

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В.Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Академія вчительства»
Кафедра інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

На тему: «Моніторинг якості освіти як інструмент управлінського контролю»

Виконав: студентка 2 курсу групи УЗО-2з
спеціальності ДЗ «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління закладами
освіти» Ірина НІКІТІНА

Керівник: к.пед.н. Н.В. Петренко

Рецензент: д.пед.н. Н.О. Ткачова

м. Харків – 2025 рік

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	3
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. МОНІТОРИНГ ЯКОСТІ ОСВІТИ ЯК ПРЕДМЕТ АНАЛІЗУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ	8
1.1. Сутність та зміст поняття «моніторинг якості освіти».....	8
1.2. Моніторинг як елемент системи управлінського контролю в освіті.....	16
1.3. Критерії, показники та індикатори оцінки якості освіти.....	24
1.4. Зарубіжний та вітчизняний досвід організації моніторингу якості освіти...31	
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	39
РОЗДІЛ II. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ І ПРАКТИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ОСВІТИ.....	42
2.1 Програма емпіричного дослідження. Методи: SWOT-аналіз, експертні оцінки, розробка рекомендацій на основі аналізу даних та кращих практик.....	42
2.2. Аналіз існуючої системи моніторингу якості освіти у закладах освіти (на прикладі конкретного закладу чи регіону).....	47
2.3. Виявлення проблем та бар'єрів у здійсненні моніторингу на управлінському рівні.....	65
2.4. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи моніторингу якості освіти.....	68
2.5. Авторська модель (або алгоритм) моніторингу якості освіти як інструменту управлінського контролю.....	73
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II.....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінського контролю на основі системи моніторингу якості освіти у закладах загальної середньої освіти в умовах кризових викликів.

В рамках дослідження проведено аналіз теоретико-методичних засад моніторингу та емпіричне дослідження на базі комунального закладу «Харківська гімназія №76 Харківської міської ради». Доведено, що ефективність управлінського контролю прямо залежить від здатності адміністрації перейти від ретроспективного контролю до проактивної діагностики та прогнозування ризиків. Виявлено ключові бар'єри функціонування системи: формалізм процедур, фрагментація даних, недостатня аналітична компетентність педагогічних працівників та адміністрації закладу освіти та суб'єктивність оцінювання в умовах дистанційного навчання.

Розроблено систему рекомендацій, структурованих за методологічним, технологічним та управлінсько-кадровим векторами, спрямованих на інтеграцію моніторингових процедур у цілісний управлінський цикл (PDCA) та підвищення прозорості рішень на основі емпіричних даних (DDDM). Результати дослідження мають практичну значущість для модернізації внутрішніх систем забезпечення якості освіти (BCЗЯО).

Ключові слова: *моніторинг якості освіти, управлінський контроль, внутрішня система забезпечення якості освіти (BCЗЯО), SWOT-аналіз, Data-Driven Decision Making (DDDM), проактивне управління.*

ABSTRACT

The qualification paper is devoted to the substantiation and development of practical recommendations for improving management control based on the education quality monitoring system in general secondary education institutions under crisis challenges.

The study analyzes the theoretical and methodological foundations of monitoring and includes an empirical investigation conducted at the communal institution «Kharkiv Gymnasium №76 of the Kharkiv City Council». It is substantiated that the effectiveness of management control directly depends on the administration's ability to transition from retrospective control to proactive diagnosis and risk forecasting. Key barriers to system functioning are identified: procedural formalism, data fragmentation, insufficient analytical competence of personnel, and subjectivity of assessment under blended learning conditions.

A system of recommendations is developed, structured along methodological, technological, and management/personnel vectors, aimed at integrating monitoring procedures into a holistic management cycle (PDCA) and enhancing the transparency of decisions based on empirical data (DDDM). The research findings hold practical significance for modernizing Internal Education Quality Assurance Systems (IEQAS).

Keywords: *education quality monitoring, management control, Internal Education Quality Assurance System (IEQAS), SWOT-analysis, Data-Driven Decision Making (DDDM), proactive management.*

ВСТУП

Обґрунтування теми дослідження. У сучасних умовах реформування освіти особливої значущості набуває проблема забезпечення її якості. Моніторинг якості освіти є необхідним інструментом управлінського контролю, що дає змогу своєчасно виявляти проблеми, прогнозувати результати та приймати ефективні управлінські рішення. Упровадження системного моніторингу сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу освіти, формуванню позитивного іміджу та відповідності освітніх послуг державним і міжнародним стандартам.

Особливої актуальності тема набуває у контексті сучасних кризових викликів (воєнний стан, дистанційне та змішане навчання), які суттєво ускладнюють традиційні процедури контролю та вимагають від керівництва закладів проактивної, data-driven моделі управління. Впровадження дієвої Внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВСЗЯО), заснованої на достовірних моніторингових даних, є необхідною передумовою для мінімізації освітніх втрат, підвищення аналітичної спроможності управлінської команди та формування культури прийняття рішень на основі емпіричних показників.

Потреба у розробці практичних, науково обґрунтованих рекомендацій, які б допомогли долати бар'єри формалізму, фрагментації даних та суб'єктивності оцінювання, підкреслює своєчасність і значущість обраної теми.

Об'єкт дослідження. Процес управління якістю освіти у закладах освіти.

Предмет дослідження. Моніторинг якості освіти як засіб управлінського контролю та вдосконалення управлінських рішень.

Мета дослідження. Теоретично обґрунтувати та практично розробити підходи до моніторингу якості освіти як ефективного інструменту управлінського контролю у закладі освіти, враховуючи вдосконалення управлінського контролю в умовах сучасних викликів.

Основні завдання дослідження:

- Проаналізувати наукові підходи до визначення сутності та змісту моніторингу якості освіти.
- Визначити роль і значення моніторингу в системі управлінського контролю закладів освіти.
- Охарактеризувати основні показники та критерії оцінювання якості освіти у вітчизняній та зарубіжній практиці.
- Дослідити існуючі моделі та технології моніторингу, які застосовуються в закладах освіти різних рівнів.
- Виявити проблеми та бар'єри у здійсненні моніторингу якості освіти на управлінському рівні.
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи моніторингу якості освіти як інструменту управлінського контролю.
- Запропонувати авторську модель/алгоритм моніторингу якості освіти для підвищення ефективності управлінських рішень.

Гіпотеза дослідження. Ефективність управління якістю освіти в закладі значно підвищується за умови впровадження системного моніторингу, що базується на чітко визначених критеріях та показниках, дозволяє своєчасно виявляти проблеми й оптимізувати управлінські рішення. Вдосконалення управлінського контролю у закладі загальної середньої освіти буде ефективним, якщо:

1. Моніторинг якості освіти інтегрується у цілісний управлінський цикл (Планування → Виконання → Контроль → Коригування), забезпечуючи неперервний зворотний зв'язок.
2. Буде запроваджено збалансовану систему індикаторів (KPIs), що охоплює не лише результати навчання, а й освітні процеси та управлінську діяльність.
3. Буде забезпечено аналітичну спроможність управлінської команди для перетворення сирих моніторингових даних на обґрунтовані управлінські рішення та прогностичні моделі.

У процесі дослідження використовувалися такі методи:

1. **Теоретичні методи:** аналіз та синтез наукової літератури з питань якості освіти та управлінського контролю; узагальнення і порівняння різних підходів до моніторингу якості освіти; системний аналіз, який дозволив розглянути моніторинг як складову систему управлінського контролю.

