

СЕРІЯ «БІБЛІОТЕКА ЖУРНАЛУ  
“УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ”»

КОД: УШК071

## Отримуйте більше корисної та сучасної інформації!

Беріть участь у БЕЗКОШТОВНИХ інтернет-марафонах  
від Видавничої групи «Основа»!



- Тривалість — 2-4 дні
- Актуальні теми
- Професійні українські та міжнародні спікери
- Сертифікати після перегляду вебінарів (за бажанням)
- Місяці проведення: березень, червень, серпень, жовтень

 Записи попередніх вебінарів дивіться на нашому каналі у Youtube:  
[www.youtube.com/c/MARAFONOSNOVA](http://www.youtube.com/c/MARAFONOSNOVA)

 Підпишіться на нашу сторінку в мережі Facebook:  
[www.facebook.com/InternetMarafon](http://www.facebook.com/InternetMarafon)

Підпишіться на сторінку Видавничої групи «Основа» у мережі  
Facebook: [www.facebook.com/OsноваVG](http://www.facebook.com/OsноваVG)

- БЕЗКОШТОВНІ корисні матеріали для роботи
- Цікаві статті на актуальні теми та сценарії виховних заходів
- Розіграші методичних журналів та передплати на фахові видання



**Підвищуйте свій професійний рівень!  
Користуйтеся усіма безкоштовними  
ресурсами від ВГ «Основа»!**



9 786170 037824



СЕРІЯ «БІБЛІОТЕКА ЖУРНАЛУ  
“УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ”»

О. Є. Гречаник, В. В. Григораш

# ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ Монографія

О. Є. ГРЕЧАНИК, В. В. ГРИГОРАШ ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ. МОНОГРАФІЯ

ОСНОВА  
ВИДАВНИЧА ГРУПА

ОСНОВА  
ВИДАВНИЧА ГРУПА

УДК 005.3  
Г83

Бібліотека журналу «Управління школою»

До 215-ої річниці від дня заснування ХНПУ імені Г. С. Сковороди

Колективна монографія

Рекомендовано до друку Вченою радою  
Харківського національного педагогічного університету  
імені Г. С. Сковороди (протокол № 4 від 03.06.2019).

Рецензенти:

*О. В. Попова*, доктор педагогічних наук, професор;  
*Т. С. Єрмакова*, доктор педагогічних наук, доцент.

**Гречаник О. Є., Григораш В. В.**

**Г83**

Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти : монографія / О. Є. Гречаник, В. В. Григораш. — Харків : Вид. група «Основа», 2019. — 144 с. — (Бібліотека журналу «Управління школою»; Вип. 10 (201)).

ISBN 978-617-00-3782-4

У монографії висвітлено технологію здійснення внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти. Значну увагу приділено таким аспектам організації внутрішнього аудиту, як нормативне забезпечення системи контролю в закладі освіти; використання сучасних методів контролю за якістю освіти й освітньою діяльністю, що підвищує технологічність контрольно-аналітичної діяльності керівника закладу освіти.

Монографія стане в пригоді викладачам і студентам системи вищої освіти, у тому числі післядипломної, керівникам закладів загальної середньої освіти.

УДК 005.3

ISBN 978-617-00-3782-4

© Гречаник О. Є., Григораш В. В., 2019  
© ТОВ «Видавнича група «Основа», 2019

# Зміст

Розділ 1. Нормативно-правові та методологічні засади внутрішнього аудиту в закладі освіти	
1.1. Внутрішній аудит як вид аудиторської діяльності. . . . .	4
1.2. Особливості організації внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти. . . . .	19
Розділ 2. Методичні засади внутрішнього аудиту	
2.1. Контроль як функція управління . . . . .	34
2.2. Аналіз як функція управління. . . . .	72
2.3. Методи та технології аудиторських процедур. . . . .	100
2.4. Факторно-критеріальні (кваліметричні) моделі оцінювання в системі внутрішнього аудиту . . . . .	120
Список використаних джерел . . . . .	140

# Розділ 1

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

### 1.1. ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЯК ВИД АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Реформування галузі освіти в Україні зумовлює зміни в управлінні закладами освіти, зокрема й контрольно-аналітичній діяльності їхніх керівників. У Законі України «Про освіту» з'явилося поняття «аудит». Так, інституційний аудит визнано елементом системи зовнішнього забезпечення якості освіти. У той же час розвиток світової системи освіти пов'язаний із упровадженням системи освітнього аудиту, який можна здійснювати у двох формах — внутрішній і зовнішній. Для керівника закладу освіти важливо створити систему внутрішнього освітнього аудиту, яка забезпечить надходження релевантної інформації про освітній процес і його результати, необхідної для прийняття раціональних управлінських рішень. Зазначимо, що сучасний підхід до управління закладом освіти передбачає відповідність системи управління вимогам сучасного менеджменту (раціональність, валідація освітніх процесів, об'єктивність тощо). Отже, розвиток системи внутрішнього освітнього аудиту в закладі загальної середньої освіти є суттєвим напрямом реформування освітньої галузі. Внутрішній аудит має прийти на зміну контрольно-аналітичній діяльності керівника закладу освіти в класичному розумінні цього напрямку управлінської діяльності. Контрольно-аналітичній діяльності керівників закладів освіти постійно приділяли увагу провідні науковці в галузі освіти. Останні дослідження в цій царині знань присвячені інституціоналізації освітньої (зокрема управлінської) діяльності, упровадженню технології педагогічної експертизи, використанню кваліметричного підходу в оцінюванні якості освіти,

освітнього процесу, професійної компетентності педагогів і керівників закладів освіти [17, 24, 29, 66].

Термін «аудит» традиційно використовували в економіці відносно бухгалтерських документів. Проте останнім часом цей термін широко використовують у галузі освіти, що пов'язано зі спробою створення системи управління якістю освіти, орієнтованої на міжнародні стандарти серії ISO, TQM.

У цих стандартах визначено такі *вимоги*:

- × перевірка всіх аспектів діяльності та процесів системи якості закладу освіти;
- × планування аудитів;
- × документування результатів перевірки;
- × компетентність аудиторів;
- × проведення за результатами аудитів аналізу системи якості з боку адміністрації; своєчасне виправлення невідповідностей.

Як відомо, аудит може бути операційним, фінансовим і на відповідність вимогам. Зупинимося на останньому виді аудиту. Під час аудиту відповідності встановлюють ступінь, із яким система якості зрозуміла, впроваджена й дотримана персоналом (фактичне виконання персоналом вимог, установлених у документації на відповідність якості освітньої діяльності).

Мета аудиту на відповідність вимогам — перевірка дотримання персоналом правил і процедур, визначених вищим керівництвом. Перевірки на відповідність призначені для виявлення дотримання організацією конкретних правил, законів, пунктів договорів, які впливають на результати діяльності.

За документами Міжнародного інституту внутрішніх аудиторів, внутрішній аудит — це незалежна діяльність в організації з перевірки й оцінювання її роботи у власних інтересах.

За Міжнародним стандартом аудиту 610 («Розгляд роботи внутрішнього аудиту»), внутрішній аудит — це діяльність підрозділу клієнта з оцінювання роботи суб'єкта, перевірки й моніторингу адекватності та ефективності систем бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю.

За іншими міжнародними стандартами, внутрішній аудит — це організована суб'єктом, діюча в інтересах керівництва, регламентована внутрішніми документами система контролю.

Ми визначаємо внутрішній аудит як адміністрування, що забезпечує оцінку освітньої діяльності та якості освіти загалом і за окремими структурними підрозділами, напрямками, суб'єктами педагогічного процесу.

Цей вид діяльності має низку суттєвих *характеристик*:

- × незалежність (створення організаційної структури внутрішнього аудиту, якій надані достатні для забезпечення самостійної діяльності повноваження);

- × об'єктивність (індивідуальні якості внутрішнього аудитора — компетентність, неупередженість в оцінках і висновках та використання методик, що дозволяють послабити суб'єктивність аудитора);
- × результативність (надання замовникам аудиту об'єктивного аналізу освітньої системи, процесів, результатів і розроблення консультацій із питань підвищення ефективності діяльності).

*З організаційної точки зору, аудит — це:*

- × діяльність із надання незалежних та об'єктивних оцінок і консультацій, спрямованих на вдосконалення діяльності закладу освіти;
- × незалежне оцінювання результатів освітнього процесу;
- × моніторинг освітньої діяльності та її результатів, установлення відповідності нормативним вимогам.

Основними об'єктами внутрішнього аудиту є виконання окремих функціональних завдань управління, розроблення й перевірка інформаційних систем організації.

Слово «аудит» походить від латинського «*audit*», що означає «він слухає», «слухач». Це підкреслює особливу довірливість у взаєминах аудитора та клієнта, уважність, доброзичливість, співчутливість, зацікавленість у справах клієнта, який звернувся за послугами до аудитора.

Ширше тлумачення ролі й місця аудиту в системі економічних відносин дає Комітет Американської бухгалтерської асоціації з основних концепцій обліку (*American Accounting Association – AAA – Committee on Basic Auditing Concepts*), утворений 1971 року, який стверджує, що «аудит — це системний процес отримання й оцінювання об'єктивних даних про економічні дії та події, що встановлює рівень їх відповідності визначеному критерію і представляє результати зацікавленим користувачам» [1, с. 17].

Заслуговує на увагу думка Е. Аренса і Дж. К. Лоббека щодо визначення сутності аудиту: «Аудит — це процес, за допомогою якого компетентний незалежний працівник нагромаджує й оцінює свідчення про інформацію, яка підлягає кількісній оцінці та належить до специфічної господарської діяльності, щоб визначити й виразити у своєму висновку ступінь відповідності цієї інформації встановленим критеріям» [4, с. 23].

Ми вважаємо правильнішим визначення поняття «фінансового аудиту», яке запропоноване в Законі України «Про аудиторську діяльність»: «Аудит — це перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти й відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам» [25, с. 1].

Управлінський аудит — це процес вивчення й оцінювання господарських явищ і фактів із метою надання рекомендацій управлінню суб'єкта господарської діяльності щодо економічного й ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, досягнення кінцевого результату та програмних цілей.

Отже, можна визначити аудит як діяльність зі збирання й оцінювання інформації (фактів), що стосується (стосуються) функціонування і стану організації, яка здійснюється компетентною незалежною особою.

Незалежно від підходу до аудиторської перевірки, особливостей використання аудиторських процедур аудиторі, крім основних завдань, зобов'язані виконувати функціональні завдання. Національним нормативом аудиту № 1 «Мета та завдання проведення аудиту» [43] визначено такі функціональні завдання: коригування, оперативного контролю, стратегічні.

Завдання коригування передбачає, що аудитор дає керівництву підприємства (замовнику) ті чи інші вказівки й рекомендації щодо можливого виправлення виявлених суттєвих помилок у системі бухгалтерського обліку та звітності.

Завдання оперативного контролю аудитор вирішує в тих випадках, коли він співпрацює із суб'єктом перевірки протягом тривалого часу, на основі довготермінового договору. При цьому аудитор має можливість здійснювати перманентну (безперервну) аудиторську перевірку підприємства-замовника протягом усього контрольованого звітного періоду.

Стратегічні завдання здебільшого виникають у процесі надання аудиторських послуг. До стратегічних завдань аудитора можна віднести: проведення стратегічного аналізу, складання фінансових прогнозів, визначення стратегії та перспектив розвитку підприємства.

*До загальних завдань аудиту доцільно відносити:*

- × розроблення внутрішньоорганізаційних нормативів аудиту;
- × складання робочих документів аудитора;
- × розроблення типового плану і програми аудиту;
- × складання тестів системи внутрішнього контролю.

Часткові завдання аудиту залежать від виду аудиторських послуг.

Крім перевірки системи бухгалтерського обліку та підтвердження реальності й достовірності фінансової звітності, як зовнішні, так і внутрішні аудиторі виконують різного роду послуги. Це, зокрема, аналіз системи обліку і внутрішнього контролю, консультації з питань менеджменту, маркетингу, розроблення проектів управлінських рішень, проведення оперативного, ретроспективного і стратегічного аналізу, розроблення прогнозів, аналіз стану та ін.

Метою аудиту є зниження інформаційного ризику (вірогідності того, що у звітах (перш за все, фінансових) містяться неточні або

хібні для їх користувачів відомості) та розроблення рекомендацій із приведення функціонування організації в нормативний стан і підвищення ефективності діяльності.

*Функції аудиту:*

- 1) збирання інформації про основні аспекти діяльності організації (бухгалтерський облік, нормативна документація);
- 2) оцінювання кожного аспекту діяльності за критеріями:
  - × нормативність діяльності (чи відповідають документи організації діючому законодавству);
  - × повнота (чи всі напрямки діяльності реалізовано);
  - × точність (відсутність помилок у документах, узгодженість різних документів);
  - × наявність і порядок зберігання матеріальних об'єктів (інвентаризація);
  - × дотримання термінів діяльності (час виконання окремих дій, режим роботи відповідно до нормативів);
- 3) формулювання висновків про рівень функціонування установи, кваліфікацію персоналу та рівень контролю за діяльністю організації.

*Види аудиту (за змістом):*

- × операційний (оптимальність технології управління організацією (використання сучасних методів контролю, планування, організації, аналізу) з окремих аспектів діяльності);
- × нормативний (відповідність діяльності діючому законодавству — звітність, правове поле, виконання рішень органів управління та адміністрації);
- × фінансовий (виконання та цільове використання бюджету, бухгалтерський облік, облік і використання позабюджетних коштів).

*Види аудиту (за метою):*

- × ініціативний (за замовленням адміністрації організації з метою виявлення недоліків і вдосконалення діяльності);
- × обов'язковий (щорічна перевірка фінансової діяльності, передбачена для бюджетних установ, а також для тих організацій, які використовують бюджет або можуть порушити права клієнтів і споживачів (кредитні спілки, страхові компанії, біржеві, інвестиційні, благодійні фонди, комунальні підприємства, спільні з державними чи комунальними підприємства). Також обов'язковий аудит можна проводити за рішенням правоохоронних органів чи суду.

*Види аудиту (за об'єктом):*

- × основні матеріальні активи (засобів, коштів): склад і структура майна, умови зберігання й експлуатації, система контролюван-



ня за збереженням майна, підтвердження первинних даних внутрішнього контролю щодо наявності основних засобів, правильність оформлення обліку та передання (руху) майна, правильність оцінювання амортизації обладнання та переоцінювання майна за останній рік (як правило, лінійний принцип — зменшення вартості відповідно до строку використання (повної зношеності) або зменшення вартості відповідно до обсягу виконаних робіт чи випущеної продукції (якщо передбачено використання обладнання на певний обсяг роботи, наприклад, ксерокс), правильність оформлення ремонту й обслуговування основних засобів, оцінка якості попередньої інвентаризації, цільове використання основних засобів (чи передбачено нормативами наявність і порядок використання того чи іншого майна (в освіті, наприклад, вимоги до обладнання кабінетів), оцінка термінів використання майна відповідно до нормативів, правильність списання й утилізації, оцінка оптимальності використання майна (використовується / не використовується, ефективно / неефективно); ведення інвентарних книг, порядок придбання основних засобів (тендер / прями поставки, бюджет / позабюджет, подарунки / придбання), формування первинної вартості засобів (особливо позабюджет, без тендера, подарунки, благодійність), наявність і правильність оформлення оренди майна, обґрунтованість передання майна в оренду (особливо для бюджетних установ);

- × нематеріальні активи: права патентовласника; промисловий зразок; корисна модель; виключне право на комп'ютерні програми та бази даних; право на топологічні схеми, товарний знак, репутація тощо. В освіті, зокрема, — авторські програми;
- × матеріально-виробничі запаси (сировина, готова продукція, відаткові матеріали).

#### *Етапи аудиту:*

- × попереднє знайомство аудитора з клієнтом;
- × підписання угоди про аудит;
- × проведення аудиторської перевірки;
- × підготовка аудиторського звіту.

Докладніше опишемо етап проведення аудиторської перевірки. Адже бажано, щоб традиційна система інспекторських перевірок (експертиз, атестації тощо) в закладі освіти максимально відповідала загальним вимогам внутрішнього аудиту. Отже, на етапі проведення аудиторської перевірки здійснюють оцінювання потреб суб'єкта й об'єкта перевірки (складання карти потреб), формування аудиторської групи (комісії), планування аудиту.

На початку перевірки проводять нараду з планування аудиту за участю членів аудиторської групи:

- × розроблення загальної стратегії аудиторської перевірки (мета, завдання, зміст, методи);
- × обсяг і характер процедур: типи аудиторських процедур, використання засобів і результатів внутрішнього контролю, тестування засобів внутрішнього контролю, використання спеціалістів і ресурсів системи внутрішнього аудита (якщо така є);
- × постановка завдань, розподіл обов'язків, узгодження графіка, термінів, досягнення єдиного розуміння виду та складу результатів.

*Загальний план аудиту містить:*

- × мету;
- × обсяг робіт;
- × засоби і прийоми перевірки та фактори, які обумовили їх вибір;
- × інформацію про склад аудиторської групи (чисельність, кваліфікація);
- × порядок інструктажу членів групи;
- × порядок здійснення контролю за діяльністю аудиторів із боку керівника групи;
- × порядок оформлення робочої документації;
- × порядок надання методичних консультацій керівником групи з питань практичної реалізації аудиторських процедур;
- × порядок оформлення особливої думки аудитора;
- × терміни і графіки виконання перевірки;
- × необхідні витрати ресурсів часу і праці;
- × склад робочих документів, які мають бути оформлені.

Бажано, щоб загальний план був узгоджений із об'єктом перевірки.

Далі складають програму та графік проведення аудиторських процедур.

*Програма аудиту* — це детальний перелік аудиторських процедур, необхідних для реалізації плану аудиту. З одного боку, це детальна інструкція для аудитора, з іншого — засіб контролю за виконанням аудитором своїх обов'язків. Програма складається з окремих підпрограм відповідно до напрямків аудиту. Як правило, програму затверджує керівник аудиторської фірми та керівник аудиторської групи. Проте міжнародний стандарт не передбачає порядку затвердження програми аудиту. Загалом програма містить такі елементи:

- × перелік аудиторських процедур із зазначенням термінів;
- × методичний матеріал (тести, анкети, протоколи тощо);
- × характер аудиту (вибірковий чи системний);
- × методи аудиту;
- × визначення конкретних виконавців процедур, залучення персоналу організації;
- × визначення форм звітності за кожною процедурою.

На початку перевірки необхідно оцінити наявну систему контролю за об'єктом: результативність попередніх спостережень і рішень, наявність системи відслідковування основних проміжних результатів діяльності, якість аналітичної діяльності керівництва, контроль за окремими напрямками діяльності, рівень моніторингу результатів тощо. У разі підтвердження надійності попередньої системи внутрішнього контролю проводять вибіркочу перевірку даних. У разі виникнення сумнівів щодо об'єктивності даних попереднього внутрішнього контролю планують детальне й повне вивчення предмету аудиту.

Власне реалізація програми аудиту здійснюється залежно від результатів аналізу попередніх перевірок (повна чи часткова аудиторська процедура, пріоритетне оцінювання окремих аспектів діяльності, відмова від проведення аудиту за наявності достатньої вторинної інформації).

По закінченні аудиторської процедури розробляють підсумковий документ (звіт, довідки, проект рішення, план удосконалення тощо).

*Аудиторський звіт (висновок)* — це документ, який містить у встановленій формі думку аудитора про вірогідність звітності й відповідність порядку ведення документації нормативним вимогам, чинним на час перевірки. Звіт має юридичне значення для всіх юридичних і фізичних осіб, органів державної влади й управління, судових органів.

*Розглянемо етапи підготовки звіту.*

1. Обговорення й урегулювання спірних питань, суттєвих розбіжностей між отриманими результатами та результатами внутрішнього контролю, результатами, отриманими з різних джерел або різними аудиторами.
2. Урегулювання аудиторських ризиків.
3. Опис додатків до звітного документу.
4. Загальний аудиторський аналіз результатів перевірки (загалом — діяльність нормативна / ненормативна, суттєві недоліки / дріб'язкові помилки, кваліфікація персоналу й адміністрації достатня / недостатня).

*Структура звіту може бути такою.*

1. Назва документу: «Аудиторський висновок (звіт)».
2. Вступ: точна назва організації, юридична адреса, телефони, статус, номер, дата видачі й найменування органа, який видав ліцензію, термін дії ліцензії, назва і № свідоцтва про реєстрацію аудиторської організації.
3. Аналітична частина:
  - × адресат аналітичної частини, найменування об'єкта аудиту;
  - × оцінка системи внутрішнього контролю (розподіл обов'язків щодо контролю за роботою персоналу, планування контролю, оптимальність методів контролю, якість звітних документів, результативність (вплив на результати) та ефективність контролю);

- × оцінка нормативності діяльності організації (дотримання основних законів та інструкцій; наявність необхідних документів);
  - × оцінка відповідності діяльності й результатів нормативним вимогам (відповідно до структури організації та напрямків діяльності).
4. Заключна частина «Висновок аудиторської організації»:
- × формулювання виявлених порушень і недоліків із посиланням на відповідні нормативні документи;
  - × рекомендації керівництву щодо шляхів усунення недоліків;
  - × особливі думки аудиторів.

Заключний етап аудиторської перевірки — *підсумкова нарада* за участю суб'єктів й об'єктів аудиту, план якої може бути таким.

1. Оголошення результатів аудиту:
  - × облікова політика організації та рівень внутрішнього контролю;
  - × вірогідність обліку за окремими напрямками;
  - × оцінка виконання законодавства;
  - × аналіз стану організації.
2. Оголошення рекомендацій аудитора з удосконалення діяльності організації та їх обговорення:
  - × проблеми й розбіжності в підходах, які мали місце під час проведення аудиту;
  - × зміни до ведення документації й обліку;
  - × особливості зовнішніх впливів на діяльність організації;
  - × суттєві події, які трапилися після підписання звіту.
3. Нерозв'язані проблеми (якщо є) та перспективи подальшої співпраці (захист отриманих результатів; необхідність додаткових перевірок тощо).

Важливим є оцінювання результатів роботи аудиторської групи й розробляння плану вдосконалення аудиторської діяльності. На цьому етапі члени аудиторської групи аналізують проблеми, що виникли в процесі аудиту, ефективність використаних методів, обговорюють шляхи вдосконалення аудиту. За результатами обговорення можуть бути внесені зміни до службових атестатів, які складають на кожного члена аудиторської групи.

Суттєвим чинником впливу на ефективність аудиту є методи проведення аудиту й отримання аудиторських доказів. Метод визначено як сукупність прийомів праці або спосіб досягнення певної мети. Конкретні методи збирання аудиторських доказів аудитор визначає самостійно, виходячи з умов перевірки й особливостей функціонування організації. Проте виокремлюють дві основні групи методів:

- × методи фактичної перевірки діяльності;
- × методи документальної перевірки діяльності.

*Основні методи фактичної перевірки:*

- × огляд (умови зберігання майна й обладнання, територія, місце зберігання документів, стан приміщень);
- × обстеження (огляд, але з одночасним ознайомленням із документами, отриманням пояснень від відповідальних осіб);
- × інвентаризація (перевірка наявності майна, співставлення фактичної наявності з бухгалтерськими документами, перевірка повноти відображення у звітних документах). До інвентаризації висувають додаткові вимоги: відсутність хоча б одного члена інвентаризаційної комісії є приводом для визнання результатів інвентаризації недійсними; необхідно досліджувати наявність і чинність окремих судових рішень, актів списання тощо для підтвердження відсутності чи наявності браку майна; практикують контрольні заміри й інші практичні дослідження; рекомендовано подвійну (двонапрямкову) перевірку — звіряння фактичного майна з документами й навпаки;
- × контрольний запуск виробництва (відкритий урок, виробничий експеримент (миття підлоги, набір тексту на комп'ютері, включення обладнання із заміром використовуваної електроенергії тощо) для перевірки обґрунтованості встановлених нормативів використання сировини чи зношення матеріалів);
- × лабораторний аналіз результатів (тестування учнів, контрольна робота);
- × експертна оцінка. Експертом вважають особу, яка не працює в певній організації, має достатні знання (підтверджені відповідними документами) й репутацію та досвід у певній галузі знань (підтверджені відгуками, рецензіями, публікаціями), яка надає висновок із питання, що відноситься до цієї галузі знань. За міжнародними стандартами, експертом обирають таку особу, якщо інші спеціалісти в цій галузі визнають її професіоналізм і здатність бути експертом. Існує перелік основних питань, перевірка яких потребує участі експерта: оцінка окремих видів майна (землі, будівлі, обладнання), термін використання обладнання, специфічне виробництво чи використання спеціальних прийомів праці, визначення обсягу невиконаних робіт, юридична оцінка угод та інших внутрішніх документів. Результати експертної оцінки оформлюють у письмовому вигляді, вони не можуть містити неоднозначні висновки, їх включено в робочу документацію аудиторської перевірки. У випадку неможливості експертної перевірки або обґрунтованої недовіри до експертного висновку аудитор готує висновок, відмінний від безумовно позитивного. Використання експерта не знімає відповідальності за висновок з аудитора. В освіті прикладом використання експертної

- оцінки може слугувати відвідування уроків спеціалістами з певного предмета, інспекторами;
- × опитування. Мета опитування — визначити особливості діяльності, види виконуваних робіт, відповідність роботи посадовим інструкціям, рівень кваліфікації персоналу, порядок документообігу тощо. Заздалегідь складають план опитування й перелік питань. Результати оформлюють у вигляді протоколу;
  - × перевірка обсягу виконаних робіт. В основному перевіряють відповідність характеру, складу, кількості, вартості виконуваних робіт діючим нормативам; відповідність обсягу виконаних і зафіксованих (оплачених) робіт, якість і повноту виготовлення продукту. Основні способи перевірки — контрольний замір, порівняльний аналіз фактичного обсягу із запланованим і оплаченим. Практикують контрольне тестування: проводять виміри різними методами й порівнюють отримані результати для встановлення ступеня надійності аудиторської діагностики. В освіті прикладом може бути перевірка виконання навчальних програм, якість перевірки робочих і контрольних зошитів учнів;
  - × тестування роботи відділу обліку і звітності (перевірка роботи членів адміністрації).

*Основні методи документальної (формальної) перевірки:*

- × перевірка дотримання правил складання основних документів. В освіті — структура планів, порядок оформлення класного журналу тощо;
- × співставлення облікових, нормативних показників і фактичних (нормативна перевірка). В освіті — кількість засідань педагогічної ради, систематичність перевірки зошитів, відповідність замін у журналі замін і в класному журналі, відвідування учнів за різними документами (класний журнал, журнал відвідування, «рапорти», списки харчування тощо);
- × перевірка відповідності відображених у документі операцій установленим стандартам, правилам, нормам. В освіті — порівняння навантаження й розкладу уроків, навчальних програм і записів у класних журналах, тижневого навантаження педагога й зафіксованої кількості відпрацьованих годин під час канікул тощо.

*Основні методи документальної (реальної) перевірки:*

- × співставлення документів, які регламентують діяльність у певній організації, із документами, які були підставою для створення внутрішньоорганізаційних документів. Для цього обирають певні записи в облікових регістрах і відслідковують рух цієї операції до первинного документу (штатний розпис, державний норматив, галузевий стандарт, кваліфікаційна характеристика тощо). В освіті — внутрішньошкільні графіки, розклади й законодавчо

- визначені норми праці, правила внутрішнього трудового розпорядку і КЗпП України, колективний договір;
- × перевірка записів у реєстрах бухгалтерського (адміністративного) обліку (книга замін уроків; книга обліку робочого часу; нарахування заробітної плати, відрахувань, зокрема податків; порядок виплати зарплати, зокрема за довіреностями);
  - × сканування чи відслідковування (процедура перевірки первинних документів, повноти їх відображення в обліковій документації, правильність кореспондування рахунків). В освіті — перерахування благодійних внесків, орендної плати та їх використання за бухгалтерськими документами (цільова відповідність);
  - × зустрічна перевірка (співставлення різних екземплярів документа (угоди, акти), які можуть знаходитись і зберігатись у різних організаціях);
  - × контрольне звірення або підтвердження (наприклад: за горизонтальними й вертикальними графами; фіксація певної діяльності в різних документах (табелі робочого часу й установлене навантаження; нарахована зарплата й виплачена; дані організації й дані медичних установ (лікарняні), профспілок, страхових компаній, казначейства, підприємців, будь-якої третьої сторони (пожежна служба, міліція) тощо);
  - × установлення нормативно-вартісного обліку (хронометраж діяльності). Проводять із метою виявлення заниження (перевищення) вартості чи норм праці.

*Аналітичні процедури* — це аналізування й оцінювання отриманої інформації, вивчення найбільше важливих показників організації з метою виявлення незвичайних чи неправильно відображених у системі обліку операцій, а також встановлення причин таких помилок чи викривлень. Найбільше розповсюджені аналітичні процедури:

- × співставлення залишків за різними рахунками і статтями (акти на ремонтні роботи й книга обліку матеріальних цінностей, книга видачі видаткових матеріалів, акти списання);
- × співставлення бухгалтерських показників і планових, кошторисних, нормативних (вартість робіт і матеріалів);
- × оцінювання співвідношень різних статей бюджету й порівняння даних із минулими періодами діяльності (зростання комунальних послуг, витрат на канцтовари тощо);
- × співставлення фінансових показників організації з базовими (середньогалузевими, аналогічними іншими організаціями, розрахованими для організації-лідера (спецшкола і звичайна школа));
- × співставлення фінансової і не фінансової документації (штатний розпис і статзвіт);
- × альтернативний баланс — складання моделі використання ресурсів для певної організації за базовими показниками галузі



й порівняння з існуючою моделлю (виявлення суттєвих відхилень від середніх показників і визначення їх обґрунтованості та причин).

Аудит передбачає використання понять «аудиторська вибірка» і «аудиторський доказ».

Мета застосування аудиторської вибірки — економія часу, ресурсів і вартості аудиту, відсутність необхідності суцільної перевірки у зв'язку з очевидною дріб'язковістю можливих недоліків і помилок. Проте вибірковість не повинна знижувати якість перевірки.

Метод вибіркової перевірки заснований на законах теорії ймовірності, відповідно до яких можливе отримання точних даних про ціле за його відносно невеликою частиною. Порядок формування вибірки встановлюють спеціальними аудиторськими стандартами. Для цього використовують *методи*:

- × випадковий відбір (*screening procedure* — перевірочні (вдбіркові) формальності (процедури), скринінг), який проводять за таблицею випадкових чисел;
- × систематичний відбір, який передбачає відбір елементів через постійний інтервал, починаючи з випадкового числа за певним принципом (кількість, обсяг, вартість тощо);
- × комбінований відбір (поєднання випадкового й систематичного відбору);
- × нестатистичні методи відбору (на основі власного досвіду чи інтуїції або вибір найбільших за певними показниками — чисельністю, вартістю).

*Розрізняють два види вибіркових перевірок:*

- × на відповідність (перевірка власне системи внутрішнього контролю — системність, періодичність внутрішніх перевірок і їх якість);
- × за змістом чи за суттю, або кількісна (підтвердження сальдо рахунків у первинних документах, підтвердження про операції від третіх осіб (працевлаштування сумісників), перевірка нарахувань і відрахувань із зарплати).

*Аудиторські докази* — інформація, отримана аудитором в процесі перевірки від клієнта чи третіх осіб, або результати її аналізу, яка дозволяє зробити висновки й висловити власну точку зору стосовно предмету перевірки. Аудиторські докази оформлюють у вигляді документальних джерел, документів бухгалтерського (адміністративного) обліку, висновків експертів, відомостей із інших джерел. Кількість такої інформації нормативно не регламентована й визначається аудитором на основі власного досвіду та професіоналізму.

*Беруть до уваги такі фактори:*

- × ступінь аудиторського ризику;
- × наявність свідчень третіх осіб;



- × отримання інформації на основі аналізу даних внутрішнього контролю й за результатами власних досліджень;
- × отримання інформації у вигляді документів і письмових свідчень;
- × можливість порівняння даних, отриманих із різних джерел.

*Види аудиторських доказів:*

- × внутрішні — інформація, отримана від клієнта в письмовому вигляді;
- × зовнішні — інформація, отримана від третіх осіб у письмовому вигляді;
- × змішані — інформація, отримана від клієнта та підтверджена третіми особами.

*Джерела отримання аудиторських доказів:*

- × первинні документи організації та третіх осіб;
- × реєстри облікової документації організації (зокрема, бухгалтерської та фінансової) і результати аналізу діяльності;
- × усні свідчення співробітників і співставлення даних різних документів;
- × письмові роз'яснення (пояснення), отримані в ході аудиту — за умови, якщо отримана інформація підтверджена документами;
- × результати інвентаризації.

*Аудитор після отримання доказів має переконатися в достовірності інформації:*

- × первинні й порівняльні показники не містять суттєвих розбіжностей чи викривлень, здатних вплинути на вірогідність звітності;
- × кінцеві та порівняльні показники попереднього звітного періоду правильно перенесені в наступний період (наприклад, вибуття і прибуття дітей);
- × внесення змін чи коректувань в облік і звіти обґрунтовано й супроводжено відповідними поясненнями;
- × отримані результати узгоджені (не суттєво чи незначно відрізняються) із результатами діяльності, перевірок за попередній період. У разі суттєвих розходжень слід їх обґрунтувати із зазначенням причин розбіжностей.

*Основними елементами професійної етики аудитора є:*

- × високий рівень загальної культури й дотримання загальноприйнятих норм моралі;
- × пріоритет інтересів суспільства над пріоритетами суб'єкта чи об'єкта;
- × пріоритет об'єктивних даних у порівнянні з інтересами й бажаннями суб'єкта чи об'єкта;

- × незалежність суб'єкта від об'єкта (із професійної, особистої, фінансової точки зору);
- × дотримання законодавства;
- × дотримання конфіденційності;
- × обґрунтованість вартості (раціональність витрат часу й інших ресурсів) аудиту.

*Як правило, аудитори використовують у своїй діяльності стандарти, прийняті міжнародною асоціацією аудиторів:*

- × основою аудиту є нормативні документи;
- × розрізняють власне аудит й аудиторські послуги (консультування, підготовка інформацій із окремих питань, попередній огляд тощо);
- × звіт відображає впевненість у результаті, але не дає гарантій щодо абсолютної його вірогідності;
- × аудиторські звіти оформлюють як письмовий документ;
- × аудитор гарантує високу кваліфікацію і досвід роботи;
- × звіт являє собою або систему висновків, або перелік причин, за яких неможливо встановити істинний стан речей чи дати об'єктивну оцінку результатів діяльності.

Безумовно, використання методології загального аудиту в галузі освіти, тим більше, у системі внутрішнього аудиту в закладах загальної середньої освіти, має свої особливості. Навряд чи можна в повному обсязі використовувати технологію офіційного аудиту для внутрішніх потреб закладу освіти. Проте очевидно, що необхідна адаптація обґрунтованої аудиторської процедури до освітньої діяльності. Бажаним є намагання побудувати систему внутрішнього аудиту в галузі освіти за нормативами аудиторської діяльності. Принаймні, доцільним є:

- × розроблення й затвердження положень, інструкцій, інструментарію для здійснення аудиторських процедур у закладі освіти;
- × використання експертів й експертних груп (не тільки членів адміністрації або інспекторів за посадою) для оцінювання освітньої діяльності та її результатів;
- × використання загальноприйнятих норм і процедур оцінювання (стандартизований інструментарій, робота за протоколами, використання обґрунтованих аудиторських вибірок і доказів, дотримання міжнародних стандартів аудиту);
- × прийняття управлінських рішень винятково за наявності обґрунтування й у межах компетенцій і законодавчих норм.

Про це й інші особливості використання методології аудиту в закладах загальної середньої освіти мова йтиме в наступному розділі.

## 1.2. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

В організаційно-правовому аспекті аудит регламентується нормативними актами різного рівня. Перший рівень — Закони України, Укази Президента України, Постанови Уряду. Так, Законом України «Про освіту» визначено основні повноваження керівника закладу освіти, серед яких: забезпечення організації освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм; організація функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; забезпечення умов для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти.

Крім того, передбачено, що внутрішня система забезпечення якості освіти може включати стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти; оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти; оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної діяльності; оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти; інші процедури й заходи, що визначаються спеціальними законами або документами закладу освіти. Таким чином, реалізація повноважень керівника закладу освіти зумовлює наявність системи внутрішнього аудиту.

До документів другого рівня можуть бути віднесені постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України, що встановлюють основні засади діяльності закладів освіти.

Як документи третього рівня можна розглядати правила (стандарту) освітньої діяльності, розроблені на регіональному рівні.

Четвертий рівень — це нормативні акти, розроблені власне в закладі освіти (як правило, затверджені керівником закладу освіти): положення, інструкції, правила, плани, графіки, розклади, розпорядження, накази тощо.

