти з іншими.

- **Безперервне навчання та самовдосконалення:** Прагнення до постійного розвитку своїх лідерських якостей.

Аспект управління	Автократичний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль	Трансформаційний стиль	Транзакційний стиль	Сервісний стиль
Мотивація колективу	Низька	Висока	Низька/Висока (залежно від працівників)	Висока	Середня	Висока
Прийняття рішень	Швидке, одноосібне	Повільне, колективне	Залежить від колективу	Колективне, стратегічне	Одноосібне/колективне (залежно від ситуації)	Колективне
Комунікація	Зверху вниз	Двостороння	Обмежена	Відкрита, надихаюча	Чітка, формальна	Відкрита, емпатична
Ініціатива та творчість	Низька	Висока	Висока	Висока	Низька	Висока
Організаційна культура	Контроль, підпорядкування	Співпраця, відповідальність	Самостійність, незалежність	Інновації, розвиток	Стабільність, виконання	Підтримка, довіра
Якість навчально-виховного процесу	Залежить від лідера	Залучення педагогів	Залежить від педагогів	Орієнтація на розвиток	Підтримання стандартів	Орієнтація на потреби учнів

Таблиця 4.2. Порівняння впливу стилів лідерства на ключові аспекти управління в освіті

Ефективне лідерство є наріжним каменем якісного управління в закладі освіти. Розуміння різних типів та стилів лідерства, їхніх переваг та недоліків, а також факторів, що впливають на їхній вибір, є необхідною умовою для успішного керівника. Сучасні тенденції в освіті все більше підкреслюють важливість демократичного, трансформаційного та сервісного лідерства, які сприяють розвитку мотивації, співпраці, інновацій та створенню сприятливого освітнього середовища. Керівникам освітніх установ слід постійно працювати над розвитком своїх лідерських якостей, бути гнучкими та адаптивними у виборі стилю управління, враховуючи особливості свого колективу та контекст діяльності, щоб забезпечити високу якість освіти та всебічний розвиток учнів.

Лідерство в освіті – це відповідальна місія, що вимагає постійного самовдосконалення, відданості справі та прагнення до позитивних змін.

4.3. Створення команди однодумців: формування культури співпраці

Успіх будь-якого закладу освіти, його здатність до інновацій, забезпечення високої якості навчання та виховання, а також створення сприятливого середовища для розвитку як учнів, так і педагогів, безпосередньо залежить від згуртованості та ефективної взаємодії його педагогічного колективу. Проте, просте об'єднання окремих фахівців, кожен з яких має власний досвід та підхід, не завжди призводить до синергетичного ефекту. Справжня сила закладу освіти розкривається у здатності сформувати команду однодумців – колектив педагогічних працівників, об'єднаних спільним баченням, цінностями, цілями та прагненням до досягнення високих результатів через глибоку та постійну співпрацю. Формування такої культури співпраці є не випадковим процесом, а результатом цілеспрямованої та системної роботи керівництва закладу освіти, що вимагає розуміння ключових принципів, стратегій та механізмів.

Команда однодумців в освітньому контексті – це не просто група людей, які працюють в одному місці. Це колектив професіоналів, які активно взаємодіють, обмінюються ідеями, підтримують один одного, спільно розв'язують проблеми та несуть колективну відповідальність за результати своєї діяльності. Їх об'єднує не лише формальна посада, а й глибоке розуміння місії закладу освіти, спільні педагогічні цінності та прагнення до постійного професійного зростання заради блага учнів.

Культура співпраці є тим фундаментом, на якому будується команда однодумців. Це сукупність неписаних правил, норм поведінки, традицій та цінностей, які визначають характер взаємодії між педагогами. В колективі з розвиненою культурою співпраці панує атмосфера відкритості, довіри, взаємоповаги, підтримки та взаємодопомоги. Педагоги відчують себе психологічно комфортно, вільно висловлюють свої думки та ідеї, не бояться

помилки, готові навчатися один в одного та спільно шукати інноваційні рішення.

Окрім раніше згаданих переваг, створення команди однодумців та формування культури співпраці приносить закладу освіти ще цілий ряд важливих вигод:

- **Покращення якості педагогічних інновацій:** Спільна розробка та апробація нових педагогічних технологій, методик та підходів до навчання стає більш ефективною та результативною завдяки колективному інтелекту та обміну досвідом.
- **Підвищення рівня методичної майстерності:** Регулярні обміни досвідом, проведення майстер-класів, спільний аналіз уроків та позакласних заходів сприяють безперервному професійному зростанню кожного педагога.
- **Зниження рівня професійного вигорання:** Підтримка колег, можливість поділитися труднощами та отримати пораду допомагають педагогам справлятися зі стресом та запобігати емоційному виснаженню.
- **Покращення адаптації нових педагогів:** Команда однодумців створює сприятливі умови для швидкої та ефективної адаптації молодих спеціалістів, надаючи їм необхідну підтримку та наставництво.
- **Підвищення рівня задоволеності учнів:** Злагоджена робота педагогічного колективу, єдині вимоги та підходи до навчання створюють більш передбачуване та комфортне освітнє середовище для учнів.
- **Зміцнення зв'язку між педагогами та батьками:** Спільні проекти, відкриті заходи та постійна комунікація, що базується на довірі, сприяють налагодженню ефективної співпраці між педагогами та батьками учнів.
- **Підвищення конкурентоздатності закладу освіти:** Заклад освіти з сильною командою однодумців та розвиненою культурою співпраці має значно вищі шанси на успіх у конкурентному освітньому середовищі, залучаючи як кваліфікованих педагогів, так і мотивованих учнів.
- **Створення позитивного іміджу закладу освіти:** Репутація закладу як місця, де цінують співпрацю, підтримують професійний розвиток та

створюють сприятливі умови для роботи, приваблює талановитих педагогів та позитивно впливає на сприйняття закладу громадою.

Окрім базових чинників, на формування команди однодумців та культури співпраці впливають і такі аспекти:

1. **Створення спільних ритуалів та традицій:** Запровадження спільних заходів, святкувань, професійних конкурсів, що сприяють згуртуванню колективу та формуванню спільних спогадів.

2. **Забезпечення можливостей для горизонтального навчання:** Організація взаємних відвідувань уроків, обміну методичними розробками, проведення педагогічних майстерень, де педагоги виступають в ролі як учнів, так і вчителів.

3. **Використання інструментів командної роботи:** Впровадження онлайн-платформ для спільного планування, обміну документами, організації дискусій та проектної діяльності.

4. **Залучення зовнішніх експертів та тренерів:** Організація тренінгів, семінарів, майстер-класів за участю зовнішніх фахівців з питань командоутворення, комунікації та лідерства.

5. **Створення менторських програм:** Формалізація процесу наставництва, визначення ролей та обов'язків менторів та менторів, забезпечення їхньої підтримки та мотивації.

6. **Проведення спільних рефлексійних сесій:** Організація регулярних зустрічей, де педагоги можуть обговорювати свій досвід, аналізувати успіхи та невдачі, а також спільно визначати шляхи подальшого розвитку.

7. **Забезпечення балансу між індивідуальною та командною роботою:** Важливо знайти оптимальне співвідношення між індивідуальною відповідальністю та колективними зусиллями, щоб кожен педагог міг проявити свої сильні сторони, водночас відчуваючи підтримку команди.

8. **Створення умов для експериментування та ризику:** Заохочення педагогів до впровадження нових ідей, навіть якщо існує ризик невдачі, з розумінням того, що помилки є частиною процесу навчання та розвитку.

9. **Забезпечення психологічної безпеки:** Створення в колективі атмосфери, де кожен педагог відчуває себе захищеним від критики та осуду, де заохочується відкрите вираження думок та ідей.

10. **Враховання індивідуальних особливостей та потреб педагогів:** Розуміння того, що кожен педагог є унікальною особистістю зі своїми потребами, мотивами та стилем роботи, та створення умов, що враховують цю різноманітність.

Процес формування команди однодумців та культури співпраці є динамічним та потребує постійної уваги та підтримки з боку керівництва. Його можна умовно поділити на наступні розширені етапи:

1. **Діагностика та аналіз:** Оцінка існуючого рівня співпраці в колективі, виявлення сильних та слабких сторін, визначення потреб та очікувань педагогів. Це може включати проведення анкетування, інтерв'ю, спостереження.

2. **Формування спільного бачення та цінностей (розширення):** Організація стратегічних сесій, круглих столів, мозкових штурмів за участю всього педагогічного колективу для спільного визначення місії, візії та ключових цінностей закладу освіти. Важливо досягти консенсусу та забезпечити розуміння кожним педагогом своєї ролі у досягненні спільних цілей.

3. **Розбудова комунікаційної інфраструктури (розширення):** Впровадження різноманітних формальних та неформальних каналів комунікації, включаючи регулярні загальношкільні наради, засідання методичних об'єднань, використання електронної пошти, месенджерів, внутрішнього веб-сайту, а також створення можливостей для неформального спілкування (кава-брейки, корпоративні заходи).

4. Створення платформ для спільної діяльності (розширення):

Організація робочих груп для розробки навчальних програм, проєктів, методичних рекомендацій, проведення міждисциплінарних інтеграцій, спільне планування та проведення виховних заходів. Важливо забезпечити чітке визначення ролей, відповідальності та термінів виконання завдань.