2. **Емпіричні методи: анкетування та опитування** педагогів, адміністративного персоналу та учнів для визначення ефективності існуючих систем моніторингу; спостереження за роботою навчальних закладів у процесі проведення контролю якості освіти; інтерв'ю з керівниками навчальних закладів для з'ясування практичних аспектів управлінського контролю.

3. **Статистичні та аналітичні методи:** обробка та інтерпретація кількісних даних; побудова діаграм та графіків для наочного відображення результатів моніторингу; кореляційний та порівняльний аналіз для визначення взаємозв'язку між показниками якості освіти та методами управлінського контролю.

Наукова новизна дослідження:

1. Вперше комплексно обґрунтовано роль моніторингу як стратегічного інструменту управлінського контролю в закладах освіти.

2. Розроблено модель інтегрованого моніторингу якості освіти, що поєднує педагогічні, адміністративні та соціальні критерії оцінювання.

3. Виявлено ключові чинники ефективності управлінського контролю через моніторинг, що дозволяє підвищити результативність управлінських рішень.

Теоретичне значення дослідження:

- Поглиблено розуміння концепції моніторингу як інструменту управлінського контролю у сфері освіти.

- Систематизовано існуючі підходи до оцінки якості освіти та їх інтеграцію в управлінську практику.

- Створено науково обґрунтовану методологічну основу для подальших досліджень у сфері управління якістю освіти.

Практичне значення дослідження:

- Запропоновані рекомендації можуть бути використані адміністрацією навчальних закладів для впровадження ефективних систем моніторингу.

- Розроблена модель інтегрованого моніторингу дозволяє оперативно оцінювати якість навчального процесу та приймати управлінські рішення на основі об'єктивних даних.

- Методичні рекомендації можуть застосовуватися у процесі підготовки керівників та педагогів до ефективного управління якістю освіти.

РОЗДІЛ І.

МОНІТОРИНГ ЯКОСТІ ОСВІТИ ЯК ПРЕДМЕТ АНАЛІЗУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

1.1. Сутність та зміст поняття «моніторинг якості освіти»

Поняття «моніторинг якості освіти» є центральним елементом в системі управління освітнім процесом, що активно трансформується під впливом глобалізації, цифрових технологій та нових вимог до освітніх результатів, зокрема, до формування компетентностей, необхідних для суспільства знань. Традиційне визначення моніторингу як спостереження та контролю сьогодні розширюється, інтегруючи підходи, що акцентують увагу на підтримці, розвитку та прогнозуванні. У сучасному освітньому менеджменті моніторинг трактується як система постійного, цілеспрямованого збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформації про стан і динаміку освітнього середовища, навчальних досягнень здобувачів освіти, професійної діяльності педагогів та ефективності функціонування закладу освіти в цілому. Це складний багаторівневий процес, який, за визначенням Савченка В. А., перетворює розрізнені дані на управлінський ресурс для прийняття стратегічних рішень [Савченко, 2021].

Законодавче закріплення моніторингу в Україні, зокрема у Законі України «Про освіту» [Закон України, 2017, ст. 42] та Законі України «Про повну загальну середню освіту» [Закон України, 2020, ст. 47], підкреслює його двоєдину функцію: інформаційну та управлінську. Він є інструментом систематичного відстеження результатів освітньої діяльності та їх відповідності державним стандартам [Державний стандарт, 2018] і запитам суспільства, що, своєю чергою, стає підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Міжнародні дослідження (наприклад, звіт OECD «Education at a Glance») розглядають якість освіти через призму equity and efficiency (справедливість та ефективність), де моніторинг виступає ключовим механізмом забезпечення цих принципів [OECD, 2023].

Сучасні наукові концепції надають поняттю моніторингу багатовимірності, акцентуючи увагу на його трансформації від інспекційного контролю до культури оцінювання та самовдосконалення.

Інституційний аудит – це комплексна зовнішня оцінка діяльності закладу освіти, яка здійснюється Державною службою якості освіти України (ДСЯО). Цей процес є формою зовнішнього моніторингу, спрямованою на аналіз ефективності освітніх та управлінських процесів. Його впровадження стало реформаторським кроком, замінивши застарілі інспекційні перевірки, та перетворило зовнішній контроль на інструмент підтримки та розвитку [Положення про ДСЯО, 2019].

Інституційний аудит – це не просто перевірка, а глибокий аналіз, що поєднує оцінювання та допомогу. Його ключова мета – не покарати за порушення, а виявити сильні сторони закладу та надати рекомендації для усунення проблем і підвищення якості освіти. Аудит передбачає всебічне оцінювання за чотирма напрямками, які детально описані у Методичних рекомендаціях щодо формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти [ДСЯО, 2020]:

Освітнє середовище: наскільки воно є безпечним, комфортним та готовим до надання послуг особам з особливими освітніми потребами.

Система оцінювання здобувачів освіти: аналіз об'єктивності, прозорості критеріїв оцінки та їх відповідності принципам формувального оцінювання [Освітнянські дослідження, 2022].

Педагогічна діяльність: оцінювання професійної майстерності вчителів, застосування сучасних методик, технологій (зокрема, елементів STEM-освіти) та постійного професійного розвитку.

Управлінські процеси: аналіз ефективності внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВСЗЯО), стратегічного планування, організації та контролю освітньої діяльності.

Процедура інституційного аудиту починається із самооцінювання закладу освіти. Застосування внутрішніх інструментів дозволяє керівництву та

педагогічному колективу самостійно проаналізувати свою роботу. Це формує так звану культуру підзвітності та саморефлексії (Self-Evaluation Culture). Далі, команда експертів ДСЯО проводить зовнішню оцінку, аналізуючи документацію, спостерігаючи за освітнім процесом та спілкуючись з усіма учасниками освітнього процесу (учнями, батьками, вчителями). За результатами аудиту складається висновок та рекомендації. Це перетворює аудит на потужний інструмент управлінського контролю, що сприяє постійному вдосконаленню та забезпеченню відповідності вимогам Національної рамки кваліфікацій [Постанова КМУ, 2011].

Моніторинг на основі даних (data-driven monitoring) є актуальним напрямом в освітньому менеджменті, що трансформує традиційні підходи до управлінського контролю. Цей підхід передбачає використання сучасних цифрових платформ, аналітичних інструментів та великих даних (Big Data) для системного збору, обробки та аналізу інформації. Його основна відмінність від класичного моніторингу полягає у переході від констатації фактів до виявлення глибинних закономірностей, прогнозування ризиків та персоналізації освітніх траєкторій [Slavin, 2019]. Data-driven monitoring ґрунтується на припущенні, що дані є найоб'єктивнішим джерелом інформації для прийняття рішень. До його технологічної основи належать:

Цифрові освітні платформи: системи управління навчанням (LMS), електронні журнали, онлайн-курси та інші платформи, що генерують величезні масиви даних про навчальну діяльність учнів.

Інструменти бізнес-аналітики (Business Intelligence): програмне забезпечення, що дозволяє візуалізувати дані (наприклад, у вигляді дашбордів, графіків) і проводити їх аналіз, що забезпечує швидкий доступ до ключових індикаторів ефективності (KPI).

Аналіз великих даних (Big Data Analytics): методи, що дають змогу обробляти й аналізувати структуровані та неструктуровані дані для виявлення неочевидних взаємозв'язків і тенденцій у навчанні.

Впровадження data-driven monitoring відкриває нові можливості для управлінців та педагогів:

Прогностична аналітика: на основі аналізу даних про успішність, відвідуваність та поведінку учнів можна прогнозувати ризик їхнього відставання у навчанні чи виникнення проблем (Early Warning Systems). Це дозволяє вчасно вжити превентивних заходів.