Основним нормативним документом, що регулює аудиторську діяльність, є Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» (№ 2258–VIII від 21.12.2017) [25]. Цим документом визначається сутність аудиторської діяльності; визначення, сертифікація, права й обов'язки аудитора, стандарти аудиту; структура аудиторського висновку та інші спеціальні вимоги до аудиту. Хоча безпосередньо цей законодавчий акт не застосовується в освітніх установах (він має відношення до діяльності офіційних аудиторських фірм), основні його положення необхідно враховувати під час здійснення внутрішнього аудиту в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО). На виконання цього закону розроблено низку підзаконних актів.

1. Рішення Аудиторської палати України № 229/7 від 31.03.2011 «Про застосування стандартів аудиту» та наказ Міністерства освіти і науки України № 160 від 11.02.2019, яким затверджено «Порядок здійснення внутрішнього аудиту в Міністерстві освіти і науки України, установах, організаціях та підприємствах, що належать до сфери його управління». Цими документами передбачено обов'язкове застосування в процесі виконання завдань як національних стандартів аудиту Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг видання 2010 року. Порядком здійснення внутрішнього аудиту визначено механізм (процедури) планування, здійснення, документування внутрішніх аудитів і реалізації їх результатів, які здійснюються підрозділом внутрішнього аудиту Міністерства освіти і науки України. Документ стосується МОНУ, проте в закладах освіти необхідно на його основі розробити власний порядок здійснення внутрішнього аудиту. Таке положення (порядок, інструкція) може декларувати принципи внутрішнього аудиту (незалежність й об'єктивність); визначати сферу застосування внутрішнього аудиту (напрями діяльності); порядок здійснення комплексного аудиту (аудит ефективності, фінансовий аудит та аудит відповідності); систему планування діяльності з внутрішнього аудиту (стратегічний та операційний плани, програма внутрішнього аудиту); систему управлінських рішень із питань організації внутрішнього аудиту та реалізації рекомендацій за результатами аудиту; порядок збирання аудиторських доказів; систему робочих документів аудиторської групи; вимоги до аудиторського звіту.
2. Інструкція з організації внутрішнього контролю в Міністерстві освіти і науки України (затверджена наказом МОНУ № 120 від 01.02.2019), якою визначено основні принципи здійснення внутрішнього аудиту в системі освіти (законність, об'єктивність, розподіл повноважень і відповідальність, методологічна єдність, превентивність), структуру, інструментарій, стандартизовані процедури, моніторинг внутрішнього контролю. Доцільним є розроблення відповідного документу в закладі освіти.
3. Порядок проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти (затверджений наказом МОНУ № 17 від 09.01.2019), який визначає мету, напрями, організаційні засади, механізм проведення, особливості діяльності експертної групи під час проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти. Безумовно, необхідним є врахування положень цього документу в процесі розроблення внутрішніх аудиторських документів у закладі загальної середньої освіти. Особливо значущими є критерії оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої

- системи забезпечення якості освіти, наведені в додатку. Критерії містять вимоги до організації освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти:
- × забезпечення комфортних і безпечних умов навчання та праці;
  - × створення освітнього середовища, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації;
  - × формування інклюзивного, розвивального та мотивуючого до навчання освітнього простору;
  - × наявність відкритої, прозорої і зрозумілої для здобувачів освіти системи оцінювання їх навчальних досягнень;
  - × застосування внутрішнього моніторингу, що передбачає систематичне відстеження та коригування результатів навчання кожного здобувача освіти;
  - × спрямованість системи оцінювання на формування у здобувачів освіти відповідальності за результати свого навчання, здатності до самооцінювання;
  - × ефективність планування педагогічними працівниками своєї діяльності, використання сучасних освітніх підходів до організації освітнього процесу з метою формування ключових компетентностей здобувачів освіти;
  - × постійне підвищення професійного рівня й педагогічної майстерності педагогічних працівників;
  - × налагодження співпраці зі здобувачами освіти, їх батьками, працівниками закладу освіти;
  - × організація педагогічної діяльності та навчання здобувачів освіти на засадах академічної доброчесності;
  - × наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань;
  - × формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм;
  - × ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників;
  - × організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою;
  - × формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності.

Очевидно, що саме ці напрями діяльності мають бути покладені в основу стратегічного плану внутрішнього аудиту ЗЗСО.

Таким чином, на рівні держави внутрішній аудит є унормованою і законодавчо визначеною діяльністю. У закладах освіти варто розробити систему власних нормативних документів (із урахуванням

загальнодержавних документів і меж компетенції керівника) щодо організації внутрішнього аудиту в конкретному ЗЗСО.

Для здійснення внутрішнього аудиту в закладі освіти використовують різні організаційні форми.

*Інсорсинг.* Формування власної служби внутрішнього аудиту передбачає його здійснення власними силами організації, чому сприяє належна поінформованість співробітників про внутрішню структуру закладу освіти й особливості його діяльності.

*Аутсорсинг* передбачає повну або часткову передачу функцій внутрішнього аудиту стороннім аудиторам (експертам) або зовнішньому консультанту. У галузі освіти — запрошення (замовлення) працівників органу управління, інших закладів освіти, експертів із поза освітніх організацій для здійснення аудиторських процедур й оцінювання певних напрямів діяльності чи окремих проблемних питань.

*Косорсинг* передбачає, що всередині організації створюються органи внутрішнього аудиту, але в деяких випадках можуть бути залучені експерти сторонніх організацій або зовнішні консультанти, іншими словами, косорсинг є частковим аутсорсингом.

Ще не поширеною, але перспективною організаційною формою внутрішнього аудиту є *краудсорсинг* (англ. *crowd* — натовп). Сутність *краудсорсингу* полягає в наданні в мережі Інтернет певного завдання колу осіб, які зацікавилися його виконанням. Після виконання завдання в установлені терміни краудсорсери пропонують свої варіанти його виконання замовнику, який розглядає їх і вибирає найбільш оптимальні, упроваджуючи у свою діяльність.

Система внутрішнього аудиту необхідна для постійного вдосконалення шкільної системи забезпечення якості освіти. Аудит вважають результативним, якщо він забезпечує вільний і неупереджений підхід до прийняття рішень; виявлення можливостей для вдосконалення; поліпшення проходження інформації; посилення мотивації; оцінку можливостей наявної системи.

Ефективність внутрішнього аудиту, якість освітнього процесу забезпечується створенням надійних організаційно-управлінських механізмів оцінювання. Для цього в закладі освіти розробляють задокументовану методику «внутрішній аудит». Документами аудиту можуть бути:

- × програма аудиту;
- × план внутрішнього аудиту системи якості;
- × опитувальні листи;
- × протоколи відповідності стандартам;
- × звіти про аудит;
- × плани корекції та запобіжних дій.

Під програмою аудиту розуміють сукупність одного або декількох аудитів, запланованих на конкретні терміни і спрямованих на досягнення певних цілей. Відповідно до встановленої програми аудитів (пере-

вірок) можна періодично проводити аудити різних підрозділів закладу освіти, різних процесів і видів діяльності, результатів діяльності або загальні системні аудити закладу освіти (інституційний аудит).

*Для систематичного аудиту бажано розробити стандартну форму, яка може містити в собі такі складові:*

- × мета аудиту;
- × об'єкт аудиту (конкретні підрозділи, види діяльності, напрями, персонал тощо);
- × суб'єкт аудиту (аудиторська група, яка проводить аудит);
- × нормативні документи, за якими ведеться перевірка (перераховують конкретні документи і критерії, на відповідність яким проводять перевірку);
- × хід перевірки (вказують основні види діяльності під час перевірки, терміни виконання);
- × основні методики та технології, що використовують для перевірки;
- × інструментарій (анкети, опитувальні листи, кваліметричні моделі, протоколи тощо).

Для проведення внутрішніх аудитів якості освіти створюють спеціальний структурний підрозділ. Таким структурним підрозділом може стати аудиторська група забезпечення (центр аудиту, шкільна служба) якості освіти.

Метою роботи центру аудиту є підвищення якості освіти.

Функції центру аудиту якості освіти:

- × методична та консультаційна підтримка під час розроблення концепції впровадження принципів і методів менеджменту якості в закладі освіти;
- × розроблення гарантій якості, підготовка до видання й поширення навчально-методичних матеріалів із питань менеджменту якості освіти (методичні вказівки та рекомендації щодо побудови й впровадження системи якості освітньої діяльності, посібники, курси лекцій, підручники, компакт-диски тощо);
- × організація і проведення семінарів, циклів лекцій, курсів підвищення кваліфікації та додаткової освіти з питань оцінювання якості освітнього процесу;
- × методична й консультативна допомога в роботі зі створення, впровадження й удосконалення системи якості освіти (розроблення методик, типових форм документів, форм анкет для різних груп споживачів тощо);
- × організація та проведення досліджень із проблем оцінювання якості освітнього процесу в закладі освіти;
- × організація та проведення педагогічних вимірювань якості освіти;
- × проведення моніторингу задоволеності педагогів, співробітників закладу освіти;



- × здійснення моніторингу якості освітнього процесу;
- × організація консультацій педагогів із питань проектування та впровадження системи якості освіти.

Основними вимогами до аудиторів є: бездоганна чесність; незалежність; відповідна професійна підготовка; використання сучасних контрольних-оцінних засобів і процедур.

Внутрішніх аудиторів призначають наказом директора. Внутрішні аудитори не можуть перевіряти свою власну діяльність. Аудит може проводити один аудитор або група аудиторів. Керівником групи аудиторів є головний аудитор.

Також загальними вимогами до внутрішніх аудиторів є наявність вищої освіти й досвіду роботи не менше 3 років; наявність спеціальної підготовки з проведення внутрішніх аудитів або сертифіката внутрішнього аудитора; знання вимог нормативних документів; уміння встановлювати особисті контакти, комунікабельність, врівноваженість, уміння володіти собою; уміння аналітично і гнучко мислити; уміння усно й письмово висловлювати свої думки, тактовність, працездатність.

Внутрішні аудитори мають відповідально підходити до збереження конфіденційної інформації, якщо вона є. Внутрішній аудитор несе відповідальність у рамках своєї діяльності за виконання плану аудиту, достовірність і об'єктивність інформації з внутрішнього аудиту.

Центр аудиту якості освіти виконує комплекс функцій із забезпечення й контролю якості освіти: сервісну, діагностичну, компенсаторну, прогностичну, навчальну, консалтингову та консультативну.

Сервісна функція полягає в забезпеченні методичного, технологічного, інформаційного супроводу системи управління якістю освіти; здійсненні збирання, оброблення, аналізування, зберігання й видачі інформації про якість освітньої діяльності.

Діагностична функція включає вивчення й аналіз якості освітнього процесу, постійне відстеження, оцінювання його проміжних результатів, факторів, що вплинули на них, а також прийняття управлінських рішень із регулювання і корекції відповідно до прогнозованих результатів.

Компенсаторна функція, що реалізується на основі діагностичної, спрямована на розроблення рекомендацій і пропозицій на адресу структурних підрозділів закладу освіти з оцінювання якості засвоєння школярами основних освітніх програм.

Прогностична функція пов'язана з розробленням випереджальних конструктивних моделей розв'язання проблем, що виникають в освітній діяльності.

Навчальна функція має на меті участь центру аудиту якості освіти у внутрішній системі підвищення кваліфікації з питань гарантії якості освіти.



На думку Б. Житника, доцільним є створення шкільної системи управління якістю освіти (ШСУЯО) [24].

ШСУЯО розглядають як сукупність суб'єктів (органів, що управляють) та об'єктів управління, функціональних регламентів, методів, засобів і заходів, спрямованих на проектування, реалізацію, забезпечення й підтримку такого рівня шкільних процесів, який відповідає вимогам держави та споживачів освітніх послуг.

Під час створення ШСУЯО основним завданням адміністрації закладу освіти є створення служби якості (далі — СЯЗО). Для розв'язання цього завдання необхідно:

- × сформуванню управлінську команду служби якості;
- × розробити план створення й упровадження ШСУЯО;
- × розробити й упровадити організаційну структуру ШСУЯО.

Створена в закладі освіти служба має зосередитися на послідовному виконанні таких завдань:

- 1) розробити нову функціональну схему надання освітніх послуг зі вказівкою обов'язків, завдань і регламентів діяльності всіх підрозділів, що входять до служби якості, а також інших підрозділів, що прямо або частково впливають на якість освітніх послуг;
- 2) розробити пропозиції щодо роботи з персоналом закладу (підвищення кваліфікації та проходження процедур атестації);
- 3) розробити документацію ШСУЯО, включаючи необхідні форми та записи, документовані процедури, керівництво якістю;
- 4) упорядкувати робочі процеси в закладі освіти, визначити вимірювані критерії (характеристики, параметри й індикатори) якості, методи й інструментарій їх виміру та збирання інформації.

*Основними функціями служби якості закладу є:*

- × активна взаємодія із замовниками та споживачами освітніх послуг;
- × безпосереднє керівництво ШСУЯО;
- × організація діяльності з поліпшення якості освіти;
- × навчання й мотивація персоналу спільно з іншими структурами ШСУЯО;
- × проектування процесу надання освітніх послуг;
- × проведення різних моніторингових операцій із визначення якості освітнього процесу та його результатів;
- × методична та консультаційна підтримка робіт із упровадження методів управління якістю й розроблення документації в структурних підрозділах закладу освіти;
- × збирання й аналізування інформації про якість освітніх послуг, які надає заклад освіти;

- × підготовка пропозицій щодо усунення невідповідностей, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, поліпшення матеріальної бази та загального управління закладом і якістю освіти;
- × доведення розроблених пропозицій до адміністрації закладу.

Для того щоб ШСУЯО функціонувала злагоджено під час координації діяльності всіх підрозділів закладу освіти, у кожному підрозділі призначають працівників (групи якості), які за своїм функціоналом відповідають за проведення заходів, спрямованих на забезпечення якості освіти.

Група якості — це робоча група, що об'єднує працівників одного або декількох підрозділів закладу освіти.

*Діяльність груп якості здійснюється за двома напрямками:*

- 1) проведення планових заходів служби якості закладу освіти;
- 2) визначення проблем, яким слід приділити першочергову увагу, і методів виявлення сильних і слабких сторін у реалізації освітньої програми.

Основною цільовою установкою для груп якості є поліпшення стану комунікацій між педагогічними працівниками й адміністрацією закладу освіти. Кожна група працює під керівництвом одного з членів адміністрації.

У процесі проектування ШСУЯО відбувається формування нормативних, організаційних, методичних і критеріальних засад для здійснення діяльності щодо досягнення необхідної якості. Завдяки проектуванню система управління якістю отримує своє інституціональне оформлення.

*Етапами проектування є:*

- 1) установлення потреб та очікувань замовників (споживачів) й інших зацікавлених сторін. Разом із державними освітніми стандартами результати першого етапу є основою для розроблення основної освітньої програми закладу освіти. У межах освітніх стандартів гарантується загальна доступність освіти. Варіативна частина робочого навчального плану ЗЗСО, яка по суті є «обличчям школи», повною мірою має орієнтуватися на запити безпосередніх споживачів освітніх послуг. Для її складання закладу освіти вкрай важливо ідентифікувати з усіх потенційних споживачів тих, хто є споживачем повного пакету освітніх послуг школи. Саме під них і задаватиметься «планка» якості освіти. При цьому робочий навчальний план є основним об'єктом управління якістю освіти;
- 2) визначення принципів і механізмів, спрямованих на постійне поліпшення функціонування системи управління якістю. Закладу необхідно постійно підвищувати результативність ШСУЯО. Основним принципом поліпшення є формулювання та постійне наслідування політики й цілей у галузі якості. До головних механізмів можна віднести:
  - × мотивуючу роль результатів вимірів та аудитів;
  - × об'єктивний і результативний аналіз;
  - × коригувальні й попереджувальні дії;

- 3) розроблення політики та цілей закладу освіти в галузі якості освіти. Потреби закладу відображаються в його політиці, що формується як місія, і в цілях, що закріплюються в локальних актах закладу освіти. Такі документи існують під різними назвами: Концепції та Стандарти якості, Декларація про якість тощо;
- 4) установлення процесів і відповідальності, необхідних для досягнення цілей у галузі якості. Це важливий етап проектування ШСУЯО, оскільки в процесі оцінювання ефективності системи управління якістю необхідно отримати відповіді на чотири основні питання:
  - × чи виявлений і чи визначений відповідним чином процес;
  - × чи розподілена відповідальність між членами адміністрації та педагогічними працівниками закладу освіти для реалізації процесу;
  - × чи впроваджені та підтримуються в робочому стані процедури в процесі;
  - × чи є ефективним процес щодо досягнення необхідних результатів?Якщо під час цього етапу всі дії виконані правильно, то можна впевнено стверджувати, що заклад освіти може функціонувати в оптимальному режимі;
- 5) установлення та визначення необхідних ресурсів і забезпечення ними для досягнення цілей у галузі якості освіти. У системі управління якістю ресурси, у першу чергу, необхідні для підтримання її працездатності, а також для постійного підвищення її результативності. До кадрових ресурсів, ресурсів інфраструктури й до ресурсів, що забезпечують освітній процес, висувають особливі вимоги. Вони є основою структури стандарту якості освіти, який приймається за еталон;
- 6) розроблення нормативів якості освіти, методів та інструментарію для виміру результативності й ефективності кожного процесу. Нормативи якості є переліками критеріїв, орієнтованих на задоволення споживачів освітніх послуг;
- 7) розроблення процедур моніторингу освітнього процесу на основі встановлених методів та інструментарію. За змістом розроблення процедур моніторингу навчального процесу вимагає побудови ефективної шкільної системи оцінки якості освіти;
- 8) визначення засобів, необхідних для попередження ризиків, що виникають під час реалізації освітньої програми. Основним продуктом, який реалізує заклад освіти, є його освітня програма. Щоб мінімізувати можливі ризики, які призводять до погіршення якості освіти, освітня програма має збалансовано враховувати вимоги державних освітніх стандартів, запити споживачів і потреби самих працівників закладу. Ефективним засобом попередження ризиків є процедура корекції, яка усуває причини невідповідності в інтересах усіх зацікавлених сторін. Якщо ж невідповідності обумовлені об'єктивними причинами та не можуть бути усунені шляхом

корекції, то необхідно приймати вольові управлінські рішення, спрямовані на попередження або мінімізацію можливих негативних наслідків.

Запровадити внутрішній аудит можна також шляхом установлення додаткових функціональних обов'язків (якщо немає можливості створення окремого структурного підрозділу). Іноді створюють тимчасові органи внутрішнього аудиту (комісії для розгляду скарг, окремих ситуацій, перевірки окремих аспектів діяльності в очікуванні зовнішньої перевірки тощо).

На основі міжнародних нормативів аудиту інститут внутрішніх аудиторів як міжнародна асоціація розробив для своїх членів стандарти професійної практики внутрішнього аудиту. У цих стандартах загальноприйняті вимоги до аудиторської діяльності скориговані з урахуванням специфіки внутрішнього аудиту. Стандарти професійної практики мають рекомендаційний характер, оскільки внутрішній аудит — це внутрішня справа організації. Увесь комплекс стандартів поділений на п'ять розділів, у яких визначені основні концепції внутрішнього аудиту. Кожний із п'яти розділів містить один загальний стандарт, який конкретизований у спеціальних стандартах.

Так, перший розділ «Незалежність» містить загальний стандарт: внутрішні аудитори мають бути незалежними від структурного підрозділу, який вони перевіряють. Вимоги до незалежності внутрішніх аудиторів розкриті в директивах із двох спеціальних стандартів — «Організаційний статус» (для ефективного виконання аудиторських завдань необхідний відповідний організаційний статус відділу внутрішнього аудиту) і «Об'єктивність» (у процесі здійснення аудиту внутрішніми аудиторами слід дотримувати принципу об'єктивності).

Аналогічно побудовані й решта розділів стандартів професійної практики внутрішнього аудиту: «Професійний досвід», «Сфера внутрішнього аудиту», «Здійснення внутрішнього аудиту», «Управління відділом внутрішнього аудиту».

Вимоги до професійних здібностей внутрішніх аудиторів розглядають на двох рівнях: щодо відділу внутрішнього аудиту (стандарти «Штат»; «Знання, навички, дисципліна»; «Нагляд за роботою») та щодо окремого внутрішнього аудитора (стандарти «Відповідність стандартам професійної поведінки», «Знання, навички, дисципліна», «Взаємовідносини аудиторів і надання інформації», «Продовження навчання», «Належна професійна ретельність»). Важливими є директиви стандарту «Взаємовідносини аудиторів і надання інформації»; для внутрішніх аудиторів — це вміння спілкуватися й ефективно обмінюватися інформацією. Ця вимога найкраще відображає мету діяльності внутрішніх аудиторів — допомогти керівництву і працівникам організації добре виконувати свої обов'язки. Крім того, від уміння внутрішніх аудиторів отримувати інформацію залежать продуктивність перевірки, а чітке

і зрозуміле подання результатів внутрішнього аудиту сприяє впровадженню розроблених внутрішніми аудиторами відповідних рекомендацій.

Аналіз літератури й управлінського досвіду дозволяє визначити основні критерії ефективності системи внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти. Ми представимо їх у вигляді кваліметричної моделі (табл. 1).

Таблиця 1

## Оцінка якості внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти

Параметри	Вагомість	Критерії	Вагомість
Нормативне забезпечення	0,2	1. Наявність бази чинних нормативних документів у галузі освіти	0,4
		2. Наявність та якість внутрішньої системи нормативних документів у сфері внутрішнього аудиту	0,4
		3. Наявність пакету документів щодо створення шкільної системи управління якістю освіти (центру аудиту якості освіти тощо) та їх відповідність чинному законодавству	0,2
Методичне забезпечення	0,1	4. Якість програми аудиту	0,3
		5. Планування внутрішнього аудиту системи якості	0,1
		6. Наявність та якість інструментарію внутрішнього аудиту (опитувальні листи; протоколи відповідності стандартам тощо)	0,3
		7. Наявність та якість звітності про аудит	0,1
		8. Рівень аналізу отриманих результатів, наявність і якість планів корекції та запобіжних дій	0,2
Технологічне забезпечення	0,3	9. Створення центру аудиту якості освіти (іншого структурного підрозділу)	0,3
		10. Розроблення функціональних обов'язків, інструкцій, графіку роботи членів центру	0,1
		11. Створення системи навчання членів центру	0,1
		12. Розроблення технологій здійснення аудиторських процедур	0,1
		13. Наявність системи контролю й аналізу результатів діяльності центру	0,4
Результативність системи внутрішнього аудиту	0,4	14. Рівень досягнення мети (вплив на якість освітньої діяльності)	0,5
		15. Рівень виконання функціональних обов'язків	0,3
		16. Рівень задоволеності персоналу роботою центру (системою внутрішнього аудиту)	0,2

Якість внутрішнього аудиту визначають за загальноприйнятою шкалою:

- × 0–0,6 — критичний (недостатній) рівень;
- × 0,6–0,75 — середній рівень;
- × 0,75–0,9 — оптимальний (достатній) рівень;
- × 0,9–1,0 — високий рівень.

Безумовно, нормативними засадами діяльності ЗЗСО не передбачено ніяких додаткових штатних служб, центрів і груп. Мова йде про реформування й модернізацію контрольно-аналітичної діяльності адміністрації ЗЗСО в межах функціональних обов'язків, посадових інструкцій і чинного фонду заробітної плати.

*Проблеми організації внутрішнього освітнього аудиту:*

- × розроблення стандартів внутрішнього освітнього аудиту;
- × поєднання громадського й адміністративного контролю;
- × забезпечення стандартизації результатів та їх коректної інтерпретації.

Безумовно, ефективність шкільної системи внутрішнього аудиту залежить від професійної компетентності керівника закладу освіти. Нами проведено дослідження готовності керівників закладів загальної середньої освіти до впровадження системи внутрішнього аудиту в школі. У дослідженні взяли участь 232 керівника (директори закладів загальної середньої освіти та їх заступники), яким були запропоновані відповідні тести. Опитування дозволило з'ясувати, що на оптимальному рівні з нормативними документами в галузі освіти знайомі 56 % (на високому рівні — 0 %, 44 % — на середньому). Обґрунтовану модель системи внутрішнього аудиту надали 32 % керівників. Із сучасними технологіями аналізу результатів аудиту ознайомлені лише 24 % респондентів. Отже, очевидна необхідність навчання керівників закладів освіти моделювання сучасних систем внутрішнього аудиту.

Таким чином, заклади загальної середньої освіти потребують сучасної моделі внутрішнього аудиту. Нагальною проблемою є розроблення та створення центрів аудиту якості освіти (шкільної системи управління якістю освіти тощо), які мають бути забезпечені необхідним методичним матеріалом, інструментарієм для проведення дослідження якості освітньої діяльності та якості освіти учнів. Потребує розв'язання проблема навчання керівників закладів освіти технології внутрішнього аудиту освітньої діяльності.

Особливе місце в організації внутрішнього аудиту посідає **внутрішня система забезпечення якості освіти**. Закон України «Про освіту» визначає якість освіти як «відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти

та/або договором про надання освітніх послуг», а якість освітньої діяльності — як «рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг» [26].

Стаття 42 Закону України «Про загальну середню освіту» (проект) визначає наявність внутрішньої системи забезпечення якості в закладах освіти (ВСЗЯО). Передбачено, що внутрішню систему забезпечення якості освіти формує заклад освіти з урахуванням методичних рекомендацій, що розроблені Державною службою якості освіти України [6]. Важливо відзначити, що рекомендації ґрунтуються на вимогах і критеріях інституційного аудиту й охоплюють освітнє середовище, управлінські процеси, якість педагогічної діяльності, систему оцінювання навчальних досягнень учнів.

На першому етапі необхідно визначити внутрішню структуру шкільної служби забезпечення якості освіти. Можна використати підхід МОН (середовище — учень — учитель — управління), але краще розробити власну структуру, яка враховує як нормативні вимоги, так й особливості конкретного ЗЗСО. Безумовно, формуванню нової структури має передувати широке обговорення системи внутрішнього аудиту в колективі. Загалом внутрішня структура має враховувати основні напрями діяльності щодо забезпечення якості освіти:

- × оцінювання навчальних досягнень учнів, педагогічної діяльності, управлінської діяльності за визначеними критеріями, правилами та процедурами;
- × забезпечення освітнього процесу необхідними ресурсами;
- × розроблення інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти;
- × створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування.

На другому етапі створення внутрішньої системи забезпечення необхідно розробити та затвердити положення про ВСЗЯО (рішення педагогічної ради, затвердження керівником). Організаційна форма системи може бути визначена як служба, центр, цільова група, структурний підрозділ тощо. Змістовно положення має містити перелік процедур, критерії, механізми оцінювання освітньої діяльності та результатів освіти. У додатках до положення доцільно представити інструментарій оцінювання (протоколи, моделі, діагностичний матеріал). Уважається доцільним також визначити орієнтовний перелік об'єктів оцінювання, терміни проведення експертних процедур і відповідальних (за посадою) осіб. Передбачається, що оцінюванню експертами (суб'єктами оцінювання) передуватиме самооцінювання



якості освітньої діяльності й освіти учасниками освітнього процесу (об'єктами оцінювання). Індикаторами вимірювання можуть слугувати факт оприлюднення критеріїв, процедури й інструментарію оцінювання та частка учасників освітнього процесу, які ознайомлені із цими матеріалами.

Важливою складовою реалізації завдань ВСЗЯО є розроблення (відбір) джерел, методів та інструментарію збирання релевантної інформації.

*Визначимо основні процедури та сфери оцінювання:*

- × прийняття управлінських рішень щодо функціонування й розвитку підсистем закладу освіти (напрямів, окремих аспектів діяльності структурних підрозділів, персоналу);
- × тематичне й підсумкове оцінювання учнів, освітній моніторинг;
- × експертиза освітніх проектів, програм;
- × атестація педагогічних кадрів;
- × самооцінка суб'єктів освітнього процесу;
- × освітнє середовище.

*Джерелами інформації можуть слугувати:*

- × документи закладу освіти;
- × результати діагностичних процедур (опитувань, спостережень за педагогічною чи пізнавальною діяльністю);
- × результати аналітичних процедур (аналіз статистичних даних, релевантної інформації).

На третьому етапі впровадження ВСЗЯО необхідно провести самооцінювання освітньої діяльності та її результатів за пропонуваними методиками. Цей етап слугуватиме як ознайомленню педагогів із вимогами, критеріями, внутрішніми нормативами щодо організації освітньої діяльності, так і сприятиме підвищенню рівня педагогічної компетентності працівників, формуванню адекватної самооцінки результатів освітньої діяльності. Одночасно доцільно запровадити навчання персоналу у сфері оцінювання навчальних досягнень учнів і власної педагогічної діяльності на принципах і з урахуванням вимог внутрішнього аудиту. Заклад освіти запроваджує власний алгоритм (технологію) самооцінювання, яким установлюються періодичність і терміни самоекспертизи (щоденна, щотижнева, щомісячна, щосеместрова, щорічна тощо), види (параметричне, тематичне, комплексне оцінювання), форма узагальнення результатів (текст, схема, протокол тощо), порядок звітності (надання чи захист звіту, терміни та відповідальна особа). Важливо передбачити обговорення результатів самооцінювання й розроблення рекомендацій (програми, плану дій тощо) з удосконалення педагогічної (управлінської) діяльності.



Четвертий етап упровадження ВСЗЯО — апробація системи. Протягом навчального року адміністрація закладу освіти здійснює внутрішній аудит освітньої діяльності згідно з положенням. У цей період уточнюють наявний інструментарій; розробляють нові протоколи, моделі, опитувальники тощо; уточнюють і стандартизують графіки, плани, інструментарій внутрішнього аудиту; корегують посадові інструкції та функціональні обов'язки адміністрації і причетних до експертної діяльності посадових осіб.

На п'ятому, завершальному, етапі впровадження ВСЗЯО аналізують результати апробаційного етапу та затверджують цілісну програму внутрішнього аудиту, яка містить методологічні, нормативні, організаційні та методичні засади здійснення аудиторської діяльності в закладі освіти.

*Структурно програма внутрішнього аудиту може містити:*

- × мету й основні завдання внутрішнього аудиту;
- × основні принципи, вимоги, норми внутрішнього аудиту;
- × напрями внутрішнього аудиту (сфери застосування);
- × стратегічний план (графік) внутрішнього аудиту (на 5–12 років) із визначенням процедури й механізмів його реалізації;
- × зони відповідальності під час здійснення внутрішнього аудиту;
- × алгоритм (технологію) організації внутрішнього аудиту;
- × загальні критерії та індикатори;
- × перелік нормативних документів, на основі яких здійснюють внутрішній аудит (стандарти освіти; державні, галузеві й регіональні нормативні документи, що стосуються освітньої діяльності; внутрішні документи закладу освіти). Бажано забезпечити доступ кожного працівника закладу освіти до цих документів, для чого розробити (удосконалити) електронну базу нормативних документів.

Додатками до цієї програми є інструментарій внутрішнього аудиту (система протоколів, моделей, опитувальників тощо). Радимо скористатися новими підходами до побудови ВСЗЯО [6], доцільно використати наявну базу інструментарію оцінювання освітньої діяльності.

Результати оцінювання мають слугувати для корекції програми розвитку, розроблення стратегічних й оперативних планів роботи закладу освіти.

# Розділ 2

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

### 2.1. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

#### **Загальні підходи до контрольно-аналітичної діяльності**

Розпочата модернізація освіти, пов'язана з інтеграцією в європейській освітній простір, суттєво змінює підходи до контрольно-аналітичної діяльності керівника школи. І хоча контроль завжди був і залишається однією з основних функцій керівника школи, його завдання змінюються відповідно до змін сучасної освітньої парадигми. Сьогодні ми говоримо про те, що директор школи — це, перш за все, менеджер освіти. А тому і здійснення контрольно-аналітичної функції керівника має відповідати основним вимогам до контролю як функції менеджменту. Актуальність контролю визначається необхідністю попередження негативних тенденцій, кризових явищ, розв'язання проблем; виявлення позитивного, підтримки успішної діяльності, оцінки успіхів, забезпечення ефективного досягнення мети за допомогою постійної корекції розбіжностей між планом та реаліями.

Загадаємо, що в менеджменті **контроль визначають як процес співвимірювання фактично досягнутих результатів із запланованими, як процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей**. Змістовно контроль складається з визначення стандартів, вимірювання результатів, порівняння результатів і стандартів та проведення корекції. Правда, існує проблема щодо наявності об'єктивних і валідних засобів вимірювання досягнутих результатів. Хоча ми маємо Державний стандарт освіти, низку нормативних документів щодо атестації освітніх закладів, власне процес вимірювання, як правило, здійснюють за старими методиками, схемами, анкетами тощо. А основний метод оцінки — спостереження за освітнім та педагогічним процесами — за сутністю своїй є суб'єктивним, бо залежить від уподобань експерта. Спроби вимірювати лише кількісні показники в освіті збільшили рівень об'єктивності, проте реальні та суттєві результати освіти не завжди

можна виміряти кількісними показниками, навіть якщо застосовувати кваліметричні характеристики, факторно-критеріальні моделі тощо. Саме тому одним із визначальних чинників ефективної контрольно-аналітичної діяльності є професійна компетентність суб'єкта контролю.

Ще однією суттєвою проблемою сучасної контрольно-аналітичної діяльності є відсутність простої та надійної технології педагогічного аналізу (якщо така взагалі може існувати). Більшість керівників шкіл здійснюють аналіз або на рівні вимог, розроблених у 70-і роки (перш за все, Ю. А. Конаржевським), або виходячи з позицій здорового глузду, інтуїції, досвіду. Погодьтеся, і перший, і другий підхід не відповідають сучасним вимогам до контрольно-аналітичної діяльності. Автор не претендує на розроблення нового механізму педагогічного аналізу або внутрішньошкільного контролю, мова йде лише про окремі аспекти здійснення цих важливих функцій директора школи.

Зрозуміло, що застарілі моделі контролю не здатні забезпечити реалізацію сучасних завдань освіти. Хоча б тому, що вони не враховують такі суттєві речі, як формування життєвої компетентності учнів, професійної компетентності вчителя. Десятиріччями в освітню практику школи впроваджувався системно-комплексний підхід (контролювати треба все і постійно), який, звісно, має свої позитиви. Проте на реалізацію такого підходу до внутрішньошкільного контролю в сучасного керівника закладу освіти просто не вистачить часу. Більшість директорів шкіл сьогодні вимушені витратити набагато більше, ніж раніше, часу на обробку інформації, підготовку звітів, планів розвитку, інших документів. Крім того, сучасний директор школи не просто керує адміністративно-господарською роботою, а частково виконує ролі економіста, бухгалтера, менеджера в широкому значенні цього слова. А тому актуальною проблемою є розроблення такої моделі внутрішньошкільного контролю, яка б забезпечувала відстеження основних результатів освітнього процесу, негативних і позитивних процесів розвитку закладу освіти і, як результат, забезпечувала б досягнення організацією своїх цілей за відносно малий проміжок часу.

Про моделі контролю написано багато. Та чи не дивно, що найбільш поширеним джерелом побудови моделей залишається посібник Н. О. Шубіна «Внутрішньошкільний контроль» [44], написаний майже сорок років тому. Сучасними науковцями (В. С. Пікельною [36], Б. Л. Тевліним [39]) розроблено інноваційні підходи до побудови організаційних моделей внутрішньошкільного контролю. Але проблемою залишається відсутність у моделях обґрунтованої мети та методів контролю. Чомусь вважається, що обов'язково потрібно щорічно контролювати результати навчальних досягнень учнів з державної мови, або раз на п'ять років перевіряти стан викладання окремих предметів, або відвідувати уроки вчителів у кількості 5–6 на тиждень кожному адміністратору школи. Може й так, але чому? Ким і коли обґрунтовано і доведено саме такі

показники? Аналогічні речі ми зустрічаємо й у нормативних документах міністерства. Розроблені критерії атестації закладів освіти містять окремі показники, але чому саме ці? Хіба проводились у нас дослідження щодо показників ефективності закладів освіти? До речі, такі дослідження проводяться вже багато років в інших країнах. І там показники ефективності шкіл дещо інші: загальні цінності, використання навчального часу тільки для освіти, високоопераційні вимоги до учнів, збалансованість навчального плану, мотиви навчання учнів і мотиви професійної діяльності вчителів, участь учнів, батьків і вчителів в управлінні тощо. А ефективною вважається школа, результати навчання в якій вище від очікуваних (зрозуміло, що реалізація такого підходу потребує серйозної системи діагностики учня на «вході»). Невже така різниця між цінностями освітніх результатів у нас і за кордоном? Тоді про яку євроінтеграцію йде мова? Як бачимо, запитань набагато більше, ніж відповідей. І, зрозуміло, дати відповідь на ці питання зараз неможливо. Та й узагалі, суспільство змінюється надто швидко, щоб освіта могла на кожному етапі розвитку держави повністю відповідати нагальним завданням. Але намагатися модернізувати систему управління школою, у тому числі, і систему внутрішньошкільного контролю потрібно. А тому актуальним є оновлення контрольно-аналітичної діяльності керівника школи.