5. Підтримка професійного обміну та навчання (розширення):

Створення внутрішньої системи професійного розвитку, що включає менторство, коучинг, взаємні відвідування уроків, проведення внутрішньошкільних семінарів та майстер-класів, а також заохочення участі педагогів у зовнішніх освітніх заходах.

6. Запровадження механізмів зворотного зв'язку та оцінки (розширення): Регулярне проведення опитувань, анонімних анкетувань, фокус-груп для отримання зворотного зв'язку від педагогів щодо рівня співпраці, ефективності комунікації та психологічного клімату в колективі. Використання отриманої інформації для внесення коректив до управлінських практик.

7. Визнання та заохочення командної роботи (розширення):

Розробка та впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання, що відзначає як індивідуальні досягнення педагогів, так і успіхи педагогічних команд. Це може включати публічне визнання, нагородження грамотами, преміювання, надання можливостей для професійного зростання.

8. Розвиток лідерства та делегування повноважень (розширення):

Виявлення лідерського потенціалу серед педагогів, надання їм можливостей для прояву ініціативи та відповідальності, делегування повноважень у рамках реалізації спільних проєктів та завдань.

9. Культивування позитивного психологічного клімату (розширення):

Створення атмосфери взаємоповаги, довіри, відкритості, підтримки та психологічної безпеки. Запобігання булінгу, пліткам та іншим формам негативної поведінки. Забезпечення можливостей для психологічного розвантаження та зняття стресу.

10. Постійний моніторинг, аналіз та корекція (розширення):

Регулярний аналіз рівня співпраці в колективі, виявлення нових викликів та можливостей, внесення необхідних змін до стратегій та тактик управління для підтримки та подальшого розвитку команди однодумців та культури співпраці.

Керівник закладу освіти виступає не просто адміністратором, а справжнім лідером, який особисто бере участь у процесі формування команди однодумців та культури співпраці. Його роль включає:

- **Ініціатор змін:** Керівник має бути ініціатором обговорення питань співпраці, пропонувати нові форми взаємодії та підтримувати ініціативи педагогів.
- **Модератор дискусій:** Керівник повинен вміти організовувати та спрямовувати дискусії, забезпечуючи конструктивний обмін думками та досягнення консенсусу.
- **Фасилітатор спільних проєктів:** Керівник має створювати умови для успішної реалізації спільних проєктів, забезпечуючи необхідні ресурси та підтримку.
- **Коуч та ментор:** Керівник повинен підтримувати професійний розвиток педагогів, надавати їм поради та рекомендації, а також виступати в ролі ментора для молодих спеціалістів.
- **Арбітр у конфліктах:** Керівник повинен вміти справедливо та ефективно розв'язувати конфліктні ситуації, що виникають у колективі.
- **Взірець для наслідування:** Керівник має демонструвати особисту відкритість до співпраці, готовність до діалогу, повагу до думки кожного члена колективу та відданість спільним цілям.
- **Захисник інтересів команди:** Керівник має представляти інтереси педагогічного колективу на рівні управління освітою та в громаді.

Окрім раніше згаданих перешкод, на шляху до створення команди однодумців можуть виникати й інші складнощі:

- **Різний рівень готовності до співпраці:** Не всі педагоги можуть бути однаково готові до активної командної роботи. Подолання: Залучення

педагогів до обговорення переваг співпраці, демонстрація успішних прикладів, поступове залучення до спільних проектів.

- **Страх перед критикою:** Боязнь бути розкритикованим може стримувати педагогів від відкритого висловлювання своїх думок та ідей. Подолання: Створення атмосфери довіри та підтримки, де критика є конструктивною та спрямована на покращення, а не на особисте звинувачення.

- **Недостатність навичок командної роботи:** Деякі педагоги можуть не мати достатніх навичок ефективної комунікації, ведення переговорів, розв'язання конфліктів у команді. Подолання: Організація відповідних тренінгів та семінарів.

- **Інерційність та опір змінам:** Звичка працювати індивідуально може створювати опір впровадженню нових форм співпраці. Подолання: Поступове впровадження змін, залучення педагогів до процесу прийняття рішень, демонстрація позитивних результатів співпраці.

Створення команди однодумців та формування глибокої культури співпраці є не просто одним із аспектів управління закладом освіти, а його фундаментальною основою, що визначає здатність до розвитку, інновацій та забезпечення високої якості освіти. Це складний та багатогранний процес, що вимагає від керівництва не лише стратегічного бачення та управлінських навичок, але й емпатії, терпіння та здатності надихати та об'єднувати колектив. Інвестиції у формування команди однодумців є найважливішими інвестиціями в майбутнє закладу освіти, адже саме згуртований, мотивований та професійно зростаючий педагогічний колектив, який працює як єдине ціле, здатний забезпечити всебічний розвиток учнів, створити позитивний імідж закладу та успішно реалізувати його місію в сучасному освітньому просторі. Культура співпраці є тим живильним середовищем, в якому розквітає педагогічна майстерність, народжуються інновації та досягаються високі освітні результати.

Питання для самоперевірки

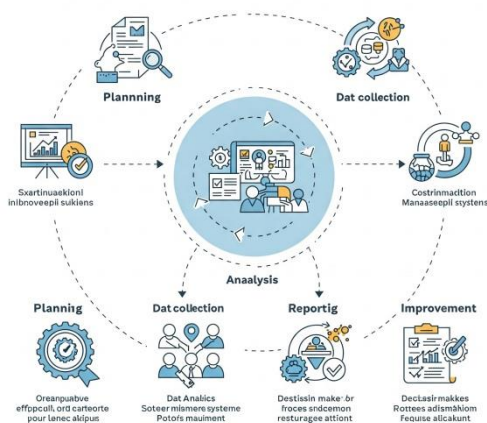
1. Поясніть взаємозв'язок між мотивацією педагогічних працівників та ефективністю навчального процесу. Наведіть приклади внутрішніх та зовнішніх мотиваторів.
2. Які основні складові системи професійного розвитку педагогічного колективу в закладі освіти? Опишіть їхню мету та значення.
3. Чим відрізняється лідерство від формального керівництва в освітньому закладі? Які ключові ролі виконує лідер в освіті?
4. Порівняйте автократичний та демократичний типи лідерства. Який стиль, на вашу думку, є більш ефективним в сучасній школі та чому?
5. Охарактеризуйте трансформаційний стиль лідерства та його потенційний вплив на якість управління та інноваційність в освітньому закладі.
6. Яким чином стиль лідерства керівника може впливати на психологічний клімат та рівень задоволеності педагогічного колективу?
7. Що таке команда однодумців у контексті закладу освіти? Чому її формування є важливим для досягнення високих результатів?
8. Розкрийте сутність поняття "культура співпраці" в педагогічному колективі. Які основні ознаки характеризують колектив з розвиненою культурою співпраці?
9. Назвіть та обґрунтуйте ключові чинники, що сприяють створенню команди однодумців та формуванню культури співпраці в закладі освіти.
10. Яку роль відіграє керівник закладу освіти у процесі формування команди однодумців та підтримці культури співпраці? Наведіть конкретні приклади його дій.
11. Опишіть основні етапи формування команди однодумців та культури співпраці в освітньому закладі.
12. Які перешкоди можуть виникати на шляху до створення команди однодумців та формування культури співпраці? Запропонуйте шляхи їх подолання.

13. Як впливає наявність команди однодумців та розвиненої культури співпраці на здатність педагогічного колективу до впровадження інновацій та вирішення складних педагогічних проблем?

14. Чому важливо забезпечувати баланс між індивідуальною відповідальністю та командною роботою при формуванні команди однодумців?

15. Яким чином можна оцінити ефективність заходів, спрямованих на формування команди однодумців та розвиток культури співпраці в закладі освіти? Запропонуйте критерії та методи оцінки.

Monitoring and Evaluation of Quality Management



Тема 5. Моніторинг та оцінювання якості управління

5.1. Сучасні методи оцінювання

(анкетування, спостереження, аналіз даних)

5.2. Формування звітності та інтерпретація результатів

5.3. Впровадження змін на основі результатів моніторингу

Ключові слова: оцінювання якості

управління, сучасні методи, анкетування,

спостереження, аналіз даних, звітність, інтерпретація результатів, впровадження змін, якість освіти, управлінські процеси, ефективність управління, педагогічний колектив, заклад освіти, самооцінювання, зовнішнє оцінювання, критерії якості.

5.1. Сучасні методи оцінювання (анкетування, спостереження, аналіз даних)

Оцінювання якості освіти є важливим інструментом для забезпечення ефективності та результативності навчального процесу. Воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в роботі навчального закладу, визначити напрямки для подальшого розвитку та вдосконалення.

Сучасні методи оцінювання якості освіти базуються на використанні різноманітних інструментів та підходів, які дозволяють отримати об'єктивну та достовірну інформацію про якість освітніх послуг. Серед них можна виділити такі:

- **Анкетування:** Цей метод дозволяє отримати зворотний зв'язок від різних учасників освітнього процесу (учнів, батьків, педагогів, адміністрації) щодо їхньої думки про якість навчання, умови навчання та виховання, а також загальну атмосферу в закладі.
- **Спостереження:** Цей метод дозволяє безпосередньо спостерігати за навчальним процесом, оцінити методику викладання, взаємодію між педагогами та учнями, організацію навчального середовища.