Персоналізація навчання: аналіз даних про освітні потреби кожного учня дозволяє розробляти індивідуальні освітні траєкторії (IOT), адаптувати навчальний контент і методики викладання, як це рекомендується в сучасних європейських дослідженнях [European Commission, 2021].

Оптимізація управлінських рішень: керівник закладу освіти може приймати рішення, що ґрунтуються не на інтуїції чи досвіді, а на об'єктивних даних. Це стосується, наприклад, розподілу ресурсів, підвищення кваліфікації педагогів або розробки нових освітніх програм.

Підвищення прозорості та підзвітності: моніторинг на основі даних надає чіткі індикатори ефективності, які можуть бути представлені громадськості та стейкхолдерам.

Попри значні переваги, впровадження data-driven monitoring стикається з низкою викликів:

Конфіденційність та захист даних: обробка великих масивів даних про учнів вимагає суворого дотримання Закону України «Про захист персональних даних» [ст. 2, 6, 7, 8, 11, 14, 19, 24 Закон України, 2010]

Кадрова підготовка: для роботи з аналітичними інструментами та інтерпретації даних необхідні спеціальні знання та навички, так звана data literacy, що вимагає перепідготовки управлінського та педагогічного персоналу.

Інтеграція систем: часто дані знаходяться в різних системах, що ускладнює їхній комплексний аналіз.

Незважаючи на ці виклики, моніторинг на основі даних є перспективним напрямом розвитку управлінського контролю в освіті. Він надає потужний

інструмент для перетворення освітніх закладів на організації, що постійно навчаються і адаптуються до вимог сучасного суспільства [Fullan, 2016].

Моніторинг як інструмент забезпечення зворотного зв'язку (feedback loop) відзначається в дослідженнях таких організацій, як OECD та UNESCO. Вони розглядають моніторинг не як формальну перевірку, а як механізм, що забезпечує постійний діалог між учасниками освітнього процесу та сприяє підвищенню ефективності освітньої політики [UNESCO, 2017].

Зміст моніторингу в сучасних умовах включає наступні взаємопов'язані компоненти:

Мета: створення дієвого механізму зворотного зв'язку для оперативного реагування на виклики та забезпечення сталого розвитку освітньої системи.

Об'єкти: охоплюють усі аспекти освітньої діяльності – від рівня сформованості компетентностей здобувачів освіти та якості педагогічної майстерності до ефективності управлінських рішень та кадрового й інфраструктурного забезпечення.

Суб'єкти: органи державної влади та місцевого самоврядування, адміністрація закладів освіти, педагогічний колектив, здобувачі освіти, батьки, громадськість.

Методи: крім традиційних (анкетування, тестування, спостереження) все частіше використовуються інноваційні, такі як аналіз цифрових слідів, системи Big Data, оцінювання через онлайн-платформи та внутрішні електронні аудити.

Результати: узагальнені висновки та аналітичні звіти, що слугують основою для розробки стратегічних планів, коригувальних заходів та підтримки професійного розвитку.

Таким чином, у сучасному освітньому менеджменті сутність моніторингу якості освіти полягає у формуванні гнучкої, технологічно орієнтованої системи, що забезпечує науково обґрунтовану діагностику та прогнозування, що дозволяє не лише виявляти проблеми, а й активно впливати на процеси підвищення якості освітніх послуг. Це інструмент, який трансформує управлінський контроль зі

статичної перевірки на динамічну стратегію забезпечення якості освіти [Калашнікова, 2018].

Ефективність моніторингу як інструменту управлінського контролю найкраще ілюструється через конкретні **аналітичні дані та практичні кейси**, отримані внаслідок національних та міжнародних досліджень. Ці дані слугують об'єктивною основою для коригування освітньої політики та управління закладами освіти.

Кейс 1: Результати PISA (Міжнародне порівняльне дослідження)

Міжнародне дослідження якості освіти PISA (Programme for International Student Assessment), яке оцінює рівень знань та умінь 15-річних учнів з читання, математики та природничих наук, є ключовим інструментом зовнішнього моніторингу.

Аналітичні дані: Звіт PISA-2018 показав, що в Україні 36% учнів не досягають базового рівня сформованості компетентностей з математики [PISA Україна, 2019]. Це означає, що понад третина учнів не здатна ефективно застосовувати базові знання для розв'язання життєвих задач.

Діаграма 1.1. Частка 15-річних учнів, які не досягли базового рівня математичної грамотності (Рівень 2 PISA), 2018 р., %

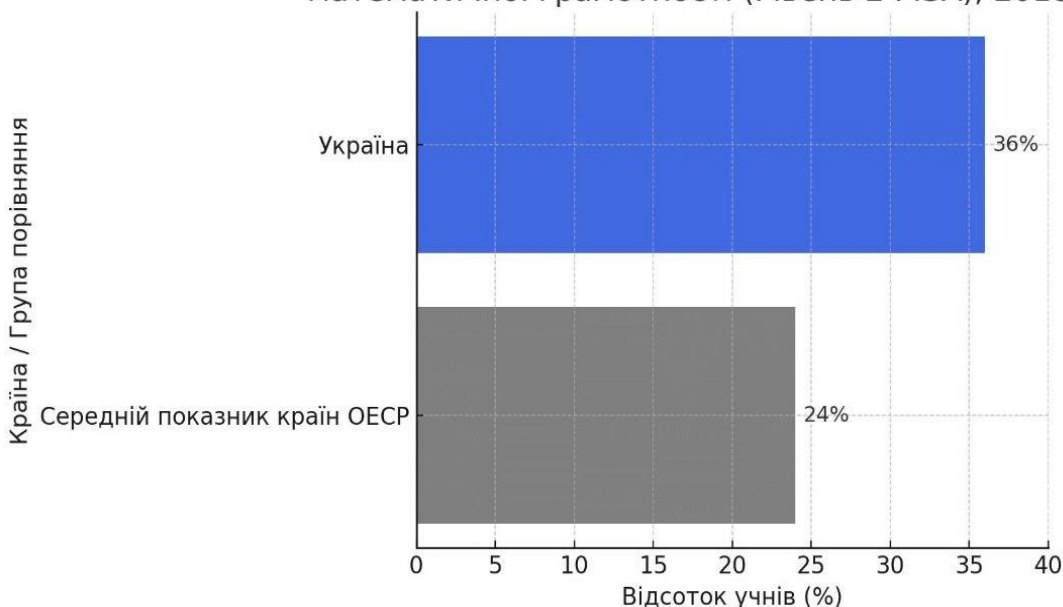


Рис. 1. Діаграма порівняльних досліджень PISA

Наочно проблему невідповідності знань учнів базовому рівню демонструє Діаграма 1.1, яка ілюструє частку 15-річних учнів в Україні, які не досягли порогового рівня 2 за шкалою PISA (що відповідає базовій математичній грамотності). Порівняння цієї частки із середніми показниками країн ОЕСР підкреслює необхідність першочергових управлінських дій, хоча й показник України значно вищий за середній по ОЕСР (36% проти 24%).

Управлінське рішення: На основі цих даних Міністерство освіти і науки України (МОН) ініціювало коригування освітніх програм та посилення уваги до математичної грамотності в рамках Концепції "Нова українська школа" (НУШ). Результати моніторингу стали прямим аргументом для реформи профільної середньої освіти, що фокусується на глибшій диференціації навчання та посиленні природничо-математичного циклу.