Перш за все, нагальною проблемою сучасного керівника є цілепокладання в системі контрольно-аналітичної діяльності. Визначення цілей контролю залежить від результатів педагогічного аналізу підсумків навчального року, методикою якого володіє далеко не кожний директор школи. Проблема полягає в умінні відбирати для аналізу релевантну інформацію, установлювати причини негативних і позитивних тенденцій, урахувати стратегічні шляхи розвитку школи, актуальні орієнтири сучасної освіти. У моделях контролю часто відсутні (або недостатньо відображені) такі питання, як контроль за здоров'ям дітей, виконанням навчальних планів, формуванням мотивації пізнавальної діяльності школярів, створенням системи психологічного забезпечення освітнього процесу тощо. Не всі керівники шкіл ураховують, що одним із головних результатів функціонування школи є сформованість компетентностей учнів, а тому суттєве місце в системі контрольно-аналітичної діяльності мають посідати перевірки, експертизи процесу формування ключових, навчальних, життєвих компетентностей учнів. На жаль, у більшості випадків адміністрація школи перевіряє, як і раніше, знання, уміння та навички.

В основі контрольно-аналітичної діяльності лежать два види управлінської діяльності [39]:

- × перцептивний, пов'язаний зі збиранням інформації щодо ходу та розвитку освітнього процесу, який передбачає порівняння дійсного стану справ з еталоном через безпосереднє сприймання педагогічної діяльності керівником;

- × комунікативний, що передбачає створення комунікативної мережі, якою пересувається інформація, необхідна для управління педагогічним процесом, спілкування директора, його заступників з учителями, учнями.

Внутрішньошкільний контроль має виконувати діагностичну, коригувальну та регулювальну функції. За результатами контролю приймаються управлінські рішення для регулювання об'єкта, який контролюється.

*Актуальність контролю* визначається:

- × необхідністю попередження негативних тенденцій, кризових явищ, виявлення проблем;
- × необхідністю виявляти позитивне, підтримувати успішну діяльність, оцінювати успіхи;
- × необхідністю забезпечувати ефективне досягнення мети за допомогою постійної корекції розбіжностей між планом та реальіями.

Таким чином, під внутрішньошкільним контролем розуміють таку систему управлінських дій, що визначає відповідність ходу та результатів освітнього процесу завданням, які стоять перед школою, та шляхи виправлення недоліків, помилок і причин, що їх породжують.

*Завдання внутрішньошкільного контролю:*

- × всебічне вивчення та аналіз освітнього процесу;
- × об'єктивна оцінка досягнутих результатів;
- × попередження помилок;
- × координація зусиль педколективу;
- × регуляція ОП;
- × підвищення педагогічної майстерності персоналу.

*Принципи внутрішньошкільного контролю:*

- × нормативність;
- × системність та комплексність;
- × плановість;
- × об'єктивність;
- × головної ланки;
- × доброзичливість здійснення;
- × гласність;
- × наявність регулювання за результатами контролю;
- × діагностичність, випереджувальний характер;
- × наявність системи інформаційного забезпечення;
- × диференційований підхід до планування;
- × оптимальність співвідношення мети, методів та форм ВШК.

*Під час організації контролю варто виходити з таких положень:*

- × організація вивчення освітнього процесу з урахуванням його основних закономірностей;
- × вибір найдоцільніших для певного проміжку часу видів контролю, визначення оптимальних термінів організації перевірок;
- × діалектичний підхід до вивчення й аналізу змісту роботи вчителів. Потрібно планомірно охопити всі ділянки освітнього процесу, визначити під час контролю конкретні завдання для кожного члена педагогічного колективу, накреслити шляхи їх виконання; оцінювати роботу вчителів відповідно до сучасних вимог, ураховуючи конкретні умови; виявляти елементи передового досвіду й тенденції його розвитку; надавати вчителям реальну допомогу; навчати на кращих зразках роботи, виробляти навички самоосвіти;
- × систематична (повсякденна) перевірка виконання прийнятих рішень;
- × нормативність контролю (перевіряється те, що визначено нормативними документами, а не особистими поглядами суб'єкта контролю);
- × не потрібно перевіряти все до дрібниць — необхідно переконатися лише в тому, що плани виконуються; увагу варто зосередити на вузлових моментах діяльності, за якими можна визначити, чи має місце відхилення від планів, які результати досягнуті.

*Динамічний процес внутрішньошкільного контролю вимагає визначення умов для його ефективного здійснення. Укажемо деякі з них:*

- × створення цілісної системи інформації, яка складається з двох блоків: а) соціального замовлення для школи, тобто визначення найбільш важливих завдань, які впливають з основних положень нормативних та директивних документів про освіту; б) інформації про особливості та стан роботи конкретного педагогічного колективу;
- × висока компетентність, культура осіб, які безпосередньо здійснюють контроль;
- × вивчення ділових і професійних якостей членів педагогічного колективу, стилю роботи, рівня підготовки, недоліків і переваг;
- × здатність членів шкільної адміністрації не тільки виявляти недоліки в організації освітнього процесу, але й знаходити, виявляти все позитивне в роботі педагогів, акцентуючи увагу саме на досягненнях у діяльності вчителів;
- × дієвість контролю, упровадження елементів передового педагогічного досвіду в кожному конкретному випадку;
- × залучення до здійснення контролю керівників методичних об'єднань, членів методичної ради школи, вивчення громадської думки про школу;

- × продумана система морально-матеріального стимулювання, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, формування та розвиток моральної зрілості педагогічного колективу;
- × забезпечення наукової організації праці в педагогічному колективі, створення належних соціально-психологічних умов.

В інтересах оптимізації важливо забезпечити вивчення й оцінку системи роботи педагогів, тому що вивчення окремих фактів їх діяльності далеко не завжди дає об'єктивну оцінку праці загалом.

Для здійснення внутрішньошкільного контролю варто складати на кожний навчальний рік *план-графік*, який конкретизує відповідний розділ річного плану роботи школи. У графіку визначають питання, які підлягають контролю, терміни проведення перевірок, відповідальних за організацію перевірок, указують, як буде підбито підсумки перевірки. Цей графік може мати такий вигляд [39].

Таблиця 2

Графік внутрішньошкільного контролю

Місяці	Об'єкти контролю				
Вересень		20–25 К *			20–25 К *
Жовтень				20–26 Т ▲	
Листопад і т. д.					10–16 Т ●

*Види перевірок:*

Ф — фронтальна перевірка;

Т — тематична перевірка;

К — контрольна робота;

К<sub>у</sub> — класно-узагальнювальний контроль.

*Де і як підбивають підсумки:*

● — на засіданнях педагогічної ради;

▲ — на нараді при директорові;

■ — на засіданнях методичного об'єднання;

\* — наказ по школі.

Не зменшуючи значення оптимізації внутрішньошкільного контролю, вважаємо, що найбільш актуальним для сьогодення є проблема *демократизації контролю*. Зараз, коли все більше в практику нашого життя, практику повсякдення впроваджуються засади демократизації суспільства, демократизації перш за все вимагає функція контролю, тому що контроль перебуває в певній суперечності зі свободами, які реалізуються в період демократизації. Але ці труднощі потрібно поступово

долати, тому що в демократизації контролю закладений великий резерв оптимізації керівництва.

Оптимізувати управління за рахунок демократизації контролю можна різними шляхами. Укажемо деякі з них:

- × залучення до внутрішньошкільного контролю пересічних членів педагогічного колективу, делегування адміністрацією їм своїх контролюючих повноважень;
- × гласність, відсутність закритих зон для критики, відсутність елементів авторитаризму в керівників школи;
- × морально-матеріальне стимулювання педагогів за високі результати праці;
- × переведення низки вчителів, які домоглися стабільного високого рівня навченості, вихованості, розвитку учнів, на режим самоконтролю.

В оптимізації внутрішньошкільного контролю значну роль відіграє оптимальне поєднання його форм і методів. Суттєва економія часу та підвищення результативності досягається, насамперед, завдяки тому, що кожна форма (метод, вид тощо) контролю не універсальна, має свої сильні та слабкі сторони, тому поєднання різних видів контролю на основі компенсаторних можливостей дає оптимальний ефект. Так, високу об'єктивність і багатоаспектність колективного контролю можна доповнити точністю та глибиною взаємоконтролю. Робота на самоконтролі легко може бути доповнена будь-якою іншою формою контролю, що має місце в період атестації педагога.

Подамо таблицю порівняльних можливостей різних видів контролю [37].

Таблиця 3

## Порівняльні можливості різних видів контролю

Форми контролю	Об'єктивність	Вимогливість	Багатоаспектність	Точність	Глибина	Оцінка затрат	Результат
Колективні форми контролю	+!	+	+!	+	+	Великі (-)	+!
Взаємоконтроль, методичне наставництво	+	+	+	+!	+!	Середні (+-)	+
Самоконтроль	+	+	+	+	+	Малі (+)	+
Стихий адміністративний контроль	-	+!!!	-	-	-!	Дуже малі (-)	-
Плановий адміністративний контроль	+	+	+	+	-	Середні (+-)	-



Важливим аспектом організації контрольно-аналітичної діяльності є визначення і вибір методів дослідження. За визначенням Ю. К. Бабанського, «методи педагогічних досліджень — це визначення сукупності прийомів та операцій, що спрямовані на вивчення педагогічних явищ і розв'язання наукових проблем освітнього характеру» [7].

Сучасна педагогічна наука тлумачить це поняття як сукупність способів і прийомів пізнання об'єктивних закономірностей навчання, виховання та розвитку. Ю. К. Бабанський розробив певну класифікацію методів дослідження за цілями дослідження, за джерелами накопичення інформації, за логікою розвитку дослідження, за способом і аналізом даних дослідження, за формами причинності. Відповідно до класифікатора можна виокремити такі методи:

- × педагогічного експерименту;
- × теоретичного пошуку;
- × спостереження;
- × опитування;
- × бесіди;
- × анкетування;
- × інтерв'ювання;
- × аналізу документів;
- × аналізу досвіду роботи вчителя;
- × вивчення продуктів творчості;
- × вивчення стану проблем;
- × експериментального пошуку нових розв'язань проблеми;
- × побудови нових теоретичних концепцій;
- × якісного аналізу;
- × кількісного оброблення результатів дослідження;
- × детермінованості;
- × імовірнісні методи.

Інший підхід до класифікації методів дослідження пропонує О. М. Новіков. Методи дослідження він поділяє на дві групи: емпіричні (емпіричний — дослівно — сприйманий органами чуття) і теоретичні:

- × вивчення літератури, документів і результатів діяльності;
- × педагогічне спостереження;
- × опитування (усне): бесіда, інтерв'ю;
- × опитування (письмове): анкетування;
- × методи рейтингу, експертних оцінок та самооцінки;
- × метод вивчення продуктів творчості;
- × тестування;
- × обстеження;
- × моніторинг;
- × вивчення й узагальнення прогресивного педагогічного досвіду;

- × дослідна робота;
- × педагогічний експеримент;
- × теоретичний аналіз і синтез;
- × абстрагування і конкретизація;
- × аналогія;
- × моделювання.

В. І. Загвязинський виокремлює теоретичні методи дослідження: теоретичний аналіз і синтез, абстрагування і конкретизація, аналогія, моделювання.

Як уже було відзначено, завдання керівника полягає в тому, щоб не формально застосувати весь набір відомих методів, а визначити свій оптимальний комплекс методів для кожного етапу контролю й аналізу. При цьому необхідно керуватися такими вимогами:

- × застосовувати сполучення методів, яке дозволяє отримати різнобічні відомості про розвиток особистості, колективу або іншого об'єкта виховання чи навчання;
- × методи, що застосовуються, мають забезпечити одночасне вивчення діяльності, спілкування та поінформованості особистості;
- × методи мають віддзеркалювати динаміку розвитку певних якостей як у віковому плані, так і протягом певного проміжку часу;
- × важливо застосовувати такі методи, які дозволяють отримати відомості про учня з можливо більшого числа джерел, від найбільш компетентних осіб, які знаходяться з ним у постійному спілкуванні, беруть участь у спільній діяльності;
- × методи мають дозволяти аналізувати не тільки хід процесу, його результати, а й умови, за якими він функціонує.

Зміст педагогічної та управлінської діяльності, особливості освітнього процесу визначають *структуру ВШК*.

*Умови:*

- × кадрові (рівень професійної підготовки, забезпеченість);
- × матеріально-технічні (стан будівлі, виконання санітарно-гігієнічних вимог, вимог протипожежної служби, оформлення, наявність кабінетів, обладнання, підручники);
- × фінансові (забезпеченість бюджетом, система залучення позабюджетних коштів);
- × нормативні (Статут, ліцензія, затверджений навчальний план, програми тощо);
- × санітарно-гігієнічні (відповідність санітарно-гігієнічним вимогам, медичне обслуговування);
- × психолого-педагогічні (систематична діагностика, соціально-психологічний клімат).

*Процес:*

- × рівень викладання основ наук;
- × стан методичної роботи;
- × стан виховної роботи;
- × організація роботи з батьками та громадськістю.

*Результати:*

- × виконання законів, нормативних документів про освіту;
- × рівень навчальних досягнень, сформованості компетенцій учнів;
- × рівень вихованості школярів, сформованості ціннісних орієнтацій;
- × стан здоров'я учнів.

*За видами контроль може бути* попереднім, поточним та підсумковим.

Попередній контроль здійснюють до початку активної діяльності організації. Це може бути контроль за наявністю та підготовкою кадрів, їх професійним рівнем, забезпеченістю організації необхідними матеріально-технічними умовами, фінансами, відповідністю організації санітарно-гігієнічним, протипожежним вимогам, за розумінням персоналом своїх завдань.

Поточний контроль здійснюють безпосередньо в процесі діяльності. Об'єктами поточного контролю можуть бути умови (матеріально-технічні, кадрові, організаційні), освітній процес та його результати, учасники освітнього процесу. Поточний контроль може бути стратегічним (ефективність використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей, реалізація цільових програм тощо) або оперативним (викладання предмета, атестація вчителів тощо). Для ефективного здійснення поточного контролю керівник створює систему інформаційного забезпечення за відхиленнями або плану. Якщо система створена за відхиленнями, керівник має лише інформацію про порушення стандартів і реагує на відхилення. Такий підхід дозволяє йому працювати лише з релевантною інформацією. Проте в такому разі треба мати чітко визначені стандарти майже з кожного аспекту роботи, що важко зробити, ураховуючи складність школи як соціально-педагогічної системи. Крім того, контроль за відхиленнями не дозволяє виявити позитивне, своєчасно передбачити негативні тенденції. Тому в умовах шкільної організації рекомендується плановий контроль.

Плановий контроль передбачає наявність механізму збирання інформації про стан діяльності незалежно від наявності відхилень. Це дозволяє керівникові мати інформацію і про позитивні тенденції, і про негатив, якісно контролювати реалізацію стратегії школи. Проте плановий контроль не буде ефективним без чіткої системи відбору релевантної інформації.

Підсумковий контроль здійснюють після закінчення активної діяльності. По суті це контроль результатів діяльності. Найбільш поширеною формою такого контролю в школі є державна атестація. Підсумковий контроль потрібен для планування майбутньої діяльності, формування стратегії розвитку, мотивації персоналу.

Серед форм контролю в школі частіше використовують персональний, тематичний та фронтальний. Іноді як окрему форму виділяють класно-узагальнювальний, комплексно-узагальнювальний, предметно-узагальнювальний.

Узагалі контроль може бути класифікованим за суб'єктом, об'єктом, часом, метою. А тому можна говорити про внутрішній, зовнішній та самоконтроль; контроль процесу, результатів та умов; попередній, поточний та підсумковий; діагностичний, терапевтичний та оцінювальний.

Внутрішньошкільний контроль здійснюють в декілька *етапів*:

- × мобілізаційний етап, який вимагає чіткого визначення цілей і об'єктів контролю, своєчасне ознайомлення педагогів із завданнями контролю, способами його здійснення, визначення параметрів, якими важливо керуватися в процесі контролю;
- × експериментальний етап, який передбачає включення вчителів у різноманітні види творчої діяльності за заданою програмою;
- × підсумковий етап, який передбачає аналіз попередньо отриманої інформації, корекцію педагогічної діяльності;
- × екстраполяційний етап, який передбачає включення додаткової інформації в експериментальну програму, спрямованість педагогів на її осмислення, забезпечення взаємозв'язку керівництва в процесі прогнозування пошуку [39].

Інші автори додержуються такої **технології контролю**:

- × визначення стандартів;
- × розроблення показників, критеріїв виконання стандартів;
- × визначення масштабу можливих відхилень;
- × оцінка результату, процесу, умов;
- × співставлення досягнутого зі стандартами;
- × оцінка співставлення (за відхиленнями);
- × розроблення рекомендацій щодо регулювання.

Можна запропонувати і такі **етапи контролю**:

- × підготовчий (вивчення інформації, складання пам'яток, алгоритмів, вивчення змісту питань, які контролюють, попередні співбесіди);
- × активних дій (виконання складеного плану контролю);
- × педагогічний аналіз результатів (порівняння, аналіз, виявлення тенденцій, причин успіху або відхилень від норми);

- × оформлення результатів (написання довідок, складання схем, видання наказів);
- × обговорення результатів контролю в педагогічному колективі, регулювання та корекція ОП за результатами контролю.

У процесі розроблення **рекомендацій** слід мати на увазі, що вони можуть бути такими:

- × нічого не змінювати;
- × зменшити відхилення від стандартів;
- × передивитися стандарти або показники;
- × повторити контрольні виміри.

Необхідно встановлювати стандарти, які схвалені колективом (або хоча би прийняті як можливі чи необхідні). У процесі контролю обов'язкове двостороннє спілкування. Бажано нагороджувати за досягнуті результати.

Як відомо, існують два види внутрішньошкільного контролю: руйнівний і неруйнівний (творчий). Слід здійснювати творчий контроль, який передбачає використання психологічно і педагогічно вивірених процедур, погоджених із можливостями конкретного педагогічного колективу. Цей вид контролю передбачає системну діагностику педагогічної діяльності, здійснення аналізу з метою визначення утруднень і формування педагога — творчу особистість.

Таким чином, контроль як функція управління є необхідним, притаманним усім іншим функціям керівника, має бути спрямованим на самоконтроль, на результат, в основному бути діагностичним. У такому разі контроль дійсно буде забезпечувати досягнення організацією своєї мети оптимальним чином.

## **Контроль за діяльністю персоналу**

Потребує оновлення і система контролю за діяльністю педагогів, оцінка результативності педагогічної діяльності. Ми маємо різноманітні факторно-критеріальні моделі щодо оцінки професійної компетентності педагогів, розроблені вітчизняними вченими В. С. Пікельною, Є. М. Павлютенковим, Г. В. Єльніковою, О. М. Касьяною, іншими дослідниками в галузі управління освітою. Проблема лише в тому, щоб навчитися користуватися ними в процесі здійснення тематичних, фронтальних перевірок, персонального контролю, атестації педагогічних працівників тощо. А ще краще — розробляти власні моделі, які би враховували стратегію розвитку школи, організаційну культуру, традиції, особливості конкретного закладу освіти. До речі,

важливим чинником впливу на використання таких моделей у контрольно-аналітичній діяльності керівника є запровадження аналогічних моделей для оцінки ефективності управлінської діяльності та професійної компетентності самих керівників. Такі моделі розроблені в сучасній теорії управління. Так, Г. В. Єльнікова пропонує у базовій моделі професійної компетентності керівника школи враховувати як фактори безпосереднього, так і фактори опосередкованого впливу: педагогічне керівництво суспільним вихованням учнів, управління освітнім процесом, загально-адміністративну і фінансово-господарську діяльність, предметно-фахову діяльність, особистісні якості керівника [15]. В. Я. Ястребова виокремлює такі аспекти професійної компетентності керівника, як акмеологічний, мотиваційний, операційний, когнітивний. Є. М. Павлютенков рекомендує обмежитись найбільш важливими факторами щодо професійної компетентності керівника школи: мотиваційно-потребнісним, операційно-технічним, рефлексивно-оцінювальним. І. В. Гришина будує модель керівника школи за такими компонентами: мотиваційний, когнітивний, операційний, особистісний, рефлексивний [34]. Ураховуючи розроблені підходи до побудови моделей професійної компетентності як учителя, так і керівника, можна запропонувати модель для оцінки педагогічної та управлінської діяльності (табл. 4).

Іноді доцільно використовувати моделі, розроблені в загальному менеджменті. Наприклад, визначати факторами такі складові: управління діяльністю, ресурсами, людьми (учнями), інформацією, якістю, проектами. Можна побудувати модель компетентного вчителя, опираючись на його особистісні якості. Наприклад, виокремити організаційні якості (активність, пунктуальність, працелюбність, комунікабельність, конкурентоспроможність, уміння передавати інформацію, уміння управляти, організувати, зацікавити, відповідність соціальному статусу), професійні якості (творчість у педагогічній діяльності, рефлексія, потреба в самовдосконаленні, мотивація на педагогічну діяльність тощо), психолого-педагогічні якості (коректність, тактовність, воля, зовнішній імідж педагога, моральність, толерантність). У педагогічній діяльності більшість стандартів визначена нормативними документами (закони, державні програми, інструкції тощо). Показники виконання стандартів, як правило, розробляють у школі колегіально. Більшість із них кваліметричні. Прикладом кваліметричних характеристик може бути схема, розроблена для оцінки працівників виробничої сфери (табл. 5).

Таблиця 4

**Факторно-критеріальна  
модель керівника школи**

<b>Фактори</b>	<b>Ваго- мість фактору</b>	<b>Критерії</b>	<b>Оцінка</b>
Мотива- ційний		Бажання працювати з дітьми (людьми)	
		Бажання керувати учнями (підлеглими)	
		Бажання змінювати ситуацію	
Когні- тивний		Знання основ науки, методики викладання, педагогіки, психології (менеджменту)	
		Знання нормативних засад діяльності	
		Знання регіональних особливостей, контингенту учнів, підлеглих	
Креатив- ний		Здатність до творчої діяльності	
		Здатність до цілепокладання	
		Критичність мислення	
		Здатність до сприйняття нового	
Органі- зацій- ний		Комунікативні навички (володіння мовою, культура мовлення, здатність до спілкування)	
		Інформаційна компетентність	
		Уміння створювати організаційну культуру класу, школи	
		Уміння організувати учнівський, педагогічний колектив	
		Володіння різними засобами дії, впливу на учнів, підлеглих	
		Уміння планувати власну діяльність	
Рефлек- сивний		Здатність до самоаналізу	
		Адекватність самооцінки	
		Здатність до самоосвітньої діяльності, самовдосконалення	

Таблиця 5

## Кваліметрична модель оцінки персоналу

Чинники гармонійності	Значущість фактора	Критерії факторів гармонійності	Значущість критерію
Рівень моральності	0,35	1. З бажанням допомагає людям	1
		2. Допомагає, але не завжди з бажанням	0,8
		3. Допомагає без бажання, рідко	0,4
		4. Не бажає допомагати, уникає таких ситуацій	0
Рівень культурного розвитку	0,25	1. Створює гарний клімат у колективі	1
		2. Рідко дозволяє собі нетактовність	0,8
		3. Дозволяє собі бути грубим	0,6
		4. Грубий у відносинах	0
Рівень інтелектуального розвитку	0,15	1. Професіонал, консультує інших	1
		2. Достатні професійні знання	0,8
		3. Не завжди достатні знання	0,6
		4. Не має достатніх знань	0
Рівень ідеологічного розвитку	0,15	1. З бажанням бере участь у громадській роботі	1
		2. Виконує громадські доручення	0,8
		3. Мало та без бажання бере участь у громадській роботі	0,6
		4. Ігнорує громадську роботу	0
Рівень фізичного розвитку	0,1	Частота пульсу після десяти присідань:	1
		1. 60–80	
		2. 81–100	0,7
		3. 100–120	0,3
		4. 121 і більше	0,1
Максимальна оцінка		1,0	

Деякі автори, розробляючи критерії інтелектуально-творчих якостей особистості, ураховують креативність, інтуїцію, творчу уяву, дивергентність мислення, оригінальність мислення, асоціативність, інтелектуальну активність тощо. Для кожного критерію можна розробити ситуації прояву, практичну модель поведінки тощо.

Слід відзначити, що в педагогічній практиці кількісна оцінка частіше встановлюється дослідницьким шляхом. Масштаби можливих відхилень визначаються керівником, але вони не мають бути більше від нормативних. Багато, щоб модель поведінки керівника у випадках



виявлення тих чи інших відхилень була визначеною та обговореною в колективі. Слід урахувати таке: людина схильна видавати бажане за дійсне; розвивається те, що оцінюють, бо люди схильні орієнтувати свою поведінку на контроль.

Як відомо, основною формою контролю за роботою вчителів є атестація педагогічних працівників. Атестація — це комплексна оцінка рівня кваліфікації, педагогічного професіоналізму та результативності діяльності працівників освітніх установ. У ході підготовки та проведення атестації педагогічних працівників доцільно дотримувати таких положень:

- × атестація має бути спрямована на підвищення професійної компетентності педагогів;
- × атестація має бути відкритою: усі нормативні документи, інформація про атестацію, її форми, види, кваліфікаційні вимоги до педагогічних працівників, зразки атестаційної документації, порядок і терміни проведення мають бути доступними для педагогів, які атестуються;
- × атестація педагогічного працівника розглядається як безперервний процес, що триває протягом п'яти років (від закінчення попередньої атестації до наступної), а основний (узагальнювальний) період атестації визначається терміном один рік;
- × в атестаційний період необхідно здійснювати моніторинг за різними показниками.

Планування атестації педагогічних працівників поділяється на *перспективне* та *поточне*. Перспективне планування складається терміном на п'ять років і здійснюють з метою виявлення педагогічних працівників, які підлягають атестації, та їх відповідної підготовки до атестації. Перспективне планування здійснюють з урахуванням показників: посада, предмет викладання (напрямок діяльності), з якого часу працює на посаді, дата народження, освіта, який закінчив заклад освіти, спеціальність за освітою, загальний педагогічний стаж станом на дату атестації, нагороди, термін проходження курсів підвищення кваліфікації, термін та результати проходження попередньої атестації.

На підставі аналізу бази даних кількісно-якісного складу педагогічних працівників та картотеки обліку педагогічних кадрів складають перспективний план-графік атестації педагогічних кадрів. Форма плану може бути довільною, але в ній мають знайти відображення такі показники [22]:

- × рік (перспектива на наступні п'ять років);
- × прізвище, ім'я, по батькові педагогічного працівника;
- × педагогічний стаж;
- × фах педагогічного працівника за освітою;

- × предмет викладання або напрям педагогічної діяльності;
- × для педагогічних працівників без відповідної фахової освіти зазначити, з якого року працює на посаді;
- × рік попередньої атестації та її наслідки;
- × рік останнього підвищення кваліфікації;
- × рік наступної атестації та плани щодо наслідків атестації;
- × рік наступного підвищення кваліфікації;
- × примітки (зазначається, атестаційна комісія якого рівня буде атестувати педагогічного працівника, інші зауваження щодо атестації конкретного педагогічного працівника);
- × відмітки про виконання або перенесення термінів.

У Типовому положенні про атестацію педагогічних працівників України визначено, що не розглянуті атестаційною комісією (не підтвержені або не змінені) протягом 5-ти років з дня встановлення (присвоєння) кваліфікаційні категорії, посадові оклади (ставки заробітної плати), педагогічні звання втрачають чинність. Тому при плануванні атестації слід ураховувати рік, місяць і день чергової атестації.

*Поточне планування* атестації педагогічних працівників складається на кожний навчальний рік з метою уточнення, коригування перспективного плану, а також організації та здійснення атестації педагогічних кадрів у поточному навчальному році.

Нормативні документи визначають основні дії адміністрації школи та педагога, який атестується протягом року. У вересні директор школи видає наказ про проведення атестації та створює атестаційну комісію. На першому засіданні комісія розподіляє обов'язки між її членами, затверджує план роботи та графік засідань. До 10 жовтня атестаційна комісія приймає заяви від працівників, які атестуються, та клопотання адміністрації про позачергову атестацію. На їх основі видається наказ про проведення атестації. До 20 жовтня вирішують питання про допуск до атестації та складають індивідуальний план проходження атестаційної експертизи. До 20 березня атестаційна комісія вивчає діяльність педагога, який атестується. Нормативними документами передбачені оцінки педагогічної діяльності адміністрацією закладу освіти, педагогічним колективом (педагогічною радою), методичним об'єднанням, батьками й учнями. Оскільки ні порядок оцінювання, ні показники оцінки не передбачені діючим законодавством, адміністрація школи спільно з педагогічним колективом самостійно визначають форми та методи оцінювання. Найбільш поширеними формами оцінювання є: для оцінки адміністрацією школи — педагогічне спостереження за роботою вчителя на уроці та позакласних заходах, аналіз документації, співбесіда, огляд методичних матеріалів і навчального кабінету, аналіз результативності роботи вчителя; для оцінки педагогічним колективом —

відкриті уроки педагога, творчі звіти, участь у колективних заходах; для методичного об'єднання — спостереження в процесі відвідування уроків педагога, участь у роботі методичного об'єднання, позакласній роботі; для учнів і батьків — анкетування, опитування. Оскільки Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників передбачено виявлення рівня професійної майстерності вчителя, одним з основних показників є оцінка педагогічної діяльності вчителя на уроці. Уважається, що систему роботи педагога можна оцінити, відвідавши близько 15 уроків. Проте це не є обов'язковою нормою. Як правило, адміністрація враховує всі відвідування уроків педагога за період з попередньої атестації. Ураховують індивідуальні особливості вчителя, результативність його діяльності, участь у семінарах тощо. Існує безліч схем аналізу уроку залежно від мети відвідування, особливостей реалізації тієї чи іншої технології навчання, контингенту учнів, особливих вимог цього закладу освіти тощо. Але незалежно від обраної схеми аналізу слід враховувати в процесі відвідування уроків основні моменти:

- × дотримання нормативних вимог до уроку (час, санітарно-гігієнічні норми, освітня програма, календарний план тощо);
- × рівень і якість підготовки вчителя до уроку;
- × урахування психологічних особливостей дітей, віку, суб'єктного досвіду, рівня підготовки, характеру пізнавальної мотивації, особистісних характеристик учнів;
- × діяльність учнів на уроці (зацікавленість, активність, самостійність виконання завдань);
- × оптимальність добору змісту, форм організації навчальної діяльності, методів навчання, структури уроку та їх відповідність поставленим завданням, навчальній програмі;
- × формування життєвих компетентностей учнів на уроці (інформаційних, комунікативних, соціальних, пізнавальних, моральних тощо) та дотримання алгоритму формування компетентностей (мотивація — знання та досвід — навчання засобів дій та розвиток пізнавальних процесів — рефлексія);
- × результативність уроку (рівень засвоєння навчального матеріалу, рівень позитивного впливу на розвиток особистості, виховання дитини).

Крім того, існують певні схеми відвідування уроків: усіх уроків у певному класі, відведених на вивчення окремої теми; усіх уроків учителя протягом дня в різних класах; відвідування уроків з певною періодичністю протягом року (наприклад, по 2–3 уроки щомісяця). Вибір схеми залежить від багатьох чинників: рівень професійної майстерності вчителя, використання вчителем певних педагогічних технологій, рівень відповідальності вчителя, наявність зауважень з боку адміністрації тощо. Важливим фактором є і атестаційна категорія, на встановлення

якої претендує педагог. У будь-якому разі важливі якісна підготовка адміністрації до відвідування уроків, висока професійна компетентність експерта, спрямованість контролю не тільки на оцінку діяльності, але й на підвищення методичної майстерності педагога.

Окремої розмови заслуговує аналіз відвіданих уроків. Традиційно використовують такі типи аналізу, як: повний аналіз усіх аспектів уроку; комплексний аналіз системи уроків; аспектний аналіз (виокремлюють дидактичний, психологічний, виховний, організаційний, методичний аспекти); короткий аналіз уроку (рівень реалізації завдань уроку). Експерт самостійно визначає тип аналізу залежно від мети відвідування. Але в будь-якому разі треба пропонувати педагогу здійснити самоаналіз уроку, оскільки саме він сприяє саморозвитку вчителя, дозволяє розв'язати конфліктну ситуацію, якщо оцінки вчителя і керівника не співпадають.

І ще одне зауваження: яким би професійним не був керівник, він не в змозі досконало володіти особливостями методики викладання всіх предметів навчального плану. Отже, до відвідування уроків треба залучати досвідчених педагогів, громадськість, працівників методичних служб, інспекторів.

## **Контроль за станом викладання предметів**

Зрозуміло, що використання різноманітних моделей оцінки професійної компетентності вчителя (керівника) не виключає використання традиційних підходів до контрольної-оцінювальної діяльності. Важливо лише, щоб знайомі всім схеми, пам'ятки, анкети розкривали сутність відповідних аспектів професійної компетентності педагога. Так, більшість керівників для перевірки стану викладання предметів користуються традиційною **структурою**:

- × документація з предмета (плани, відповідність планування програмі);
- × виконання навчального плану та програми, зокрема й рівень навчальних досягнень учнів з предмета, оскільки наявність певного рівня є вимогою навчальної програми;
- × якість проведення уроків, оптимальність методів викладання предмета;
- × ведення документації вчителями кафедри (журнал, зошити, щоденники, протоколи тощо);
- × матеріально-технічна база викладання предмету (кабінети, обладнання);
- × позакласна робота з предмета;
- × методична робота вчителів, дослідницько-експериментальна робота кафедри.

Така структура відповідає функціональним обов'язкам педагога, зрозуміла для адміністрації і не викликає особливих утруднень. А тому є загалом прийнятною. Треба лише враховувати, що під час вивчення цих питань необхідно спиратись на модель професійної компетентності вчителя, оцінювати не тільки наявність окремих фактів, явищ, а також вплив рівня професійної компетентності вчителя на результативність освітнього процесу, формування компетенцій учнів.

У процесі перевірки стану викладання предмета керівник вивчає і діяльність учителя (здійснює персональний контроль), тому доцільно планувати одночасне вивчення діяльності вчителів певної кафедри і стану викладання певного предмета; проводити одночасно і фронтальну перевірку викладання предмета, й атестацію вчителів, і перевірку рівня навчальних досягнень учнів із цього предмета.

**Алгоритм перевірки** складається з декількох етапів:

- × збирання інформації про стан об'єкта. На цьому етапі важливо використовувати, з одного боку, вторинну інформацію, а з іншого, релевантну. Основною помилкою керівників є накопичення якомога більшого обсягу інформації про об'єкт, що заважає здійснювати ефективний її аналіз;
- × оброблення інформації. На цьому етапі використовують порівняльний аналіз (порівняння з нормативами, попередніми даними, даними з інших джерел), аналогові методики, рейтингові оцінки, систематизацію за певними блоками, узагальнення результатів за окремими напрямками;
- × виявлення та формалізація основних причин виявлених недоліків, відхилень від норми, досягнень;
- × обговорення результатів перевірки з підлеглими. Важливо дотримувати етичних норм контролю: спочатку результати перевірки обговорюють й уточнюють в бесіді з тими, хто (чия робота) перевірялись. За необхідності (якщо виявлено недоліки, які можуть бути притаманними іншим) результати обговорюють у колективі;
- × визначення основних шляхів подолання недоліків (компенсації), розвитку перспективних напрямків діяльності;
- × розроблення конкретних рекомендацій і прийняття відповідних управлінських рішень;
- × визначення системи контролю за прийнятими рішеннями;
- × організація виконання рішень.

В управлінській літературі виокремлюють різноманітні види контролю за станом викладання предметів. Такий розподіл визначає пріоритетні напрямки здійснення перевірки. Так, **фронтальний** контроль передбачає вивчення всіх аспектів викладання певного предмету: умов, процесу, результатів стосовно всіх учасників освітнього процесу (учнів, педагогів,

батьків). А тому під час фронтального контролю перевіряють якість освіти (рівень навчальних досягнень учнів), методичну роботу, кадрове забезпечення, позакласну діяльність, матеріально-технічну та дидактичну базу викладання тощо. **Оглядовий** контроль має на меті визначення дотримання основних вимог до викладання предмету, наявності умов щодо виконання навчальної програми. **Тематичний контроль** за станом викладання предметів передбачає вивчення окремих складових освітнього процесу — упровадження інноваційних технологій в процесі викладання певного предмету, активізація пізнавальної діяльності учнів у процесі навчання, позакласна робота з предмета, матеріально-технічне забезпечення викладання, результативність навчання тощо. Іноді під тематичним контролем розуміють певне поєднання персонального і класно-узагальнювального контролю, коли здійснюють вивчення системи роботи вчителя в межах однієї теми. **Персональний** контроль здійснюють відносно окремого педагога за всіма параметрами перевірки і, як правило, відбувається в рамках атестаційної експертизи. Іноді застосовують **класно-узагальнювальний контроль**. У такому разі за певною системою перевіряють викладання всіх предметів у певному класі (групі класів). Метою експертизи може бути визначення рівня дотримання єдиних педагогічних вимог з боку всіх учителів-предметників, виявлення причин негативних явищ, які спостерігаються в цьому класі, визначення рівня організації освітнього процесу в новостворених класах, визначення рівня адаптації до навчання в нових умовах (наприклад, перехід до середньої школи, профільної школи тощо).