- **Аналіз документів:** Цей метод дозволяє проаналізувати навчальні плани, програми, методичні розробки, звіти про діяльність закладу, що дає можливість оцінити відповідність навчального процесу встановленим стандартам та вимогам.
- **Фокус-групи:** Цей метод дозволяє зібрати та проаналізувати думки та ідеї групи учасників освітнього процесу щодо конкретних питань, пов'язаних з якістю освіти.
- **Експертна оцінка:** Цей метод дозволяє залучити незалежних експертів для оцінки якості освітніх послуг та надання рекомендацій щодо їхнього вдосконалення.

Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, тому для отримання більш об'єктивної та достовірної інформації рекомендується використовувати їх у комплексі.

Переваги сучасних методів оцінювання якості освіти:

- **Об'єктивність:** Сучасні методи дозволяють отримати більш об'єктивну інформацію про якість освіти, оскільки вони базуються на кількісних та якісних показниках.
- **Достовірність:** Результати оцінювання є більш достовірними завдяки використанню різних методів та їх взаємній перевірці.
- **Комплексність:** Сучасні методи дозволяють оцінити всі аспекти якості освіти, включаючи навчальний процес, матеріально-технічне забезпечення, умови навчання та виховання, взаємодію між учасниками освітнього процесу.
- **Практична значущість:** Результати оцінювання можуть бути використані для розробки та впровадження заходів щодо підвищення якості освіти.

Недоліки сучасних методів оцінювання якості освіти:

- **Складність:** Деякі методи вимагають спеціальних знань та навичок для їх проведення та інтерпретації результатів.

- **Час та ресурси:** Проведення оцінювання вимагає значних часових та ресурсних витрат.
- **Суб'єктивність:** Деякі методи можуть бути суб'єктивними, оскільки результати залежать від особистих думок та оцінок експертів.

Сучасні методи оцінювання якості освіти є важливим інструментом для забезпечення ефективності та результативності навчального процесу. Вони дозволяють отримати об'єктивну та достовірну інформацію про якість освітніх послуг, виявити сильні та слабкі сторони в роботі навчального закладу, визначити напрямки для подальшого розвитку та вдосконалення. Використання сучасних методів оцінювання є необхідною умовою для створення якісної та доступної освіти для всіх.

Метод	Переваги	Недоліки
Анкетування	Простота, доступність, можливість отримати зворотний зв'язок від різних учасників освітнього процесу	Можлива суб'єктивність відповідей, не завжди відображає реальну ситуацію
Спостереження	Безпосереднє спостереження за навчальним процесом, можливість оцінити методику викладання, взаємодію між учасниками освітнього процесу	Вимагає часу та ресурсів, може бути суб'єктивним
Аналіз документів	Об'єктивність, можливість оцінити відповідність навчального процесу встановленим стандартам	Не завжди відображає реальну ситуацію в класі
Фокус-групи	Глибинний аналіз думок та ідей учасників освітнього процесу	Вимагає часу та ресурсів, може бути складним у проведенні
Експертна оцінка	Об'єктивність, незалежність, можливість отримати рекомендації щодо вдосконалення	Вимагає значних витрат на оплату експертів

Таблиця 5.1. Порівняння сучасних методів оцінювання якості освіти

5.2. Формування звітності та інтерпретація результатів

Після проведення моніторингу та оцінювання якості управління в закладі освіти настає відповідальний етап – формування звітності та

інтерпретація отриманих результатів. Саме на цьому етапі зібрані дані перетворюються на цінну інформацію, яка є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та впровадження необхідних змін.

Звітність за результатами моніторингу та оцінювання якості управління є систематизованим представленням зібраних даних та висновків, зроблених на їх основі. Якість звітності має ключове значення для забезпечення розуміння отриманої інформації всіма зацікавленими сторонами – педагогічним колективом, адміністрацією закладу, батьками, засновниками та громадськістю.

Основні вимоги до звітності:

- **Чіткість та зрозумілість:** Звіт має бути написаний простою та зрозумілою мовою, без зайвої складності та спеціальної термінології, яка може бути незрозумілою широкому колу читачів.
- **Об'єктивність:** Звіт повинен відображати фактичні дані без спотворень та упереджень. Висновки мають базуватися на аналізі отриманої інформації.
- **Повнота:** Звіт повинен містити всю необхідну інформацію про процес моніторингу та оцінювання, використані методи, отримані результати, зроблені висновки та рекомендації.
- **Структурованість:** Звіт повинен мати чітку та логічну структуру, що полегшує його сприйняття та пошук необхідної інформації. Зазвичай звіт включає такі розділи:
 - **Вступ:** Мета та завдання моніторингу та оцінювання, період проведення, склад робочої групи.
 - **Методологія:** Опис використаних методів оцінювання (анкетування, спостереження, аналіз даних тощо), інструментарій, вибірка респондентів (за потреби).
 - **Результати:** Детальне представлення зібраних даних у вигляді таблиць, графіків, діаграм, текстових описів. Важливо відобразити як кількісні, так і якісні показники.

➤ **Аналіз результатів:** Інтерпретація отриманих даних, виявлення тенденцій, закономірностей, сильних та слабких сторін у різних аспектах управління закладом освіти.

➤ **Висновки:** Узагальнення основних результатів оцінювання, формулювання ключових висновків щодо якості управління.

➤ **Рекомендації:** Конкретні та реалістичні пропозиції щодо впровадження змін, спрямованих на покращення якості управління на основі зроблених висновків.

➤ **Додатки:** Копії анкет, протоколи спостережень, статистичні дані, графічні матеріали тощо.

- **Своєчасність:** Звіт має бути підготовлений та оприлюднений у визначені терміни, щоб результати могли бути оперативно використані для прийняття управлінських рішень.

- **Доступність:** Звіт має бути доступним для всіх зацікавлених сторін. Залежно від мети та аудиторії, звіт може бути представлений у повному обсязі або у вигляді стислої інформаційної довідки.

Інтерпретація результатів є ключовим етапом, що перетворює сухі цифри та факти на осмислену інформацію, придатну для практичного використання. Цей процес передбачає аналіз отриманих даних у контексті цілей та завдань моніторингу та оцінювання, а також з урахуванням особливостей діяльності закладу освіти.

Основні аспекти інтерпретації результатів:

- **Виявлення ключових тенденцій та закономірностей:** Аналіз даних дозволяє виявити стійкі тенденції, повторювані закономірності, позитивні зрушення або проблемні зони у різних аспектах управління (наприклад, ефективність кадрової політики, якість прийняття управлінських рішень, рівень комунікації, стан матеріально-технічної бази).

- **Порівняння з попередніми результатами:** Якщо моніторинг та оцінювання проводяться систематично, порівняння отриманих результатів з попередніми даними дозволяє відстежити динаміку змін, оцінити ефективність

впроваджених заходів та визначити прогрес або регрес у певних сферах управління.

- **Порівняння з зовнішніми критеріями та стандартами:** Отримані результати можуть бути порівняні з державними освітніми стандартами, критеріями акредитації, кращими практиками інших навчальних закладів. Це дозволяє визначити рівень відповідності управління закладу освіти зовнішнім вимогам та орієнтирам.

- **Виявлення причинно-наслідкових зв'язків:** Аналіз даних може допомогти виявити можливі причини виявлених проблем або успіхів. Наприклад, низький рівень задоволеності педагогів може бути пов'язаний з недостатньою системою мотивації або неефективною комунікацією з адміністрацією.

- **Визначення сильних та слабких сторін:** На основі інтерпретації результатів формується чітке розуміння сильних сторін управління закладом освіти, які слід підтримувати та розвивати, а також слабких сторін, які потребують вдосконалення.

- **Формулювання висновків:** На основі проведеного аналізу робляться узагальнені висновки щодо загального рівня якості управління та окремих його аспектів. Висновки мають бути обґрунтованими, конкретними та базуватися на фактичних даних.

- **Визначення пріоритетних напрямків для впровадження змін:** Інтерпретація результатів допомагає визначити найбільш важливі та актуальні напрямки, на яких слід зосередити зусилля для покращення якості управління.

Для наочного представлення результатів моніторингу та оцінювання можуть використовуватися різноманітні інструменти:

- **Таблиці:** Для систематизованого відображення кількісних даних.
- **Графіки (стовпчикові, кругові, лінійні):** Для візуалізації тенденцій, порівняння показників, відображення динаміки змін.

- **Діаграми (діаграми зв'язків, причинно-наслідкові діаграми):**

Для відображення взаємозв'язків між різними факторами та виявлення причин проблем.

- **Інфографіка:** Для стислого та наочного представлення ключових

результатів та висновків.

- **Презентації:** Для представлення звіту широкій аудиторії з

використанням візуальних матеріалів та ключових повідомлень.

Для забезпечення об'єктивності інтерпретації результатів рекомендується:

- **Залучати до процесу аналізу різних учасників освітнього**

процесу: Це дозволяє отримати різні точки зору та уникнути однобічності оцінки.