Кейс 2: Моніторинг упровадження НУШ та формувальне оцінювання
Внутрішні та регіональні моніторинги, що проводяться Українським центром оцінювання якості освіти (УЦОЯО) та Державною службою якості освіти (ДСЯО), відстежують динаміку впровадження реформ.

Аналітичні дані: Моніторингові дослідження (2021-2023 рр.) щодо впровадження НУШ показали, що, попри загальне позитивне сприйняття реформи, лише близько 45% вчителів повністю розуміють і системно застосовують принципи формувального оцінювання [Звіт УЦОЯО, 2023]. Значна частина ж продовжує віддавати перевагу традиційному підсумковому контролю.

Діаграма 1.2. Рівень системного застосування формувального оцінювання педагогами в Україні (2021-2023 рр.), %

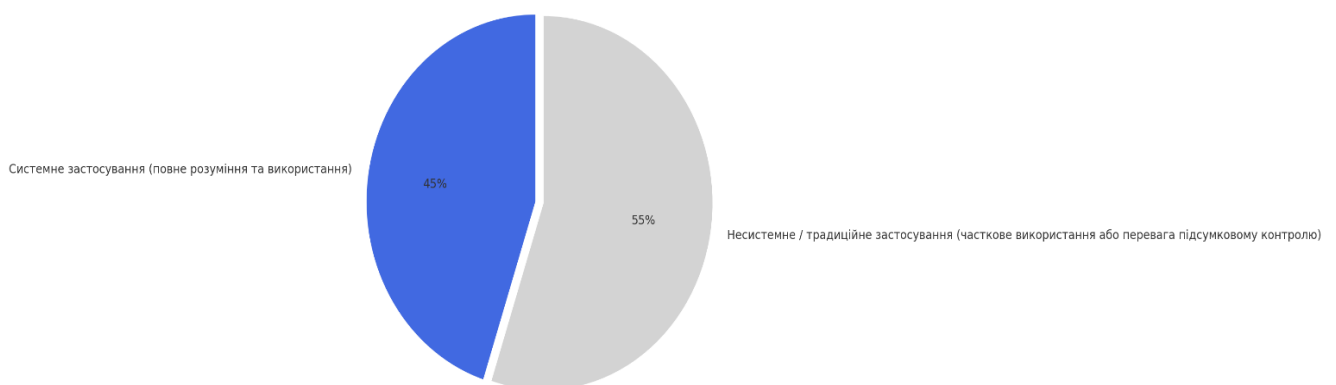


Рис. 2. Діаграма моніторингових досліджень впровадження НУШ

Проблема недостатнього впровадження сучасних методик оцінювання візуалізується на Діаграмі 1.2, яка відображає розподіл педагогічних працівників за рівнем системності використання формувального оцінювання. Це чітко вказує на розрив між теоретичними настановами реформи та її практичною реалізацією в класах та підкреслює, що більшість (а саме 55%) педагогічного складу потребує додаткової методичної підтримки для повноцінної реалізації ключових ідей Концепції «Нової української школи».

Управлінське рішення: Ця аналітика спричинила необхідність перерозподілу ресурсів на підвищення кваліфікації педагогів. Були розроблені цільові програми (зокрема, за підтримки міжнародних донорів) для вдосконалення навичок вчителів саме у сфері критеріального та формувального оцінювання, а також розвитку у дітей ключових компетентностей, а ДСЯО інтегрувала оцінку якості застосування формувального оцінювання як ключовий індикатор під час інституційного аудиту.

Кейс 3: Інституційний аудит та якість управлінських процесів. Дані, отримані в ході інституційних аудитів, надають конкретну інформацію про ефективність управлінських рішень на рівні закладу.

Аналітичні дані: Звіти ДСЯО свідчать, що однією з найслабших ланок у діяльності закладів освіти є розробка та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВСЗЯО). У понад 60% проінспектованих шкіл ВСЗЯО була формальною або не містила чітких механізмів зворотного зв'язку [Звіт ДСЯО, 2022].

Діаграма 1.3. Оцінка ефективності внутрішніх систем забезпечення якості освіти (ВСЗЯО) за результатами аудитів ДСЯО, %

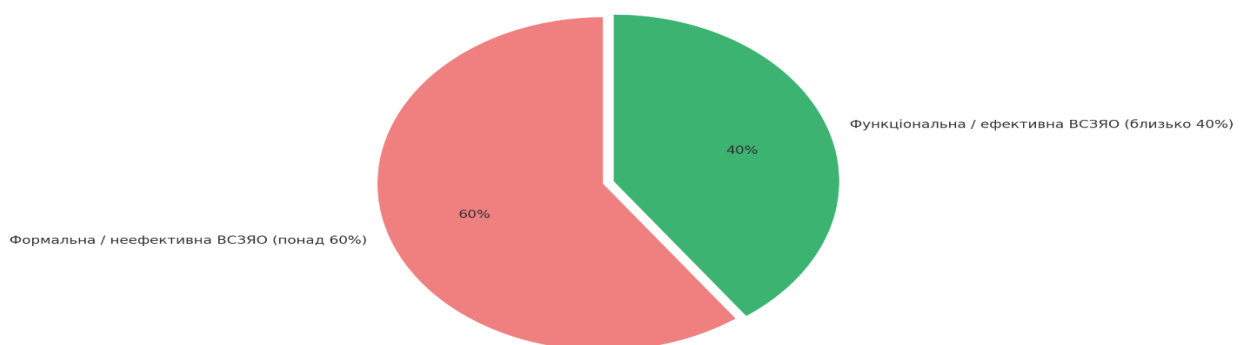


Рис. 3. Діаграма ефективності ВСЗЯО

Недоліки у функціонуванні внутрішніх систем контролю чітко відображає Діаграма 1.3, яка ілюструє частку закладів, де ВСЗЯО визнана неефективною або формальною. Це свідчить про те, що управлінський контроль часто залишається на рівні зовнішнього інспектування, а не є внутрішнім інструментом постійного самовдосконалення та підкреслює, що більшість українських шкіл потребує посилення управлінської культури та переходу від формальної документації до реального внутрішнього моніторингу.

Управлінське рішення: Цей аналітичний висновок став підставою для фокусування уваги органів управління освітою на рівні територіальних громад саме на методичній підтримці керівників закладів у питаннях стратегічного планування, розробки якісних індикаторів та організації внутрішнього моніторингу. Такий підхід забезпечує перетворення управлінського контролю з карального на консультативно-орієнтований.

Ці приклади демонструють, що моніторинг якості освіти в Україні є не просто статистичним збором, а практичним, інструментальним механізмом, який забезпечує цикл управлінських рішень: від виявлення проблеми через об'єктивні дані до вжиття конкретних коригувальних заходів та відстеження їх результативності.

1.2. Моніторинг як елемент системи управлінського контролю в освіті

У попередньому підрозділі було з'ясовано сутність і зміст поняття «моніторинг якості освіти», що дало змогу розглядати його як інструмент збору та аналізу інформації про стан і результати освітнього процесу. Проте для повного розуміння його ролі необхідно простежити, яким чином моніторинг інтегрується в управлінські процеси та, зокрема, у систему управлінського контролю. Ця інтеграція є вирішальною для перетворення даних на стратегічні дії.

Моніторинг є невіддільним елементом сучасної системи управлінського контролю в освіті, що виконує функцію безперервного спостереження, аналізу та оцінювання ключових освітніх процесів і результатів. Його застосування дозволяє перейти від реактивного (наслідкового) управління (реагування на проблеми, що вже виникли) до проактивного (прогностичного), що є фундаментальною вимогою в умовах постійних змін, інновацій та високих вимог до якості освіти, закріплених у Законі України «Про освіту» [Закон України, 2017, ст. 49]. Сучасні підходи розглядають моніторинг не просто як засіб збору інформації, а як цілісний механізм, що забезпечує зворотний зв'язок і є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Відомий науковець Коломієць Д. Ю. визначає моніторинг як ключовий механізм верифікації управлінських гіпотез та оцінки ефективності впровадження інновацій [Коломієць, 2021].