Окремі автори визначають й інші види контролю за станом викладання наук (проблемно-узагальнювальний, фронтально-оглядовий тощо). Проте важливим є не стільки дотримання форми контролю, скільки принципів контрольно-аналітичної діяльності, особливо відповідність обраних форм і методів меті й завданням перевірки.

За результатами контролю складають довідку, за необхідності видають наказ про результати перевірки. Наведемо зразок такого наказу (за Т. В. Дрожжиною).

### НАКАЗ

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

№ \_\_\_\_\_

#### **Про стан викладання і рівень навчальних досягнень учнів з історії України та правознавства**

Згідно з перспективним планом адміністративного контролю якості викладання та рівня навчальних досягнень учнів протягом жовтня–листопада поточного навчального року в школі було вивчено стан викладання історії України, правознавства та рівень навчальних досягнень учнів 9–11-х класів.

Викладання історії України та правознавства в 9–11-х класах здійснюють вчителі кафедр, а саме:

№ з/п	Прізвище, ім'я та по батькові вчителя	Педагогічний стаж	Кваліфікаційна категорія, звання	Класи

Контроль передбачав вивчення й узагальнення системи роботи вищезазначених учителів і здійснювався за такими напрямками:

- × дотримання вимог державних програм щодо цілей, завдань, змісту навчання історії та правознавства в школі, критеріїв оцінювання навчальних досягнень;
- × наявність та якість поурочних і календарно-тематичних планів;
- × відповідність змісту уроків вимогам навчальних програм;
- × методика та науково-теоретичний рівень викладання предмета;
- × використання відповідних форм і методів обліку навчальних досягнень учнів;
- × упровадження активних форм і методів навчання;
- × використання наочності, ТЗН і сучасних інформаційних технологій у навчальному процесі;
- × рівень навчальних досягнень учнів.

З метою реалізації такого плану адміністратори школи відвідали \_\_ уроків та \_\_ факультативних занять. Було вивчено документацію учителів, перевірено учнівські зошити, проведено письмові контрольні роботи, анкетування учнів і вчителів школи, огляд навчальних кабінетів. Завдяки цьому отримано необхідну інформацію щодо системи роботи учителів й організації ними освітнього процесу.

Історія України як навчальна дисципліна дозволяє поглибити знання учнів з минулого своєї Батьківщини, від початків історичного буття і до сучасності, підвищити рівень їхньої загальнокультурної освіти, забезпечує орієнтацію в складному історичному просторі, формує світогляд. Цей курс надає їм змогу набути нового державного розуміння українського історичного процесу, відкрити для себе труднощі, які виникали перед нашими славними пращурами на їхньому шляху до національного та політичного відродження. На це спирається кафедра у своїй повсякденній діяльності. Сьогодні вона працює за своїми авторськими та варіативними програмами, які побудовано на нових ідейних засадах.

Для більш повного засвоєння учнями курсу, поглибленого вивчення окремого історичного матеріалу використовують різні форми занять, які обирають в кожному розділі довільно: уроки-лекції, обговорення



проблем на семінарах, уроки-конференції, індивідуальні консультації, уроки-диспути, наукові доповіді, тематичні огляди, співбесіди, уроки-заліки тощо.

Відомо, що найкраща, найретельніше розроблена програма відстає від живого життя, від нових досліджень, які постійно з'являються. Тому вона й націлює й учителя, й учнів на самостійне стеження за новими розвідками в історіографії, за новими виданнями класичної історичної спадщини, періодикою, довідниковою літературою.

Найкращим результатом роботи вчителів та учнів є щорічні переможці районних, міських предметних олімпіад і високий показник вступу до вишів випускників гімназії, які пов'язують своє майбутнє з історією, правом та іншими суспільними науками. Активно ведеться членами кафедри робота з підготовки науково-пошукових робіт для захисту в МАН.

Значним здобутком кафедри є оформлення трьох профільних кабінетів. У них експозиційно репрезентовані такі сторінки розвитку української історії та культури: український розпис, український побут, різьба по дереву, релігійні вірування нашого народу. Також широко представлено історичну літературу, що систематизована за такими історичними періодами: період Київської Русі, період українського козацтва, Гетьманщини, період національно-визвольних воєн українського народу і т. д. Також окремо виділено навчальні посібники, довідники, періодику, широко представлено юридичну літературу та нормативно-правову базу. Педагоги кафедри:

- × стали ініціаторами й організаторами багатьох позакласних і позашкільних заходів, наприклад щорічної акції «Мій край — моя історія жива»;
- × забезпечили перемогу у Всеукраїнських конкурсах «Національна ідея» та «Як я захищатиму Батьківщину», міському правовому брейн-рингу;
- × провели цикл тематичних екскурсій для ознайомлення з визначними історичними та культурними пам'ятками міста й України. Зокрема, учні часто відвідують історичні місця, пов'язані з подіями Другої світової війни.

Таким чином, вивчення, аналіз і узагальнення отриманої інформації дають можливість констатувати, що викладання історії України проводиться за державними програмами, затвердженими Міністерством освіти і науки України, та згідно з інструктивно-методичними рекомендаціями щодо вивчення шкільних дисциплін.

Усі вчителі кафедри довели, що мають високу професійну підготовку, добре володіють методикою викладання суспільно-гуманітарних дисциплін і сучасними ефективними формами організації освітнього



процесу. Кожний учитель має власні підходи до реалізації освітніх завдань.

Упровадження елементів випереджального та проблемно-пошукового навчання з використанням інформаційно-комунікаційних технологій дає вчителям можливість розв'язувати найскладніші завдання сучасної дидактики.

Рівень навчальних досягнень учнів учителя \_\_\_\_\_ :

Класи	Кількість учнів	Рівень навчальних досягнень			
		Високий	Достатній	Середній	Початковий

Особливий інтерес в учнів 9-х класів викликає курс «Правознавство. Практичне право». Адже в сучасних умовах розбудови правової системи України, що базується на гарантіях прав людини, важливим є підняття на необхідні рівні правосвідомості та правової культури підрастаючого покоління. Неабияке значення для реалізації цього завдання мають правове виховання і правова освіта. Так, на базі кафедри створено студію, де вчителі ведуть активну профілактичну правову роботу серед учнів, а на уроках допомагають їм оволодіти юридичними знаннями. Діти різних правових шкіл України ознайомлюються з процесом виникнення держави і права, юридичною відповідальністю, з основами окремих галузей права, повністю забезпечені найновітнішими підручниками та посібниками з курсу. Учителями широко використовуються схеми, роздавальний матеріал, правові джерела, новітні технології.

Утвердження в Україні громадянського суспільства й розбудова на основі Конституції України суверенної та незалежної, демократичної, соціальної, правової держави потребують суттєвої зміни підходів до формування нового покоління українців. Невід'ємними ознаками громадянина нашої держави мають стати висока правова культура, послідовні демократичні переконання, уміння легальними засобами захищати загальноновизнані суспільні цінності. Без належного рівня правових знань і навичок поведінки неможлива свідома участь особи в суспільному та державному житті. Правовій освіті громадян України сьогодні приділяється значна увага з боку держави, її інститутів та установ. Важливе місце в системі правової освіти належить курсу «Правознавство» для 10–11-х класів із поглибленим вивченням юридичних дисциплін.

*Зазначений курс покликаний:*

- × ознайомити учнів з основами теорії державно-правових явищ і на цьому ґрунті сформувані уявлення про державно-правові реалії України;

- × навчити користуватися правовими актами та юридичною літературою, аналізувати і з правової точки зору оцінювати права в конкретних правовідносинах;
- × виховувати впевненість у необхідності дотримання правових норм, непримиренність до протиправної поведінки.

Програма курсу сприяє виконанню одного з найважливіших завдань — підготовці учнів до життя, набуттю ними навичок правомірної поведінки, пошуку шляхів розв'язання життєвих ситуацій відповідно до норм права, вихованню потреби співставляти свою поведінку з вимогами законів Української держави.

Рівень навчальних досягнень учнів учителя \_\_\_\_\_ :

Клас	Кількість учнів (усього/писало)	Рівень навчальних досягнень			
		Високий	Достатній	Середній	Початковий

*Водночас слід зазначити такі недоліки:*

- × не завжди раціонально вчителі використовують робочий час уроку;
- × недостатню увагу приділяють індивідуальній роботі з учнями;
- × не завжди використовують систематичність викладання;
- × не виділяють головне у вивченні теми;
- × не застосовують засоби підвищення інтересу до виконання домашнього завдання;
- × не використовують методи заохочення учнів на уроці;
- × мало уваги приділяють розвитку в учнів умінь аналізувати, висловлювати судження, робити висновки, давати оцінку історичним і правовим подіям, явищам, процесам.

У зв'язку з вищезазначеним

**НАКАЗУЮ:**

1. Уважати результативною роботу вчителів \_\_\_\_\_ в \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ класах щодо забезпечення стабільних знань учнів.
2. Відзначити творчу роботу вчителя \_\_\_\_\_ з учнями, які мають здібності до поглибленого вивчення історії України та схильність до науково-дослідницької роботи.
3. Учителям \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_:
  - 3.1. Більше уваги приділяти розвитку в учнів умінь аналізувати, висловлювати судження, робити висновки, давати оцінку історичним і правовим подіям, явищам і процесам.
  - 3.2. Акцентувати увагу учнів на використанні різних джерел знань, із розумінням їх особливостей, уміння критично оцінювати факти та діяльність історичних діячів.

- 3.3. Дотримуватися систематичності у викладанні, раціонально використовувати робочий час на уроці.
4. Завідувачеві кафедрою суспільно-гуманітарних дисциплін \_\_\_\_\_ :
  - 4.1. Проаналізувати результати перевірки навчальних досягнень учнів і розглянути питання про стан формування навчальних умінь і навичок учнів на засіданні кафедри.
  - 4.2. Провести відповідну роботу з усунення виявлених недоліків.
  - 4.3. Активізувати індивідуальну роботу членів кафедри, запроваджуючи ефективні форми роботи, такі як: \_\_\_\_\_ .
5. Заступникові директора з НВР \_\_\_\_\_ узагальнити та систематизувати отримані під час перевірки дані для подальшого планування й організації освітнього процесу.
6. Контроль за виконанням цього наказу покласти на заступника директора з НВР \_\_\_\_\_ .

*Директор школи* \_\_\_\_\_

*З наказом ознайомлені:* \_\_\_\_\_

Для здійснення перевірки стану викладання предметів формується група вчителів, яку очолює представник адміністрації (як правило, заступник директора з освітньої роботи). Складається план перевірки, визначаються відповідальні, терміни, методи експертизи. Видається наказ (розпорядження) про проведення перевірки. Оскільки перевірка стану викладання предмету вимагає достатньо багато часу, адміністрація закладу освіти планує таких перевірок 2–3 на рік, ураховуючи долю предмета в навчальному плані школи. Із практики відомо, що найбільше слушним часом для вивчення стану викладання предмету є листопад і лютий (не початок і не кінець семестру, менша насиченість виховними і методичними заходами).

У процесі вивчення стану викладання предмету важливо приділити увагу і додатковим формам організації навчального процесу (факультативам, гурткам, індивідуальним заняттям), адже часто за рахунок цих занять здійснюються як допрофільне, так і профільне навчання.

У початковій школі більш розповсюдженим є класно-узагальнювальний контроль, але слід пам'ятати, що найбільш важливі аспекти підготовки випускника початкової школи треба вивчати систематично і детально (техніка читання, володіння мовою, математична культура).

### **Контроль за виконанням нормативних документів**

Важливим напрямком контрольно-аналітичної діяльності є контроль за виконанням нормативних документів. Для здійснення контролю за виконанням нормативних документів рекомендується створити картотку законів, наказів, рекомендацій, листів, що надходять до школи, за реквізитами:

- × назва документа;
- × хто видав;
- × короткий зміст;
- × виконавці;
- × хто контролює виконання;
- × строки контролю;
- × дата зняття з контролю.

Після отримання документа планується робота з ознайомлення зацікавлених осіб (або всього педагогічного колективу) з документом, обговорення шляхів виконання зазначених у ньому завдань. Розробляється управлінське рішення щодо виконання нормативного документу (управлінська вказівка, розпорядження, наказ, план заходів, комплексно-цільова програма тощо). Згідно з визначеними термінами складається план перевірки виконання або створюється відповідна картотека (карта).

Наприклад, *карта виконання навчальних програм*:

- × тема програми;
- × кількість уроків за програмою;
- × кількість уроків за класним журналом;
- × питання, що не внесені до календарних планів;
- × що не виконано в повному обсязі (практичні, лабораторні, контрольні, уроки розвитку мовлення тощо).

Аналогічні картотеки ведуть із питань перевірки шкільних зошитів, класних журналів, планів, щоденників тощо.

Результати внутрішньошкільного контролю оформлюють як протокол, матриця, схема. Наведемо приклад схеми перевірки шкільної документації.

Таблиця 6

Схема перевірки шкільної документації

Назва документа	Критерії та показники	Оцінка
Річний план	Наявність плану перевірок шкільної документації	
	Виконання вимог єдиного орфографічного режиму	
	Оптимальність тематичних перевірок шкільної документації	
Книга наказів	Наявність	
	Якість оформлення наказів	
	Відповідність змісту наказів вимогам	
	Нумерація наказів	
	Наявність підпису керівника	
	Якість змісту наказів	

Особливої уваги заслуговує **перевірка класних журналів**. Бажано вивчити такі аспекти:

- × наявність та якість повного списку дітей та відомостей про батьків, адресу, відвідування гуртків, інших сторінок, передбачених інструкцією;
- × виконання програм з кожного предмета;
- × система та характер самостійних, творчих, практичних, контрольних робіт; система тематичного і поточного оцінювання;
- × система повторення навчального матеріалу;
- × зміст та обсяг домашніх завдань;
- × об'єктивність виставлення оцінок;
- × облік відвідування учнями уроків, відповідність реальному відвідуванню школи учнями.

Досвідчені адміністратори знають, що ретельна перевірка класного журналу дає іноді більше інформації для аналізу, ніж спостереження за педагогічною діяльністю на уроці й у позаурочний час.

Важливим видом контролю за нормативними документами є і перевірка учнівських зошитів і щоденників. Треба зауважити, що вивчення всіх зошитів чи щоденників учнів певного класу є не завжди доцільним, адже потребує багато часу. Достатньо проглянути декілька зошитів, щоб визначити рівень роботи з документами певного вчителя чи класного керівника і прийняти відповідне управлінське рішення.

Особливо важливим є контроль за виконанням законів України (про освіту, про мови, про працю) та підзаконних нормативних актів (цільових програм, постанов Уряду, наказів міністерства). Критерії та показники розробляє адміністрація школи на основі вимог до того чи іншого документу, ураховуючи його специфіку, та доводить до відома об'єкту контролю до початку перевірки.

## **Контроль за якістю освіти учнів**

Сучасні дослідження в галузі освіти, на жаль, не дають однозначної відповіді на питання: «Що таке якісна освіта?» Узагальнюючи різні точки зору, можна виокремити такі показники, які характеризують якість освіти:

- × рівень навчальних досягнень учнів;
- × рівень сформованості життєвих компетентностей учнів;
- × рівень вихованості (розвинутість моральних якостей, позитивне ставлення до оточуючих, навколишнього середовища, до справи, до себе, сформованість ціннісних орієнтацій тощо);

- × рівень соціалізації (готовності до повноцінного й успішного життя у світі дорослих);
- × збереження здоров'я (фізичного, психічного, соціального, духовного);
- × розвиток особистості (пізнавальні здібності, здатність до самодосконалення, творчі здібності тощо).

Мабуть, можна цей перелік продовжувати і далі. Проте треба зауважити, що реально вимірювати сьогодні ми можемо лише показники, пов'язані з навчальними досягненнями учнів. Не випадково і держава (не тільки наша) з багатьох характеристик випускника школи перевіряє лише якість знань за допомогою незалежного зовнішнього тестування. А тому, не заперечуючи важливості всіх інших критеріїв якісної освіти, зупинимося саме на контролі за навчальними досягненнями учнів.

В управлінській літературі описано достатньо форм контролю за якістю знань. Найбільше простою формою є **усна перевірка знань** учнів. Її переваги — оперативність, економія часу, можливість у процесі перевірки навчати учнів самоаналізу і самоконтролю. Перевіряючи під час відвідування уроків часто використовують таку форму контролю, оскільки це дозволяє виявити приблизний рівень засвоєння матеріалу безпосередньо на уроці, перевірити залишкові знання, упевнитись у тому, що завдання уроку дійсно виконані. Проте говорити про глибину такої перевірки, об'єктивність і точність не доводиться. Тому найбільш розповсюдженою формою контролю за якістю знань учнів є **письмова перевірка**. Ця форма контролю дозволяє протягом 15–45 хвилин об'єктивно перевірити знання учнів усього класу з певної теми чи навіть за певний курс. Недоліки письмової перевірки в тому, що вона вимагає багато часу, потребує певного рівня професіоналізму при доборі завдань. Особливо це стосується актуальних сьогодні типів завдань — тестів. Адже забезпечити валідність, точність, повноту, об'єктивність під час використання тестових завдань можливо лише за умови підготовки їх спеціалістами-тестологами. Крім того, очевидно, що окремі знання, а особливо вміння, неможливо перевірити лише за допомогою тестів. А тому безумовно важливою формою контролю якості знань є **практичні завдання** (практичні та лабораторні роботи, досліді, робота з контурними картами, схемами, фізичні вправи тощо). Звісно, що їх використання має бути мотивовано як специфікою предмета, знання з якого перевіряють, так і кваліфікацією експерта. Одним з ефективних прийомів перевірки знань учнів з окремої теми є метод граф, який передбачає встановлення зв'язків між окремими змістовими одиницями теми, та використання комбінованих завдань, що

дозволяють виявити не тільки рівень знань, але й зрозуміти причини недоліків і прогалин у знаннях учнів, побудувати індивідуальні корекційні маршрути їх подолання. Таким чином, плануючи і здійснюючи контроль за якістю знань учнів, треба обов'язково визначати форми та методи контролю.

Ще одне важливе питання щодо перевірки якості знань — частота перевірок рівня навчальних досягнень. У вітчизняній практиці вже склалася певна система внутрішньошкільного контролю за якістю знань учнів.

### **Контроль за науково-методичною роботою**

На особливу увагу заслуговує організація контролю за науково-методичною роботою в школі. Перш за все, керівнику школи треба враховувати, що пріоритетом в організації методичної роботи є право вчителя самостійно обирати форми та шляхи підвищення педагогічної майстерності. А тому участь педагога в роботі методичного об'єднання, виставках педагогічної творчості, творчих групах тощо не може бути об'єктом контролю. Це лише форми та засоби досягнення головної мети — підвищення рівня професійної компетентності. Традиційно науково-методична робота в школах будується з урахуванням єдиної методичної теми (проблеми). Проте сучасний погляд на організацію (а значить, і на контроль) методичної роботи не передбачає обов'язкову наявність проблеми, єдиної для всіх учителів школи. Більш результативним виявляється визначення таких тем або проблем окремо для кожного педагога школи. У цьому випадку вони будуть актуальними для вчителя, відповідати його потребам, утрудненням, мотивам професійної діяльності, іншими словами, особистісно зорієнтованими. А тому, контролюючи методичну роботу, перш за все, треба звертати увагу на її результативність, рівень зростання педагогічної майстерності, професійної компетентності педагога. Крім того, останнім часом набуває більшої уваги потреба і здатність учителя до самоосвітньої діяльності, до постійної неперервної освіти, самовдосконалення. Таким чином, модель контрольно-аналітичної діяльності в аспекті науково-методичної роботи не може бути єдиною для всієї школи, а тим більше для всіх шкіл регіону чи держави. Головне, щоб система методичної роботи ґрунтувалася на діагностичній основі, а тому об'єктом контролю може бути, зокрема, наявність і рівень діагностики педагогів та педагогічної діяльності. Удосконаленню контролю сприятиме розроблення рівнів методичної майстерності вчителів, особливо з питань запровадження прогресивного досвіду. Треба пам'ятати, що власне процес інноваційної діяльності незалежно від результатів цієї діяльності

позитивно впливає на професійну компетентність учителя. Можна рекомендувати такі рівні методичної діяльності педагога:

- × запровадження прогресивного педагогічного досвіду;
- × розробляння власного досвіду;
- × розповсюдження власного досвіду.

Прогнозованим результатом роботи вчителя над методичною проблемою можуть бути:

- × відкриті уроки або заходи;
- × виступи на семінарах, нарадах;
- × демонстрування методичних знахідок;
- × опис власного досвіду;
- × наукова стаття, дослідження, авторська програма, посібник тощо.

Такий підхід дозволить керівникові планувати поступове зростання методичної майстерності вчителя та контролювати цей процес.

У методичній літературі можна знайти багато схем аналізу методичних заходів з урахуванням організаційних, змістовних та результативно-оцінювальних аспектів. Існує багато тематик засідань методичних об'єднань та рад. Проте в кожному випадку слід виходити з наявності та можливості реалізації конкретної мети, відповідності змісту та методів організації запланованим завданням та результатам на основі діагностики професіоналізму вчителів, потреб педагогів у професійному вдосконаленні та творчій діяльності.

## **Контроль за реалізацією стратегії**

Сучасна школа не може розвиватися без чітко визначеної стратегії, програми розвитку. Забезпечення якісного виконання такої програми залежить і від наявності ефективного контролю за її виконанням. Можливі декілька варіантів побудови системи контролю за реалізацією стратегії школи. По-перше, керівник школи може розподілити функцію контролю за реалізацією стратегії між існуючими організаційними структурами. Кожен заступник директора, керівник методоб'єднання серед своїх функціональних обов'язків буде мати і контроль за тією чи іншою ланкою програми розвитку школи. Позитив у такому варіанті побудови системи контролю полягає в тому, що не треба формувати якусь нову додаткову організаційну структуру. Проте, вважаючи, що школи сьогодні мають, як правило, лінійно-функціональну організаційну структуру, яка не є гнучкою, більша частина контролюючої діяльності виконується керівником, що не можна вважати оптимальним



варіантом. Тому для управління реалізацією стратегії школи можна рекомендувати використовувати спеціальну структуру, наприклад Раду з розвитку школи. Цій структурі й доручаєть контроль за реалізацією стратегії. Такий контроль може бути автоматизованим. У такому разі програма розвитку школи, закладена в ЕОМ, у необхідний термін надсилає виконавцям питання щодо здійснення тих чи інших пунктів програми. Виконавці у визначений термін заповнюють бланки звітів, програма підсумовує результати та надсилає загальний звіт керівникові про стан виконання програми розвитку школи. До речі, за таким принципом можна здійснювати контроль і без використання ЕОМ, якщо цю роботу виконує окрема людина.

Можливі й інші методи контролю за реалізацією стратегії школи: шляхом проведення періодичних засідань, на яких виконавці звітують про виконання програми відповідно до визначених термінів.

Керівник школи обирає форму та методикку контролю відповідно до можливостей, звичок, традицій. Проте необхідно дотримувати деяких вимог до контролю за реалізацією стратегії школи, ураховуючи відповідну специфічність цього питання. Такими вимогами можна визначити:

- × виконавці мають бути заздалегідь поінформовані про терміни контролю;
- × контроль здійснюють, як правило, за виконанням окремих питань, аспектів, пунктів програми;
- × контроль має передбачати заохочення за ефективне виконання програми;
- × контроль має бути спрямованим на досягнення згоди, а не тільки підкорення виконавців.

## **Контроль за виховною роботою**

Аналогічні підходи слід реалізовувати і в процесі побудови моделі контрольно-аналітичної діяльності щодо виховної роботи. Специфіка сучасної школи полягає в тому, що практично кожен педагогічний колектив реалізує свою власну систему виховної роботи, а це перешкоджає виробленню єдиних вимог до організації контролю за цією важливою ланкою освітнього процесу. Проте слід відзначити деякі загальні чинники:

- × наявність концепцій національного, громадянського виховання, правової, екологічної освіти тощо, які орієнтують педагогів на формування певних якостей особистості;
- × пріоритетом виховної роботи було і залишається моральне виховання молоді;

- × існує нормативна база щодо роботи з попередження дитячого травматизму;
- × існують кваліфікаційні вимоги та Положення про класного керівника.

У зв'язку з вищевикладеним контроль за організацією виховної роботи слід починати з аналізу відповідності системи виховної роботи (якщо вона існує) нормативним документам. Метою контролю за виховною роботою можна вважати визначення відповідності системи нормативам, визначення відповідності результатів роботи (як правило, це відповідний рівень вихованості) прогнозам, закладеним у систему.

Розмаїття виховних систем, моделей виховання, притаманних сучасній школі, вимагає від суб'єкта контролю дотримання індивідуального підходу до оцінки результативності виховної роботи. Оскільки практично неможливо об'єктивно описати кількісними показниками результати виховання, більшість уваги приділяється контролю за виховним процесом та умовами його здійснення. У той же час зрозуміло, що високоорганізований, різноманітний за формами, напрямками виховний процес не завжди означає високий результат. А тому головними об'єктами контролю за виховною роботою мають бути тенденції рівня вихованості (якщо така діагностика проводиться в школі), участь школярів у громадському житті, сформованість і наукова обґрунтованість виховної системи класу, школи, спрямованість системи на формування життєвої компетентності школярів. Сучасність вимагає від керівника школи звертати більше уваги на громадянське виховання, бо соціалізація особистості неможлива без сформованих навичок громадянської поведінки. А тому об'єктом контролю має бути наявність не просто системи громадянського виховання, а системи життєдіяльності учнів за законами громадянського суспільства. Проте, якими б важливими не були вищезгадані аспекти виховання, слід пам'ятати, що головним компонентом будь-якої системи виховання має бути система морального виховання. Такі системи давно розроблені науковцями, і керівництву закладу освіти треба лише обрати для себе власний варіант.

Структура контролю за виховною роботою містить у собі умови, рівень організації освітнього процесу та його результативність.

*Умови:*

- × стан та якість обладнання актових та спортивних залів, оснащених кабінетів музики, образотворчого мистецтва, майстерень, приміщень для гурткової роботи;
- × наявність кадрових умов: рівень та система підготовки класних керівників, підвищення їхньої кваліфікації;

- × професійна компетентність та система роботи психолога школи, педагога-організатора, соціального педагога, керівників гуртків;
- × використання можливостей навчального плану, позабюджетних можливостей школи, штатного розпису для організації виховної роботи;
- × використання можливостей соціального оточення (закладів культури, освіти, медицини, спорту, юридичних організацій тощо) для виховання дітей.

*Процес:*

- × планування виховної роботи школи;
- × система роботи гуртків та секцій;
- × система роботи з батьками;
- × робота з організації класних колективів;
- × наявність системи дитячого самоврядування та рівень педагогічного керівництва дитячими організаціями;
- × участь школи в районних, міських заходах;
- × робота з попередження правопорушень; система роботи з правового виховання;
- × робота з попередження дитячого травматизму;
- × система морального виховання;
- × система фізичного виховання;
- × економічне, екологічне, трудове, естетичне тощо виховання в школі.

*Результати:*

- × сформованість життєвої компетентності учнів;
- × рівень вихованості школярів (відповідно до розроблених критеріїв або моделей); рівень організації класного колективу, шкільного колективу;
- × рівень підготовки педагогічного колективу до здійснення виховної роботи.

У процесі здійснення *контролю за роботою класного керівника* слід звертати увагу на такі аспекти діяльності:

- × знання класним керівником особливостей учнів та використання цих знань у виховній роботі;
- × відповідність виховної системи класу результатам діагностики учнів;
- × орієнтація на формування життєвої компетентності школярів;
- × наявність системи роботи з батьками;
- × індивідуальний підхід у вихованні;

- × рівень організації класного колективу, спрямованість учнів на досягнення більш високих результатів власної діяльності;
- × рівень підготовки та проведення виховних заходів;
- × включення у виховний процес спеціалістів (лікарів, юристів тощо);
- × орієнтація роботи класного керівника на соціальну адаптацію, профорієнтацію;
- × результативність роботи класного керівника (наявність позитивних змін у вихованості учнів);
- × наявність системи роботи з досягнення єдності педагогічних вимог.

Слід відзначити, що на результативність виховної роботи впливає рівень вихованості педагогів: діти копіюють поведінку та ціннісні орієнтації дорослих. Тож треба враховувати і рівень спілкування педагогів, і соціальний статус батьків. Треба пам'ятати, що школа не може бути повністю відповідальною за вихованість дітей, тож треба оцінювати лише ступінь позитивного впливу школи, класного керівника на вихованість та розвиток особистості школярів. Загалом, вибудовуючи систему контролю за виховною роботою в школі, керівник має урахувати специфічність об'єкта контролю, а тому і суб'єкт контролю має бути гарним психологом, добре обізнаним у педагогіці та психології.

## Планування внутрішнього аудиту

Важливим чинником ефективності контрольно-аналітичної діяльності є планування внутрішньошкільного контролю.

Заслугує на увагу і модель планування контрольно-аналітичної діяльності «знизу», оскільки це відповідає сучасним вимогам демократизації управління і, зокрема, контролю. У такому випадку планування внутрішньошкільного контролю слід здійснювати з урахуванням точок зору суб'єктів контролю. **Алгоритм планування** такий.

1. Кожен учитель заповнює технологічну карту контролю, де пропонує форми і час контролю за власною педагогічною діяльністю (самоконтроль, взаємоконтроль, адміністративний контроль), план-графік контролю (клас, тема, термін, мета), необхідність чи відсутність необхідності надання допомоги, участь у методичній роботі тощо.
2. Керівники методоб'єднань узгоджують плани вчителів та виробляють план контролю за діяльністю відповідної кафедри.
3. Заступники директора узгоджують плани контролю кафедр та складають проект графіка внутрішнього аудиту, що розглядається та затверджується директором школи.

Така технологія контролю дозволяє враховувати думки вчителів, залучати їх до контрольно-аналітичної діяльності, вимагає від них самоаналізу та осмислення власної педагогічної діяльності.

Рекомендується здійснювати контроль на основі **проблемно-орієнтованого підходу**: спочатку вивчити результати діяльності, потім виявити, які недоліки в організації освітнього процесу стали причиною виявлених проблем, і на основі визначених причин сформулювати рекомендації щодо зміни відповідних умов. Такий підхід дозволяє уникнути перевірок, які не є абсолютно необхідними для покращення результативності діяльності установи. Раніше існувало неофіційне правило: перевіряти треба абсолютно все, що заплановано і здійснюють. Проте зрозуміло, що в такому разі контроль буде формальним і спрямованим на обсяги контрольно-аналітичної діяльності, а не на результати роботи закладу освіти.

### **Контроль за виконанням прийнятих рішень**

Ще одним важливим аспектом є наявність системи контролю за виконанням прийнятих рішень. Технологія контролю за виконанням рішень залежить від традицій, що склалися у школі. Можна рекомендувати оформити книгу контролю за виконанням рішень, у якій будуть зафіксовані всі прийняті рішення. На кожне рішення можна завести контрольний лист, у якому будуть зафіксовані питання, відповідальні, терміни виконання та терміни контролю. Контрольний лист закривається, якщо рішення виконано та відповідальний звітував про виконання рішення. У деяких школах ще на етапі планування виокремлюють графу «контроль», де записують терміни контролю та відповідальних за нього, форму контролю та дата зняття рішення з контролю. Деякі керівники планують хоча б один раз на семестр тематичну перевірку «Виконання прийнятих рішень». За підсумками тематичної перевірки складають план заходів щодо невиконаних рішень, який є частиною річного плану на майбутній рік. Заслуговує на увагу і практика заслуховування на кожному засіданні (педраді, адміністративної або апаратної нарад тощо) інформації про виконання раніше прийнятих рішень.

### **Визначення ефективності внутрішньошкільної методичної роботи**

Оновлення й удосконалення системи загальної середньої освіти вимагає визначення чітких критеріїв оцінки результатів праці вчителя, а звідси — удосконалення методів вивчення ефективності

внутрішньошкільної методичної роботи як важливого чинника управління освітнім процесом.

Важливим показником внутрішньошкільної методичної роботи є співвідношення зростання професійної майстерності педагогічних працівників з кінцевою метою науково-методичної роботи — підвищенням якості й ефективності освітнього процесу.

Оцінити ефективність методичної роботи з учителями можна, використовуючи такі параметри (за Б. Л. Тевліним):

- × визначення цілей і завдань, доцільності обраної структури методичної служби школи;
- × планування методичної роботи на діагностичній основі з урахуванням змісту аналізу роботи за минулий рік;
- × зміст, основні напрями, організаційні форми методичної роботи;
- × робота методичної ради школи, її роль у підвищенні фахової майстерності педагогів;
- × робота шкільних методичних об'єднань, творчих груп;
- × шкільний методичний кабінет, його оформлення, зміст роботи, роль у зростанні професійної кваліфікації педагогів;
- × форми роботи з педагогічними кадрами: колективні, групові, індивідуальні, наставництво; організація роботи з молодими педагогами;
- × організація самоосвітньої діяльності педагогів, керівників школи;
- × науково-дослідна, інноваційна діяльність педагогів;
- × практичне використання педагогами досягнень психолого-педагогічної науки, передового педагогічного досвіду;
- × використання в освітньому процесі сучасних комп'ютерних технологій;
- × участь учителів у роботі педагогічної ради, науково-практичних конференцій, семінарів, оглядів-конкурсів тощо;
- × участь членів педагогічного колективу в районних (міських), обласних заходах;
- × наукові та популярно-педагогічні публікації членів педагогічного колективу;
- × проходження вчителями курсів підвищення кваліфікації;
- × оснащення шкільної бібліотеки фаховою, науково-методичною, психолого-педагогічною літературою;
- × організація роботи над науково-методичною проблемою школи.

“ Ви зможете це зробити, якщо повірите, що зможете. Вивчіть життя тих людей, яких світ називає великими, і ви помітите, що кожен з них у високому ступені володів самоконтролем.

Наполеон Хілл.

## Етичні вимоги до контролю

Важливим чинником ефективності контролю є виконання етичних вимог. Їх можна сформулювати багато, зупинимось на деяких:

- × не аналізувати недоліки вчителя в присутності колег, бо тимчасові невдачі можуть бути зафіксовані колегами як постійний недолік педагога;
- × про результати контролю слід повідомляти педагогічному колективу тільки після обговорення із суб'єктом контролю;
- × разом з результатами контролю слід повідомляти і про їхні причини, серед яких можуть бути й об'єктивні, не залежні від учителя (особливості класу, стан забезпечення предмета тощо);
- × в основі контролю мають бути співставлення результатів роботи одного й того ж учителя з одним і тим же класом у різні періоди, але не порівняння вчителя з колегами;
- × адміністратор не має оголошувати своє ставлення до результатів контролю, треба лише аналізувати їх з точки зору відповідності до нормативів;
- × ініціатива під час проведення контролю має бути за суб'єктом контролю (учитель сам має проаналізувати урок, зазначити причини успіхів та невдач тощо);
- × рекомендації вчителю необхідно висловлювати в тактичній формі, уникати «істини в останній інстанції»;
- × треба пам'ятати, що погано проведений урок, низький результат не є причиною для зміни особистісних взаємин між адміністрацією й учителем.

Таким чином, контроль-аналітична діяльність керівника школи залишається актуальною функцією, проте на сучасному етапі потребує оновлення відповідно до нових завдань школи, пов'язаних з модернізацією освіти. Використання різних підходів до управління загалом (ситуативний, адаптивний, компетентісний, проектний, програмно-цільовий, культурологічний тощо) потребує побудови відповідної моделі внутрішньошкільного контролю. А моделювання, у свою чергу, потребує чіткого й обґрунтованого вибору мети, об'єкта, суб'єкта, форм, методів контролю, визначення алгоритму аналізу отриманих результатів і дотримання вимог до вироблення рекомендацій за наслідками контролю. Усе це вимагає від керівника знання сучасної теорії управління школою, психології та основ менеджменту, постійної роботи над підвищенням власної професійної компетентності.