- **Використовувати кілька джерел інформації:** Зіставлення даних,

отриманих різними методами, підвищує достовірність висновків.

- **Базуватися на фактичних даних:** Уникати суб'єктивних оцінок та

припущень, підтверджувати висновки конкретними даними.

- **Застосовувати статистичні методи аналізу (за потреби):** Для

виявлення статистично значущих закономірностей та тенденцій.

- **Залучати незалежних експертів (за потреби):** Для отримання

зовнішньої об'єктивної оцінки.

Результати моніторингу та оцінювання якості управління мають бути доведені до відома всіх зацікавлених сторін. Форми поширення можуть бути різними:

- **Обговорення на засіданнях педагогічної ради:** Для ознайомлення

педагогічного колективу з результатами та вироблення спільних рішень щодо подальших дій.

- **Представлення на батьківських зборах:** Для інформування

батьків про стан управління закладом та плани щодо його покращення.

- **Публікація звіту на веб-сайті закладу освіти:** Для забезпечення

відкритості та прозорості діяльності.

- **Надання звіту засновникам:** Для звітування про результати діяльності та обґрунтування необхідності ресурсного забезпечення.

Формування якісної звітності та глибока інтерпретація результатів моніторингу та оцінювання якості управління є критично важливими етапами для забезпечення ефективного функціонування та розвитку закладу освіти. Ретельно підготовлений звіт, що містить об'єктивні дані та обґрунтовані висновки, стає надійною основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на постійне покращення якості освітніх послуг та створення сприятливого середовища для навчання та розвитку всіх учасників освітнього процесу. Ефективне використання результатів моніторингу та оцінювання є запорукою поступального руху закладу освіти до нових вершин якості.

Зразок 1. Звіт за результатами анкетування (загальний)

Ця таблиця є універсальною формою для узагальнення результатів будь-якого анкетування, проведеного серед учасників освітнього процесу (педагогів, учнів, батьків, адміністрації).

- **Питання (формулювання):** У цьому стовпці наводиться повне формулювання питання з анкети. Важливо використовувати точні та однозначні формулювання, щоб респонденти правильно розуміли, про що їх запитують.

- **Шкала оцінювання:** Тут зазначається тип шкали, яка використовувалася для відповіді на питання. Це може бути:

- **Рейтингова шкала (наприклад, 1-5, 1-10):** Де кожне число відповідає певному рівню згоди, задоволеності або інтенсивності. Важливо чітко визначити, що означає кожний бал (наприклад, 1 - повністю не згоден, 5 - повністю згоден).

- **Дихотомічна шкала (Так/Ні):** Де респондент обирає один із двох варіантів відповіді.

- **Категоріальна шкала (Задоволений/Не задоволений, Часто/Іноді/Рідко/Ніколи):** Де респондент обирає одну з кількох запропонованих категорій.

- **Кількість респондентів:** Зазначається загальна кількість осіб, які відповіли на дане конкретне питання. Це важливо для розуміння репрезентативності отриманих даних.
- **Середнє значення / Відсоток обраних варіантів:** У цьому стовпці відображаються узагальнені результати. Залежно від типу шкали це може бути:
 - **Середнє арифметичне значення:** Для рейтингових шкал, що дає змогу оцінити загальну тенденцію відповідей.
 - **Відсоток респондентів, які обрали певний варіант відповіді:** Для дихотомічних та категоріальних шкал, що показує розподіл думок.
- **Коментарі/Зауваження:** Цей стовпець призначений для фіксації якісних даних, якщо анкета передбачала можливість надання розгорнутих відповідей або коментарів до певних питань. Ці коментарі можуть дати глибше розуміння кількісних результатів.

Питання (формулюван ня)	Шкала оцінювання (наприклад, 1-5)	Кількість респондент ів	Середнє значення / Відсоток обраних варіантів	Коментарі/Зауваже ння (за потреби)
Для педагогічних працівників (оцінка якості управління):				
Наскільки ефективною, на Вашу думку, є комунікація між адміністрацією та педагогічним колективом?	1 - неефективна, 5 - дуже ефективна			
Чи задоволені Ви можливостями для професійного розвитку, які надає заклад освіти?	1 - незадоволений, 5 - повністю задоволений			
Наскільки справедливо,	1 - несправедливо, 5 - повністю справедливо			

на Вашу думку, розподіляється педагогічне навантаження?				
Чи відчуваєте Ви підтримку адміністрації у своїй педагогічній діяльності?	1 - не відчуваю, 5 - відчуваю повністю			
Наскільки ефективно, на Вашу думку, організовано методичну роботу в закладі?	1 - неефективно, 5 - дуже ефективно			
Чи залучаються педагоги до процесу прийняття важливих рішень у закладі?	Так/Ні		Відсоток "Так":	
Наскільки комфортним та сприятливим є психологічний клімат у педагогічному колективі?	1 - некомфортний, 5 - дуже комфортний			
Чи достатньо, на Вашу думку, забезпечено матеріально-технічну базу для якісного навчання?	1 - недостатньо, 5 - повністю достатньо			
Чи отримуєте Ви своєчасну та повну інформацію про зміни та нововведення в освітній галузі?	1 - не отримую, 5 - отримую повністю			
Наскільки чітко визначені Ваші посадові обов'язки та відповідальність	1 - нечітко, 5 - дуже чітко			

ь?				
Для учнів (оцінка якості навчання та освітнього середовища):				
Чи подобається Вам навчатися у цьому закладі?	1 - не подобається, 5 - дуже подобається			
Наскільки зрозуміло та цікаво пояснюють навчальний матеріал вчителі?	1 - незрозуміло, 5 - дуже зрозуміло та цікаво			
Чи відчуваєте Ви підтримку з боку вчителів у навчанні?	1 - не відчуваю, 5 - відчуваю повністю			
Чи вважаєте Ви, що у школі створені безпечні та комфортні умови?	1 - небезпечно/некомфортно, 5 - повністю безпечно/комфортно			
Чи маєте Ви можливість висловлювати свою думку та бути почутими?	1 - не маю можливості, 5 - маю повну можливість			
Чи задоволені Ви організацією позакласної діяльності та гуртків?	1 - незадоволений, 5 - повністю задоволений			
Чи вважаєте Ви, що у школі панує атмосфера взаємоповаги між учнями та вчителями?	1 - немає взаємоповаги, 5 - повна взаємоповага			
Чи отримуєте Ви достатньо інформації про свої навчальні досягнення?	1 - недостатньо, 5 - повністю достатньо			

Чи знаєте Ви до кого звернутися у разі виникнення проблем?	Так/Ні		Відсоток "Так":	
Чи хотіли б Ви щось змінити в організації навчання або життя школи?	Відкрите питання для коментарів		(Аналізують ся якісні відповіді)	
Для батьків (оцінка якості освіти та управління закладом):				
Чи задоволені Ви якістю освіти, яку отримує Ваша дитина у цьому закладі?	1 - незадоволений, 5 - повністю задоволений			
Чи вважаєте Ви, що вчителі уважні до потреб Вашої дитини?	1 - неуважні, 5 - дуже уважні			
Чи відчуваєте Ви зворотний зв'язок від школи щодо успіхів та проблем Вашої дитини?	1 - не відчуваю, 5 - відчуваю повністю			
Чи задоволені Ви умовами навчання та перебування дітей у закладі?	1 - незадоволений, 5 - повністю задоволений			
Чи вважаєте Ви комунікацію між школою та батьками ефективною?	1 - неефективна, 5 - дуже ефективна			
Чи берете Ви участь у житті школи?	Так/Ні		Відсоток "Так":	
Чи задоволені Ви роботою адміністрації закладу?	1 - незадоволений, 5 - повністю задоволений			

Чи вважаєте Ви, що думка батьків враховується при прийнятті рішень у школі?	1 - не враховується, 5 - враховується повністю			
Чи рекомендували б Ви цей заклад освіти іншим батькам?	Так/Ні		Відсоток "Так":	
Які, на Вашу думку, є сильні сторони закладу освіти?	Відкрите питання для коментарів		(Аналізують ся якісні відповіді)	

Таблиця 5.2 Звіт за результатами анкетування (загальний)

Як використовувати: Для кожного питання анкети заповніть відповідні стовпці. Проаналізуйте середні значення або відсотки, звертаючи увагу на питання з найвищими та найнижчими показниками. Обов'язково враховуйте коментарі респондентів, оскільки вони можуть розкрити причини тих чи інших оцінок.

Зразок 2. Звіт за результатами спостереження навчальних занять

Ця таблиця використовується для фіксації та узагальнення даних, отриманих під час безпосереднього спостереження за навчальним процесом.

- **Критерій спостереження:** Перелік конкретних аспектів навчального заняття, які є предметом оцінювання. Ці критерії мають бути чітко визначені заздалегідь (наприклад, відповідно до критеріїв оцінювання уроку, методичних рекомендацій тощо). Приклади: активність учнів, використання наочності, застосування інтерактивних методів, темп уроку, індивідуалізація навчання, організація роботи учнів у групах, дисципліна на уроці.

- **Рівень прояву:** Оцінка того, наскільки виражений даний критерій під час спостереження. Рівні можуть бути якісними (Високий/Середній/Низький, Повною мірою/Частково/Недостатньо) або мати більш детальну градацію.