У контексті управлінської науки, поняття моніторингу виходить за межі простого спостереження. Воно інтегрує в собі елементи аудиту, бенчмаркінгу та оцінювання, що робить його потужним інструментом для управлінського контролю. Це перетворення відображає еволюцію управлінської думки від формального контролю до стратегічного аналізу та вдосконалення, що є частиною світової тенденції Total Quality Management (TQM) в освіті.

Моніторинг якості освіти у сфері управлінського контролю включає три взаємопов'язані аналітичні компоненти:

Аудит (внутрішній та зовнішній). На відміну від класичної ревізії, що зосереджена на виявленні порушень, аудит, як елемент моніторингу, спрямований на комплексну перевірку відповідності діяльності закладу освіти встановленим стандартам та вимогам (наприклад, вимогам Положення про інституційний аудит [Постанова КМУ, 2019]). Моніторинг, запозичуючи аудиторський підхід, забезпечує системний збір та аналіз даних для підтвердження або спростування відповідності освітніх процесів, програм та ресурсів. Це дає змогу керівництву оцінити, наскільки ефективно функціонує

Внутрішня система забезпечення якості освіти (ВСЗЯО) в цілому, а не лише її окремі елементи [Закон України, 2020, ст. 41].

Бенчмаркінг (зіставний аналіз). Цей елемент передбачає порівняння результатів діяльності закладу освіти з кращими практиками (бенчмарками) інших, успішних освітніх установ або регіональними чи національними середніми показниками по галузі. Інтегруючи бенчмаркінг, моніторинг дозволяє керівництву не просто констатувати поточний стан, а й визначити, наскільки заклад є конкурентоспроможним та де є потенціал для зростання. Аналітика OECD чітко вказує, що бенчмаркінг є критично важливим для ідентифікації best practices та забезпечення справедливості (equity) в доступі до якісних освітніх послуг [OECD, 2023]. Завдяки цьому інструменту можна ідентифікувати слабкі місця та перейняти досвід інших для їх усунення.

Оцінювання (інтерпретаційний аналіз). Оцінювання в контексті моніторингу виходить за межі простої фіксації даних. Воно передбачає інтерпретацію зібраної інформації, встановлення причинно-наслідкових зв'язків та формування висновків щодо якості освітніх процесів. Цей етап є найважливішим, оскільки дозволяє перетворити «сирі» дані на обґрунтовані управлінські рішення. Наприклад, якщо моніторинг виявив низький результат (дані), оцінювання має встановити, чи це пов'язано з кадровим забезпеченням, методикою, чи зовнішніми соціальними факторами. Сучасні дослідження Learning Analytics (освітньої аналітики) наголошують, що оцінювання, підкріплене аналізом великих даних, дозволяє отримувати прогностичні моделі ефективності [Siemens, 2013]. Іншими словами, моніторинг не тільки збирає інформацію, але й допомагає зрозуміти, чому певні результати були досягнуті.

За словами ж провідних науковців моніторинг є інформаційним забезпеченням управлінської діяльності, що дозволяє відстежувати динаміку розвитку системи, порівнювати її з визначеними нормативами та стандартами, а також ідентифікувати відхилення. Еволюція поняття моніторингу в освіті тісно пов'язана з парадигмою управління якістю освіти, яка змістила акцент з

контролю за дотриманням формальних процедур на оцінювання реальних результатів і їх впливу на розвиток особистості.

Управлінський контроль через моніторинг реалізується за принципом контролю результатів, а не дій. Це відповідає вимогам компетентнісного підходу, закріпленого у Державних стандартах освіти, де акцент робиться на здатності учня застосовувати знання, а не лише їх відтворювати [Державний стандарт, 2018].

Моніторинг в системі управлінського контролю освіти виконує не просто спостережну роль, а є багатофункціональним інструментом, що забезпечує керівництво повноцінною картиною освітнього процесу. Кожна з його функцій тісно взаємопов'язана і працює на досягнення єдиної мети — підвищення якості та ефективності освітньої діяльності:

Діагностична функція: ця функція є відправною точкою моніторингу. Вона полягає у виявленні поточного стану освітньої системи, а також визначенні її сильних і слабких сторін. Завдяки діагностиці, управлінець може не просто констатувати факт низьких результатів, а й зрозуміти їхні першопричини. Наприклад, аналіз даних може виявити, що низька успішність учнів з певного предмета пов'язана не з їхніми здібностями, а з недостатнім рівнем кваліфікації вчителя у використанні цифрових інструментів або застарілими методиками викладання. Таким чином, моніторинг стає "медичним діагностом" для освітнього закладу, допомагаючи визначити "хворобу" до того, як вона спричинить серйозніші наслідки.

Інформаційна функція: ця функція забезпечує повноцінний інформаційний потік між усіма учасниками освітнього процесу. Результати моніторингу перетворюються на релевантні дані, що стають доступними для керівників, педагогів, батьків та учнів (принцип публічної звітності). Аналітика UNESCO підкреслює, що доступність інформації є ключем до підзвітності та формування довіри до системи [UNESCO, 2017]. Це дає змогу кожному з них провести самоаналіз та самостійно скоригувати свої дії. Наприклад, вчитель, отримавши результати тестування своїх учнів, може побачити, які теми вони

засвоїли недостатньо, і скоригувати свій план уроків. Батьки можуть отримати інформацію про успішність своєї дитини, щоб вчасно надати їй необхідну допомогу. Таким чином, моніторинг сприяє підзвітності та прозорості, роблячи освітній процес відкритим для всіх.

Прогностична функція: використовуючи зібрані дані, моніторинг дає змогу прогнозувати майбутні тенденції та результати. Завдяки аналізу динаміки змін (наприклад, щорічний приріст балів НМТ/ДПА в динаміці) можна передбачити, до яких результатів призведуть ті чи інші управлінські рішення. Ця функція, особливо з використанням прогностичної аналітики (Predictive Analytics), перетворює управління з реактивного на проактивне, дозволяючи керівнику не чекати проблем, а запобігати їм, розробляючи ефективні стратегії наперед. Наприклад, якщо моніторинг показує, що впровадження нової методики викладання призвело до значного зростання успішності, можна прогнозувати, що її масштабування на інші класи дасть позитивний результат.

Коригувальна функція: ця функція є логічним завершенням циклу моніторингу. Отримані дані та прогнози стають основою для коригування управлінських дій. Якщо результати моніторингу свідчать про відхилення від запланованих показників, управлінець може оперативно внести зміни до стратегій, навчальних планів чи ресурсного забезпечення. Наприклад, виявивши низький рівень задоволеності батьків, керівництво може організувати додаткові зустрічі або оновити комунікаційну стратегію або виявивши відсутність належного рівня сформованості фінансової грамотності, адміністрація закладу освіти може внести зміни до навчального плану або організувати тематичні курси для вчителів. Ця гнучкість управління є ключовою для забезпечення постійного вдосконалення закладу освіти.

Для ефективної реалізації цих функцій, моніторинг має ґрунтуватися на чітких принципах та використовувати сучасний інструментарій, а також забезпечувати його легітимність та результативність:

Системність: моніторинг охоплює всі ключові аспекти діяльності освітнього закладу, від навчального процесу (результати НМТ, ДПА), кадрового

забезпечення (рівень кваліфікації педагогів), до ресурсного забезпечення та психологічного клімату. Системність запобігає фрагментарному контролю.