## 2.2. АНАЛІЗ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

### Аналіз зовнішнього середовища

Серед численних функцій і обов'язків керівника школи чільне місце посідає педагогічний аналіз. Як функція управління педагогічний аналіз уперше системно розроблений відомим ученим у галузі управління освітою Ю. А. Конаржевським у кінці семидесятих років минулого сторіччя. Хоча і раніше педагогами, дослідниками приділялось багато уваги цій проблемі. Проте в основному мова йшла про аналіз внутрішнього середовища: освітній процес, його результати та умови здійснення.

Сьогодні висуває нові вимоги до педагогічного аналізу. І головна з них — необхідність здійснення системного аналізу зовнішнього середовища закладу освіти. Справа навіть не в тому, що це загальна вимога менеджменту. Справа в тому, що вплив зовнішнього середовища на діяльність закладу освіти суттєво збільшився в порівнянні з минулими десятиріччями. Керівники шестидесятих–вісімдесятих пам'ятають уніфіковану систему освіти, коли не було особливої потреби відслідковувати зміни в економіці, освітній політиці, заробітній платі тощо. Більшість питань щодо розвитку освітньої галузі вирішували на рівні держави, а тому вплив зовнішніх факторів на діяльність окремого закладу освіти був несуттєвим. У наш час, час постійних і часто не передбачуваних змін у суспільстві, державі, зокрема, в освітній галузі, педагогічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища стає головною функцією управління закладом освіти.

Соціальне середовище оточує людину і впливає на її становлення та прояви від народження. Воно є джерелом вироблення та накопичення інформації, а тому визначає умови розвитку людини, спрямованість її потреб, мотивів, цінностей, моделей поведінки тощо. Оскільки заклад освіти є відкритою соціально-педагогічною системою, його функціонування і розвиток безпосередньо залежать від соціального оточення, навколишнього світу, середовища.

Зовнішнє середовище постійно здійснює вплив на оточуючі об'єкти, одним з яких є і заклад освіти. А тому фактори впливу зовнішнього середовища є об'єктами аналізу, який необхідно проводити для прийняття будь-якого рішення, особливо таких, як визначення стратегії розвитку закладу освіти, впровадження інновацій тощо.

Відомою вченою Л. М. Калініною [19] досліджено фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність закладу освіти. Це зокрема:

- × стан економіки в регіоні;
- × рівень і джерела фінансування закладу освіти;
- × можливість здійснення економічної діяльності в закладі освіти;
- × рівень доходів населення в регіоні;



- × характеристика органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх ставлення до проблем освіти загалом і до конкретного закладу освіти;
- × наявність і характеристика соціокультурних інституцій (бібліотеки, музеї, спортивні та музичні школи тощо), наукових установ, релігійних установ у мікрорайоні;
- × характеристики замовників освіти (батьків), їхньої освітньо-кваліфікаційний рівень, системи родинних цінностей;
- × характеристики інших закладів освіти в регіоні, які можуть бути конкурентами;
- × криміногенний стан у регіоні;
- × етнічний склад населення;
- × демографічний стан у регіоні.

Як бачимо, навіть перелік основних факторів впливу свідчить про складність проблеми аналізу зовнішнього середовища. Деякі з об'єктів аналізу опосередковано впливають на діяльність закладу освіти, і тому керівнику школи достатньо мати інформацію про стан тієї чи іншої проблеми й урахувати її, приймаючи рішення. Не постає питання щодо цих факторів про детальний аналіз та узагальнення інформації. Мова йде про стан економіки в регіоні, рівень доходів населення тощо. Проте більшість факторів суттєво впливають на діяльність закладу освіти.

Від рівня фінансування школи залежить конкурентоспроможність і ефективність здійснення освітнього процесу, особливо в позаурочний час. Економічна діяльність закладу освіти створює додаткові можливості для реалізації освітніх потреб громадян, а тому підвищує або знижує імідж школи в регіоні.

Загальновідомо, що збагачене освітнє середовище складно створити без організації спільної діяльності закладу освіти із закладами вищої освіти, музичними, спортивними школами, установами культури, медицини. А тому наявність чи відсутність у мікрорайоні школи соціокультурних інституцій — суттєвий фактор впливу на ефективність діяльності закладу.

Для міських шкіл суттєвим чинником впливу на характер освітніх послуг є наявність (чи відсутність) у найближчому оточенні інших закладів освіти. Якщо поряд із закладом освіти знаходиться гімназія, лицей, колегіум, ситуація нормальна: теоретично ці заклади не є конкурентами. Якщо ж поряд знаходяться два чи більше закладів освіти з рівним статусом, створюється конкурентна ситуація. І, на жаль, не завжди для вирішення такої ситуації використовуються «чисті» методи впливу на населення щодо вибору закладу освіти.

Безумовно, важливе значення для визначення стратегії розвитку школи, зокрема побудови виховної системи закладу освіти, має

криміногенна ситуація в регіоні. Негативна криміногенна ситуація вимагає від закладу освіти створення системи превентивного виховання, попередження правопорушень, надання цьому напрямку діяльності пріоритетного значення.

В окремих регіонах актуальною є проблема етнічних стосунків, що зумовлює необхідність упровадження додаткових заходів з формування толерантного ставлення до інших націй за рахунок зниження уваги до інших аспектів виховання. Крім того, наявність у регіоні закладу освіти місць компактного проживання національних меншин вимагає від школи створення умов для навчання учнів мовою національної меншини, урахування особливостей контингенту в процесі організації виховної роботи.

Останнім часом стабілізувалась демографічна ситуація в державі. Після суттєвого зниження контингенту учнів, яке супроводжувалося скороченням штатів, загостренням конкуренції між окремими закладами освіти, настав час стабілізації контингенту, а іноді й збільшення. Зрозуміло, що це вимагає від закладу освіти гнучкої системи управління, запровадження елементів адаптивного управління, зокрема, у роботі з персоналом. Цікавим є і погляд на здійснення аналізу зовнішнього середовища зарубіжних учених. Так, У. Бреддік вважає, що аналіз зовнішніх умов можна здійснювати за такими показниками, як: контингент, його потреби та можливості; конкуренція; фінансування та забезпечення установи.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища є необхідним елементом управлінської діяльності в процесі прийняття будь-яких рішень, особливо в процесі розроблення стратегії розвитку закладу освіти. Оскільки зовнішнє середовище може впливати на заклад у двох напрямках (прогрес або руйнація), керівнику школи доводиться приймати рішення або про використання позитивного впливу, або про компенсацію негативних впливів.

## **Аналіз внутрішнього середовища**

Ще більший вплив на організацію має внутрішнє середовище (складові власне закладу освіти). А тому важливим є аналіз внутрішнього середовища. Серед об'єктів такого аналізу, як правило, виділяють:

- × місію, мету і завдання ЗО;
- × зміст освіти в ЗО;
- × форми та методи навчання і виховання;
- × технології навчання, виховання та управління закладом освіти;
- × засоби навчання та виховання;
- × ресурси (матеріальні, людські, економічні);
- × мотиви діяльності працівників закладу освіти;
- × результати діяльності закладу освіти.

Показниками аналізу можуть слугувати:

- × якість освіти;
- × розвиток учнів; досягнення учнів у різних видах діяльності; життєва компетентність студентів;
- × здоров'я учнів;
- × професійна компетентність керівників, ефективність управління;
- × професійна компетентність учителів, стан викладання предметів тощо.

Окремі автори виокремлюють такі показники: рівень задоволення учнів та батьків освітніми послугами; рівень організації процесу; використання сучасних технологій освіти; рівень управлінської діяльності; рівень інформаційного забезпечення; рівень обслуговування учнів (харчування, санітарно-гігієнічні умови, медичне обслуговування, охорона тощо).

Багатьма педагогами досліджувались окремі аспекти аналізу внутрішнього середовища. Так, О. М. Касьянвою розроблена кваліметрична модель оцінки готовності школи до впровадження профільного навчання, яка передбачає аналіз таких параметрів діяльності закладу освіти, як: нормативно-правове забезпечення профільного навчання, аналіз профільних інтересів учнів й освітніх запитів батьків, аналіз кадрового складу, матеріально-технічної бази, соціокультурного оточення, аналіз можливостей учнів щодо засвоєння навчального матеріалу на рівні профільного навчання, аналіз мотивів педагогів щодо впровадження профільного навчання, аналіз рівня професійної майстерності вчителів, достатнього для реалізації програм профільної школи, аналіз науково-методичного та організаційно-педагогічного забезпечення профільного навчання. Для діагностики профільного навчання розроблені певні методики.

Багато уваги приділяється аналізу внутрішнього середовища, необхідного для розроблення внутрішньошкільної системи науково-методичної роботи. Так, І. В. Масліковою [26] розроблена моніторингова система освітнього менеджменту, яка передбачає як зовнішній, так і внутрішній аналіз середовища. Особливу увагу автор приділяє таким аспектам аналізу, як педагогічна культура вчителя, готовність педагога до формування самоосвітньої компетентності учнів, ціннісні орієнтації педагога, ефективність методичного менеджменту в системах «методична служба — заклад освіти», «адміністрація — педагог — учень», ефективність автотестування, якість освіти.

І. П. Жерносеком [16] розроблені критерії ефективності науково-методичної роботи, які можуть слугувати показниками аналізу:

- × оптимальне визначення мети і завдань;
- × інформаційна насиченість змісту;
- × оптимальність форм і методів науково-методичної роботи;

- × рівень організації науково-методичної роботи;
- × розвиток творчої активності педагогів;
- × рівень теоретичної та науково-практичної підготовки педагогічних кадрів;
- × засвоєння педагогами надбань прогресивного педагогічного досвіду;
- × рівень загальної та педагогічної культури вчителя;
- × рівень навчальних досягнень та рівень життєвої компетентності учнів.

Іншими авторами (Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко) виокремлено такі критерії оптимальності кінцевих результатів методичної роботи в школі, як результативність, раціональні витрати часу, економічність, задоволеність учителів своєю працею, дієвість.

Суттєвим аспектом аналізу внутрішнього середовища є аналіз ефективності управління закладом освіти. В. Е. Лунячек [24] пропонує такі показники ефективності управління:

- × організація навчального процесу (організаційно-навчальна робота, виконання навчальних нормативів, удосконалення змісту навчання);
- × організація виховного процесу (організаційно-виховна робота, діяльність класних керівників, діяльність органів учнівського самоврядування, робота з попередження правопорушень, діяльність шкільних музеїв, гуртків);
- × робота з кадрами (організаційно-дорадча робота, методична робота, атестація педагогічних працівників, індивідуальна робота з педагогами, робота з адміністративно-господарським персоналом);
- × робота з органами громадського самоврядування (діяльність ради школи, батьківського комітету, піклувальної ради);
- × забезпечення життєдіяльності закладу освіти (фінансова дисципліна, залучення позабюджетних коштів, соціальний захист учасників НВП, робота з охорони праці та техніки безпеки, зміцнення матеріально-технічної бази, робота з документацією);
- × ефективність управлінської діяльності адміністрації закладу освіти (рівень виконання блоків відповідальності кожного з членів адміністрації).

Окремим аспектом аналізу внутрішнього середовища є аналіз якості освіти. Т. В. Волобуєвою розроблені показники якості освіти в закладі освіти:

- × якість мети (обґрунтованість завдань на основі маркетингових досліджень у регіоні та відповідність завдань вимогам суспільства,

- нормативним документам, науковим закономірностям; формування цілісного освітнього простору через розвиток номенклатури освітніх послуг, формування іміджу закладу освіти, орієнтація на конкурентоспроможність випускників тощо);
- × якість процесу (розвиток загальної освіти, упровадження інновацій, науково-методична робота, інформатизація освітнього процесу, психологічний супровід НВП, виховна робота в школі);
  - × якість управління освітою (системність і впорядкованість управлінського впливу, модернізація управління, кваліфікація управлінських кадрів);
  - × якість результату (рівень навчальних досягнень учнів, вихованість, розвиненість, фізичний і психічний стан, рівень життєвої компетентності).

Загалом, аналізуючи якість освіти, можна виокремити такі показники:

- × відповідність освіти сучасним вимогам;
- × динаміка навчальних досягнень учнів, сформованість життєвої компетентності;
- × якість освітнього процесу, його відповідність нормативним вимогам та сучасній психолого-педагогічній науці;
- × відповідність організаційно-педагогічних, науково-методичних, матеріально-технічних умов здійснення освітнього процесу нормативним вимогам;
- × орієнтація освіти на формування пізнавальних мотивів;
- × реалізація оздоровчої функції освіти;
- × якість управління закладом освіти.

Для реалізації аналітичної функції керівника має велике значення аналіз інформації. Є. М. Павлютенков [32] виокремлює такі види аналізу, як системний, причинно-наслідковий, функціональний, поелементний, ретроспективний, порівняльний.

Один з важливих аспектів аналізу внутрішнього середовища — ефективність інноваційної діяльності закладу освіти. Серед об'єктів аналізу можна виокремити:

- × передумови інноваційної діяльності (наявність програми розвитку чи впровадження інновацій, рівень підготовки педагогічних кадрів до інноваційної діяльності, мотивація персоналу та орієнтація на впровадження інновацій, забезпечення науково-методичною та навчальною літературою, матеріально-технічне забезпечення процесу впровадження інновацій);
- × процес упровадження інновацій (попереднє вивчення стану освітнього процесу та його результатів в аспекті змісту інноваційної

діяльності, створення сприятливого щодо впровадження інновації психологічного клімату в колективі, адаптація інновацій до місії школи, умов діяльності закладу освіти, оптимальність методів, засобів і форм упровадження інновації, творче використання прогресивного педагогічного досвіду тощо);

- × результати впровадження інновації (зміни у формуванні компетентностей учнів, створення авторського продукту в процесі впровадження інновації, підвищення професійного рівня вчителів тощо).

Особливо велике значення аналіз має в процесі розроблення програми розвитку закладу освіти. Розроблення стратегії розвитку закладу освіти, програми розвитку, концепції розвитку тощо потребує детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Як правило, для проведення такого аналізу створюють спеціальні структурні підрозділи (творчі групи, аналітичні відділи, тимчасові колективи тощо).

Суттєвим аспектом такої діяльності є відбір об'єктів для проведення аналізу та визначення алгоритму дій. Так, П. Карстаньє для проведення аналізу з метою *розроблення стратегії розвитку школи* пропонує такі об'єкти:

- × інноваційна політика школи;
- × діяльність шкільної адміністрації;
- × організація школи;
- × культура і клімат школи;
- × зміст освіти;
- × педагогічний колектив;
- × учнівський колектив;
- × результативність діяльності;
- × оточення школи;
- × ресурси та обладнання.

Окремі автори пропонують такий алгоритм аналізу для розроблення стратегії розвитку школи (з точки зору проблемно-орієнтованого управління):

- × інформаційна довідка про школу (чисельність, режим роботи, кількість, вік, категорії вчителів, стан матеріально-технічної бази, характеристика позакласної виховної роботи, традиції школи, контингент учнів, характеристика соціуму, співробітництво з вищими, позашкільними установами, підсумки навчального року, досягнення учнів та вчителів, конкурентні переваги школи, характеристика системи управління тощо);
- × аналіз результатів (реалізація місії школи; виконання завдань на минулий рік; виконання стандартів: рівень навчальних до-

- сягнень, вихованості, здоров'я, розвиток творчих здібностей, розвиток педагогічного колективу, розвиток матеріально-технічної бази тощо);
- × аналіз освітнього процесу (навчальний план, зміст освіти, розклад занять, методична забезпеченість освітнього процесу, упровадження технологій навчання, методична робота, виховна робота, профільне навчання тощо);
  - × аналіз умов (рівень педагогічних кадрів, рівень методичного, організаційного, матеріального забезпечення освітнього процесу).

Для аналізу ситуації в процесі підготовки стратегії розвитку закладу освіти рекомендується використовувати певні методики. Наприклад, *SWOT*-аналіз (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*):

- × сильні місця (переваги порівняно з іншими організаціями в структурі школи, статусі, рівні педагогічного колективу, розташуванні, зв'язках з вищими тощо);
- × слабкі місця (недоліки порівняно з іншими);
- × можливості (напрямки чи обставини, які дозволять організації швидко розвиватися: рівень педколективу, наявність компетентних консультантів, можливості фінансування, матеріально-технічна база, компетентна адміністрація тощо);
- × загрози (тенденції, що приховують потенційну небезпеку: демографічні явища, плінність кваліфікованих кадрів, погіршення стану МТБ тощо).

На основі членування отриманої інформації за запропонованими блоками легко побудувати прогноз розвитку організації та визначити заходи щодо запобігання виникненню проблем розвитку чи функціонування.

Також часто використовують **бостонську матрицю**, яка передбачає розподіл структурних елементів об'єкта аналізу таким чином:

- × зірки — високі перспективи розвитку, відсутність конкуренції;
- × дійна корова (робочий кінь) — невисокі перспективи розвитку, але відсутність конкуренції;
- × знак питання — високі перспективи розвитку, але значна конкуренція;
- × собаки — низькі перспективи та висока конкуренція.

Рекомендації за результатами оцінки можуть бути такими: зірки максимально підтримувати і розвивати, дійну корову підтримувати час від часу, за знаком питання уважно стежити і контролювати, собак намагатися позбутися.

Іноді доцільно використовувати **АВС-аналіз** (*activity-based-costing*):

- × визначення видів діяльності, яка аналізується;
- × визначення об'єктів цієї діяльності (учителі, приміщення, обладнання тощо);
- × визначення вартості об'єкту та вартості отриманого від діяльності результату;
- × формування висновку щодо доцільності діяльності.

Такий аналіз може бути використано для оцінки ефективності нарад, семінарів, використання комп'ютерів, інтерактивних дошок в ОП, упровадженні інноваційних технологій, відкритті «особливих» класів, упровадженні певних систем самоврядування, проведенні ремонту або переоформленні школи, відкритті нових кабінетів, музеїв, проведенні екскурсій, виховних заходів, ювілеїв школи тощо.

Сучасному керівнику школи доводиться приймати рішення про впровадження тих чи інших нововведень. Слід зауважити, що організація інноваційної діяльності передбачає попередній аналіз можливих інновацій. Можна порекомендувати такі аспекти цього аналізу:

- × предмет інновації, призначення змін;
- × глибина перетворень (ступінь радикальності змін);
- × масштаб перетворень (кількість елементів школи, які задіяні в нововведенні);
- × обсяг витрат (фінансові та людські ресурси);
- × рівень розробки (ступінь підготовленості до впровадження).

Важливою складовою аналітичної діяльності керівника є аналіз виховної роботи в школі. Так, Г. І. Сорока визначає такі об'єкти аналізу:

- × результати педагогічного процесу;
- × доцільність виховної роботи;
- × ефективність засобів, які використовують, ступінь їх впливу на результати виховного процесу;
- × досягнення та недоліки у виховній роботі, їх причини;
- × невикористані можливості та резерви для подальшого вдосконалення роботи;
- × шляхи розвитку виховного процесу та усунення причин недоліків.

Класифікацію аналізу виховної роботи автор проводить за об'єктом (система виховної роботи, аналіз роботи окремих підрозділів, класу, гуртка, класного керівника тощо), за суб'єктом (адміністративний, громадський, самоаналіз), за метою (оцінка діяльності, підбиття підсумків, регулювання діяльності, узагальнення досвіду), за змістом (комплексний, тематичний, параметричний), за повторюваністю.

Особливе місце в структурі аналітичної діяльності керівника посідає аналіз педагогічної діяльності вчителя. Дослідження останніх



років свідчать про інтерес педагогів до створення певної системи моніторингу педагогічної діяльності. А. Є. Радченко розроблена певна система моніторингу педагогічної компетентності вчителя. Структурно-критеріальна модель професійної компетентності вчителя містить у собі такі компоненти, як передумови педагогічної діяльності (інтелектуальна та психологічна компетентність), процес педагогічної діяльності (управлінська, мотиваційна, комунікативна, проєктивна, дидактична, методична компетентність), результативність освітнього процесу (учнівська компетентність).

Безумовно, актуальними залишаються і рекомендації класиків вітчизняної теорії управління. Так, проведення аналізу (за Ю. А. Конаржевським [20]) передбачає виконання певного алгоритму.

**I етап** — попереднє ознайомлення з предметом аналізу (збирання інформації про предмет аналізу та її класифікація за принципом головного ланцюжка, формування загального уявлення про предмет, виявлення найбільш важливих елементів предмету, тенденцій розвитку, обґрунтування цілей та завдань аналізу).

**II етап** — морфологічний опис предмета аналізу:

- × членування на блоки (блок — відносно самостійна складова системи, функціонує як окрема система);
- × членування блоків на підсистеми (сукупність елементів, об'єднаних єдиним процесом функціонування);
- × членування на елементи (залежить від способу членування — за структурою або за функціоналом).

На другому етапі аналізу виокремлюють чинники впливу на предмет, виявляються фактори, які гіпотетично сприймаються як причина.

**III етап** — опис структури предмета аналізу (мікроструктура — внутрішній спосіб зв'язку елементів, виявлення системоутворювальних елементів тощо; макроструктура — спосіб зовнішніх зв'язків з чинниками-умовами і чинниками-причинами; виявлення фактор-причин появи предмету аналізу).

**IV етап** — визначення причини явища чи результата. Далеко не завжди послідовність явищ визначає причинно-наслідкові зв'язки.

**V етап** — узагальнення (формування висновків та рекомендацій, розподілення відповідальних за їх виконання, установлення строку виконання, визначення управлінських дій, системи контролю за виконанням).

**VI етап** — документальне оформлення аналізу (довідка, розпорядження, наказ, статистична таблиця тощо).

**VII етап** — визначення ефективності аналізу (через деякий час перевірити: чи досягнута мета аналізу, чи покращився стан предмету аналізу).

Зрозуміло, що структура аналізу є певною мірою умовною, приблизною. На практиці етапи перетинаються, іноді вже на першому етапі виявляють фактори-причини або морфологічну структуру. Особливо доцільним є використання такого алгоритму при аналізі підсумків навчального року.

І. В. Гришина пропонує використовувати в процесі аналізу підсумків навчального року систему питань.

- × Як виконані завдання роботи школи за минулий рік? У якій мірі досягнуті результати освіти учнів? Розвиток пізнавальних інтересів учнів, стан здоров'я. Інші результати школи.
- × Які фактори вплинули негативно (позитивно) на якість отриманих результатів?
- × Які організаційні умови є в школі (індивідуальна робота, профільна освіта, харчування, соціальна підтримка тощо) для здобуття кожним учнем обов'язкового рівня освіти? Як це вплинуло на досягнення цілей школи?
- × Які організаційні умови створює школа для задоволення освітніх потреб громадян (платні послуги, індивідуальні освітні програми, поглиблене вивчення тощо)? Як це вплинуло на досягнення цілей школи?
- × Чи раціонально організована навчальна праця (режим роботи, домашні завдання, формування культури розумової праці)? Як це вплинуло на досягнення цілей школи?
- × Якого рівня досягли вчителі щодо якості навчання і виховання? Як це вплинуло на досягнення цілей школи?
- × Яким чином інноваційні проекти школи вплинули на результати діяльності?
- × Як організована в школі трудова, економічна підготовка; робота зі збереження здоров'я школярів? Як це вплинуло на досягнення цілей школи?
- × Який вплив на кінцеві результати школи мали заходи, які проводили керівники методичних об'єднань у рамках методичної роботи; заходи щодо стимулювання педагогічної діяльності; заходи з покращення умов праці?
- × Який вплив на кінцеві результати мала система управління:
  - чи був якісним план роботи?
  - Чи був він виконаний?
  - Чи брали участь у плануванні вчителі?
  - Чи були скоординовані дії працівників у процесі виконання плану?
  - Чи виробляли вчителі власні цілі діяльності?
  - Чи була ефективною робота педагогічної ради, інших органів управління школою?

- Чи раціонально були розподілені обов'язки?
- Чи було виконано надані повноваження?
- Чи правильно були визначені об'єкти контролю?
- Чи був контроль достатнім за обсягом, доцільним, своєчасним, компетентним?
- Чи можна було б досягти результатів без контролю?

Відповіді на ці питання дозволять зробити певні висновки щодо підсумкового аналізу про повноту досягнення поставлених цілей, чинники позитивного впливу на досягнення цілей, чинники негативного впливу на досягнення цілей.

Процедура аналітичної діяльності містить у собі: відбір достовірних фактів зі статистичних даних, різних джерел інформації; систематизацію, групування, класифікацію, типологізацію інформації; зіставлення даних з плановими показниками, аналогічними показниками минулих років; виявлення основних тенденцій розвитку чи стагнації; аналіз причин недоліків, успіхів.

Отже, для проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища закладу освіти необхідно з'ясувати сутність аналізу як управлінської функції, основні його складові, принципи, види, методи, форми.

## Сутність педагогічного аналізу

Аналіз загалом означає розчленування цілого на складові. Під *педагогічним аналізом* розуміють функцію управління школою, спрямовану на вивчення стану, тенденцій розвитку, об'єктивну оцінку результатів педагогічного процесу та вироблення на цій основі рекомендацій щодо впорядкування системи або переведення її у більш якісний стан.

*Метою аналізу* є забезпечення якості пізнавального аспекту управління школою як фактора ефективності цього процесу. А *завданнями*: аналіз стану системи та її підсистем; оцінка діяльності та її результатів; визначення шляхів розвитку педагогічного процесу загалом та за окремі проміжки часу; формулювання завдань на майбутнє; вивчення шляхів досягнення результатів роботи школи та окремих її підрозділів; виявлення чинників впливу на результати педагогічного процесу; виявлення причин неузгодженостей у діяльності елементів системи; регулювання процесу; виявлення резервів щодо покращення стану системи; аналіз взаємодії із зовнішнім середовищем; аналіз передового педагогічного досвіду; аналіз ефективності управлінської діяльності; розроблення рекомендацій щодо покращення стану предмету аналізу.

*Об'єктом аналізу*, як правило, є заклад освіти як соціально-педагогічна система та його складові або зовнішнє середовище закладу освіти.

*Суб'єктами* аналізу можуть бути адміністрація, громадські організації (керівник методичного об'єднання, член методичної ради, член атестаційної комісії, профспілковий комітет, Рада школи), працівник ЗО, представник органів влади (інспектор, методист відділу освіти тощо).

*Предметом* аналізу виступають послідовні якісні та кількісні зміни предмету, явища, які мають єдину, загальну і внутрішню для них тенденцію щодо досягнення певного кінцевого результату. По-іншому — педагогічний процес, його результати та умови здійснення, а також елементи зовнішнього середовища.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища здійснюють на основі певних *принципів*:

- × об'єктивності (відокремлення суттєвого від несуттєвого, установлення закономірностей, урахування і якісних, і кількісних параметрів, дослідження причини та джерела явища або суперечності);
- × взаємозв'язку та взаємодії (із двох одночасних педагогічних явищ одне є причиною, а інше наслідком);
- × розвитку (виникнення передумов явища, трансформація передумов у разі виникнення нового, розвиток нового, виникнення передумов майбутнього явища; стан предмету в минулому і зараз; порівняння стану предмету зі стандартом);
- × системності (розкриття структури предмету, явища; виявлення внутрішніх зв'язків субординації, взаємозалежності, чинників впливу тощо);
- × головного ланцюжка (виявлення головного чинника впливу, орієнтація на головні цілі діяльності, результат). Головний ланцюжок — той елемент системи, вплив на який дозволяє досягнути мети найкоротшим шляхом;
- × комплексного підходу (вивчення явища з позицій різних наук, використання різних методів дослідження, урахування моральних, ціннісних, психологічних чинників, підпорядкування всіх цілей головній тощо);
- × цілеспрямованого планування;
- × масовості або колегіальності (залучення всіх учасників ОП на різних рівнях аналізу);
- × виховного впливу.

Для проведення аналізу використовують різноманітні методи. Наприклад, О. І. Мармаза [39] пропонує таку *класифікацію методів аналізу*:

- × теоретичні: порівняння, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення, аналіз, синтез, моделювання;
- × інформаційно-констатуючі: спостереження, бесіда, інтерв'ю, анкетування, тестування, ранжування;

- × продуктивні: тести-ситуації, тести-завдання, контрольні роботи, ведення шкільної документації, експеримент;
- × рейтингові: самооцінка, експертна оцінка, незалежна характеристика, відгук.

Вибір методів, структури, алгоритму дій під час проведення аналізу залежить від його мети, розроблення стратегії розвитку закладу освіти, річного чи перспективного планів, прийняття управлінських рішень тощо.

Отже, для оцінки кадрового складу можна запропонувати використання таких методів, як оцінювальна (атестаційна) співбесіда; спостереження в класі; кругова оцінка (керівником, батьками, учнями, колегами); оцінка вчителя вчителем (наставник — молодий вчитель); клінічне спостереження (попередня бесіда і планування уроку — спостереження на уроці — аналіз спостереження — консультативна бесіда — планування вдосконалення); самооцінка; учительський портфель (аналіз накопиченого матеріалу, відгуків тощо); психологічні методи.

Існує декілька підходів до *класифікації* аналізу як функції управління.

*За змістом:*

- × комплексний (підсумковий);
- × тематичний (локальний);
- × параметричний.

*За метою:*

- × оцінка діяльності;
- × підбиття підсумків;
- × формулювання нових цілей і завдань;
- × корекція та регулювання;
- × виявлення нових резервів розвитку;
- × узагальнення матеріалів перевірок;
- × визначення ступеня ефективності управління.

*За періодичністю:*

- × постійний (оперативний або поточний);
- × одноразовий;
- × періодичний.

*За рівнем:*

- × інтуїтивний;
- × емпіричний;
- × науковий.

*За об'єктом:*

- × аналіз школи як системи;
- × аналіз окремих елементів системи;
- × аналіз роботи окремого вчителя.

*За суб'єктом:*

- × адміністративний;
- × громадськими організаціями;
- × самоаналіз.

Для проведення аналізу розробляють певний *алгоритм дій*, наприклад:

- × ознайомлення з предметом аналізу: відбір достовірних фактів, систематизація, групування, відбір релевантної інформації, формування предмета аналізу;
- × змалювання предмета аналізу як системи: розчленування предмета, характеристика кожного елемента, установлення зв'язків між елементами, виявлення умов, чинників впливу на предмет аналізу;
- × установлення причинно-наслідкових зв'язків, виявлення фактор-причин. Установлення найбільше значущих факторів, визначення зв'язків між причинами і наслідками, узагальнення даних аналізу;
- × підсумковий етап: формулювання висновків, визначення шляхів розв'язання проблеми, розроблення рекомендацій, прогнозування подальших дій.

Можна запропонувати і такий алгоритм аналізу:

- × формулювання образу бажаного результату (соціальне замовлення, очікувані зміни, прогнозування напрямків розвитку освіти) у відповідних педагогічних категоріях;
- × оцінка результатів роботи школи в тих же категоріях;
- × порівняння бажаного та реального результатів;
- × виявлення недоліків в ОП, які є причиною розбіжності;
- × виявлення недоліків умов, які є причиною недоліків ОП;
- × формулювання проблем з ранжуванням відповідно до їх важливості з поясненням причин їх виникнення.

Якщо стандарти діяльності чітко визначені, є інструмент для вимірювання показників, створено спеціальний аналітичний відділ для оброблення інформації, доцільно використовувати аналіз з точки зору управління за відхилами:

- × визначення параметрів функціонування і розвитку (стандарти, нормативи, показники тощо);
- × створення моделі організації, у якій відображені потоки інформації, місця утворення проміжних і кінцевих результатів, оптимальні «точки» замірів;

- × зняття інформації в точках замірів і порівняння зі стандартами;
- × формулювання причин відхилень;
- × постановка завдань щодо нормалізації стану.

### Складові аналізу

Останнім часом набуває популярності підхід до освіти як до галузі діяльності. Управлінці намагаються використовувати для організації, планування, аналізу діяльності та результатів загальні закономірності менеджменту, які розроблялись для інших сфер — виробничих, торговельних, фінансових. Не оцінюючи правомірність і обґрунтованість такого підходу, усе ж таки слід знати й урахувувати основні загальні показники для аналізу діяльності.

У менеджменті виділяють такі *складові (об'єкти)* аналізу:

- × макросередовище;
- × галузь;
- × споживач;
- × постачальник;
- × конкурент;
- × заклад освіти (організація, структурний підрозділ);
- × успіхи;
- × продукт;
- × самооцінка;
- × попередня та майбутня стратегія.

Аналіз **макросередовища** передбачає оцінку таких показників, як:

- × демографічна ситуація;
- × стиль життя;
- × суспільні цінності;
- × політична ситуація;
- × технологічна відповідність сучасним вимогам;
- × інтелектуальна привабливість продукту.

Під час оцінювання цих показників бажано знайти відповідь на питання: відповідає наша організація чи не відповідає вимогам (характеристикам) макросередовища (демографічна ситуація, суспільна цінність здоров'я, комп'ютеризація, навчальні комплекси тощо)?

Аналізуючи **галузь освіти**, можна використати такі показники:

- × державні пріоритети;
- × рівень конкуренції;
- × темпи технологічних змін;
- × ступінь індивідуальності послуги;
- × темпи появи нової продукції;

- × тенденції замовлень освітніх послуг;
- × рівень впливу адміністрації;
- × зміна стилю життя, цінностей.

Основні питання, на яке треба відповісти, проаналізувавши галузь: які передбачувані зміни потребують змін у наших діях, які напрями технологічних змін треба врахувати, як зменшити вплив зовнішніх змін на стабільність закладу (комп'ютеризація, роль іноземної мови, фізична культура і здоров'я, екологія; зовнішнє тестування; фінансова незалежність тощо)?

Аналіз **споживача** потребує розгляду таких показників:

- × чисельність споживача;
- × поінформованість про наші послуги;
- × оцінка споживачем наших послуг;
- × доступність послуг з урахуванням можливостей споживача;
- × особливість наших послуг;
- × наявність бренду;
- × вплив на рейтинг послуг змін у стилі життя, цінностей.

Треба відзначити, що споживачем освітніх послуг державної школи формально є держава, але реально — учні та їхні батьки. Тож є сенс орієнтуватись на батьків, учнів, аналізуючи споживача. У процесі аналізу споживача важливо відповісти на питання: що треба зробити для підвищення поінформованості населення про наші послуги, як зробити послуги корисними і привабливими, не перевищуючи можливості споживача, яким має бути бренд закладу освіти?

Для аналізу **постачальників** можна використати такі показники:

- × впливовість постачальників;
- × наявність інших постачальників;
- × наявність послуг, які можуть замінити відсутню послугу (аналоги);
- × залежність якості освіти від постачальника;
- × зацікавленість постачальника саме в наших послугах.

Треба враховувати, що основним постачальником для закладу освіти є держава (міністерство, управління освіти), коли мова йде про стандарти освіти, програми, підручники, кадри, фінанси, матеріально-технічне забезпечення. І в цьому немає альтернативи, а тому результати аналізу не є підставою для прийняття управлінських рішень. Тому увагу треба зосередити на додаткових можливостях: реалізація варіативної частини навчального плану, використання додаткових посібників і підручників, періодичної преси, можливостей батьків щодо їх участі в НВП, позаурочній діяльності, покращенні матеріально-технічної бази. Велике поле діяльності й у питаннях ор-



ганізації позаурочної і виховної роботи, де самостійність закладу набагато більше і можна використовувати інших постачальників послуг.

При розробці рекомендацій за результатами аналізу треба зосередитись на питанні: що треба використати повністю із наявного постачання, що замінити аналогами, які нові поставки замовити?

Аналіз **конкурентів** передбачає вивчення переваг і недоліків аналогічних закладів освіти, які знаходяться в мікрорайоні школи, або які користуються популярністю серед можливих споживачів. Можна використати такі показники:

- × кількість конкурентів;
- × тенденція зміни попиту послуг;
- × схожість продукту;
- × наявність домовленостей з конкурентами;
- × наявність вертикальної інтеграції;
- × наявність статусу лідера;
- × найбільш сильні сторони конкурентів;
- × недоліки конкурентів.

Для проведення такого аналізу доцільно використовувати бостонську матрицю або *SWOT*-аналіз.

Аналіз **закладу освіти** передбачає використання таких показників:

- × матеріальні характеристики: приміщення, обладнання, комплектація, відповідність нормативам, естетична привабливість, розташування;
- × фінансові характеристики: можливості додаткового бюджетного та позабюджетного фінансування;
- × кадрові можливості: наявність, рівень кваліфікації, відповідність вимогам обраного варіанту освіти;
- × організаційні характеристики: оптимальність структури, рівень управління (планування, інформаційне забезпечення, контроль, мотивація, аналіз), нормативність документації;
- × нематеріальні характеристики: інформація про ринок освітніх послуг; відносини з партнерами, керівництвом, клімат у колективі, рівень та характер мотивації працівників.

Рекомендації з цього питання, як правило, носять порівняльний характер (відповідність нормативам, стандартам або запланованим результатам, стратегії розвитку): достатньо — недостатньо, вистачає — не вистачає, відповідає — не відповідає, використовується — не використовується, тенденція позитивна — негативна.