- **Опис спостереження:** У цьому стовпці спостерігач наводить конкретні приклади з уроку, які підтверджують обраний рівень прояву критерію. Важливо фіксувати факти, а не лише суб'єктивні враження. Наприклад, замість "Учні були неактивні" краще написати: "Протягом уроку лише 3-4 учні відповідали на запитання вчителя, більшість класу залишалася пасивною".
- **Рекомендації щодо покращення:** На основі аналізу спостережень спостерігач може сформулювати конкретні рекомендації для вчителя щодо вдосконалення його педагогічної діяльності за даним критерієм.

Критерій спостереження	Рівень прояву (Високий/Середній/Низький)	Опис спостереження (конкретні приклади)	Рекомендації щодо покращення (за потреби)
Організація навчального процесу:			
Цілепокладання та мотивація навчальної діяльності учнів			
Раціональне використання навчального часу			
Організація навчального простору			
Зміст навчального заняття:			
Відповідність змісту навчальній програмі та вимогам			
Науковість та актуальність навчального матеріалу			
Зв'язок теорії з практикою, міжпредметні зв'язки			
Методика проведення навчального заняття:			
Застосування сучасних та ефективних методів і прийомів навчання			
Індивідуалізація та диференціація навчання			
Організація самостійної роботи			

учнів			
Використання наочності та технічних засобів навчання (ІКТ)			
Формування ключових компетентностей учнів			
Взаємодія вчителя та учнів:			
Стиль спілкування вчителя з учнями (доброзичливість, підтримка)			
Залучення учнів до активної участі в навчальному процесі			
Створення атмосфери співробітництва та взаємоповаги			
Оцінювання навчальних досягнень учнів:			
Використання різних форм та методів оцінювання			
Об'єктивність та прозорість оцінювання			
Здійснення формувального оцінювання та надання зворотного зв'язку учням			
Загальна оцінка навчального заняття:			
Досягнення поставленої мети та завдань уроку			
Ефективність використання навчального часу			
Загальна атмосфера та результативність уроку			

Таблиця 5.3 Звіт за результатами спостереження навчальних занять

Як використовувати: Для кожного спостережуваного уроку або фрагменту уроку заповніть таблицю за визначеними критеріями. Проаналізуйте переважаючі рівні прояву критеріїв, зверніть увагу на приклади, що ілюструють ці рівні. Сформулюйте конкретні та дієві рекомендації.

Зразок 3. Звіт за результатами аналізу документації

Ця таблиця призначена для систематизації інформації, отриманої в результаті аналізу різноманітних документів, що регламентують та відображають діяльність закладу освіти.

- **Вид документа:** Назва конкретного документа, який аналізується (наприклад, річний план роботи, навчальні програми, протоколи засідань педагогічної ради, внутрішні положення, звіти про самооцінювання).
- **Критерій аналізу:** Конкретний аспект, за яким оцінюється документ (наприклад, відповідність нормативним вимогам, повнота представленої інформації, чіткість формулювань, наявність конкретних заходів, актуальність змісту).
- **Оцінка відповідності:** Якісна або кількісна оцінка того, наскільки документ відповідає визначеному критерію (наприклад, Повністю відповідає, Частково відповідає, Не відповідає; у відсотках; за рейтинговою шкалою).
- **Коментарі/Зауваження:** Детальний опис виявлених сильних та слабких сторін документа щодо даного критерію, конкретні приклади, цитати (за потреби).
- **Рекомендації:** Пропозиції щодо внесення змін або доповнень до документа з метою покращення його якості та відповідності встановленим вимогам.

Вид документа	Критерій аналізу	Оцінка відповідності (Повністю/Частково/Не відповідає)	Коментарі/Зауваження	Рекомендації
Річний план роботи закладу освіти	Відповідність стратегії розвитку закладу			Переглянути/доповнити відповідно до...
	Конкретність та вимірюваність цілей і			Сформулювати більш конкретно/додати критерії

	завдань			вимірюваності
	Реалістичність запланованих заходів			Переглянути терміни/ресурси для забезпечення реалізації
	Наявність індикаторів в успішності			Додати чіткі індикатори для відстеження результативності
Навчальні плани (за класами/предметами)	Відповідність Державним освітнім стандартам			Перевірити відповідність вимогам чинного законодавства
	Врахування особливостей учнів та освітнього середовища			Додати елементи, що відображають індивідуальні потреби учнів/враховують контекст закладу
	Збалансованість змісту та видів навчальної діяльності			Переглянути співвідношення теоретичного та практичного матеріалу, урізноманітнити форми роботи
Програми навчальних предметів	Відповідність навчальному плану			Перевірити логічність викладу тем, послідовність вивчення матеріалу
	Чіткість формулювання очікуваних			Сформулювати очікувані результати у термінах знань, умінь,

	результаті в навчання			навичок та ставлень, що піддаються оцінюванню
	Наявність критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів			Додати або уточнити критерії оцінювання для різних видів навчальної діяльності
Протоколи засідань педагогічної ради	Повнота відображення питань, що розглядалися			Забезпечити повніше протоколювання ключових моментів обговорення та прийнятих рішень
	Чіткість формулювання прийнятих рішень та визначення відповідальних осіб і термінів			Чітко визначати відповідальних за виконання прийнятих рішень та встановлювати конкретні терміни
Внутрішні положення (наприклад, про внутрішній контроль)	Відповідність законодавству та Статуту закладу			Перевірити відповідність чинним нормативно-правовим актам та внутрішнім документам закладу
	Чіткість та однозначність викладених норм і			Уникати розпливчастих формулювань, забезпечити однозначне

	правил			розуміння положень усіма учасниками освітнього процесу
Звіти про самооцінювання	Об'єктивність представлених даних			Забезпечити підтвердження висновків фактичними даними, використовувати різноманітні джерела інформації
	Самокритичність аналізу та наявність конкретних пропозицій щодо покращення			Акцентувати увагу на виявленні проблемних зон та формулюванні дієвих заходів для їх усунення

Таблиця 5.4 Звіт за результатами аналізу документації

Як використовувати: Для кожного проаналізованого документа заповніть відповідні стовпці за визначеними критеріями. Проаналізуйте оцінки відповідності та коментарі, виявіть системні проблеми або успішні практики у веденні документації. Сформулюйте конкретні рекомендації щодо вдосконалення документообігу.

Зразок 4. Зведена таблиця результатів за різними методами оцінювання (для порівняння)

Ця таблиця є інструментом для інтеграції та порівняння результатів, отриманих за допомогою різних методів оцінювання. Це дозволяє отримати більш цілісну та об'єктивну картину якості управління.

- **Аспект оцінювання:** Конкретна сфера діяльності закладу освіти, яка оцінювалася (наприклад, якість викладання, рівень навчальних досягнень

учнів, психологічний клімат, матеріально-технічне забезпечення, управління ресурсами, ефективність комунікації).

- **Результати анкетування:** Узагальнені дані, отримані за допомогою анкетування щодо даного аспекту (наприклад, середній бал за відповідними питаннями, відсоток позитивних відповідей).

- **Результати спостереження:** Узагальнені дані, отримані в результаті спостереження навчальних занять або інших видів діяльності, що стосуються даного аспекту (наприклад, переважаючий рівень прояву відповідних критеріїв).

- **Результати аналізу документів:** Оцінка відповідності документації, що стосується даного аспекту, встановленим вимогам.

- **Загальний висновок/тенденція:** Синтезований висновок щодо стану даного аспекту на основі аналізу результатів, отриманих різними методами. Виявлення загальних тенденцій (позитивних, негативних, стабільних).

- **Рекомендації:** Узагальнені рекомендації щодо покращення даного аспекту, що враховують результати всіх використаних методів оцінювання.

Аспект оцінювання	Результат и анкетування (середній бал/відсоток)	Результати спостереження (переважаючий рівень)	Результати аналізу документів (оцінка відповідності)	Загальний висновок/тенденція	Рекомендації
Ефективність комунікації з адміністрацією	Середній бал:	Переважаючий рівень:	Оцінка відповідності внутрішніх положень:		
Підтримка професійного розвитку педагогів	Середній бал:	Наявність/якість плану професійного розвитку:	Відповідність звітів про професійний розвиток:		
Організація роботи та розподіл відповідальності	Середній бал:	Ефективність розподілу завдань (за спостереженнями):	Чіткість посадових інструкцій:		

Якість викладання навчальних предметів	(За результатами анкетування учнів/батьків)	Переважаючи методи та прийоми (за спостереженнями):	Відповідність навчальних програм вимогам:		
Рівень навчальних досягнень учнів	(За результатами анкетування учнів/батьків)	Демонстрація знань та вмінь на уроках:	Аналіз результатів контрольних робіт/ДПА/ЗНО:		
Психологічний клімат у закладі освіти	Середній бал:	Спостереження за взаємодією учасників:	Наявність/ефективність положень про запобігання булінгу:		
Стан матеріально-технічної бази	(За результатами анкетування)	Оцінка використання обладнання на уроках:	Аналіз актів огляду, планів закупівель:		
Ефективність методичної роботи	Середній бал:	Оцінка проведення методичних заходів:	Аналіз планів та звітів методичних об'єднань:		
Взаємодія з батьками та громадськістю	(За результатами анкетування батьків)	Спостереження за проведенням спільних заходів:	Наявність/якість планів співпраці:		
Управління ресурсами (фінансовими, кадровими)	(За результатами анкетування адміністрації)	-	Аналіз бюджету, штатного розпису:		

*Таблиця 5.5 Зведена таблиця результатів за різними методами оцінювання
(для порівняння)*

Як використовувати: Після проведення оцінювання різними методами зберіть узагальнені дані за кожним аспектом і занесіть їх до таблиці. Порівняйте результати, отримані різними шляхами, виявіть підтвердження або розбіжності. Сформулюйте загальні висновки та комплексні рекомендації.