Об'єктивність: дані, отримані в ході моніторингу, повинні бути достовірними й неупередженими, що досягається за допомогою стандартизованих методик, незалежних інструментаріїв та верифікації інформації.

Валідація та надійність: моніторинг повинен забезпечувати відповідність між отриманими результатами та визначеними цілями й критеріями якості. Надійність (reliability) означає, що повторне вимірювання дасть схожий результат.

Відкритість та публічність: результати моніторингу повинні бути доступними для всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), що сприяє довірі, співпраці та громадському контролю, як того вимагає політика прозорості освітньої діяльності [МОН України, 2021].

Моніторинг є ключовою ланкою в класичному циклі управління (планування → організація → керівництво → контроль). Він безпосередньо пов'язаний з етапом контролю, але його результати також впливають на етап планування, забезпечуючи перепланування та коригування стратегічних цілей. Таким чином, моніторинг утворює безперервний контур зворотного зв'язку (feedback loop), де дані про реальний стан справ стають основою для нових планів і управлінських рішень.

Інструментарій моніторингу включає як традиційні (анкетування, спостереження, аналіз документації), так і сучасні інструменти, що базуються на інформаційних технологіях. Використання інформаційних систем управління освітою (ІСУО, АІКОМ) дозволяє збирати й аналізувати великі масиви даних про успішність, відвідуваність та кадровий склад у режимі реального часу; аналізу великих даних (Big Data Analytics) та Освітня аналітика (Learning Analytics), ці методи дозволяють автоматизувати процеси звітності та виявляти приховані закономірності, наприклад, кореляцію між рівнем освіти батьків та успішністю учня, що неможливо зробити традиційними методами [Slavin, 2019],

а також електронних портфоліо учнів та вчителів, що є інструментом постійного накопичувального оцінювання та самоконтролю, що дає змогу відстежувати прогрес у формуванні компетентностей та значно розширює можливості моніторингу. Це дозволяє збирати й аналізувати великі масиви даних в режимі реального часу, автоматизувати процеси звітності та виявляти приховані закономірності.

У сучасному освітньому просторі моніторинг трансформується з формальної процедури в стратегічний інструмент розвитку. Він забезпечує керівництво закладу освіти потужним інструментом для підвищення якості освітніх послуг, формування індивідуальних освітніх траєкторій та адаптації до вимог динамічного освітнього середовища. Це дозволяє вчасно реагувати на виклики, приймати обґрунтовані рішення і забезпечувати сталий розвиток освітнього закладу, перетворюючи управлінський контроль на механізм постійного вдосконалення.

Результативність моніторингу як інструменту управлінського контролю найкраще простежується через аналіз конкретних управлінських кейсів, де зібрані дані призвели до прийняття обґрунтованих рішень і відчутного коригування освітнього процесу.

Кейс 1: Моніторинг освітніх втрат і їх компенсація

Аналітичні дані: у 2022-2023 роках регіональні моніторингові дослідження, проведені обласними управліннями освіти, виявили значні освітні втрати (затримку в засвоєнні матеріалу) у середньому на 15-20% з ключових предметів (математика, українська мова) у порівнянні з довоєнним періодом [МОН України, 2023, Звіт]. Найбільш вираженими втрати були у регіонах, де переважала дистанційна форма навчання або де освітній процес був перерваний через бойові дії.

Управлінське рішення та коригувальна функція: на основі цих даних було активовано коригувальну функцію моніторингу. Це призвело до:

- Розробки Національної стратегії подолання освітніх втрат.

- Запровадження інструменту «діагностичного тестування» на початку навчального року.
- Цільового фінансування та організації компенсаційних занять (так звані «learning catch-up» програми) для учнів, чий рівень знань відповідав нижчим рівням PISA. Моніторинг, таким чином, став інструментом регулювання кризи та забезпечення рівного доступу до якісної освіти.

Кейс 2: Моніторинг кадрового забезпечення та професійного розвитку

Аналітичні дані: внутрішній моніторинг одного з регіональних відділів освіти виявив, що близько 30% педагогів старшого віку (55+) не використовують цифрові освітні ресурси у своїй роботі [Аналітичний звіт ОДА, 2022]. При цьому, у 85% випадків підвищення кваліфікації стосувалося загальних педагогічних тем, а не ІКТ-грамотності.

Управлінське рішення та діагностична функція: діагностична функція моніторингу точно визначила дисбаланс між потребами освітнього середовища (цифровізація) та фактичним рівнем кваліфікації. Управління освіти внесло зміни до регіонального плану підвищення кваліфікації, зробивши обов'язковим проходження курсу з цифрової компетентності для усіх категорій педагогів. Було запроваджено систему внутрішнього менторингу (бенчмаркінг внутрішніх ресурсів), де молоді вчителі навчали старших колег, що підвищило загальну ІКТ-грамотність у школах регіону на 25% протягом року.

Кейс 3: Прогнозування та ресурсне планування на основі даних

Аналітичні дані: щоквартальний моніторинг відвідуваності та результатів поточного оцінювання у великих міських закладах освіти виявив, що у певних класах (наприклад, 7-9 класи) рівень відсіву (dropout rate) або ризик низької успішності вдвічі вищий у тих учнів, які мають понад 10% пропусків без поважних причин.

Управлінське рішення та прогностична функція: на основі цього прогностичного висновку було розроблено систему раннього попередження (Early Warning System). Керівники запровадили чіткий алгоритм: після досягнення 10% пропусків класний керівник зобов'язаний ініціювати зустріч із

батьками, а соціальний педагог – надати індивідуальну підтримку. Таким чином, моніторинг перетворився на інструмент превентивного соціально-педагогічного контролю, спрямованого на утримання учнів у системі освіти та запобігання академічній неспішності [Slavin, 2019]. Це демонструє, як моніторинг забезпечує проактивне управління ресурсами та персоналом.

Ці практичні приклади підтверджують, що моніторинг якості освіти є не абстрактною теорією, а критично важливим інструментом управлінського контролю, який забезпечує безперервний цикл вдосконалення (Plan-Do-Check-Act) і дозволяє системі освіти бути гнучкою та адаптивною до сучасних викликів.

1.3. Критерії, показники та індикатори оцінки якості освіти

Враховуючи все вищезазначене, слід також зауважити, що моніторинг якості освіти стає ефективним лише за умови чіткого визначення параметрів оцінювання. Оцінювання якості освіти є складним, багатоаспектним процесом, що вимагає розробки чіткої системи вимірювання, яка ґрунтується на науково обґрунтованих критеріях, показниках та індикаторах, які дозволяють систематизувати процес оцінки та забезпечують науково обґрунтовану основу для управлінських рішень. Ця тріада понять дозволяє систематизувати процес оцінки та забезпечує науково обґрунтовану основу для управлінських рішень, перетворюючи абстрактне поняття якості на вимірюваний об'єкт контролю.

Ця тріада понять є фундаментальною для здійснення ефективного управлінського контролю та моніторингу в закладі освіти. Сучасні підходи до оцінювання відходять від спрощеного розуміння якості як суми академічних досягнень, натомість розглядаючи її як комплексну характеристику, що відображає відповідність освітнього процесу та його результатів потребам особистості, суспільства та держави, як це визначено в Законі України «Про освіту» [Закон України, 2017].

Критерій – це загальна, універсальна ознака, на основі якої здійснюється оцінка. Він визначає головні напрями, за якими відбувається оцінювання якості.