Аналіз **успіхів** проводиться за показниками:

- × технологічні фактори;
- × організаційні фактори;

- × маркетингові фактори;
- × кваліфікаційні фактори;
- × мотиваційні фактори.

Після оцінювання показників необхідно відповісти на питання: за рахунок чого заклад досягає успіхів, яким чином вплив цього фактору можна посилити?

Аналіз **продукту** проводиться за показниками:

- × асортимент;
- × кількість;
- × якості, які цінує споживач;
- × якості, які у продукті цінуємо ми;
- × засоби оновлення продукту;
- × що ми вважаємо продуктом?

Треба відзначити, що визначення продукту є спірним питанням у галузі освіти. Є думки, що продуктом є якості особистості учня школи, освітні послуги, умови надання освіти, професійна компетентність педагогів, рівень управління тощо. Більш розповсюдженою є точка зору, що школа продукує освітні послуги і має можливість впливати на їх якість. Хоча кінцева мета школи — виховання громадянина з певним набором якостей, зрозуміло, що заклад освіти не може відповідати за якість такого продукту, бо вона залежить від багатьох факторів, і не від школи в першу чергу. А тому сприйнятною є точка зору, що продуктом є освітні послуги, які надає заклад освіти, хоча освітні послуги — лише засіб досягнення мети школи.

Виходячи з цього, у рекомендаціях треба відповісти на такі питання: що треба змінити в продукті, що замінити, від чого відмовитись, що запровадити нове?

Здійснюючи **самооцінку** діяльності організації, як правило, визначають:

- × якість продукту;
- × якість умов;
- × репутацію, імідж, стан маркетингу;
- × стабільність діяльності;
- × наявність та використання сучасних технологій;
- × рівень організації ОП;
- × кваліфікацію персоналу;
- × результативність діяльності.

Останнім часом в освітніх системах різних країн широко використовують різноманітні технології самооцінки закладів освіти. Це пов'язано, перш за все, з необхідністю встановлювати пріоритетні

напрямки розвитку освітньої установи із залученням до процедури оцінювання всіх учасників освітнього процесу. Ті процедури, які існують для оцінювання результатів освітньої діяльності, не задовольняють керівників закладів освіти, оскільки вони зорієнтовані на виявлення відхилень від нормативів діяльності, бажаних результатів, а не на виявлення резервів і тенденцій розвитку.

У діяльності освітніх установ існують кілька напрямків, які дозволяють оцінити загальні результати їхньої роботи. Зазвичай до них відносять: підбиття підсумків роботи в межах навчального року, підготовку до проходження процедур державної атестації школи. Як інноваційний шлях оцінювання загальних результатів роботи школи можна розглядати механізм самооцінки, заснований на існуючій у школі системі внутрішньошкільного менеджменту. При цьому необхідно відзначити той факт, що значущість самооцінки особливо зростає в разі використання не тільки внутрішньогалузевих, але й міжгалузевих критеріїв (інструментів).

Ключовою умовою включення процедур самооцінки до роботи школи є визнання і декларація адміністрацією та педагогами першорядного значення якості й готовності більш тісної взаємодії зі споживачами щодо поліпшення надаваних освітніх послуг. У ході самооцінки проводять вивчення стану школи за декількома напрямками, що відображають критерії моделі. Із цією метою розробляють анкети або листки для інтерв'ювання співробітників. Питання анкети або листка опитування мають бути сформульовані таким чином, щоб, аналізуючи відповіді на них, можна було б одержати конкретні факти, підтверджені прикладами з досвіду роботи школи, а не суб'єктивні думки.

Необхідно відзначити, що об'єктом самооцінки може стати як увесь комплекс освітнього процесу, так і окремі його складові. Останнє зауваження може бути важливим, оскільки провести детальне дослідження всього комплексу діяльності школи може бути важко, і в цьому випадку конкретизація об'єкта вивчення підвищує ефективність оцінювальних процедур.

Найчастіше предметом самооцінки стає якість освіти. Поняття «якість освіти» визначають неоднозначно, існують різні підходи до його розуміння і структурування. Так, І. В. Гришина визначає поняття «тотальне управління якістю» як орієнтовану на споживача концепцію менеджменту, спрямовану на постійне вдосконалювання процесів із використанням аналітичних інструментів і роботу в команді із залученням усіх співробітників. Ця модель (TQM) була впроваджена на початку 1992 року для оцінки діяльності організацій і представлена на Європейську премію якості. Зараз вона широко використовується в Європі та стала основою для більшості національних і регіональних моделей якості.

Модель високої якості є практичним *інструментом*, який може бути використаний:

- × як інструмент для самооцінки;
- × як інструмент для проведення безперервного процесу оцінки стану і результатів (моніторингу), методів роботи, вивчення кращого досвіду інших організацій з метою використання його у власній діяльності;
- × як засіб визначення галузей для вдосконалювання;
- × як основа для єдиної термінології та напряму думок;
- × як структура для управлінської системи організації.

*Основні цілі моделі:*

- × зафіксувати унікальні риси організації;
- × бути інструментом для керівників організацій, які хочуть удосконалити її діяльність;
- × виступати як «міст», який поєднує різні моделі, що використовують для оцінки якості освіти в Європі;
- × сприяти розвитку моніторингу якості освіти (бенчмаркінгу).

Найбільше розповсюджені в Європі такі *моделі тотального управління якістю*:

- × *ISO 9001:2000* (*ISO* — Міжнародна організація зі стандартів);
- × модель високої якості (*EFQM* — Європейський фонд з управління якістю);
- × загальна модель оцінки якості (*the Common Assessment Framework CAF*).

Цими моделями визначені основні *принципи управління якістю*.

1. *Орієнтація на споживача*. Організації залежать від своїх споживачів і мають розуміти їхні теперішні та майбутні потреби, іти назустріч вимогам споживачів і прагнути перевершити очікування.
2. *Лідерство*. Лідери визначають єдність цілі та напрямку організації. Вони мають створювати й управляти внутрішнім середовищем.
3. *Залучення персоналу*. Персонал на всіх рівнях є основною складовою організації, і максимальне залучення працівників дозволяє використовувати їхні можливості на благо організації.
4. *Підхід до процесів*. Бажаний результат досягається ефективніше, коли видами діяльності та відповідними ресурсами управляють як процесами.
5. *Системний підхід до управління*. Визначення, розуміння й управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє ефективній і результативній діяльності організації.
6. *Безперервне вдосконалювання*. Діяльність школи є оптимальною, якщо її робота здійснюють на підставі управління та обміну знаннями, досвідом в умовах створеної культури безперервного навчання, інновацій і вдосконалювання.

7. *Розвиток партнерства.* Школа працює ефективніше, якщо формує взаємовигідні партнерські відносини, засновані на довірі, обміні знаннями та інтеграції з потенційними працевластачами, установами загальної та початкової професійної освіти, громадськими організаціями, закладами вищої освіти, органами управління освітою, державної і муніципальної влади, закордонними партнерами.
8. *Раціональність прийняття рішень.* Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних і на інформації.

Критерії самооцінки мають забезпечувати:

- × оцінку, засновану на доказах;
- × досягнення стабільності розвитку організації;
- × вимірювання процесу в часі за допомогою періодичної самооцінки;
- × зв'язок між цілями і стратегіями та процесами підтримки;
- × концентрацію на діяльності щодо вдосконалювання тих галузей, де це найбільше необхідно;
- × можливість просування та обміну кращим досвідом між різними підрозділами організації та іншими організаціями, інтеграцію різних ініціатив щодо забезпечення якості діяльності організації;
- × мотивацію співробітників шляхом залучення до процесу вдосконалювання;
- × можливість визначити наявність прогресу та досягнень у діяльності освітньої установи.

І. В. Гришина пропонує один із можливих варіантів організації роботи в освітній установі щодо оцінки власної роботи. На початковому етапі організації роботи в підрозділах школи можуть бути сформовані групи зі самооцінки діяльності. Початок їхньої роботи визначається після прийняття адміністрацією школи рішення про проведення самооцінки відповідно до критеріїв загальної моделі оцінки якості.

Робота щодо проведення самооцінки починається з формування робочих груп із числа персоналу школи. До складу однієї групи доцільно включити 3–5 співробітників. Формування груп може бути проведено директором школи та його заступниками; можливе включення до складу груп психологів.

Після створення груп зі самооцінки необхідно організувати ознайомлення їхніх членів з документами, що представляють ідеї моделі, алгоритм і методика самооцінки роботи організації. Заняття організовує шкільний фахівець, який пройшов навчання з питань управління якістю.

Далі проводиться інтерв'ювання співробітників школи за заздалегідь розробленими анкетами або листками опитування. Під час проведення опитування збирають інформації за заданими параметрами, що відображають критерії моделі. Обробка результатів проводиться

членами груп зі самооцінки та обговорюється разом із адміністрацією школи. Результати самооцінки важливо представити всім співробітникам школи. За підсумками циклу самооцінки зазвичай виділяють кілька (2–3) галузей для поліпшень у школі.

Робота може бути спланована на шестимісячний період. Підсумки роботи груп щодо поліпшення встановлюють під час повторних циклів самооцінки. Звичайно, під час повторних циклів також фіксують зміни певних галузей для вдосконалення. Після закінчення кожного наступного циклу самооцінки визначають нові галузі для вдосконалення і проводять роботу в них.

Оскільки цикли самооцінки необхідно проводити регулярно, то в умовах школи ці процедури можуть бути організовані щороку. Ця практика має низку позитивних рис: залучення педагогів до процесу управління школою, перетворення самооцінки на ефективний інструмент поліпшення роботи організації, раціональне використання ресурсів (трудових, часових, матеріальних та ін.). Результати роботи груп будуть помітні в школі та зможуть впливати на вчителів і членів адміністрації.

Результати самооцінки школи можуть бути використані під складання річних планів роботи, у процесі підготовки до проходження процедур державної атестації, акредитації, а також використані для формування іміджу освітньої установи в суспільстві або зміцненні позицій на ринку освітніх послуг.

Для підтримки проведеної в школі роботи з підвищення якості освітніх послуг уявляється можливою організація спеціальних проєктів або включення колективу освітньої установи до програми зі схожої тематики, наприклад: «Розроблення індикаторів оцінки якості освітніх послуг», «Управління якістю освіти на основі внутрішніх і зовнішніх оцінок» та ін. Участь у таких проєктах і програмах можна розглядати як інструмент реалізації заявленої політики освітньої установи. Реальним результатом від проведеної в школі самооцінки може стати не тільки поліпшення освітньої діяльності та підвищення задоволеності споживачів освітніми послугами, але й можливість участі в конкурсах і оглядах у галузі якості, одержання зовнішньої експертної оцінки про роботу школи.

У процесі самооцінки здійснюють збирання значного обсягу цінної інформації про діяльність школи. Результати самооцінки, узагальнені членами груп, відображаються ними у звіті, тому він може стати основою презентаційних матеріалів школи.

Самооцінка діяльності освітньої установи проводять за декількома напрямками: оцінка процесів, які відбуваються в школі; оцінка результатів, які були отримані; оцінка умов, які були створені для покращення процесів. Критерії оцінювання, прописані в листках опитування, в обов'язковому порядку погоджуються й обговорюються з учасниками процесу самооцінювання.

У запропонованій методиці процес самооцінювання здійснюють відповідно до циклу Демінга. Цикл Демінга, або цикл *PDCA*, — це модель безперервного поліпшення якості. Він складається з 4 повторюваних стадій для безперервного поліпшення та навчання: *PLAN, DO, STUDY (CHECK) and ACT* (плануй, роби, вивчай (перевіряй) і дій). Цей цикл цікавий насамперед тим, що він пов'язаний із проблемами впровадження та вдосконалювання сучасних систем якості. Одна з основних цілей упровадження систем менеджменту якості — створення таких умов у школі, коли відбувається постійне поліпшення кожного з її процесів. А взаємно підсилюючи один одного, ці поліпшення ведуть до все більш досконалої системи. Одним із критеріїв поліпшення кожного з процесів, що відбуваються в освітній установі, може бути зниження числа невідповідностей, що виявляються під час самооцінки та зовнішньої оцінки умов, процесів і результатів діяльності школи. Кожний факт появи невідповідності між реальним і бажаним станом має приводити до виконання певної послідовності дій, а саме: аналіз невідповідності, установлення причини його появи, визначення коригувальних дій, спрямованих на усунення причини невідповідності, виконання цих дій і аналіз їхньої результативності та ефективності. Якщо ж у ході роботи вдається виявити фактори ризику, то треба здійснити всі перераховані вище дії, але тільки з метою усунення, компенсації чи зведення до мінімуму цих факторів.

Відповідно до циклу *PDCA* під час організації роботи щодо проведеної процедури самооцінки насамперед необхідно відповісти собі на такі запитання.

1. Хто братиме участь в оцінюванні?
2. Хто збирає дані?
3. Хто аналізуватиме тенденції?
4. Хто представлятиме результати?
5. Що Ви робитимете з результатами самооцінювання?

Треба уважно і вдумливо розглянути кожний критерій і обговорити з членами свого колективу, що він означає для вашої школи. Кожний член колективу самостійно ставить бали (проводить оцінювання) за всіма об'єктами оцінки кожної галузі діяльності. На цьому етапі самооцінювання радитися й обмінюватися думками не дозволяється. Якщо хтось помітив важливі сильні сторони або галузі, що потребують поліпшення, він записує їх до листка оцінювання. Бали підсумовуються керівником групи самооцінки. Сума балів представить загальну думку колективу щодо сильних сторін школи і галузей, які потребують поліпшення. Потім визначаються ті галузі, які в першу чергу потрібно поліпшувати, і складається за ними план дій. Як приклад наведемо листок опитування для галузі «Керівництво» (за І. В. Гришиною).

Таблиця 7

**Листок опитування**

*Як директор (керівництво школи) разом із педагогічним колективом бачить перспективи, розробляє стратегію діяльності школи, погоджує цілі й цінності та сприяє їхньому досягненню? Як директор/керівництво особисто бере участь у розвитку системи керування школою і виконує функції керівництва на практиці? Ця галузь оцінки стосується вищої шкільної керівної ланки: директора школи, адміністрації — та відображає форми діяльності всіх шкільних працівників.*

1.a. Керівництво школи разом із педагогічним колективом розробляє та розвиває стратегію діяльності школи та являє приклад постійного розвитку й удосконалювання.

	0	1	2	3	4	5
1.a.1. Керівництво роз'яснює та уточнює перспективи і цінності школи						
1.a.2. Директор схвалює і підтримує нові цільові методи роботи та бере участь у розвитку школи						
1.a.3. Керівництво створює умови для прояву ініціативи членів педколективу						
1.a.4. Ідеї керівництва відкриті для педколективу, учнів, батьків та партнерів						

1.b. Керівництво постійно вдосконалює свою діяльність та діяльність школи.

	0	1	2	3	4	5
1.b.1. Керівництво систематично оцінює роботу школи						
1.b.2. Адміністрація та вчителі регулярно оцінюють свою роботу						

1.c. Керівництво підтримує контакти з клієнтами та групами осіб, які пов'язані зі шкільною діяльністю.

	0	1	2	3	4	5
1.c.1. Керівництво школи активно й ефективно співпрацює з батьками						
1.c.2. Керівництво школи активно співпрацює з організаціями-партнерами						



1.d. Керівництво мотивує персонал освітньої установи та надає йому підтримку.

	0	1	2	3	4	5
1.d.1. У школі є сформована система внутрішньошкільної методичної роботи						
1.d.2. Обов'язки та повноваження суб'єктів методичної роботи визначені доцільно						
1.d.3. Керівництво створює умови, що дозволяють реалізувати й примножити особисті, професійні та творчі можливості членів колективу, підтримує сприятливий морально-психологічний клімат у колективі						
1.d.4. Керівництво школи перебуває в постійному контакті з трудовим колективом						

Кожний параметр оцінюють за п'ятибальною системою:

0 — немає фактів, які підтверджують цей параметр;

1 — робота в цьому напрямку спланована;

2 — робота спланована, плани реалізують;

3 — робота спланована, плани реалізують, результати роботи аналізують й оцінюють;

4 — робота спланована, плани реалізують, результати роботи аналізують й оцінюють, порівнюють з результатами в інших закладах освіти, проводять корекцію планів;

5 — робота спланована, плани реалізують, результати роботи аналізують й оцінюють, порівнюють з результатами в інших закладах освіти, проводять корекцію планів, що сприяє покращенню результатів діяльності закладу освіти.

На другому етапі аналізують отримані дані та виявляють фактор-причини впливу визначених параметрів на результати навчальних досягнень учнів, рівень функціонування окремих складових освітнього процесу та закладу освіти. Результатом аналізу мають стати відповіді на питання за кожною галуззю оцінювання: на що треба звернути увагу і що покращити.

На третьому етапі здійснюють вибір галузі вдосконалення (1–2 галузі на рік). Адміністрацією закладу освіти розробляється система дій відповідно до визначених проблем і напрямків удосконалення.

Таким чином, самооцінка дозволяє не тільки залучити персонал закладу освіти, батьків, учнів до процесу планування діяльності, але й визначити ті напрямки, які потребують негайного вдосконалення. Зрозуміло, що це не означає, що в інших видах діяльності розвиток не здійснюватиметься, але будуть визначені пріоритетні напрямки вдосконалення. Це дозволить зосередити увагу, ресурси, можливості

на найбільше значущих ділянках роботи, що збільшує вірогідність досягнення позитивних змін. Якщо взяти до уваги, що процедура самооцінки повторюється, то на її основі можна побудувати результативну модель безперервного вдосконалення діяльності й управління якістю освіти.

Для самооцінки закладу освіти можна використовувати таблиці, схеми, протоколи, розроблені для проведення атестації закладу. Допільним є й оцінка за тими ж показниками своїх конкурентів. Особливо важливо це для прийняття рішень щодо майбутньої стратегії розвитку закладу освіти.

Для визначення майбутньої стратегії важливо провести **аналіз попередньої стратегії**, для цього можна використати такі показники:

- × реалізація стратегії низьких витрат (у нас дешевше, простіше тощо);
- × наявність лідерства з окремих питань (у чому ми кращі, що в нас є відмінного від інших);
- × наявність монопольних послуг (що маємо лише ми?)

Проаналізувавши наявну (попередню) стратегію, треба відповісти на питання: чи привела стратегія до успіху (якщо так, чи слід її змінювати, якщо ні — чому)? Що з минулої стратегії треба залишити, розвивати, від чого відмовитись?

Останнім кроком аналітичної діяльності керівника є **визначення нової стратегії** (мається на увазі не тільки ситуації розроблення стратегічного плану, але й розв'язання проблем з окремих аспектів діяльності). Треба враховувати, що існує декілька підходів до вибору нової стратегії:

- × посилення сильних сторін;
- × відмова від слабких сторін;
- × одночасне локальне покращення всіх напрямків;
- × зміна місії;
- × зміна ставлень (критеріїв оцінки діяльності);
- × стабілізація (без внесення якихось змін у діяльність).

Таким чином, проведення аналізу за вказаними критеріями і параметрами дасть змогу керівнику прийняти раціональне управлінське рішення щодо вдосконалення діяльності закладу освіти. Залежно від важливості рішення, яке необхідно прийняти, використовують усю систему критеріїв, або найбільше значущі для цього рішення параметри.

Таким чином, у менеджменті розроблено достатньо різні підходи до здійснення аналітичної діяльності. У процесі вибору системи критеріїв та показників аналізу треба враховувати:

- × специфіку (зміст, важливість, терміновість) рішення, для якого проводиться аналіз;
- × можливості суб'єкта аналізу (підготовленість, наявність часу, доступність інформації);
- × необхідність проведення глибокого або поверхового аналізу для прийняття рішення.

Отже, здійснення аналітичної функції керівником закладу освіти передбачає сформованість певних умінь і якостей. Насамперед, здатність до критичного мислення та знання методології аналізу. Невипадково вважається, що аналіз є найбільш складною та багатовимірною функцією управління. Визначення мети, об'єкта, предмета аналізу, змісту релевантної інформації, методів її збирання та оброблення, вибір методів аналітичної діяльності потребують як знань, так і досвіду управлінської діяльності. Тож не зайвим буде нагадати деякі позиції теорії критичного мислення (за О. В. Тягло), які треба враховувати сучасному керівнику в аналітичній діяльності.

- × Що є сутністю та можливим висновком щодо проблеми, яка обговорюється?
- × Які підстави для прийняття висновку?
- × Які слова неоднозначні?
- × У чому конфлікт цінностей, які базисні ціннісні пропозиції?
- × Які помилки в судженнях?
- × Наскільки якісні аргументи?
- × Чи є інші причини явища, яке обговорюється?
- × Чи не є статистика необ'єктивною?
- × Яка важлива інформація відсутня?
- × Які ще висновки щодо цієї проблеми можна зробити?

А на завершення — декілька порад від відомого дослідника в галузі теорії досягнення цілей та стратегічного планування Генрі Мільора.

*Якщо організація бажає досягнути поставленої мети, у ній має бути налагоджено безперервне збирання інформації від усіх підрозділів.*

*Реальний обов'язок босса — періодично аналізувати стан справ підлеглого та інформувати його про результати аналізу.*

*Треба створити систему сигналізації, яка спрацює, якщо в якомусь підрозділі стан справ погіршився.*

*Тримайте голову над хмарами, щоби бачити, куди йдете.*

*Аналізуючи власну діяльність, не звертайте увагу на інших. Порівнюйте результати з власними, отриманими раніше.*

*Людина із зайвою вагою стає незграбною. Так і організація із зайвими штатними одиницями. Пам'ятайте це, аналізуючи результати.*

*Чим менше показників ефективності, тим ефективніше вплив на результат.*

*Якщо вчорашні справи вам сьогодні здаються великим досягненням, значить сьогодні ви не дуже процвітали.*

*Якщо ви не знаєте, куди йдете, то опинитесь в іншому місці.*

*Ви можете підкорити вершину, але спочатку перевірте, що то за куча, вершину якої ви збираєтесь підкорити.*

## 2.3. МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ АУДИТОРСЬКИХ ПРОЦЕДУР

Оцінка, як результат оцінної діяльності, є тонким інструментом, одночасно може бути абсолютною та відносною, багато в чому відбивати суб'єктну позицію тих, хто її формує. Таке широке й разом із тим не завжди опрацьоване застосування оцінок, оцінних процедур, інструментальних засобів висуває на передній план *низку проблем*, що раніше в педагогіці та школознавстві взагалі не існували або не поставали так гостро:

- × сертифікація оцінних засобів, особливо в галузі застосування тестів;
- × етика й етичні обмеження оцінної діяльності;
- × об'єктивність і релевантність оцінки;
- × вибір індикаторів оцінки, критеріїв і показників;
- × проектування оціночно-діагностичних комплексів, оцінних технологій;
- × формування оцінної культури суб'єктів освітньої діяльності й управління;
- × вибір і встановлення норм і стандартів.

Щоб виключити чи звести до мінімуму матеріальні, моральні втрати в результаті некоректного здійснення оцінної діяльності, необхідно, як нам уявляється, мати чіткі методологічні позиції з питань її здійснення, реалізації результатів.

*Серед методологічних аспектів оцінної діяльності значущими є такі:*

- × ціннісні уявлення оцінної діяльності;
- × парадигмальний підхід до об'єкта оцінки, парадигмальне бачення сфери, в якій здійснюють оцінну діяльність (від парадигмальної орієнтації залежить вибір оцінних критеріїв і показників, визначення їх значущості в узагальненій агрегативній моделі);
- × інтенсивність, обсяг застосування оцінної діяльності у зв'язку з обраною управлінською моделлю (можливі варіанти від тотального та всеосяжного до оцінювання за ключовими блоками та напрямками у зв'язку із програмно-цільовим управлінням або рефлексивним управлінням, реалізацією синергетичних концепцій управління тощо);
- × межі застосування оцінки й оцінної діяльності;
- × мета, класифікація та підпорядкованість завдань оцінної діяльності в освітніх системах залежно від їх рівня, провідних видів діяльності.

Уявляється, що для методологічно правильного застосування оцінних комплексів і процедур необхідне розв'язання *низки наукових, організаційних проблем*:

- × усунення полісемії термінів і понять у сфері оцінної діяльності;
- × проведення максимально повної класифікації об'єктів оцінної діяльності;
- × полінауковий синтез основних досягнень окремих наукових дисциплін у галузі логіки, методології та технології оцінної діяльності (кваліметрія, інформатика, метрологія, статистика, тестологія, теорія прийняття рішень тощо);
- × організація служб сертифікації, експертизи, аудиту, консалтингу у сфері оцінної діяльності;
- × складання повного реєстру апробованих (сертифікованих) оцінних засобів, технологій і його систематичне оновлення.

Розв'язанню багатьох цих проблем може сприяти інтенсивний пошук у рамках виконання завдань конкретної освітньої практики. Зокрема, освітня практика небезуспішно розв'язує проблеми діагностики засвоєння навчального матеріалу.

Заслужовують на увагу матеріали, розроблені учасниками проекту «Ефективна школа», які містять результати досліджень відомих науковців світу в галузі освіти. За визначенням членів цієї міжнародної експертної групи, школа, яка ефективно навчає, — це школа, в якій успіхи учнів значно вище від очікуваних за умови, що ми знаємо сім'ю і можливості учнів (школа «доданої вартості»). За результатами багаторічних досліджень (декілька десятиліть) визначено характеристики, притаманні ефективній школі. Доцільним, на наш погляд, є самооцінка ЗЗСО за цими міжнародними стандартами. Наведемо їх.

1. Загальна мета (стратегія).
  - 1.1. Сформованість загальних цінностей і переконань.
  - 1.2. Стратегічна спрямованість діяльності.
  - 1.3. Ефективне керівництво (підбір кадрів, постійний контроль, удосконалення МТБ, стратегічне управління навчанням, підтримка творчості, система вдосконалення педагогів).
2. Продуктивний шкільний клімат.
  - 2.1. Пізнавальна активність учнів, відповідальне ставлення до навчання.
  - 2.2. Сприятливе фізичне середовище.
  - 2.3. Визнання і мотивація успішності.
  - 2.4. Позитивна поведінка учнів.
  - 2.5. Участь і підтримка батьків та громади.
3. Освітній процес.
  - 3.1. Пріоритетне значення навчального плану.

3.2. Високі операціональні вимоги (чіткі алгоритми діяльності, режим тощо).

3.3. Постійний контроль за навчанням учнів.

Отже, самооцінка й самоаналіз є важливою формою внутрішнього аудиту. Процес оцінювання має бути безперервним. Участь в оцінюванні беруть усі учасники освітнього процесу. Необхідно розробити чіткі механізми оцінювання, мати систему інформаційної підтримки процесу оцінювання, чітко визначити механізм реалізації результатів оцінювання.

Інструментарієм внутрішнього аудиту можна вважати й **моніторинг освітньої діяльності**. Проведення моніторингу життєдіяльності закладу загальної середньої освіти сприяє визначенню ефективності й результативності організації освітнього процесу, підвищенню рівня навчальних досягнень учнів, ухваленню правильних управлінських рішень і коригуванню способів дій. Існує безліч визначень, технологій, методів здійснення моніторингу якості освіти, освітньої діяльності, окремих аспектів роботи ЗЗСО. За визначенням В. Приходька, моніторинг в освіті — це «систематичні процедури збирання даних щодо важливих аспектів освіти на національному, регіональному та локальному рівнях», а «освітній моніторинг — це система збирання, оброблення, зберігання та поширення інформації про освітню систему або її окремі елементи, орієнтована на інформаційне забезпечення управління, що дозволяє робити висновки про стан об'єкта в будь-який момент часу та дає прогноз його розвитку» [51].

У сучасній науково-педагогічній літературі існує думка про те, що якість загальної середньої освіти можна розглядати як систему соціально-зумовлених показників рівня знань, умінь, ціннісного ставлення до світу, якими має оволодіти учень. Тетяна Лукіна, наприклад, виділяє внутрішні та зовнішні компоненти, що характеризують якість освіти. Так, внутрішніми компонентами є *іманентні характеристики шкільної освіти*:

- × якість основних умов освітнього процесу (управління освітнім процесом; рівень науково-методичної роботи; кадрового забезпечення; матеріально-фінансового забезпечення тощо);
- × якість реалізації освітнього процесу (зміст освіти, рівень викладання, оцінювання тощо);
- × якість результатів освітнього процесу (якість освіти).

Зовнішні компоненти якості освіти — це відповідність внутрішніх компонентів потребам держави, запитам учнів, їхніх батьків, певних соціальних груп. Вони насамперед залежать від того, хто виступає замовником школи і як здобута освіта буде використовуватися надалі.

*Характеристиками зовнішніх компонентів якості освіти є такі.*

1. Відповідність освіти запитам учнів, їхніх батьків.
2. Відповідність освіти державним освітнім стандартам.
3. Імідж школи, який гарантує стабільну високу якість освіти тощо.

Галина Єльнікова визначає *такі види освітнього моніторингу:*

- × управлінська діяльність керівника та її результат (розвиток закладу);
- × управлінська діяльність адміністрації та її результат (якість роботи вчителів);
- × управлінська діяльність педагогів та її результат (якість освіти учнів);
- × самомоніторинг учнів (адаптація в суспільстві).

В. Приходько визначає *основні етапи проведення моніторингового дослідження.*

*I-й етап — цілепокладання та планування дослідження.*

1. Визначення мети й завдань дослідження.
2. Визначення об'єкту дослідження.
3. Розрахунок і формування вибірки.
4. Побудова графіку дослідження:
  - × визначення термінів і процедур дослідження;
  - × підбір та підготовка (навчання) координаторів дослідження.
5. Визначення критеріїв і показників оцінювання.
6. Вибір методів дослідження.

*II-й етап — розроблення інструментарію.*

1. Розроблення тестів і їх апробація, одержання стандартизованого тесту.
2. Розроблення анкет та їх апробація.
3. Підготовка інструктивно-методичних матеріалів для координаторів дослідження всіх рівнів, учасників дослідження.
4. Вибір статистичних і математичних методів оброблення й об'єднання одержаних результатів дослідження.

*III-й етап — проведення дослідження.*

1. Пілотне дослідження (підготовка учасників, проведення інструктажу).
2. Основне дослідження.

*IV-й етап — збирання й оброблення результатів.*

*V-й етап — аналізування й інтерпретація результатів дослідження.*

1. Узагальнення статистичної інформації.

2. Виявлення факторів впливу.
3. Підготовка рекомендацій із корекційної роботи, усунення негативних факторів, формування освітньої політики тощо.

*Наведемо механізм моніторингу.*

1. Визначення факторів.
2. Визначення критеріїв і показників.
3. Визначення методів оцінювання критеріїв.
4. Визначення вагомості факторів і критеріїв.
5. Складання стандарту (характеристики, моделі).
6. Визначення термінів, відповідальних, місця проведення.
7. Проведення вимірів.
8. Порівняльний аналіз (зі стандартами, попередніми результатами, зовнішніми аналогами).
9. Складання узагальнених характеристик (таблиць, графіків, діаграм тощо).
10. Виявлення тенденцій зростання, спаду.
11. Визначення причин.
12. Розробляння корекційних заходів.

Зокрема, заслуговує на увагу комплексний щорічний моніторинг результатів роботи закладу освіти за навчальний рік, представлений у роботах О. Перехейди. На думку автора, *об'єктами моніторингу слугують:*

- × фінансово-господарська діяльність;
- × господарські питання діяльності;
- × матеріально-технічна база;
- × кадрове забезпечення;
- × контингент учнів;
- × результативність освітнього процесу;
- × виховна робота;
- × стан здоров'я учнів;
- × охорона життя та безпеки життєдіяльності;
- × робота бібліотеки;
- × організація харчування учнів;
- × робота психологічної служби;
- × робота з батьками і громадськістю [47].

*Інструментарієм для проведення моніторингу можуть бути:*

- × інституційний аудит ЗЗСО;
- × тематичні перевірки;
- × аналіз статистичної звітності;
- × аналіз документів;



- × соціологічні дослідження;
- × анкетування;
- × інтерв'ювання;
- × тестування;
- × самооцінка;
- × діагностичне спостереження;
- × метод хронометрування;
- × моніторинг навчальних досягнень учнів.

Зміст моніторингу складається з 15 розділів, кожний із яких, у свою чергу, розподілено за підрозділами.

1. *Загальні відомості про школу.*
2. *Відомості про підготовку школи до нового навчального року.*
3. *Фінансово-господарська діяльність:*
  - × джерела фінансування;
  - × аналіз доходів і видатків загального (спеціального) фонду школи;
  - × забезпеченість водою та енергоносіями;
  - × аналіз використання площі закладу освіти.
4. *Матеріально-технічна база:*
  - × інформація про кількість навчальних кабінетів;
  - × забезпеченість засобами навчання (технічними, комп'ютерною технікою, електронними засобами);
  - × рівень відповідності кабінетів і школи нормативним вимогам.
5. *Кадрова забезпеченість:*
  - × кількісний склад працівників;
  - × освітньо-кваліфікаційний рівень педагогічних працівників;
  - × розподіл педагогічних працівників за віком;
  - × склад працівників за педагогічним стажем;
  - × розподіл педагогічних працівників за кваліфікаційними категоріями;
  - × наявність педагогічних працівників із почесними званнями;
  - × аналіз руху кадрів;
  - × наявність вакантних посад педагогічних працівників;
  - × аналіз заохочень педагогічних працівників;
  - × аналіз стимулювання професійної майстерності педагогів на рівні ЗЗСО;
  - × аналіз підвищення кваліфікації педагогічних кадрів;
  - × аналіз участі педагогічних працівників у методичній роботі;
  - × результати атестації педагогічних кадрів;
  - × динаміка підбору та розстановки педагогічних кадрів.
6. *Аналіз контингенту учнів:*
  - × мережа класів за 5 років;

- × контингент учнів;
  - × мови навчання;
  - × віковий склад учнів станом на 1 січня;
  - × отримання повної загальної середньої освіти випускниками 9-х класів;
  - × працевлаштування випускників 11-х класів;
  - × збереження контингенту учнів 10–11-х класів;
  - × відомості про розподіл учнів за профілем навчання та поглибленим вивченням предметів;
  - × рух учнів.
7. *Результативність освітнього процесу:*
- × динаміка навчальних досягнень учнів із предметів;
  - × рівень навчальних досягнень учнів за навчальний рік;
  - × результати державної підсумкової атестації в 9-х класах;
  - × результати державної підсумкової атестації в 11-х класах;
  - × динаміка нагородження випускників 9-х класів;
  - × динаміка нагородження випускників 11-х класів;
  - × результати участі учнів в олімпіадах;
  - × результати участі учнів у конкурсі-захисті науково-дослідницьких робіт;
  - × результати участі учнів у турнірах і конкурсах;
  - × результати участі учнів у спортивних змаганнях;
  - × рівень фізичної підготовки учнів.
8. *Виховна робота:*
- × охоплення учнів додатковою освітою;
  - × надання допомоги дітям пільгових категорій;
  - × кількість дітей, які потребують особливої педагогічної уваги;
  - × дозвілля учнів;
  - × аналіз пропусків занять учнями;
  - × оздоровлення дітей улітку;
  - × причини, що спонукають дітей вживати тютюн, алкоголь, наркотики тощо;
  - × умови проживання й навчання учнів удома.
9. *Стан здоров'я учнів:*
- × динаміка захворюваності учнів;
  - × динаміка шлунково-кишкових захворювань;
  - × динаміка ортопедичних захворювань;
  - × динаміка офтальмологічних захворювань;
  - × динаміка лорпатологічних захворювань;
  - × динаміка ендокринних захворювань;
  - × кількість учнів, віднесених до медичних груп;
  - × кількість учнів, звільнених за станом здоров'я від ДПА.

10. *Охорона життя та безпека життєдіяльності:*
  - × динаміка травмування дітей під час освітнього процесу;
  - × динаміка травмування дітей у позаурочний час;
  - × стан травмування серед працівників.
11. *Робота бібліотеки:*
  - × динаміка читачів бібліотеки;
  - × динаміка накопичення бібліотечного фонду;
  - × динаміка накопичення наукової літератури;
  - × динаміка накопичення художньої літератури;
  - × динаміка накопичення методичної літератури;
  - × динаміка накопичення довідкової літератури;
  - × динаміка накопичення дидактичних матеріалів;
  - × забезпеченість освітнього процесу підручниками.
12. *Організація харчування учнів:*
  - × організація харчування окремих категорій учнів;
  - × регулярність харчування учнів;
  - × динаміка харчування учнів.
13. *Робота психологічної служби:*
  - × моніторинг дослідження психологічної готовності учнів першого та п'ятого класу до навчання;
  - × моніторинг дослідження темпераменту, тривожності тощо;
  - × інтелектуальні показники розвитку в окремих паралелях, класах;
  - × консультаційна робота.
14. *Робота з батьками і громадськістю:*
  - × склад сім'ї учнів;
  - × соціальний статус батьків учнів;
  - × освіта батьків учнів.