Зразок 5. Таблиця для формування рекомендацій за результатами оцінювання

Ця таблиця є інструментом для систематизації та планування впровадження змін на основі результатів оцінювання.

- **Виявлена проблема/слабка сторона:** Конкретна проблема або слабка сторона в управлінні чи освітньому процесі, виявлена в результаті моніторингу та оцінювання.
- **Причина виникнення:** Аналіз можливих причин виникнення даної проблеми на основі отриманих даних.
- **Запропоновані заходи щодо покращення:** Конкретні дії, які необхідно вжити для усунення проблеми або покращення ситуації. Заходи мають бути реалістичними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-цілі).
- **Відповідальні за виконання:** Конкретні особи або структурні підрозділи, відповідальні за реалізацію запропонованих заходів.
- **Термін виконання:** Конкретні часові рамки для виконання кожного заходу (дата початку та завершення).
- **Очікуваний результат:** Опис того, які позитивні зміни очікуються в результаті впровадження запропонованих заходів.

Як використовувати: Для кожної виявленої проблеми або слабкої сторони проведіть аналіз причин, розробіть конкретні заходи щодо покращення, визначте відповідальних осіб та терміни виконання. Це допоможе перетворити результати оцінювання на конкретний план дій.

Використання цих таблиць як зразків допоможе вчителям та директорам систематизувати процес звітності за результатами моніторингу та оцінювання якості управління в закладі освіти, зробити його більш структурованим, зрозумілим та ефективним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця для формування рекомендацій за результатами оцінювання

Виявлена проблема/слабка сторона	Причина виникнення (за результатами аналізу)	Запропоновані заходи щодо покращення	Відповідальні за виконання	Термін виконання	Очікуваний результат
Низький рівень залучення педагогів до прийняття управлінських рішень	Відсутність чітких механізмів зворотного зв'язку та платформ для обговорення; недостатня інформованість про процеси прийняття рішень.	Запровадити регулярні зустрічі адміністрації з представниками педколективу; створити онлайн-платформу для обміну думками та пропозиціями; оприлюднювати проекти рішень для обговорення.	Директор, заступники директора, голова профкому, представники педагогічного колективу	Постійно, починаючи з...	Підвищення рівня залученості педагогів до управління закладом, врахування їхньої думки при прийнятті важливих рішень.
Недостатнє врахування потреб педагогів у профрозвитку	Планування заходів профрозвитку без попереднього вивчення індивідуальних потреб; обмежений перелік пропонованих тем та форматів навчання.	Проводити щорічне анкетування педагогів щодо їхніх потреб у профрозвитку; розширити спектр тем та форматів навчання (тренінги, вебінари, стажування); заохочувати самоосвіту та обмін досвідом.	Заступник директора з навчально-виховної роботи, керівники методичних об'єднань	До кінця поточного року (розробка плану), постійно	Задоволення індивідуальних освітніх потреб педагогів, підвищення їхньої професійної компетентності, впровадження нових педагогічних технологій.
Нерівномірний розподіл педагогічного навантаження	Відсутність чітких критеріїв розподілу; суб'єктивний підхід при розподілі годин; недостатнє	Розробити та затвердити прозорі критерії розподілу педагогічного навантаження	Заступник директора з навчально-виховної роботи, голова профкому,	До початку нового навчального року	Забезпечення справедливого розподілу педагогічного навантаження, зниження

	врахування кваліфікації та досвіду педагогів.	за участю профспілки; провести аналіз навантаження кожного педагога; забезпечити рівномірний розподіл різних видів робіт.	тарифікацій на комісія		рівня перевантажен ня окремих педагогів, підвищення мотивації.
Обмежені можливості для обміну досвідом між педагогами	Недостатньо організовано внутрішньошкіл ьні методичні заходи; відсутність системної підтримки обміну кращими практиками.	Запровадити регулярні методичні семінари, майстер-класи, відкриті уроки, педагогічні практикуми; створити внутрішню базу кращих педагогічних практик; підтримувати участь педагогів у зовнішніх професійних заходах.	Заступник директора з методичної роботи, керівники методичних об'єднань	Постійно	Активізація методичної роботи, підвищення рівня професійної майстерності педагогів, поширення інноваційного педагогічного досвіду.
Недостатній рівень залучення батьків до життя школи	Обмежені форми комунікації зі батьками; недостатньо інформації про діяльність закладу; низька активність батьків у шкільних заходах.	Розширити канали комунікації (сайт, соціальні мережі, розсилки); регулярно інформувати батьків про діяльність школи; залучати батьків до організації та проведення шкільних заходів; створити	Директор, класні керівники, педагог-організатор, батьківська рада	Постійно	Зміцнення зв'язку між школою та родиною, підвищення рівня зацікавленості батьків у житті школи, залучення батьків до підтримки освітнього процесу.

		батьківську раду.			
--	--	-------------------	--	--	--

Таблиця 5.6. Таблиця для формування рекомендацій за результатами оцінювання

5.3. Впровадження змін на основі результатів моніторингу

Ефективний моніторинг та оцінювання якості управління в закладі освіти є не самоціллю, а важливим інструментом для забезпечення постійного вдосконалення освітнього процесу та управлінської діяльності. Зібрані дані, проаналізовані результати та сформульовані висновки мають стати міцним фундаментом для розробки та впровадження цілеспрямованих змін, спрямованих на усунення виявлених проблем, зміцнення сильних сторін та підвищення загальної ефективності роботи навчального закладу. Саме етап впровадження змін є ключовим у циклі управління якістю, адже він перетворює діагностичну інформацію на конкретні дії та практичні результати.

Процес впровадження змін на основі результатів моніторингу є багатоетапним та потребує системного підходу, залучення всього педагогічного колективу та чіткого лідерства з боку адміністрації закладу освіти. Відсутність належної уваги до цього етапу може звести нанівець усі попередні зусилля з моніторингу та оцінювання, залишивши виявлені проблеми невирішеними, а потенціал для розвитку – нереалізованим.

Першим кроком у впровадженні змін є **детальне ознайомлення всього педагогічного колективу з результатами моніторингу та оцінювання**. Звіт, що містить аналіз даних, висновки та рекомендації, має бути доступним для кожного працівника закладу. Важливо організувати обговорення отриманих результатів на засіданнях педагогічної ради, методичних об'єднань, робочих групах, де кожен педагог матиме можливість висловити свою думку, поставити запитання та взяти участь у визначенні пріоритетних напрямків для змін. Прозорість та відкритість на цьому етапі сприяють формуванню спільного розуміння проблем та необхідності вдосконалення, а також підвищують рівень залученості колективу до процесу змін.

Наступним важливим етапом є **визначення пріоритетних напрямків для впровадження змін на основі рекомендацій, сформульованих за результатами моніторингу**. Не всі виявлені проблеми можуть бути вирішені одночасно через обмеженість ресурсів (часових, фінансових, кадрових). Тому необхідно провести ретельний аналіз усіх рекомендацій, оцінити їхню потенційну впливовість на якість освітнього процесу та управління, а також визначити реалістичні терміни їхньої реалізації. Пріоритезація має здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку закладу освіти, нагальних потреб педагогічного колективу та учнів, а також наявних ресурсів.

Після визначення пріоритетів розпочинається етап **розробки конкретного плану дій щодо впровадження змін**. Для кожного пріоритетного напрямку необхідно чітко визначити:

- **Конкретні заходи**, які будуть вжиті для досягнення бажаних змін. Ці заходи мають бути чіткими, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-цілями).
- **Відповідальних осіб або робочі групи**, які будуть безпосередньо займатися реалізацією кожного заходу. Важливо чітко розподілити обов'язки та забезпечити необхідну підтримку відповідальним особам.
- **Необхідні ресурси** (фінансові, матеріально-технічні, кадрові, інформаційні), які будуть залучені для впровадження змін.
- **Терміни виконання** кожного заходу та етапи реалізації плану в цілому.
- **Критерії оцінювання ефективності** впроваджених змін, які дозволять відстежити прогрес та оцінити досягнення поставлених цілей.

Розроблений план дій має бути оформлений документально (наприклад, у вигляді наказу директора, рішення педагогічної ради, дорожньої карти) та доведений до відома всього колективу. Важливо забезпечити регулярний моніторинг виконання плану, проводити проміжні звіти та коригувати дії за потреби.