У контексті освіти, критерії не є конкретними вимірювальними одиницями, а швидше задають "вектор" оцінки. Методика інституційного аудиту ДСЯО виділяє чотири ключові критерії, які інтегрують міжнародний досвід (наприклад, підходи UNESCO) з національними вимогами [ДСЯО, 2020].

Критерій результативності (оцінка виходу): є ключовим у системі оцінювання якості освіти, оскільки він фокусується на кінцевих підсумках освітнього процесу. Замість того, щоб оцінювати лише формальні аспекти (наприклад, кількість проведених уроків), цей критерій аналізує, який реальний вплив мала освітня діяльність на учнів. Він виходить за межі простого вимірювання академічної успішності, охоплюючи ширше коло результатів, що є важливими для повноцінного розвитку особистості в сучасному світі.

Традиційно, оцінювання результативності починається з академічних досягнень. Це базовий рівень, який включає оцінку:

Знать: рівень засвоєння фактичного матеріалу та теоретичних концепцій, що перевіряється через контрольні роботи, іспити, атестації, НМТ, ДПА [Наказ МОН, 2023].

Умінь: здатність застосовувати отримані знання для вирішення типових завдань.

Навичок: автоматизовані дії, що формуються на основі умінь. Однак, сучасна освітня парадигма робить акцент на розвитку компетентностей. Це сучасна освітня парадигма, закріплена у Державному стандарті базової середньої освіти [Постанова КМУ, 2020]. Це набагато ширше поняття, яке включає не тільки знання, а й здатність їх використовувати в реальних життєвих ситуаціях. Сюди належать:

Критичне мислення: уміння аналізувати інформацію, оцінювати її достовірність та формувати власні обґрунтовані висновки.

Креативність: здатність генерувати нові ідеї та знаходити нестандартні рішення.

Цифрова грамотність: навички роботи з інформаційними технологіями для навчання, комунікації та вирішення завдань.

Соціальна та емоційна компетентність: уміння працювати в команді, ефективно спілкуватися, вирішувати конфлікти та керувати власними емоціями.

Оцінка результативності не обмежується лише навчальними досягненнями. Вона також включає аналіз рівня соціалізації та особистісного зростання учнів. Це відображає здатність закладу освіти формувати гармонійно розвинену особистість.

Отже, критерій результативності є багатокомпонентним інструментом, що надає повну картину успіху освітнього закладу. Він вимірює не лише те, що учні знають, а й те, ким вони стають у процесі навчання.

Критерій процесуальності: є ключовим компонентом оцінки якості освіти, який зосереджується не на результатах, а на самому процесі, що їх створює. Цей критерій допомагає зрозуміти, наскільки ефективно та якісно організовано освітній процес у закладі. Він відповідає на запитання: "Як ми досягаємо результатів?" та аналізує внутрішні механізми функціонування закладу освіти. Оцінка цього критерію є фундаментальною для управлінського контролю, оскільки дає змогу виявити причини успіхів або невдач та вчасно скоригувати дії. Критерій процесуальності охоплює декілька ключових аспектів:

Методики викладання та ефективність педагогічних технологій. Цей аспект оцінює, які методи та прийоми використовують педагоги для передачі знань і формування компетентностей. Важливо аналізувати не лише традиційні підходи, а й впровадження інноваційних та інтерактивних технологій, що сприяють активному залученню учнів. Моніторинг допомагає виявити, чи відповідають методики навчання сучасним вимогам, чи сприяють вони розвитку критичного мислення, креативності та навичок співпраці. Дослідження Фуллана (M. Fullan) підкреслюють, що якість процесу – це міра "когерентності" (узгодженості) між цілями та практиками [Fullan, 2016].

Якість навчально-методичного забезпечення. Ця складова оцінює, наскільки повно, актуально та доступно забезпечено освітній процес. Сюди входять підручники, посібники, електронні ресурси, лабораторне обладнання та

інші матеріали. Важливо аналізувати не лише наявність, а й якість цих матеріалів та їхню відповідність навчальним програмам.

Організація освітнього середовища. Цей аспект фокусується на тому, як організовано простір для навчання та взаємодії. Це включає не тільки фізичне середовище (класні кімнати, спортивні зали), а й психологічний клімат. Аналізується, наскільки середовище є:

- **Безпечним:** захист від булінгу та насильства.
- **Комфортним:** створення умов, що сприяють ефективному навчанню.
- **Інклюзивним:** врахування потреб усіх учнів, зокрема дітей з особливими освітніми потребами.
- **Сприятливим:** налагодження позитивних взаємин між усіма учасниками освітнього процесу.

Це безпосередньо корелює з вимогами Положення про булінг [Постанова КМУ, 2018] та принципами інклюзивної освіти [Закон України, 2017]. Оцінка критерію процесуальності дозволяє перетворити управлінський контроль з реактивного на проактивний. Замість того, щоб чекати кінцевих результатів, керівник може вчасно виявити "вузькі місця" в організації освітнього процесу та вжити заходів для їх усунення. Це дає змогу не лише покращити якість, а й забезпечити сталий розвиток освітнього закладу.

Критерій відповідності ресурсному забезпеченню: є фундаментальним для оцінки якості освітньої діяльності, оскільки жоден освітній процес не може бути якісним без належної матеріальної, кадрової та фінансової бази. Цей критерій відповідає на ключове питання: "Чи має заклад освіти все необхідне для реалізації поставлених цілей?". Він оцінює не лише наявність ресурсів, а й ефективність їхнього використання, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Оцінка цього критерію включає аналіз трьох основних видів ресурсів:

Кадрові ресурси. Цей аспект є одним із найважливіших, оскільки якість освіти безпосередньо залежить від кваліфікації та професіоналізму педагогів. Оцінюється не лише кількість вчителів, а й:

Рівень кваліфікації: наявність вищих кваліфікаційних категорій, вчених звань, а також ступінь відповідності педагогічної освіти викладеному предмету.

Професійний розвиток: систематичність проходження курсів підвищення кваліфікації, участь у семінарах, вебінарах та наукових конференціях.

Мотивація та задоволеність роботою: психологічний клімат у колективі, ставлення педагогів до своєї роботи, що може бути виміряно за допомогою анонімного анкетування.

Матеріально-технічні ресурси. Цей аспект оцінює фізичне середовище, у якому відбувається освітній процес. Це включає:

Навчальні приміщення: стан класних кімнат, їхнє оснащення меблями та технікою.

Спеціалізовані кабінети: наявність та стан лабораторій (хімія, фізика), спортивних залів, бібліотек, комп'ютерних класів.

Санітарно-гігієнічні умови: відповідність приміщень нормам освітлення, вентиляції та безпеки.

Фінансові та інформаційні ресурси. Оцінюється не лише обсяг фінансування, а й ефективність його розподілу та використання. Моніторинг допомагає визначити, наскільки раціонально витрачаються кошти, чи відповідають витрати пріоритетним завданням закладу.

Інформаційні ресурси: це сучасний та дуже важливий аспект. Він включає наявність та доступ до:

Широкозмугового інтернету: надійний доступ для всіх учасників освітнього процесу.

Електронних навчальних платформ: системи управління навчанням (LMS), електронні бібліотеки, бази даних.

Комп'ютерного обладнання: достатня кількість комп'ютерів, інтерактивних дошок та іншої техніки.

Оцінка критерію відповідності ресурсному забезпеченню дозволяє керівнику закладу освіти визначити аспекти, що можуть гальмувати розвиток, та розробити стратегію для їх усунення. Це перетворює управлінський контроль з формальної перевірки на інструмент стратегічного планування.