Таблиці містять дані за останні п'ять навчальних років. За результатами моніторингу кожного підрозділу складають гістограми або діаграми та здійснюють ситуативний аналіз, у якому фіксують позитивні, негативні тенденції та рекомендації щодо прийняття управлінських рішень.

Здавня управлінцям відома формула: «Що оцінюється, те й розвивається». Тож не випадково оціночній діяльності керівника завжди надають пріоритетного значення в системі управління закладом освіти.

Навіть поверхневий погляд на розвиток процедури оцінювання дозволяє стверджувати про наявність чіткого зв'язку між державним (соціальним) замовленням, а відповідно, і стилем державного управління освітою й системою оцінювання освітньої та педагогічної діяльності.

Останнім часом на зміну жорсткої визначеності критеріїв оцінки приходять більше гнучка, орієнтована на об'єктивність, нормативність, кількісну визначеність оцінка педагогічної діяльності. На відміну від

суб'єктивної оцінки експерта (інспектора, керівника), озброєного славнозвісними пам'ятками з переліком питань для перевірки, усе частіше в освіті використовують **кваліметричний підхід до оцінювання педагогічної діяльності**.

Теорію кваліметрії розробляли чимало науковців (Г. Азгальдов, О. Ануфрієва, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Е. Райхман, В. Черепанов, В. Циба та інші), проте сучасна педагогічна практика й досі не озброєна якісними кваліметричними моделями для оцінювання окремих аспектів освітньої, педагогічної, управлінської діяльності та її результатів.

Наведемо деякі визначення поняття «кваліметрія».

Кваліметрія — наукова дисципліна, яка вивчає методологію і проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об'єктів — предметів або процесів. (Г. Єльнікова.)

Кваліметрія — теорія вимірювання властивостей речей, які визначають через їх якість. (В. Циба.)

Під кваліметрією частіше за все розуміють оцінку якісних властивостей процесу, явища, предмета кількісними показниками за допомогою певної математичної моделі та технології. Передбачено використання оцінки-критерію завдяки порівнянню реального стану об'єкта з ідеальним (визначеним нормативно або представленим як бажаний результат). Як кваліметричну модель найчастіше використовують факторно-критеріальну, що передбачає розчленування об'єкта на структурні елементи. Такий підхід дозволяє розглядати об'єкт як систему, оцінюючи його не в цілому, а як сукупність взаємопов'язаних складових.

Для створення факторно-критеріальної моделі виокремлюють параметри, фактори і критерії (першого, другого і т. д. порядку). За параметри приймають величини, які характеризують основні якості об'єкта (чи його головні складові), що відповідають глобальним цілям об'єкта. Відповідно фактори розкривають кожен із параметрів, а критерії деталізують фактори.

Глибина деталізації залежить від вимог до рівня оцінювання. Чим детальніше розкриті фактори (можуть бути використані критерії декількох порядків), тим об'єктивніше будуть здійснювати оцінювання. Проте надмірна деталізація призведе до ускладнення власне процедури оцінювання. Крім того, процес розчленування цілого на складові в разі відсутності єдиного алгоритму поділу може призвести до того, що окремі показники не будуть характеризувати якості саме певного об'єкта чи впливати на його властивості. Це пов'язано з тим, що якість об'єкта може бути недостатньо визначеною, що ускладнюватиме побудову відповідної ієрархічної структури. Також треба враховувати, що різні якості об'єкта іноді неможливо оцінювати однаковими одиницями вимірювання. Таким чином, для отримання адекватної оцінки освітньої діяльності рекомендовано використовувати лише критерії першого та другого порядку (а часто достатньо і критеріїв першого порядку). Усе

залежить від мети оцінювання, ресурсних можливостей закладу освіти, особливостей об'єкта оцінювання, професійної компетентності експертів.

Аналіз літератури, наявного педагогічного й управлінського досвіду дозволяє виявити *загальні підходи до структурування об'єкта оцінювання*. Залежно від властивостей об'єкта його можна розчленувати за певними характеристиками чи алгоритмами:

- × за дивізіональною структурою (початкова — середня — старша школа);
- × за суб'єктами освітнього процесу (учні — педагоги — адміністрація — обслуговуючий персонал — батьки — громадськість — органи управління освітою — органи влади);
- × за функціоналом чи напрямками діяльності (навчальний процес, виховна, методична робота, адміністративно-господарська, управлінська діяльність тощо);
- × за структурою діяльності (мета, зміст, форми організації, методи, результат);
- × за видами чи типами компетентностей (мотиваційна, організаційно-технологічна, рефлексивна, інформаційна, планово-прогностична, комунікативна, соціально-психологічна, когнітивна, креативна, морально-етична, загальнокультурна, продуктивна, життєва тощо);
- × за функціями управління (аналізування, планування, організування, контролювання, регулювання, мотивування);
- × за термінами (підготовча діяльність чи попередній етап, етап активних дій чи основний етап, підсумковий етап чи результати діяльності);
- × за загальною структурою діяльності (описано формулою В. Безпалька:  $D = Od + Vd + Kd + Kor.$ , де  $Od$  — орієнтовні дії (усвідомлення мети, змісту, умов, вибір способу, планування діяльності);  $Vd$  — виконавчі дії (виконання розробленого плану);  $Kd$  — контролюючі дії (перевірка виконання плану й отриманих результатів);  $Kor.$  — коригувальні дії (приведення об'єкта в норму чи подальше його вдосконалення);
- × з точки зору проблемно-орієнтованого аналізу (результати — процес — умови).

Вибір способу структурування залежить від властивостей об'єкта. Іноді структуру визначають нормативно (якщо вона описана в нормативних документах). Окремі дослідники (Г. Єльнікова, З. Рябова) пропонують структурувати об'єкт оцінювання, використовуючи такий *алгоритм*:

- × визначення місії (глобальної мети) чи загальної цільової функції об'єкта;
- × визначення параметрів: декомпозиція глобальної мети на основні компоненти чи напрями діяльності (функціональної, професійної, соціальної тощо);

- × визначення факторів — змістових складових параметрів;
- × визначення критеріїв — вимог до здійснення кожної зі змістових складових (факторів).

Важливим елементом реалізації кваліметричного підходу є *визначення вагомості (значущості) кожного показника*. Найчастіше для цього застосовують експертний метод. Створюють експертну групу (експертами вважають спеціалістів, які визнані професіоналами в певній галузі більшістю їхніх колег). Як правило, в освіті експертами обирають найбільше досвідчених педагогів, управлінців різних ієрархічних рівнів, науковців, вузьких спеціалістів із інших галузей, зовнішнього середовища закладу освіти. Експертна група може працювати за методом Дельфі (послідовне корегування результатів на основі аргументації кожним експертом своєї оцінки) або за будь-яким іншим методом експертних оцінок (рейтингу, соціологічних досліджень, бальних оцінок тощо).

Необхідно зазначити, що за будь-якої структуризації одним із найвагоміших показників (параметрів, факторів, критеріїв) має бути результативність певної діяльності чи рівень досягнення мети (бажаного результату).

Факторно-критеріальну модель, як правило, оформлюють у вигляді *таблиці 8*.

Таблиця 8

## Зразок оформлення факторно-критеріальної моделі

№ з/п	Параметри	К <sub>ваг.</sub>	Фактори	К <sub>ваг.</sub>	Критерії І-го порядку	К <sub>ваг.</sub>	Оцінка
1	P <sub>1</sub>	V <sub>1</sub>	F <sub>11</sub>	V <sub>11</sub>	K <sub>111</sub>	V <sub>111</sub>	
					K <sub>112</sub>	V <sub>112</sub>	
					K <sub>113...</sub>	V <sub>113...</sub>	
			F <sub>12</sub>	V <sub>12</sub>	K <sub>121</sub>	V <sub>121</sub>	
					K <sub>122</sub>	V <sub>122</sub>	
					K <sub>123...</sub>	V <sub>123...</sub>	
			F <sub>13...</sub>	V <sub>13</sub>	K <sub>131</sub>	V <sub>131</sub>	
					K <sub>132</sub>	V <sub>132</sub>	
					K <sub>133...</sub>	V <sub>133</sub>	
2 ...	P <sub>2...</sub>	V <sub>2...</sub>	F <sub>21...</sub>	V <sub>21...</sub>	K <sub>212...</sub>	V <sub>212...</sub>	

Оцінку кожного фактора визначають як суму добутків оцінок за кожний критерій і відповідних коефіцієнтів вагомості, оцінку кож-

ного параметра — як суму добутків оцінок за кожний фактор і відповідного коефіцієнта вагомості, оцінку за об'єкт — як суму оцінок за параметри.

Необхідно зауважити, що найчастіше використовують оцінки в межах 0 – 1, що дозволяє орієнтуватись на класичну (в системі ECTS) шкалу оцінювання:

- × 0 – 0,35 — недопустимий рівень;
- × 0,35 – 0,6 — критичний (низький) рівень;
- × 0,6 – 0,75 — достатній (середній) рівень;
- × 0,75 – 0,9 — високий (вище за середній) рівень;
- × 0,9 – 1 — відмінний (дуже високий, із відзнакою) рівень.

Валідність як самої моделі, так і коефіцієнтів вагомості та шкали оцінювання встановлюють шляхом численних експертних перевірок і багаторазового використання факторно-критеріальної моделі (апробації). Лише за умови повторення однакових (близьких) оцінок для об'єктів однакового (близького) рівня якості можна їх використовувати як засіб отримання об'єктивної інформації про стан об'єкта. В інших випадках отримана оцінка може слугувати лише як інформація «для роздумів» і бути приводом до глибшого вивчення об'єкта іншими методами.

Доцільною є *експертна перевірка* самої моделі таким же чином, як і визначення коефіцієнтів вагомості показників. Критеріями такої експертизи можуть бути показники, запропоновані О. Мармазоу: адаптивність, рефлексивність, продуктивність, системність, оптимальність, прогностичність, науковість, реалістичність, об'єктивність [29].

Здійснюючи процедуру оцінювання, важливо дотримувати психолого-педагогічних закономірностей і враховувати основні положення теорії управління. Перш за все, мова йде про доцільність і оптимальність обраних *методів оцінювання* (анкетування, тестування, педагогічне й управлінське спостереження, хронометраж, моделювання, аналізування, узагальнення, вивчення результатів освітньої й педагогічної діяльності, вивчення й аналізування шкільної документації тощо).

Не менше важливим є управлінське супроводження процесу оцінювання (визначення відповідальних, термінів, проведення навчання експертів, інструктажів, підготовка управлінських рішень щодо процесу оцінювання та видання відповідних наказів і розпоряджень), фінансово-економічне, матеріально-технічне, кадрове, психологічне, науково-методичне забезпечення процедури оцінювання.

Завершальним етапом оцінювання є *розроблення попередніх (поточних) рекомендацій*. Хоча суттєві управлінські рішення можуть бути розроблені лише після ретельного педагогічного й управлінського аналізу отриманих результатів (оцінок), певні рекомендації можуть бути надані безпосередньо в процесі оцінювання чи відразу після нього.

Адже кваліметрична модель дозволяє чітко визначити «вузькі» місця, передбачити негативні тенденції. Про це свідчатимуть порівняно низькі оцінки за окремі показники. Адміністрації закладу освіти слід своєчасно відреагувати на отримані результати та внести корективи в плани, заходи, дії, прийнявши відповідні управлінські рішення.

Нагадаємо, що реакцією на негативну тенденцію можуть бути як відмова від чогось, так і зміна пріоритетів, залучення компенсаторних впливів, модернізація, внесення змін у процес, проведення додаткових заходів тощо. Не слід забувати і про те, що причиною низької оцінки іноді бувають неадекватні (завищені) критерії оцінки. У такому випадку слід переглянути критерії оцінки (факторно-критеріальну модель).

Не можна забувати і про заохочення персоналу в тих випадках, коли виявлено високий результат або прийнято рішення про вивчення прогресивного (передового) досвіду з окремих питань чи окремих працівників.

*Загальний алгоритм застосування кваліметричного підходу для оцінювання освітньої діяльності* виглядає таким чином:

- × визначення структури об'єкта оцінювання;
- × визначення показників (параметрів, факторів, критеріїв);
- × визначення коефіцієнтів вагомості кожного показника та вибір шкали оцінювання;
- × складання кваліметричної (факторно-критеріальної) моделі;
- × оцінювання об'єкта за кваліметричною моделлю;
- × розроблення рекомендацій за результатами оцінювання.

*Алгоритм створення кваліметричної моделі (стандарту) діяльності кожної управлінської структури Г. Єльникова пропонує такий.*

1. На підставі загальної структури діяльності визначають характерні показники цієї діяльності, які становлять основу моделі.
2. Декомпозуючи загальні цілі діяльності, встановлюють фактори цієї діяльності (напрямки).
3. Декомпозуючи кожний напрямок за допомогою визначення часткових цілей конкретної управлінської структури, визначають критерії першого порядку.
4. Критерії другого порядку добирають на місцях, розкриваючи вимоги до кожного критерію першого порядку.
5. Визначення вагомості кожного параметру, фактора, критерію першого порядку здійснюють методом експертної оцінки або ранжуванням (метод Дельфі).

Оформлюють моделі діяльності (стандарту) у вигляді окремих карток.

Наведемо фрагмент базової кваліметричної моделі оцінки діяльності загальноосвітнього навчального закладу (за Г. Єльниковою).



Таблиця 9

Базова кваліметрична модель оцінки діяльності закладу освіти

Параметр	Вагомість	Фактор	Вагомість	Критерії 1-го порядку	Вагомість	Коефіцієнт відно-вності (в част-ках одини-ци)
1. Рівень ор-ганізації освітньої діяльності закладу. $P_1 = M_1 (\Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5 + \Phi_6)$	$M_1 = 0,4$	1. Створення системи управління. $\Phi_1 = m_1 (V_1 \times K_1 + V_2 \times K_2 + V_3 \times K_3 + V_4 \times K_4 + V_5 \times K_5)$	$m_1 = 0,2$	1. Моделювання школи. 2. Планування роботи. 3. Структура закладу освіти. 4. Створення системи органів управління школою. 5. Інформаційне забезпечення управління і документація школи	$V_1 = 0,33$ $V_2 = 0,2$ $V_3 = 0,27$ $V_4 = 0,14$ $V_5 = 0,06$	$K_1 =$ $K_2 =$ $K_3 =$ $K_4 =$ $K_5 =$
		2. Організація освіт-нього процесу. $\Phi_2 = m_2 (V_6 \times K_6 + V_7 \times K_7 + V_8 \times K_8 + V_9 \times K_9 + V_{10} \times K_{10} + V_{11} \times K_{11} + V_{12} \times K_{12} + V_{13} \times K_{13})$	$m_2 = 0,3$	6. Забезпечення школою можли-востей навчання дітей. 7. Комплектування класів, забез-печення варіативності навчання. 8. Структура навчального року та режим роботи школи. 9. Навчальний план і навчальні програми. 10. Організація роботи школи з ви-конання основних норм законо-давства. 11. Створення умов для виховання пова-ги до державної символіки України. 12. Організація освітньої діяльності в позаурочний час. 13. Оцінювання знань і поведінки учнів	$V_6 = 0,22$ $V_7 = 0,14$ $V_8 = 0,12$ $V_9 = 0,16$ $V_{10} = 0,19$ $V_{11} = 0,08$ $V_{12} = 0,09$ $V_{13} = 0,06$	$K_6 =$ $K_7 =$ $K_8 =$ $K_9 =$ $K_{10} =$ $K_{11} =$ $K_{12} =$ $K_{13} =$

Параметр	Ваго- мість	Фактор	Ваго- мість	Критерії 1-го порядку	Вагомість	Коефі- цієнт відпо- відності (в част- ках одини- ці)
		3. Організація роботи з педагогічними кадрами. $\Phi_3 = m_3 (V_{14} \times K_{14} + V_{15} \times K_{15} + V_{16} \times K_{16} + V_{17} \times K_{17})$	$m_3 = 0,2$	14. Комплектування школи педкадрами, їх якісний склад. 15. Заходи адміністрації школи щодо зміцнення якісного складу педкадрів. 16. Підвищення кваліфікації. 17. Організація агестації педагогічних працівників	$V_{14} = 0,4$ $V_{15} = 0,1$ $V_{16} = 0,2$ $V_{17} = 0,3$	$K_{14} =$ $K_{15} =$ $K_{16} =$ $K_{17} =$
		4. Матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу. $\Phi_4 = m_4 (V_{18} \times K_{18} + V_{19} \times K_{19} + V_{20} \times K_{20})$	$m_4 = 0,15$	18. Навчально-матеріальна база школи. 19. Збереження шкільного майна. 20. Охорона й використання землі, яка надана школі	$V_{18} = 0,5$ $V_{19} = 0,3$ $V_{20} = 0,2$	$K_{18} =$ $K_{19} =$ $K_{20} =$
		5. Організація роботи в системі «Школа — сім'я — соціальне середовище». $\Phi_5 = M_5 (V_{21} \times K_{21} + V_{22} \times K_{22} + V_{23} \times K_{23})$	$m_5 = 0,05$	21. Зв'язок школи із сім'єю. 22. Зв'язок школи з іншими організаціями й закладами. 23. Запобігання негативному впливу середовища на молодь	$V_{21} = 0,5$ $V_{22} = 0,2$ $V_{23} = 0,3$	$K_{21} =$ $K_{22} =$ $K_{23} =$

				$K_{24} =$ $K_{25} =$ $K_{26} =$ $K_{27} =$ $K_{28} =$ $K_{29} =$ $K_{30} =$
				$V_{24} =$ $V_{25} =$ $V_{26} =$ $V_{27} =$ $V_{28} =$ $V_{29} =$ $V_{30} =$
			<p>24. Соціально-матеріальна підтримка дітей-сиріт і дітей із малозабезпечених і неповних сімей.</p> <p>25. Медичне обслуговування в школі.</p> <p>26. Організація харчування.</p> <p>27. Організація відпочинку учнів і працівників.</p> <p>28. Охорона праці.</p> <p>29. Санітарно-гігієнічні умови роботи школи.</p> <p>30. Руховий режим учнів</p>	$K_{31.1} =$ $K_{31.2} =$ $K_{31.3} =$
			<p>31. Рівень загальноосвітньої підготовки учнів випускних класів:</p> <p>31.1. З(4)-х — українська мова та література;</p> <p>31.2. 9-х — математика (алгебра та геометрія);</p> <p>31.3. 11-х — історія та правознавство, географія, фізика, хімія, іноземна мова</p>	$V_{31.1} = 0,2$ $V_{31.2} = 0,3$ $V_{31.3} = 0,5$
		$m_6 = 0,1$	<p>6. Соціальний захист, адаптація, збереження та зміцнення здоров'я учнів і працівників.</p> $\Phi_6 = M_6 (V_{24} \times K_{24} + V_{25} \times K_{25} + V_{26} \times K_{26} + V_{27} \times K_{27} + V_{28} \times K_{28} + V_{29} \times K_{29} + V_{30} \times K_{30})$	
		$m_7 = 0,33$	<p>7. Стан загальноосвітньої підготовки випускників.</p> $\Phi_7 = M_7 (V_{31.1} \times K_{31.1} + V_{31.2} \times K_{31.2} + V_{31.3} \times K_{31.3})$	
	$M_9 = 0,6$	$m_8 = 0,5$	<p>8. Стан соціальної адаптації учнів.</p> $\Phi_8 = M_8 (V_{32} \times K_{32} + V_{33} \times K_{33})$	
<p>2. Рівень результативності освітньої діяльності закладу.</p> $P_2 = M_9 (\Phi_7 + \Phi_8 + \Phi_9)$				

Закінчення табл. 9

Параметр	Ваго- мість	Фактор	Ваго- мість	Критерії 1-го порядку	Вагомість	Коефі- цієнт відпо- відності (в част- ках одини- ці)
		9. Виявлення ступеня впливу школи на по- зитивний розвиток учнів, формування соціально зрілої осо- бистості громадянина України. $\Phi_9 = M_9 (V_{34} \times K_{34} + V_{35} \times K_{35})$	$m_9 =$ <b>0,17</b>	34. Ступінь впливу школи на роз- виток учня та підготовку його до самостійного життя. 35. Загальний рейтинг школи (ставлення до школи батьків, учителів, учнів, мешканців мі- крорайону)	$V_{34} = 0,6$ $V_{35} = 0,4$	$K_{34} =$ $K_{35} =$

Загальний рівень діяльності школи становитиме:  $R_{заг.} = P1 + P2$ .  
 Якщо:

$0,00 < R_{заг.} \leq 0,50$  — недостатній, критичний рівень;  
 $0,50 < R_{заг.} \leq 0,75$  — достатній, допустимий рівень;  
 $0,75 < R_{заг.} \leq 1,00$  — оптимальний рівень [9, с. 114–116].

Наостанок слід зауважити, що кваліметричний підхід в оцінюванні освітньої діяльності не є панацеєю від усіх бід (як, власне, і будь-який інший підхід — компетентнісний, особистісно зорієнтований, практико-орієнтований то-що). Не треба ідеалізувати факторно-критеріальне моделювання і приймати рішення лише за результатами кваліме-тричного оцінювання. Адже головне завдання керівника — забезпечувати досягнення організацією цілей, створювати умови для ефективної праці підлеглих, а оцінка — лише засіб, і далеко не єдиний, реалізації управлінських функцій.

Останнім часом в управлінській діяльності набула поширення технологія **педагогічної експертизи**. Так, В. Громовий пропонує запроваджувати *громадсько-педагогічну експертизу*, яка складається з декількох етапів.

1. Адміністративна експертиза (її проводить дирекція та науково-методична рада гімназії). Окрім анкетування вчителів проводять контент-аналіз публікацій у місцевій пресі про гімназію, незалежні експерти здійснюють експертизу тих чи інших напрямків роботи, наприклад: експерти аналізують ефективність управління освітньою системою гімназії, зокрема ефективність планування як стратегічних, так і тактичних завдань, доцільність створення саме таких механізмів запуску інновацій, динаміку змін тощо.
2. Оцінювання роботи гімназії учнями (анкетування «Гімназія очима учнів» організовує гімназійний парламент).
3. Рефлексія батьків (проводить батьківський комітет).

Результати експертизи стають основою *портфоліо матеріалів самооцінки* роботи гімназії.

1. Матеріали опитування учнів випускних класів «Гімназія очима гімназистів».
2. Матеріали опитування «Гімназія очима батьків».
3. Матеріали опитування «Гімназія очима вчителів».
4. Контент-аналіз публікацій у місцевій пресі про гімназію за поточний навчальний рік і щорічний дайджест публікацій.
5. Висновки незалежних експертів.
6. Відгуки про роботу гімназії (різноманітних гостей, студентів-практикантів, офіційних перевіряльників тощо).
7. Додаткові матеріали (копії дипломів і грамот, які засвідчували успіхи учнів і вчителів, матеріали про участь у міжнародних проєктах і програмах, «зрізи знань», фотофакти, відеозаписи про ті чи інші події в житті гімназії тощо).

Педагогічна експертиза має стати основним методом внутрішнього аудиту. Теоретичні, методологічні й організаційні засади педагогічної експертизи досліджені в працях О. Касьянової [28, 29].

У сучасних наукових працях поняття експертизи трактують як дослідження й оцінювання об'єкту (ситуацій, явищ, процесу, результатів, умов праці тощо) компетентними фахівцями (експертами), які мають спеціальні знання з визначених питань і використовують наукові (обґрунтовані) методики дослідження.

Експертизу можна розглядати як процес (оцінювання результатів діяльності педагога, керівника, закладу), як процедуру (містить власне методологічне, функціональне й технологічне забезпечення, алгоритм

дій суб'єктів експертизи), як спосіб і метод оцінювання, як результат (передбачає оцінювання і висновки експертів), як механізм управління.

Експертизу не слід ототожнювати з інспектуванням, моніторингом, діагностикою, аудитом, контролем, оскільки кожна із зазначених процедур має власні завдання, форми і методи.

Експертом зазвичай називають висококваліфікованого авторитетного фахівця в певній галузі діяльності, який виконує завдання, використовуючи власний досвід і знання. В ідеалі експерт є компетентним не тільки в галузі дослідження (у нашому випадку — педагог), але й має певний досвід оцінювання. Експерт дає висновок від свого імені й несе за нього особисту відповідальність. В експертології визначено основні характеристики «ідеального» експерта: розуміння мети й завдань експертизи; незалежне адміністративне становище; досвід роботи в певній галузі; досвід наукової роботи; інтелектуальна продуктивність.

Останнім часом в освітній практиці поширена колективна експертна оцінка, перевагами якої є комплексне, багатоаспектне вирішення питань групою кваліфікованих фахівців із різних галузей знань. У процесі дослідження перебігу педагогічної експертизи експериментально доведено, що оптимальна кількість експертів у групі становить 10–12 осіб, максимальна — 20.

У процесі формування групи експертів дотримують таких вимог:

- 1) оптимальна кількість експертів у групі;
- 2) відповідність професійних і особистісних характеристик експерта завданням експертизи;
- 3) однорідність характеристик членів експертної групи;
- 4) чіткість і доцільність розподілу функцій між членами експертної групи;
- 5) відповідність функцій, що виконує експерт у групі, його особистісним якостям, здібностям і соціальному статусу;
- 6) розподіл і перерозподіл ролей у групі відповідно до характеристик експерта, завдань та етапу проведення експертизи.

Правила роботи експертної групи визначаються умовами роботи кожного експерта і відносинами між експертною групою й організаторами експертизи.

*Перший крок* передбачає створення проблемного поля експертних досліджень у закладі освіти. Це зумовлює проведення моніторингових та інших видів досліджень із таких питань:

- × якість освіти;
- × задоволеність діяльністю закладу з боку учнів, їхніх батьків і соціуму;
- × якість виховної роботи;
- × ефективність запровадження інноваційних технологій;
- × якість підготовки випускників шкіл до ЗНО;
- × якість забезпечення освітнього процесу тощо.

Результатом здійснення різних видів досліджень буде виявлення проблем, що потребують розв'язання за допомогою компетентних фахівців і за участю громадськості. Таким чином, має бути підготовлене підґрунтя для запровадження педагогічної експертизи.

*Другий крок* — теоретична, практична та психологічна підготовка педагогічних працівників до експертних досліджень.

*Третій крок* передбачає залучення зовнішніх незалежних експертів із числа науковців, представників інших закладів освіти, громадськості, батьків до роботи в експертних комісіях.

*Четвертий крок* передбачає здійснення педагогічної експертизи.

*П'ятий крок* — підбиття підсумків — спрямований на виявлення й аналіз причин помилок, яких було припущено в ході педагогічної експертизи, вивчення факторів, умов, що позитивно вплинули на її запровадження.

Важливим є добір експертів. У складі групи експертів мають перебувати учасники з досвідом такої діяльності, проте залучення нових людей забезпечує можливість отримання іншого, нового погляду на проблему.

Під час складання програми експертної діяльності важливо орієнтуватися на положення про те, що експертизі підлягають не результати діяльності, а власне діяльність. Програма експертизи повинна мати яскраво виражений робочий характер; обов'язковою частиною має бути відкритий звіт експертної групи перед колективом та обговорення цього звіту, відкрита дискусія за підсумками експертизи.

Критерії експертизи розробляють спільно із замовниками експертизи. Вони мають бути зрозумілими для всіх учасників експертизи й відкритими для обговорення, мають бути визначені безпосередньо під час організації та здійснення експертизи з урахуванням особливостей закладу освіти, ціннісних настанов, уподобань, потреб тих людей, які є замовниками експертизи та прийняли експертну позицію, і розкриті в експертних висновках.

Робота експертів може бути як індивідуальною, так і колективною. Будь-яка діяльність експерта має не стільки оцінювальний, скільки проєктивний характер. Конструктивному характеру роботи сприяє залучення експерта й педагога до активної спільної творчої діяльності.

Організація педагогічної експертизи в закладі освіти має відповідати таким вимогам.

Результатом експертизи є програма подальшого розвитку освітніх процесів і закладу загалом. Експерти виявляють різнобічні тенденції в освітньому процесі, визначають спектр можливостей і ресурсів щодо розвитку закладу. Отже, педагогічна експертиза створює в певному закладі освіти розвивальне середовище для керівників, педагогів, учнів та їхніх батьків.

Таким чином, педагогічна експертиза має стати основним методом внутрішнього аудиту, оскільки дозволяє не тільки оцінити основні характеристики освітнього процесу, але й визначити напрями подальшого розвитку закладу освіти.

## 2.4. ФАКТОРНО-КРИТЕРІАЛЬНІ (КВАЛІМЕТРИЧНІ) МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

Таблиця 10

Упровадження Концептуальних засад реформування середньої школи («Нова українська школа»)

Параметри	К <sub>ваг.</sub>	Фактори	К <sub>ваг.</sub>	Оцінка
1. Нормативно-правове забезпечення	0,2	Наявність електронної бази нормативних документів (концепції, закони, положення, інструкції) Наявність внутрішніх нормативних актів щодо впровадження концепції (програма дій, цільова програма, стратегічні й оперативні плани тощо) Відповідність навчальних планів, розкладу уроків Базовому навчальному плану початкової освіти	0,3 0,4 0,3	
2. Організаційно-педагогічне забезпечення	0,15	Відповідність розкладу уроків навчальним планам Відповідність режиму роботи початкової школи вимогам Державного стандарту початкової освіти Наявність і розгалуженість мережі позаурочної діяльності (група подовженого дня, гуртки, система виховних заходів тощо) Рівень підготовки вчителів початкової школи до реалізації Державного стандарту початкової освіти (курси підвищення кваліфікації, дистанційні курси, тренінги)	0,2 0,2 0,2 0,4	
3. Методичне забезпечення	0,15	Наявність і рівень навчально-методичного забезпечення викладання предметів у 1-2 класах Упровадження сучасних освітніх технологій в освітній процес Психологічна готовність педагогів до впровадження концепції Наявність внутрішньої системи підвищення кваліфікації вчителів щодо реалізації концепції НУШ (семінари, тренінги, школи, майстер-класи тощо)	0,2 0,1 0,1 0,2	



		Рівень інформатизації освітнього процесу та управління закладом освіти	0,1
		Рівень внутрішнього аудиту щодо реалізації концепції (моніторинг якості освіти, наявність внутрішньої системи забезпечення якості освіти, рівень аналізу освітньої діяльності)	0,2
		Підготовка до сертифікації педагогічних працівників, інституційного аудиту	0,1
		Рівень і якість розвивального середовища початкової школи	0,4
		Рівень інформатизації закладу освіти	0,2
		Матеріально-технічна готовність до впровадження дистанційного навчання	0,2
		Матеріально-технічна готовність до впровадження інклюзивної освіти	0,2
		Освітнє середовище: комфорт, безпека, мотивація освіти й розвитку творчості	0,2
		Система оцінювання учнів, моніторинг якості освіти	0,1
		Внутрішня система підвищення кваліфікації вчителів	0,05
		Публічна діяльність, презентація закладу в інтернеті (сайт, соціальні мережі)	0,1
		Соціальне партнерство (зв'язки з батьками, громадськістю, владою)	0,1
		Розвиток учнівського та педагогічного самоврядування, державно-громадського управління	0,1
		Реалізація Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді	0,1
		Оновлення змісту освіти (авторські програми, додаткові освітні послуги, додаткова освіта)	0,1
		Відповідність системи виховної роботи концепції НУШ, виховання на цінностях	0,1
		Реалізація компетентнісного підходу в освіті	0,05
	4. Матеріально-технічне забезпечення		0,2
	5. Загальні умови впровадження концепції		0,25

Таблиця 11

## Організаційна діяльність у закладі освіти

Параметри	К <sub>ваг.</sub>	Фактори	К <sub>ваг.</sub>	Критерії I порядку	К <sub>ваг.</sub>	Оцінка
1. Організація управління закладом освіти	0,25	Модельовання ЗО як педагогічної системи	0,2	Статут закладу освіти	0,2	
				Організаційна структура ЗО	0,3	
				Концепція, програма розвитку, перспективний план	0,5	
	0,2	Планування роботи ЗО	0,2	Нормативність	0,2	
				Системність	0,2	
				Узгодженість планів структурних підрозділів	0,3	
	0,1	Організаційні зв'язки	0,1	Колегіальність процесу планування	0,3	
				Розподіл функціональних обов'язків	0,3	
				Наявність та якість положень про структурні підрозділи	0,4	
	0,1	Інформаційне забезпечення управління	0,1	Правила внутрішнього трудового розпорядку	0,2	
				Режим роботи ЗО	0,1	
				Якість системи зовнішньої та внутрішньої інформації	0,1	
0,2	Аналіз діяльності ЗО	0,2	Рівень систематизації інформації	0,3		
			Горизонтальні та вертикальні, низхідні та висхідні потоки інформації, вхідна та вихідна інформація	0,1		
			Якість шкільного документування	0,5		
0,3	Результативність та ефективність аналізу	0,3	Системність та систематичність аналітичної діяльності	0,2		
			Використання сучасних методів аналізу	0,2		
			Результативність та ефективність аналізу	0,3		
0,3	Наявність та обґрунтованість системи оцінки результатів роботи персоналу (критерії результативності, кваліметрична модель тощо)	0,3	Наявність та обґрунтованість системи оцінки результатів роботи персоналу (критерії результативності, кваліметрична модель тощо)	0,3		

			0,1	Демократизація управління	0,1	Залучення всіх учасників освітнього процесу до планування діяльності ЗО	0,2		
						Діяльність Ради ЗО, інших органів громадського управління та самоуправління	0,3		
						Колегіальність прийняття управлінських рішень	0,2		
						Стиль управління	0,2		
						Реалізація принципу громадського контролю за діяльністю ЗО	0,1		
			0,1	Робота персоналу	0,1	Робота адміністративного персоналу ЗО (режим роботи, графіки, розподіл праці)	0,4		
						Діяльність керівників структурних підрозділів (заступники директора, бібліотекар, психолог тощо)	0,4		
						Особиста праця керівника ЗО	0,2		
			0,15	Виконання нормативних вимог до організації освітнього процесу	0,15	Облік та охоплення навчанням дітей, які проживають в мікрорайоні ЗО	0,5		
		0,25	2. Організація освітнього процесу			Дотримання інструкції щодо переведення та випуску учнів	0,2		
						Індивідуальне навчання учнів	0,2		
						Дотримання мовного режиму	0,1		
			0,1	Формування мережі ЗО	0,1	Дотримання нормативності під час комплектування класів	0,3		
						Забезпечення варіативності навчання (профільність, спеціалізація, оптимальність формування варіативної складової навчального плану)	0,5		
						Формування мережі гуртків, платних груп тощо	0,2		

Продовження табл. 11

Параметри	К <sub>ваг.</sub>	Фактори	К <sub>ваг.</sub>	Критерії і порядку	К <sub>ваг.</sub>	Оцінка
		Режим роботи ЗО	0,1	Дотримання санітарно-гігієнічних вимог щодо організації освітнього процесу (розклад занять, режим роботи ЗО)	0,5	
				Нормативне забезпечення режиму роботи (накази, графіки чергування, положення тощо)	0,4	
				Структура навчального року, організація роботи на канікулах	0,1	
		Навчальний план ЗО	0,15	Нормативність затвердження навчального плану	0,2	
				Орієнтація на стратегію розвитку закладу освіти	0,5	
				Забезпечення реалізації навчального плану (програми, підручники, кадри)	0,3	
		Розклад занять	0,1	Дотримання санітарно-гігієнічних та організаційно-педагогічних вимог до розкладу занять	0,6	
				Відповідність розкладу занять навчальному плану	0,2	
				Оптимальність розкладу занять факультативів, гуртків, платних груп	0,2	
		Форми та методи освітньої діяльності	0,1	Використання різноманітних форм організації освітнього процесу (класно-урочна, індивідуальна, заочна, дистанційна тощо)	0,2	
				Орієнтація методики викладання предметів на самостійну творчу діяльність учнів	0,4	
				Реалізація компетентісного підходу в освіті	0,1	
				Використання сучасних методів навчання	0,2	
				Використання інформаційно-комунікаційних технологій навчання	0,1	
		Позаурочна діяльність	0,1	Оптимальність системи позаурочної виховної роботи	0,5	
				Оптимальність мережі гуртків, клубів, секцій тощо	0,3	
				Рівень діяльності органів учнівського самоврядування	0,2	