Ефективне впровадження змін неможливе без **активної участі та підтримки всього педагогічного колективу**. Адміністрація закладу освіти повинна створити сприятливу атмосферу для змін, заохочувати ініціативу педагогів, забезпечувати їхню методичну та консультативну підтримку, а також визнавати та відзначати їхній внесок у процес вдосконалення. Важливо пам'ятати, що зміни часто викликають певний опір, тому необхідно бути готовими до роз'яснювальної роботи, діалогу з колективом та пошуку компромісів. Залучення педагогів до розробки та реалізації плану змін підвищує їхню відповідальність та мотивацію до досягнення позитивних результатів.

У процесі впровадження змін важливу роль відіграє **постійний моніторинг та оцінювання їхньої ефективності**. Регулярний збір даних за визначеними критеріями дозволяє відстежувати прогрес, виявляти можливі труднощі та своєчасно вносити корективи до плану дій. Для цього можуть використовуватися різноманітні методи: опитування педагогів та учнів, спостереження за навчальним процесом, аналіз статистичних даних, вивчення документації. Результати моніторингу ефективності змін мають бути знову обговорені з колективом, що забезпечить зворотний зв'язок та сприятиме подальшому вдосконаленню процесу змін.

Після завершення етапу впровадження змін необхідно провести **підсумкове оцінювання їхньої результативності**. Порівняння показників якості управління та освітнього процесу до та після впровадження змін дозволить оцінити їхній вплив на досягнення поставлених цілей. Успішні практики мають бути закріплені та поширені в закладі, а неефективні підходи – проаналізовані для врахування в майбутньому. Важливо також зафіксувати отриманий досвід та винести уроки для подальшої діяльності з управління якістю.

Варто зазначити, що впровадження змін на основі результатів моніторингу є **безперервним циклічним процесом**. Після оцінювання результативності впроваджених змін знову проводиться моніторинг та

оцінювання якості управління, виявляються нові потреби та можливості для вдосконалення, і цикл повторюється. Такий підхід забезпечує постійний рух вперед, сприяє адаптації закладу освіти до змін у зовнішньому середовищі та задоволенню зростаючих потреб усіх учасників освітнього процесу.

Успішне впровадження змін на основі результатів моніторингу залежить від низки **ключових факторів**:

- **Чітке лідерство адміністрації**, яка бере на себе відповідальність за ініціювання та підтримку процесу змін.
- **Залучення всього педагогічного колективу** до всіх етапів процесу змін.
- **Прозорість та відкритість** на всіх етапах процесу.
- **Реалістичне планування змін** з урахуванням наявних ресурсів та можливостей.
- **Систематичний моніторинг та оцінювання** ефективності впроваджених змін.
- **Гнучкість та готовність до коригування** планів дій за потреби.
- **Створення позитивної атмосфери** для змін, заохочення ініціативи та підтримка інновацій.
- **Визнання та відзначення** внеску педагогів у процес вдосконалення.

Ігнорування результатів моніторингу та відсутність системного підходу до впровадження змін може призвести до стагнації розвитку закладу освіти, зниження якості освітніх послуг та втрати довіри з боку учнів, батьків та громади. Навпаки, усвідомлене та цілеспрямоване використання даних моніторингу для ініціювання та управління змінами є запорукою постійного зростання, підвищення ефективності та забезпечення високої якості управління в закладі освіти, що в кінцевому підсумку сприяє всебічному розвитку учнів та успішному функціонуванню навчального закладу в сучасному освітньому просторі. Впровадження змін – це не одноразова акція, а постійний процес, спрямований на досягнення досконалості.

Питання для самоперевірки

1. Поясніть сутність та мету моніторингу якості управління в закладі освіти. Які основні завдання він покликаний вирішувати?
2. Назвіть та коротко охарактеризуйте основні сучасні методи оцінювання якості управління. У чому полягають їхні переваги та недоліки?
3. Які критерії слід враховувати при виборі методів оцінювання якості управління в конкретному закладі освіти?
4. Опишіть основні етапи процесу анкетування як методу оцінювання якості управління. Які вимоги пред'являються до розробки анкет?
5. У чому полягає специфіка спостереження як методу оцінювання якості управління? Які існують види спостереження?
6. Які види даних можуть бути використані для аналізу при оцінюванні якості управління? Наведіть приклади.
7. Які основні вимоги пред'являються до формування звітності за результатами моніторингу та оцінювання якості управління?
8. Опишіть ключові аспекти процесу інтерпретації результатів моніторингу та оцінювання якості управління. Які інструменти можуть використовуватися для цього?
9. Чому важливим є забезпечення об'єктивності при інтерпретації результатів оцінювання? Які заходи можуть цьому сприяти?
10. Яким чином відбувається процес визначення пріоритетних напрямків для впровадження змін на основі результатів моніторингу?
11. Опишіть основні етапи розробки плану дій щодо впровадження змін на основі результатів моніторингу. Які елементи він повинен включати?
12. Яка роль педагогічного колективу у процесі впровадження змін на основі результатів моніторингу? Як забезпечити їхню активну участь?
13. Чому важливим є моніторинг та оцінювання ефективності впроваджених змін? Які методи можуть для цього використовуватися?
14. Охарактеризуйте циклічність процесу моніторингу, оцінювання та впровадження змін у системі управління якістю освіти.

Список рекомендованої літератури

1. Антонюк О.В. Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади. URL: <http://personal.in.ua/article.php?id=381> (дата звернення: 18.04.2024).
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
3. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. (2017). Менеджмент і адміністрування (частина друга) (О.В. Баєва & Н.І. Новальська, Ред.). ДП Вид. дім «Персонал».
4. Бебик В.М. (2005). Менеджмент освіти глобального суспільства. У Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології (с. 320). МАУП.
5. Биков В.Ю., Спірін О.М., Білощицький А.О., Кучанський О.Ю., Діхтяренко О.В., & Новицький О.В. (2020). Відкриті цифрові системи в оцінюванні результатів науково-педагогічних досліджень. *Information Technologies and Learning Tools*, 75(1), 294–315. <https://doi.org/10.33407/itlt.v75i1.3589>
6. Биков В.Ю., Спірін О.М., Іванова С.М., Вакалюк Т.А., Мінтій І.С., & Кільченко А.В. (2021). Наукометричні показники оцінювання результативності педагогічних досліджень наукових установ та закладів освіти. *Information Technologies and Learning Tools*, 6(75), 289–308. <https://doi.org/10.33407/itlt.v86i6.4656>
7. Биков В.Ю., Спірін О.М., & Пінчук О.П. (2020). Сучасні завдання цифрової трансформації освіти. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*, (1), 27–36. [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(1\).27-36](https://doi.org/10.35387/ucj.1(1).27-36)
8. Bisanz, A., Hueber, S., Lindner, J., & Jambor, E. (2019). Social entrepreneurship education in primary school: empowering each child with the Youth Start entrepreneurial challenges programme. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 10(1), 142–156. <https://doi.org/10.2478/dcse-2019-0024>
9. Biswas-Diener, R., & Patterson, L. (2011). An experiential approach to teaching positive psychology to undergraduates. *The Journal of Positive Psychology*, 6(6), 477–481. <https://doi.org/10.1080/17439760.2011.634818>
10. Bjork, R. A., & Bjork, E. L. (2020). Desirable difficulties in theory and practice. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 9(4), 475–479. <https://doi.org/10.1016/j.jarmac.2020.09.003>
11. Boniwell, I. (2012). *Positive psychology in a nutshell: The science of happiness* (3rd ed.). Open University Press.

12. Castro, M. P., & Zermeño, M. G. G. (2020). Challenge based learning: innovative pedagogy for sustainability through e-learning in higher education. *Sustainability*, 12(10), 4063. <https://doi.org/10.3390/su12104063>
13. Chan, H. H.-K., Kwong, H. Y. C., Shu, G. L. F., Ting, C. Y., & Lai, F. H.-Y. (2021). Effects of experiential learning programmes on adolescent prosocial behaviour, empathy, and subjective well-being: a systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 709699. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.709699>
14. Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S., & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), 216–236. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
15. Chen, Y., He, H., & Yang, Y. (2023). Effects of social support on professional identity of secondary vocational students major in preschool nursery teacher program: a chain mediating model of psychological adjustment and school belonging. *Sustainability*, 15(6), 5134. <https://doi.org/10.3390/su15065134>
16. Черненко Н.М. (2016). Теоретичні і методичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками у навчальних закладах (Дис. д-ра пед. наук, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова).
17. Ciarrochi, J., Atkins, P. W. B., Hayes, L. L., Sahdra, B. K., & Parker, P. (2016). Contextual positive psychology: policy recommendations for implementing positive psychology into schools. *Frontiers in Psychology*, 7, 1561. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01561>
18. Colombelli, A., Loccisano, S., Panelli, A., Pennisi, O. A. M., & Serraino, F. (2022). Entrepreneurship education: the effects of challenge-based learning on the entrepreneurial mindset of university students. *Administrative Sciences*, 12(1), 10. <https://doi.org/10.3390/admsci12010010>
19. Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Viking.
20. Данченко, О. Б., Савіна, О. Ю., Бедрій, Д. І., Гайдаєнко, О. В., & Меленчук, В. М. (2023). Проєктний менеджмент: управління наукомісткими проєктами та портфелями проєктів у наукомістких галузях: монографія. видавець Пономаренко РВ.
21. Дарманська, І. М., Дарманська, І. А., Дарманський, С. М., Дичаківський, О. А., & Сівак, Н. А. (2021). *Освітній менеджмент*.

22. Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J., & Sanders, L. D. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222–235. <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4>
23. DuFrene, D. D., Sharbrough, W., Clipson, T., & McCall, M. (1999). Bringing outdoor challenge education inside the business communication classroom. *Business Communication Quarterly*, 62(3), 24–36. <https://doi.org/10.1177/108056999906200303>
24. Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (2019). Mindsets: a view from two eras. *Perspectives on Psychological Science*, 14(4), 481–496. <https://doi.org/10.1177/1745691618804166>
25. Franco, E., González-Peño, A., Trucharte, P., & Martínez-Majolero, V. (2023). Challenge-based learning approach to teach sports: exploring perceptions of teaching styles and motivational experiences among student teachers. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 32, 100432. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100432>
26. Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C., & Paris, A. H. (2004). School engagement: potential of the concept, state of the evidence. *Review of Educational Research*, 74(1), 59–109. <https://doi.org/10.3102/00346543074001059>
27. Gani, S. (2022). Proactive personality, job crafting and work engagement: progenitors of work performance. *Rev. Contemp. Sci. Acad. Stud.*, 2, 7. <https://doi.org/10.55454/rcsas.2.9.2022.007>
28. Галузевий стандарт вищої освіти України. Рівень вищої освіти – другий (магістерський). Ступінь вищої освіти – магістр. Галузь знань – 07 Управління та адміністрування. Спеціальність – 073 Менеджмент. (2019). Міністерство освіти і науки України.
29. Gallagher, S. E., & Savage, T. (2023). Challenge-based learning in higher education: an exploratory literature review. *Teaching in Higher Education*, 28(5), 1135–1157. <https://doi.org/10.1080/13562517.2020.1863354>
30. Gillis, H. L., & Speelman, E. (2008). Are challenge (ropes) courses an effective tool? A meta-analysis. *The Journal of Experiential Education*, 31(2), 111–135. <https://doi.org/10.1177/105382590803100202>
31. Голобородько, Т. В., & Буркова, Л. А. (2023). Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства.
32. Huang, X., Sun, M., & Wang, D. (2022). Work harder and smarter: the critical role of teachers' job crafting in promoting teaching for creativity. *Teaching and Teacher Education*, 116, 103758. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103758>
33. Karkouti, I.M., Abu-Shawish, R.K., & Romanowski, M.H. (2022). Teachers' understandings of the social and professional support needed to implement

change in Qatar. Heliyon, 8(2), e08818.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08818>

34. Melnyk, N., Maksymchuk, B., Gurevych, R., Kalenskyi, A., Dovbnya, S., Groshovenko, O., & Filonenko, L. (2021). The establishment and development of professional training for preschool teachers in Western European countries. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 13(1), 208-233.
<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100365>

35. Mitra, M., Dopson, S., & Hoff, T. (2023). Making do by getting real: psychological contract violations and proactive career agency among medical professionals. *Health Care Management Review*, 48(1), 32–41.
<https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000347>

36. Негулевський, І. П. (2021). Трансформація політичного лідерства в сучасній Україні: соціокультурні чинники.

37. Паскалова І.В. (2013). Професійна компетентність менеджера в освіті. В І.В. Соколова & О.Б. Проценко (Ред.), *Освітній менеджмент: теорія і практика* (36. наук. праць, с. 216). МДУ.

38. Попова, Г., & Гапанович, В. (2024). Управлінська компетентність менеджера освіти: теоретичний аспект. *Гуманізація навчально-виховного процесу*, (1 (105)), 42-51.

39. Qooyimah, U., Singh, P., Exley, B., Doherty, C., & Agustawan, Y. (2023). Professional identity and imagined student identity of EIL teachers in Islamic schools. *Journal of Language, Identity, and Education*, 22(2), 121–136.
<https://doi.org/10.1080/15348458.2020.1833726>

40. Shkerina, T. A., et al. (2020). Teacher's professional competence: new challenges, realities and prospects. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.10.03.118>

41. Слатвінський, М., & Цимбал-Слатвінська, С. (2023). Управління якістю освіти в контексті євроінтеграційних процесів. *Економічні горизонти*, (1 (23)), 142-149.

42. Spector, J. M.-de la Teja, I. (n.d.). Competencies for Online Teaching. *ERIC Digest. Competence, Competencies and Certification*. P. 1–3. ERIC Clearinghouse on Information and Technology Syracuse NY.

43. Sun, B., Zhu, F., Lin, S., Sun, J., Wu, Y., & Xiao, W. (2022). How is professional identity associated with teacher career satisfaction? A cross-sectional design to test the multiple mediating roles of psychological empowerment and work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9009. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159009>

44. Темненко, Н. І. (2023). Розвиток лідерських якостей в рамках професійної підготовки студентів закладів фахової передвищої освіти.

45. Thai, K.P., To, A.T., Tran, T.S., Hoang, V.T., & Ho, T.T.H. (2023). How job crafting transmits the impact of perceived organizational support and autonomy on work engagement. *TEM Journal*, 12(1), 316–323. <https://doi.org/10.18421/TEM121-40>
46. United Nations. (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1). Available online: <https://sdgs.un.org/goals>
47. Вакалюк Т.А., Спірін О.М., Мінтій І.С., Іванова С.М., & Новицька Т.Л. (2021). Наукометричні показники оцінювання результативності педагогічних досліджень науковців та науково-педагогічних працівників. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*, (60), 167–184. <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2021-60-167-184>
48. Василевська, Т., & Пятківський, Р. (2021). Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, 34.
49. Venkat, V.V., & Khan, S.R.K. (2022). Role of competency environment based empirical study and education on employees retention and psychological analysis. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 14(1), 841–850. <https://doi.org/10.9756/INT-JECSE/V14I1.221098>
50. Wach, K. (2014). Europeanisation of Entrepreneurship Education in Europe—Looking Back and Looking Forward. *Horizons of Education*, 13(26), 11–31. Available online: http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-issn-1643-9171-year-2014-volume-13-issue-26-article-oai_horyzonty_ignatianum_edu_pl_article_56
51. Walston, J., Redford, J., & Bhatt, M. P. (2017). Workshop on Survey Methods in Education Research: Facilitator's Guide and Resources (REL 2017–214). U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Regional Educational Laboratory Midwest. Available online: <http://ies.ed.gov/ncee/edlabs>
52. Wang, H., & Klassen, R.M. (2023). Longitudinal relationships between teachers' utility values and quitting intentions: a person-organization fit perspective. *Teaching and Teacher Education*, 127, 104109. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104109>
53. Welsh, D. H. B., Tullar, W. L., & Nemati, H. (2016). Entrepreneurship Education: Process, method or both? *Journal of Innovation and Knowledge*, 1(3), 125–132.
54. Wilson, K. (2008). Chapter 5: Entrepreneurship Education in Europe. In *Entrepreneurship and Higher Education*, Chapter 5. OECD. Available online: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1392369

55. Yampol, Y. (2023). Менеджмент якості освіти: філософсько-педагогічні аспекти становлення. Педагогічна освіта: теорія і практика, (34), 98-108. <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2023-34.98-108>
56. Yampol, Y. V. (2024). Використання інформаційно-цифрових технологій для покращення менеджменту якості освіти в закладах загальної середньої освіти. Інформаційні технології і засоби навчання, 102(4), 148-162. <https://doi.org/10.33407/itlt.v102i4.5383>
57. Yampol, Y. V. (2024). Менеджмент якості освіти в закладах загальної середньої освіти: соціально-економічний аспект. Педагогічна освіта: теорія і практика, 36(1-2024). <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2024-36-53-64> 5
58. Yampol, Y. V. (2024). Strategies for implementing quality management in education: perspectives and challenges. Scientific Journal of Polonia University, 64(3), 138-144. <https://doi.org/10.23856/6417>
59. Yampol, Y. V., & Namestiuk, I. P. (2024). Оцінка та розвиток лідерських якостей вчителів як ключовий аспект менеджменту якості освіти. Академічні візії, (28). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10692173>
60. Yampol, Y. V., & Polishchuk, S. (2023). THE STUDY OF THE MANAGEMENT OF THE QUALITY OF EDUCATION IN INSTITUTIONS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION: HISTORICAL ASPECT. Scientific Journal of Polonia University, 56(1), 288-295. <https://doi.org/10.23856/5641>
61. Yampol, Y. V., & Polishchuk, S. V. (2023). Conditions of the implementation of the scientific-methodical support of the professional-methodical development of teachers of the general secondary education institution. Publishing House "Baltija Publishing".
62. Yampol, Yu. V., Kosenyuk, H. V., Zhukova, H. V., & Bulhakova, T. M. (2023). Розвиток комунікаційного простору закладу освіти: світовий досвід розвитку професійного спілкування в умовах цифровізації освітнього процесу. Академічні візії, 18.
63. Yampol, Yu. V. (2023). Profesiyni rozvytok pedahoha yak osnovna meta rozvytku menedzhmentu yakosti zakladu osvity. Liudynoznavchi studii. Seriia "Pedahohika", (48), 229-235. <https://doi.org/10.24919/2413-2039.16/48.34>