			Оцінювання результатів навчальної діяльності	0,1	0,1	Наявність системи оцінювання навчальних досягнень учнів (моніторинг якості освіти)		0,4		
			Профільне навчання	0,1	0,1	Контроль за нормативністю оцінювання учнів		0,4		
		Підготовка до зовнішнього незалежного оцінювання					0,2			
						Дотримання нормативних документів (Концепція профільного навчання, навчальний план)		0,3		
						Оптимальність профілізації навчання (урахування потреб учнів, кадрової забезпеченості, методичної готовності)		0,4		
						Результативність профільного навчання (рівень навчальних досягнень з профільних предметів, успіхи у творчій діяльності, продовження навчання у ЗВО відповідного профілю)		0,3		
3. Організація роботи з персоналом	0,2	Кадрове забезпечення закладу освіти		0,1	0,1	Укомплектованість кадрами		0,3		
						Рівень кваліфікації персоналу		0,2		
						Дотримання законодавства про працю		0,3		
						Ведення документації щодо роботи з кадрами		0,1		
						Робота з кадровим резервом		0,1		
			Організація роботи з молодими вчителями		0,05	0,05	Система пошуку та відбору молодих спеціалістів		0,1	
						Адаптація молодих учителів до педагогічної праці		0,3		
						Навчання молодих учителів, наставництво		0,4		
						Рівень контролю та методичної допомоги		0,2		
						Система пошуку кадрів, перспективне планування щодо набору персоналу		0,4		
		Організація підбору (набору) персоналу	0,05	0,05	Залучення сумісників — наукових працівників		0,3			
						Маркетингові засади в роботі з кадрами		0,3		

Продовження табл. 11

Параметри	К <sub>ваг.</sub>	Фактори	К <sub>ваг.</sub>	Критерії і порядку	К <sub>ваг.</sub>	Оцінка
		Розподіл функціональних обов'язків	0,05	Обґрунтованість розподілу обов'язків між заступниками директора Доцільність використання посад лаборанта, секретаря Оптимальність розподілу обов'язків між обслуговуючим персоналом ЗО	0,3	
		Посадові інструкції	0,1	Обґрунтованість визначення обов'язків бібліотекаря, педагога-організатора, соціального педагога, практичного психолога Наявність посадових інструкцій відповідно до штатного розпису Дотримання структури інструкцій	0,3	
		Розподіл педагогічного навантаження	0,1	Обґрунтованість змісту інструкцій, відповідність кваліфікаційним характеристикам, урахування специфіки закладу освіти Дотримання законодавчих норм	0,2	
		Організація неперервної освіти педагогів	0,1	Педагогічна доцільність (обсяг навантаження, урахування кваліфікації педагогів, стану здоров'я, можливостей навчального плану та вимог навчальних програм) Урахування потреб педагогів, батьків, учнів	0,5	
		Організація внутрішньошкольної системи підвищення кваліфікації педагогів	0,15	Наявність перспективного планування підвищення кваліфікації педагогів Дотримання графіків проходження курсів, урахування термінів атестації педагогів Результативність неперервної освіти педагогів	0,2	
		Організація внутрішньошкольної системи підвищення кваліфікації педагогів	0,15	Наявність системи науково-методичної роботи, нормативність забезпечення її діяльності Дотримання принципу діагностичності в методичній роботі Доцільність форм організації внутрішньої системи підвищення кваліфікації педагогів Результативність системи внутрішньої системи підвищення кваліфікації педагогів	0,4	
					0,4	
					0,3	
					0,1	
					0,2	
					0,4	

				0,1	Розвиток творчого потенціалу персоналу	0,1	Наявність та дієвість системи мотивації працівників на творчу діяльність	0,3	
							Створення умов для самореалізації персоналу	0,4	
							Наявність системи розвитку (формування) творчих здібностей педагогів	0,3	
				0,03	Організація роботи з формування соціально-психологічного клімату в колективі	0,03	Наявність заходів (системи дій) щодо розвитку позитивного соціально-психологічного клімату в колективі	0,4	
							Наявність системи попередження конфліктів	0,3	
							Дієвість системи розв'язання конфліктів, нормативність управлінських дій	0,3	
				0,02	Організація науково-дослідної роботи педагогів	0,02	Оптимальність організаційних структур щодо науково-дослідної роботи педагогів	0,3	
							Нормативність організації науково-дослідної роботи	0,3	
							Результативність (вплив на результати навчання та розвитку учнів, підвищення професійної компетентності педагогів, розвиток інноваційного середовища)	0,4	
				0,05	Організація роботи педагогічної ради (методичної ради)	0,05	Дотримання нормативних вимог щодо діяльності педагогічної ради	0,2	
							Оптимальність форм організації діяльності педагогічної ради	0,3	
							Результативність роботи педагогічної ради (вплив на рівень професійної компетентності педагогів)	0,5	
				0,1	Організація інструктивно-розпорядчої діяльності	0,1	Наявність системи нарад, інструктажів, засідань, її обґрунтованість та оптимальність	0,2	
							Оптимальність форм розпорядчої діяльності (накази, консультації, поради, розпорядження, інструктажі)	0,3	
							Результативність (вплив на рівень організації діяльності колективу) та ефективність (оцінка витрачених ресурсів для досягнення мети)	0,5	

Продовження табл. 11

Параметри	К <sub>ваг.</sub>	Фактори	К <sub>ваг.</sub>	Критерії I порядку	К <sub>ваг.</sub>	Оцінка	
4. Організація роботи з матеріально-технічного забезпечення діяльності закладу освіти	0,1	Організація роботи обслуговуючого персоналу ЗО	0,2	Дотримання нормативів щодо діяльності персоналу (штатний розпис, норми праці, посадові інструкції, техніка безпеки та охорона праці)	0,5		
							Оптимальність розподілу обов'язків серед обслуговуючого персоналу закладу освіти
	0,3	Збереження та вдосконалення матеріально-технічної бази	0,3	Результативність роботи персоналу (виконання посадових обов'язків)	0,3	0,2	
				Наявність системи, організаційних форм щодо діяльності колективу зі збереження майна	0,2		
				Відповідність навчальних кабінетів та приміщень нормативним вимогам	0,6		
				Охорона закладу освіти та майна	0,2		
	0,1	Організація ремонту закладу освіти	0,1	Наявність перспективного планування, необхідної фінансової та кошторисної документації	0,2	0,5	
				Обґрунтованість та цільове використання бюджетних коштів на ремонт закладу освіти	0,5		
				Залучення бюджетних та позабюджетних коштів на утримання будівлі	0,3		
				Дотримання нормативних вимог щодо утримання будівлі (санітарно-гігієнічних, технічних, протипожежних тощо)	0,5		
0,2	Утримання будівлі закладу освіти	0,2	Раціональність використання приміщень закладу освіти	0,2	0,2		
			Організація праці персоналу з утримання будівлі	0,3			
			Оптимальність використання території закладу освіти	0,2			
0,1	Утримання території закладу освіти	0,1	Санітарно-гігієнічний стан, рівень благоустрою території	0,6	0,6		
			Озеленення території, естетичне оформлення	0,2			
0,1	Фінансове забезпечення	0,1	Раціональність використання бюджетних коштів на розвиток матеріально-технічного стану закладу освіти	0,3	0,3		
			Залучення позабюджетних коштів	0,4			
			Фінансова дисципліна	0,3			



5. Організація роботи з громадськістю	0,1	Діяльність громадських організацій закладу освіти	0,4	Співпраця із профспілковим комітетом закладу освіти Нормативність та результативність роботи Ради закладу освіти Нормативність та якість роботи батьківських комітетів	0,3
		Педагогізація зовнішнього середовища ЗО	0,2	Педагогізація сімейного виховання, організація педагогічного навчання батьків Залучення громадських організацій до виконання завдань закладу освіти Робота Піклувальної ради	0,4 0,3 0,2
		Використання зовнішнього середовища для реалізації цілей ЗО	0,4	Робота з неблагополучними сім'ями, сім'ями пільгового контингенту Співпраця із закладами вищої освіти, науковими установами Співпраця з установами культури, музеями, театрами тощо Співпраця із соціальними, релігійними інститутами, органами влади	0,1 0,4 0,4 0,2
6. Робота щодо соціального захисту, забезпечення та зміцнення здоров'я учнів і персоналу закладу освіти	0,1	Робота з дітьми з особливими потребами	0,2	Облік малозабезпечених сімей, пільговиків, сиріт, інвалідів тощо  Індивідуальна робота з пільговим контингентом з урахуванням законодавчої бази  Залучення додаткових можливостей (коштів, владних ресурсів) для організації роботи з пільговим контингентом	0,1  0,6 0,3

Закінчення табл. 11

Параметри	К <sub>ваг.</sub>	Фактори	К <sub>ваг.</sub>	Критерії І порядку	К <sub>ваг.</sub>	Оцінка
		Медичне обслуговування учнів	0,1	Обладнання медичного кабінету ЗО, співпраця з медичними установами	0,2	
				Пропагандистська робота щодо здорового способу життя, профілактики захворювань	0,2	
				Діагностика захворюваності учнів та педагогів, управлінські дії щодо зниження рівня захворюваності	0,3	
				Медичні огляди педагогів	0,1	
				Дотримання нормативів щодо попередження епідемій, розповсюдження інфекційних захворювань	0,2	
		Харчування учнів	0,1	Харчування пілгового контингенту	0,3	
				Харчоблок, обладнання та санітарно-гігієнічний стан	0,3	
				Залучення учнів до харчування, роз'яснювальна робота серед школярів та батьків	0,2	
				Рівень організації харчування (розклад, чергування педагогів, виховна та пропагандистська робота)	0,2	
		Попередження дитячого травматизму	0,1	Наявність та якість системи роботи педколективу з попередження дитячого травматизму	0,3	
				Виконання навчальних програм з ПДТ, рівень викладання ОБЖ, організація виховної роботи з ПДТ	0,4	
				Результативність роботи (зниження рівня дитячого травматизму)	0,3	
		Робота з охорони праці, техніки безпеки, цивільного захисту	0,2	Виконання вимог Закону України «Про охорону праці»	0,4	
				Дотримання вимог техніки безпеки, документальне оформлення діяльності (інструкції з ТБ, журнали тощо), навчання персоналу	0,4	
				Дотримання норм Кодексу цивільного захисту України, навчання персоналу	0,2	

	Санітарно-гігієнічний стан закладу освіти	0,1	Дотримання санітарно-гігієнічних норм щодо утримання приміщень закладу освіти	0,5	
			Дотримання санітарно-гігієнічних норм щодо використання приміщень за призначенням	0,3	
			Утримання території закладу освіти	0,2	
	Робота зі збереження здоров'я дітей	0,2	Фізкультурно-оздоровча робота закладу освіти	0,5	
			Упровадження здоров'язберігальних технологій, руховий режим закладу освіти	0,3	
			Організація відпочинку дітей	0,2	

Таблиця 12

**Інноваційна діяльність у закладі освіти**

Параметри	К <sub>ваг.</sub>	Фактори	К <sub>ваг.</sub>	Оцінка
1. Стратегія розвитку закладу освіти	0,1	Наявність розробленої місії та стратегії (програми розвитку, перспективного плану, системи комплексно-цільових програм тощо)	0,2	
		Визначення стратегії на основі системного аналізу результатів діяльності закладу освіти та зовнішнього середовища з урахуванням результатів внутрішнього аудиту	0,1	
		Обговорення стратегії розвитку в колективі, участь педагогів у розроблянні стратегії	0,1	
		Відповідність стратегії завданням, тенденціям розвитку освіти, місії закладу освіти, регіональним особливостям, нормативним документам	0,1	
		Залучення до розробляння стратегії науковців, соціологів, громадськості	0,1	
		Урахування потреб батьків, учнів, педагогів	0,1	
		Реалістичність стратегії розвитку	0,1	
		Оптимальність форми та структури документу	0,1	
		Контрольованість виконання стратегічного плану	0,1	

Закінчення табл. 12

Параметри	К <sub>варт.</sub>	Фактори	К <sub>варт.</sub>	Оцінка
2. Розвиток організаційної структури закладу освіти	0,1	Інноваційна спрямованість діяльності педагогічної ради	0,2	
		Наявність і рівень діяльності науково-методичної (методичної) ради	0,1	
		Наукова підтримка діяльності закладу освіти (наукове консультування, експертиза інновацій, залучення спеціалістів, працівників вищої школи, наукових установ)	0,25	
3. Здійснення інноваційної діяльності	0,4	Наявність і рівень діяльності структурних підрозділів, творчих команд (групи, майстерні, лабораторії тощо)	0,25	
		Інноваційна спрямованість діяльності шкільних методичних об'єднань	0,2	
		Рівень упровадження інновацій (заклад, окремі аспекти освітнього процесу, окремі предмети, структурні підрозділи, окремі педагоги)	0,05	
		Наявність системи навчання педагогів основ інноваційної діяльності, зокрема індивідуальне консультування	0,05	
		Готовність педагогів до інноваційної діяльності (мотиваційна, професійна, рефлексивна складові)	0,1	
		Психологічне забезпечення інноваційної діяльності	0,05	
		Фінансово-економічне та матеріально-технічне забезпечення впровадження інновацій (наявність фінансово-економічного обґрунтування, плану матеріально-технічного забезпечення, дотримання норм безпеки праці)	0,05	
		Нормативне забезпечення інноваційної діяльності (наявність відповідних положень, експертних висновків, затверджень відповідно до Положення про здійснення інноваційної діяльності)	0,05	
		Узгодженість інноваційної діяльності з тенденціями розвитку освіти в державі та регіоні, стратегією розвитку закладу освіти, адаптація інновацій до умов закладу освіти	0,05	
		Науково-методичне забезпечення інноваційної діяльності	0,05	
Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності, комп'ютерна підтримка, використання інформаційно-комунікативних технологій	0,05			

				0,1
			Організаційно-педагогічне забезпечення інноваційної діяльності, кадрове забезпечення процесу впровадження інновацій, наявність системи підготовки педагогів до інноваційної діяльності	0,05
			Рівень планування процесу впровадження інновацій	0,05
			Наявність системи моніторингових досліджень процесу і результатів інноваційної діяльності	0,02
			Рівень презентабельності інновацій, робота із засобами масової інформації	0,05
			Регулюваність інноваційної діяльності	0,05
			Рівень стимулювання та мотивації інноваційної діяльності	0,05
			Наявність системи контролю за впровадженням інновацій та їх результативністю	0,05
			Залучення громадськості, соціальних партнерів до інноваційної діяльності	0,03
			Реалізація принципу наступності в процесі інноваційної діяльності	0,03
			Пропагування інноваційного пошуку	0,02
			Модернізація роботи закладу освіти з урахуванням інновацій, які впроваджують	0,05
				0,05
			Висвітлення результатів у пресі, фахових виданнях	0,1
			Вплив інновацій на рівень викладання предметів	0,1
			Вплив на рівень професійної компетентності педагогів	0,2
			Вплив на рівень навчальних досягнень учнів, розвиток, вихованість школярів, сформованість життєвих компетентностей, імідж випускника	0,05
			Вплив на рівень управлінської діяльності	0,1
			Вплив на результати діяльності закладу освіти, його імідж	0,05
			Поповнення бази даних про інноваційну діяльність регіону, держави	0,05
			Рівень узагальнення матеріалів інноваційної діяльності	0,1
			Створення за результатами інновацій авторського продукту (програми, посібники, розробки)	0,05
			Соціально-етична значущість інновацій	0,1
			Рівень педагогічного аналізу інноваційної діяльності	0,05
			Вплив на соціально-психологічний клімат закладу освіти	0,05
4. Результативність впровадження інновацій	0,4			

Таблиця 13

## Інформаційне забезпечення управління

№ з/п	Параметри	К <sub>вар.</sub>	Фактори	К <sub>вар.</sub>	Оцінка
1.	Система інформаційного забезпечення управління	0,3	Наявність та якість організаційної (комунікативної) структури інформаційного забезпечення (інформаційні потоки, зворотний зв'язок, система звітів тощо)	0,1	
			Наявність критеріїв пріоритетності (релевантності) у зборі інформації	0,05	
			Якість аналітичної обробки інформації	0,2	
			Рівень організації зворотного зв'язку	0,05	
			Структурування інформації за функціоналом, виконавцями, аспектами освітнього процесу, структурою ЗО тощо	0,1	
			Організація передавання інформації (надійність каналів передавання, компенсація інформаційних шумів, урахування перешкод)	0,05	
			Якість збереження інформації, архівація, списання документів	0,05	
			Використання інформаційно-комунікаційних технологій у системі інформаційного забезпечення	0,1	
			Якість контролю за інформаційним забезпеченням управління	0,1	
			Результативність інформаційного забезпечення (за результатами експертиз, перевірок, інспектування)	0,1	
2.	Інформаційне забезпечення організації освітнього процесу	0,3	Рівень моніторингу якості освіти та його результатів	0,1	
			Готовність закладу освіти до здійснення освітньої діяльності	0,05	
			Організація освітнього процесу (розподіл навантаження; розклад уроків, факультативів, гуртків; графіки чергування; заміна уроків)	0,2	
			Відвідування учнями занять	0,1	
			Зміст навчання (навчальні плани, програми, календарні плани, підручники)	0,1	

				Результати освітнього процесу (моніторинг якості освіти, рівень навчальних досягнень, вихованості учнів)		0,2
				Ведення шкільної документації		0,03
				Діяльність та результативність роботи структурних підрозділів (бібліотека, групи подовженого дня, психологічна служба, ідальня, медпункт, адміністративний персонал тощо)		0,05
				Робота з обдарованими учнями		0,01
				Медичне обслуговування, стан роботи з охорони здоров'я		0,05
				Харчування учнів		0,01
				Мережа закладу освіти, банк даних на учнів та персонал		0,1
				Стан викладання окремих предметів		0,1
				Рівень професійної компетентності педагогів та обслуговуючого персоналу закладу освіти		0,1
				Підвищення професійної компетентності педагогів		0,1
				Атестація педагогічних працівників		0,1
				Робота структурних підрозділів системи методичної роботи (педагогічна рада, методичні об'єднання, творчі групи тощо)		0,05
				Участь педагогів у семінарах, конференціях, педагогічних виставках, професійних конкурсах, інших методичних заходах		0,05
				Робота з молодими вчителями, наставництво		0,05
				Психологічний клімат у колективі		0,05
				Упровадження інновацій, творча діяльність, науково-дослідна робота педагогів		0,1
				Творча діяльність учнів, участь в олімпіадах, конкурсах-захистах робіт МАН, турнірах, змаганнях		0,1
				Методичне забезпечення освітнього процесу (бібліотечний фонд, педагогічна преса, дидактичний матеріал у навчальних кабінетах)		0,05
				Самоосвітня діяльність педагогів		0,05
3.	Інформаційне забезпечення роботи з персоналом	0,2				

Закінчення табл. 13

№ з/п	Параметри	К <sub>вар.</sub>	Фактори	К <sub>вар.</sub>	Оцінка
			Планування науково-методичної роботи на різних рівнях	0,05	
			Результативність науково-методичної роботи	0,05	
			Банк даних прогресивного педагогічного досвіду, сучасних технологій, інновацій у закладі освіти та за його межами	0,1	
4.	Інформація про виховну роботу, роботу з батьками	0,1	Стан роботи з попередження правопорушень; робота з учнями, які погребують особливої педагогічної уваги	0,15	
			Стан роботи з попередження дитячого травматизму	0,15	
			Якість планування виховної роботи	0,1	
			Діяльність класних керівників, педагога-організатора	0,05	
			Результативність виховної роботи	0,15	
			Стан виховної роботи з окремих напрямів (громадянське, моральне, естетичне, фізичне виховання тощо)	0,1	
			Робота органів учнівського самоврядування	0,05	
			Робота з батьками, діяльність батьківських комітетів, Ради закладу освіти	0,05	
			Співпраця з позашкільними установами, громадськими організаціями	0,05	
			Соціальний статус батьків, можливості батьків щодо допомоги ЗО у вихованні дітей	0,05	
			Робота гуртків, секцій, клубів, інших дитячих об'єднань	0,05	
			Виховання в процесі викладання основ наук	0,05	
5.	Інформаційне забезпечення функціонування закладу освіти	0,1	Фінансування закладу освіти (бюджет, позабюджетні кошти, платні послуги)	0,1	
			Стан матеріально-технічної бази	0,2	
			Проектно-кошторисна документація (ремонтні роботи, обслуговування будівлі)	0,05	



	Протипожежна безпека	0,1
	Санітарно-гігієнічний режим	0,1
	Охорона праці, техніка безпеки, безпека життєдіяльності	0,2
	Цивільний захист у закладі освіти	0,05
	Кадрове забезпечення закладу освіти	0,05
	Планування розвитку МТБ, бізнес-план ЗО, плани ремонтних робіт та робіт з обслуговування будівлі (підготовка до роботи в зимових умовах, енергозбереження)	0,1
	Стан території закладу освіти та її обслуговування	0,05

Таблиця 14

Державно-громадське управління закладом освіти

Параметри	К <sub>вст.</sub>	Фактори	К <sub>вст.</sub>	Оцінка
1. Формування органів громадського самоврядування	0,1	Розроблення нормативних документів, положень про органи громадського самоврядування (Рада закладу освіти, Піклувальна рада, батьківський комітет тощо)	0,3	
		Вивчення досвіду роботи органів громадського самоврядування в інших закладах освіти		
2. Організація діяльності органів громадського самоврядування	0,3	Діагностування потреб учасників освітнього процесу щодо державно-громадського управління закладом освіти	0,1	
		Організація установчих зборів, конференцій		
		Створення органів громадського самоврядування (проведення виборів, формування особистого складу)		
	0,3	Відповідність нормативним актам і положенням	0,05	
		Ведення документації		
		Оптимальність змісту діяльності органів самоврядування		
		Рациональність розподілу функціональних обов'язків		
		Рівень організації діяльності з окремих напрямків (діяльність комісій, комітетів тощо)	0,2	

Закінчення табл. 14

Параметри	К <sub>ваг.</sub>	Фактори	К <sub>ваг.</sub>	Оцінка
		Узгодження діяльності органів громадського самоврядування й управлінської підсистеми закладу освіти	0,05	
		Відповідність діяльності органів самоврядування стратегії та місії закладу освіти, тенденціям розвитку освіти	0,05	
		Оптимальність форм організації та методів діяльності	0,05	
		Інформаційно-просвітницька робота, висвітлення діяльності в засобах масової інформації, інформованість громадськості про діяльність органів самоврядування	0,05	
		Доцільність організаційної структури органів державно-громадського управління	0,05	
		Дотримання управлінських нормативів, етичних принципів	0,05	
		Робота органів самоврядування з громадянами (прийом громадян, листування, звіти, спільні заходи)	0,05	
		Спрямованість діяльності органів самоврядування на покращення результатів роботи закладу освіти, створення належних умов навчання, виховання та розвитку учнів	0,1	
		Забезпечення додаткового фінансування, покращення матеріально-технічної бази закладу освіти	0,1	
3. Діяльність Ради закладу освіти	0,2	Нормативність та оптимальність складу Ради	0,05	
		Нормативність створення Ради, вибору голови	0,05	
		Планування роботи Ради	0,05	
		Рівень проведення засідань, нормативність прийняття рішень	0,05	
		Наявність, оптимальність складу і якість роботи комісій з окремих напрямків роботи	0,03	
		Поінформованість громадськості про роботу Ради та ефективність прийнятих рішень	0,05	
		Рівень виконання рішень конференції	0,03	
Наявність та якість пропозицій Ради щодо статусу закладу освіти, профільності тощо	0,05			

		Затвердження річного плану роботи школи, режиму роботи закладу освіти	0,1
		Співпраця з органами виконавчої влади, представлення і захист інтересів закладу освіти	0,03
		Прийняття рішень про представлення до нагородження учнів, внесення пропозицій щодо морального і матеріального заохочення учасників освітнього процесу	0,1
		Прийняття рішень щодо варіативної складової навчального плану, погодження робочого навчального плану школи	0,1
		Заслуховування звіту голови Ради, інформації керівника закладу освіти	0,05
		Участь у роботі атестаційної комісії	0,03
		Розроблення пропозицій щодо вдосконалення освітнього процесу, сприяння позашкільній виховній роботі	0,05
		Сприяння додатковому фінансуванню, прийняття рішень про надання матеріальної допомоги учням	0,05
		Сприяння родинному вихованню, робота з батьками учнів, які проживають у несприятливих соціально-економічних умовах, сприяння педагогічній освіті батьків	0,05
		Сприяння поповненню бібліотечного фонду, передплаті періодичних видань	0,03
		Організація громадського контролю за здобуттям обов'язкової освіти, харчуванням, медичним обслуговуванням, санітарно-гігієнічними умовами в закладі освіти	0,03
		Робота зі зверненнями учасників освітнього процесу	0,02
		Наявність системи аналізу впливу органів державно-громадського управління на результати роботи закладу освіти	0,2
		Результативність роботи органів громадського самоврядування (створення додаткових умов для навчання, виховання і розвитку учнів, вплив на рівень професійної компетентності вчителів, імідж і результати роботи закладу освіти)	0,6
		Дотримання нормативних вимог з питань діяльності органів громадського самоврядування	0,2
	0,4	4. Результативність діяльності органів державно-громадського управління	

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Адамс Р.* Основы аудита ; пер. с англ. / Р. Адамс ; под ред. Я. В. Соколова. — Москва : ЮНИТИ, 1995.
2. *Аснин Л. М.* Основы аудита: конспект лекций / Л. М. Аснин. — Ростов н/Д : Феникс, 2005. — 192 с.
3. *Аудит* / Под ред. В. И. Подольского ; 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ЮНИТИ, 2003.
4. *Аренс Э. А.* Аудит / Э. А. Аренс, Дж. К. Лоббек. — Москва : Финансы и статистика, 2001. — 551 с.
5. *Береговський З. Л.* Педагогічний аналіз в управлінні сучасною школою : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / З. Л. Береговський. — Івано-Франківськ, 1996.
6. *Бобровський М. В.* Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти / М. В. Бобровський, С. І. Горбачов, О. О. Заплотинська. — Київ : Державна служба якості освіти, 2019. — 240 с.
7. *Березняк Є. С.* Контрольно-аналітична діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу / Є. С. Березняк // Освіта України. — 2001. — 20 червня (№ 25—26). — С. 10.
8. *Беспалько В. П.* Измерение качества процесса обучения / В. П. Беспалько. — Москва, 1971. — 72 с.
9. *Битинас В. П.* Педагогическая диагностика: сущность, функции, перспективы / В. П. Битинас, Л. И. Катаева // Педагогика. — 1993. — № 2. — С. 10—15.
10. *Бондар В. І.* Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / В. І. Биков / АПН України; Національний педагогічний ун-т ім. М. П. Драгоманова. — Київ, 2000. — 192 с.
11. *Бочерашвили В.* Педагогический аудит / В. Бочерашвили // Народное образование. — 2004. — № 7. — С. 68—78.
12. *Братченко С. Л.* Мир экспертизы — попытка определения координат / С. Л. Братченко // Экспертиза в современном мире: от знания к действительности / Под ред. Г. В. Иванченко, Д. А. Леонтьева. — Москва : Смысл, 2006. — С. 63—76.
13. *Вафин Д.* Не контролируйте учителя — контролируйте процесс: Несколько простых истин о внутришкольном управлении / Д. Вафин // Народное образование. — 2002. — № 1. — С. 72—78.
14. *Великий тлумачний словник сучасної української мови* / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — Київ : Перун, 2002. — 1426 с.
15. *Вознюк Т. Г.* Менеджмент навчально-виховного процесу / Т. Г. Вознюк. — Київ : Здоров'я, 2002. — 128 с.
16. *Волкова Л. В.* Организация внутреннего аудита в образовательной организации / Л. В. Волкова, М. А. Ефимова, Н. В. Смирнова, Е. Т. Шапкина. — Санкт-Петербург, 2017.
17. *Григораш В. В.* Організація діяльності керівника школи / В. В. Григораш. — Харків : Основа, 2011.

18. Гончаренко С. Український педагогічний словник / С. Гончаренко. — Київ : Либідь. — 1997. — 374 с.
19. Даниленко Л. І. Модернізація управління загальноосвітньою школою: наукове управління та методичні рекомендації / Л. І. Даниленко, Н. М. Островерхова. — Київ, 1994. — 140 с.
20. Десятов Т. М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : навч. посіб. / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. — Харків : Основа, 2003. — 240 с.
21. *Енциклопедія освіти України* / Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. — Київ : Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.
22. Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / Г. В. Єльнікова. — Київ, 2005. — 443 с.
23. Єльнікова Г. В. Розвиток цільових функцій управління на різних рівнях організації середньої освіти / Г. В. Єльнікова // Імідж сучасного педагога. — 2000. — № 3. — С. 9—11.
24. Житник Б. О. Управління якістю освіти: інституціональний підхід / Б. О. Житник. — Харків : Основа, 2011.
25. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» (№ 2258-VIII від 21.12.2017) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3125-12> (дата звернення: 25.09.2019). — Назва з екрану.
26. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 25.09.2019). — Назва з екрану.
27. Иванов Д. А. Экспертиза в образовании : учеб. пособие для студ. высших учеб. заведений / Д. А. Иванов. — Москва : Академия, 2008. — 336 с.
28. Касьянова О. М. Педагогична експертиза діяльності навчального закладу / О. М. Касьянова. — Харків : Основа, 2012. — 128 с.
29. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу / О. М. Касьянова. — Харків : Основа, 2013.
30. Катышева И. Суть аудита — объективный анализ и экспертиза / И. Катышева, А. Малкин // Директор школы. — 2001. — № 8. — С. 29.
31. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. — Москва : Педагогический поиск, 2000. — 224 с.
32. Кремень В. Освіта і наука України. Шляхи модернізації / В. Кремень. — Київ, 2003. — 216 с.
33. Кукуев А. И. Педагогический мониторинг как функциональный инструмент управления учебно-воспитательным процессом / А. И. Кукуев // Завуч. — 2000. — № 8. — С. 10—22.
34. Лазарев В. С. Системное развитие школы / В. С. Лазарев. — Москва : Педагогическое общество России, 2002. — 304 с.
35. Ларичкина Н. В. Организационно-педагогические условия совершенствования внутренней экспертизы в образовательном учреждении : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Н. В. Ларичкина. — Иркутск, 2007. — 243 с.
36. Левшин А. Педагогический анализ — научная основа руководства школой / А. Левшин // Народное образование. — 1966. — № 6. — С. 13—18.
37. Литвин А. Контроль за рівнем навчальних досягнень учнів / А. Литвин // Директор школы. — 2003. — № 47. — С. 7—10.

38. Максимов В. Г. Педагогическая диагностика в школе / В. Г. Максимов. — Москва : Академия, 2002. — 270 с.
39. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. — Харків : Основа, 2007. — 448 с.
40. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / В. І. Маслов. — Тернопіль : Астон, 2007. — 150 с.
41. Маслов В. Моделювання у теоретичній і практичній діяльності в педагогіці / В. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. — 2008. — Червень. — С. 3—9.
42. Мониторинг образовательной системы современной школы : учебно-метод. пособие / В. М. Антипова и др. — Ростов н/Д : Издательство РО ИПК и ПРО, 1999.
43. Національні нормативи аудиту [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va073230-98> (дата звернення: 25.09.2019). — Назва з екрану.
44. Проблемы методологии и теории педагогической диагностики в современной педагогике / Е. А. Михайлычев, Г. Ф. Карпова, Е. Е. Леонова // Педагогическая диагностика. — 2007. — № 1. — С. 3—13.
45. Моніторинг стандартів освіти / За ред. А. Тайджмана, Т. Невілла Постлвейта ; пер. з англ. І. Пилипчик. — Львів : Літопис, 2003. — 328 с.
46. Панкратова Л. А. Внутренний аудит в современной системе управления организацией / Л. А. Панкратова // Аудитор. — 2012. — № 6. — С. 25—33.
47. Перехейда О. М. Інноваційно-концептуальна модель управління гімназією / О. М. Перехейда. — Харків : Основа, 2018.
48. Пикельная В. С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект) / В. С. Пикельная. — Москва : Высш. школа, 1990. — 175 с.
49. Підласий І. П. Діагностика та експертиза педагогічних проєктів : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / І. П. Підласий. — Київ : Україна, 1998. — 343 с.
50. Порядок проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти аудиту [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 01.10.2019). — Назва з екрану.
51. Приходько В. М. Моніторинг якості освіти: тезаурус термінів і понять / В. М. Приходько. — Харків : Основа, 2017. — 96 с.
52. Сам себе инспектор: самооценка качества управления школой / Л. Фишман и др. — Москва : Сентябрь, 2005. — Вып. 7. — 143 с. — (Б-ка журн. «Директор школы»).
53. Сидорина Т. В. Теоретические основы экспертирования образовательных систем : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Т. В. Сидорина. — Новосибирск, 2001. — 373 с.
54. Симонов В. П. Педагогический менеджмент [Текст] : 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами : учеб. пособие / В. П. Симонов. — 3 изд., испр. и доп. — Москва : Пед. об-во России, 1999. — 430 с.
55. Скворский В. Я. Методика согласования экспертных оценок образовательных концепций / В. Я. Скворский // Педагогика. — 1994. — № 4. — С. 39—43.
56. Слостенин В. А. Педагогика: инновационная деятельность / В. А. Слостенин, Л. С. Подымова. — Москва, 1997. — 224 с.

57. *Словник іншомовних слів* / За ред. О. С. Мельничука. — 2-е вид., випр. і доп. — Київ : Головна редакція УРЕ, 1985. — 966 с.
58. *Субетто А.* Качество образования: проблемы оценки и мониторинга / А. Субетто // Образование. — 2000. — № 2. — С. 62—66.
59. *Сунцов Н. С.* Управление общеобразовательной школой : Вопросы теории и практики / Н. С. Сунцов. — Москва : Педагогика, 1982. — 144 с.
60. *Сухомлинский В. А.* Разговор с молодым директором школы / В. А. Сухомлинский. — Москва : Просвещение, 1973. — 112 с.
61. *Управление* — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. — Москва : Республика, 1992. — 351 с.
62. *Управление* развитием школы : пособие для руководителей учреждений образования / Под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. — Москва : Новая школа, 1995. — 464 с.
63. *Управління* навчальним закладом : навч.-метод. посіб. / [О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін.]. — Харків : Ранок, 2003. — Розділ 2. — С. 113—121 ; розділ 3. — С. 28—70.
64. *Усова Е. С.* Психологические основания экспертизы и аттестации в системе образования : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 «Педагогическая психология» / Е. С. Усова. — Москва, 2000. — 158 с.
65. *Фролова М. Е.* Внутренний аудит как инструмент повышения качества образования / М. Е. Фролова [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://cyberlinka.ru/article/n/vnutrenniy-audit-kak-instrument-povysheniya-kachestva-obrazovaniya> (дата обращения: 21.08.2018). — Название с экрана.
66. *Черепанов В. С.* Теоретические основы педагогической экспертизы : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / В. С. Черепанов. — Глазов, 1990. — 351 с.
67. *Шевченко Е. С.* Внутренний аудит в системе образования / Е. С. Шевченко [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://nsportal.ru/kultura/deyatelnost/library/2015/09/11/statya-vnutrenniy-audit-v-sisteme> (дата обращения: 05.01.2017). — Название с экрана.
68. *Шишов С. Е.* Мониторинг якості освіти / С. Е. Шишов, В. А. Кальней. — Москва, 2005. — 154 с.
69. *Экспертные* оценки в социологических исследованиях / [С. Б. Крымский, Б. Б. Жилин, В. И. Паниотто и др.] ; отв. ред. С. Б. Крымский ; АН УССР ; Ин-т философии. — Київ : Наук. думка, 1990. — 320 с.
70. *Hill S.* The tragedy of technology: human liberation versus domination in the late twentieth century / Hill Stephen. — London : Pluto Press, 1988. — 294 p.
71. *National Council for Educational Technology* [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.wattpad.com/262269> (дата звернення: 24.04.2019). — Назва з екрану.

*Навчальне видання*  
*Колективна монографія*  
Бібліотека журналу «Управління школою»

*ГРЕЧАНИК Олена Євгенівна*  
*ГРИГОРАШ Віктор Валентинович*

**ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ  
В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Головний редактор: *В.В.Григораш*, відповідальний за випуск: *Ю.М.Афанасенко*,  
технічний редактор: *Є.М.Островський*, коректор: *О.М.Журенко*  
Підписано до друку 11.10.2019. Формат 60×90/16. Папір газетн.  
Гарнітура Шкільна. Ум. друк. арк. 9. Замовлення №19-10/15-04.

Надруковано у друкарні ТОВ «ТРИАДА-ПАК»  
м. Харків, пров. Сімферопольський, 6. Тел. +38(057)703-12-21  
[www.triada-pack.com](http://www.triada-pack.com), email: [sale@triada.kharkov.ua](mailto:sale@triada.kharkov.ua)  
ISO 9001:2015 № UA228351, FАMO TRIADA LLC (065445)

ТОВ «Видавнича група “Основа”».  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6058 від 01.03.2018 р.  
61001, м. Харків, вул. Плеханівська, 66.

Тел. (057) 731-96-34. E-mail: [office1@osnova.com.ua](mailto:office1@osnova.com.ua)  
[osnova.com.ua](http://osnova.com.ua)  
[book.osnova.com.ua](http://book.osnova.com.ua)