Критерій відповідності зовнішньому середовищу: є важливим елементом оцінки якості освіти, який відображає відкритість та адаптивність освітнього закладу до потреб суспільства. Цей критерій допомагає зрозуміти, наскільки заклад освіти є релевантним та затребуваним, а його випускники — успішними. Він виходить за межі внутрішніх процесів і фокусується на взаємодії із зовнішнім світом. Оцінка цього критерію охоплює кілька ключових напрямків:

Відповідність запитам ринку праці. Сучасна освіта повинна готувати учнів до реалій дорослого життя та професійної діяльності. Цей аспект оцінює, наскільки освітні програми та здобуті компетентності відповідають вимогам сучасного ринку праці. Моніторинг допомагає з'ясувати, чи мають випускники закладу освіти затребувані навички (наприклад, цифрові, комунікативні), чи успішно вони працевлаштовуються або вступають до вищих навчальних закладів за обраним профілем.

Відповідність потребам батьків та громади. Освітній заклад не може існувати ізольовано від суспільства. Він є частиною громади, яка має свої очікування та запити. Аналітика ЄС підкреслює, що залучення стейкхолдерів є необхідною умовою для забезпечення легітимності освітніх рішень [European Commission, 2021]. Цей аспект оцінює:

Рівень задоволеності батьків: наскільки вони задоволені якістю навчання, безпекою та психологічним кліматом у закладі.

Участь у житті громади: наскільки заклад інтегрований у місцеві соціальні та культурні проєкти, чи співпрацює він з іншими організаціями, підприємствами.

Інтеграція в соціокультурний простір. Якісна освіта формує не лише професійні, а й громадянські та культурні компетентності. Цей критерій оцінює, наскільки заклад освіти сприяє розвитку національної свідомості, толерантності

та активної громадянської позиції. Моніторинг допомагає зрозуміти, чи формує заклад цінності, які є важливими для суспільства.

Оцінка критерію відповідності зовнішньому середовищу надає керівнику закладу освіти важливу інформацію для стратегічного планування. Вона дозволяє:

1. Прогнозувати зміни, аналізуючи запити ринку праці, що дає змогу вчасно скоригувати навчальні програми.

2. Підвищувати репутацію та активно взаємодіяти з громадою, отримувати позитивний зворотний зв'язок від батьків, що сприятиме зростанню авторитету закладу освіти.

3. Залучати ресурси, ефективно співпрацюючи з громадою, що може відкрити доступ до додаткових ресурсів та проєктів.

Таким чином, цей критерій перетворює управлінський контроль з внутрішнього на системний та відкритий, що є запорукою успішного розвитку освітнього закладу в сучасному світі.

Для того, щоб перевести загальні критерії в площину конкретного вимірювання, використовуються показники та індикатори.

Показник – це конкретна характеристика, що дозволяє виміряти критерій. Це "що саме ми вимірюємо". Наприклад, для критерію результативності показниками можуть бути:

- середній бал учнів за результатами державної підсумкової атестації (ДПА) або Національного мультипредметного тесту (НМТ);

- частка випускників, що вступили до закладів вищої освіти;
- кількість призерів олімпіад, конкурсів, спортивних змагань.

Для критерію процесуальності показниками можуть бути:

- частка педагогів, що мають вищу кваліфікаційну категорію;
- рівень задоволеності батьків та учнів якістю освітніх послуг (за результатами анкетування);
- середній вік педагогічного колективу.

Індикатор – це кількісний або якісний інструмент, який надає конкретні дані для оцінки показника. Це "як саме ми вимірюємо". Індикатори роблять показники об'єктивними та вимірюваними. Наприклад:

- **Показник:** Середній бал НМТ. **Індикатор:** Конкретне числове значення, наприклад, 185 балів.
- **Показник:** Рівень задоволеності батьків. **Індикатор:** Відсоток батьків, які відповіли "повністю задоволений" (наприклад, 85%).
- **Показник:** Кількість призерів олімпіад. **Індикатор:** Конкретна кількість, наприклад, 12 призерів обласних олімпіад.

Сучасні дослідження в галузі управління освітою підкреслюють, що система критеріїв, показників та індикаторів повинна бути системною, гнучкою, валідною та релевантною. Вона має враховувати:

Компетентнісний підхід: оцінювання не лише знань, а й здатності учнів застосовувати їх у реальному житті.

Багаторівневість: оцінка має проводитися на різних рівнях: індивідуальному (учень, вчитель), інституційному (заклад освіти) та системному (регіон, держава).

Інклюзивність: система оцінювання має враховувати особливі освітні потреби та рівні розвитку різних категорій учнів, забезпечуючи **диференційований підхід** до вимірювання [Закон України, 2017].

Розробка і впровадження науково обґрунтованої системи критеріїв, показників та індикаторів є першочерговим завданням для будь-якого закладу освіти, що прагне до постійного вдосконалення. Така система дозволяє перетворити абстрактне поняття "якість освіти" на конкретний інструмент управлінського контролю, який надає об'єктивні дані для прийняття ефективних рішень, сприяє розвитку педагогічного колективу та забезпечує прозорість і підзвітність освітньої діяльності.

1.4. Зарубіжний та вітчизняний досвід організації моніторингу якості освіти

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду є невіддільною складовою дослідження моніторингу якості освіти. Він дозволяє виявити найбільш ефективні підходи, адаптувати передові практики та уникнути помилок, що вже були допущені в інших освітніх системах. Сучасні дослідження свідчать, що у світі не існує універсальної моделі моніторингу, адже кожна країна формує її з урахуванням власних соціокультурних, економічних та політичних особливостей.

Зарубіжна практика моніторингу якості освіти демонструє перехід від жорсткого централізованого контролю до моделі, що поєднує державний нагляд із широкою автономією освітніх закладів. Аналіз світових підходів дозволяє виділити три основні моделі управлінського контролю через моніторинг:

Модель зовнішнього контролю та підзвітності (США та Велика Британія). У цих країнах моніторинг якості освіти здійснюється через систему акредитації, інспекцій та зовнішнього незалежного оцінювання. Наприклад, в США діє система стандартизованих тестів, які дозволяють порівнювати успішність учнів на рівні штатів (наприклад, *No Child Left Behind Act*, пізніше *Every Student Succeeds Act*), які дозволяють порівнювати успішність учнів та шкіл. Основна увага приділяється бенчмаркінгу та публічному оприлюдненню результатів. У Великій Британії Офіс зі стандартів в освіті, дитячих послугах та навичках (Ofsted) проводить жорсткі, але конструктивні інспекції шкіл, публікуючи детальні звіти про їхню роботу. Основна мета — не лише оцінити, а й надати рекомендації для вдосконалення, що реалізує коригувальну функцію моніторингу.

Модель внутрішнього самовдосконалення та довіри (Скандинавські країни (Фінляндія, Швеція)). Модель моніторингу в цих країнах базується на децентралізації та довірі до педагогів, а також акценті на формувальному оцінюванні. Замість жорстких інспекцій та стандартизованих тестів, акцент робиться на внутрішній системі оцінювання та самоаналізі шкіл. Держава встановлює загальні цілі (наприклад, Національний навчальний план), а заклади

освіти самостійно розробляють програми, що відповідають потребам учнів. Моніторинг тут виконує функцію інструменту підтримки, а не контролю, фокусуючись на благополуччі учнів (well-being) [OECD, 2023].

Модель високої централізації та результативності (Східна Азія, Сінгапур, Південна Корея). Модель моніторингу в цих країнах вирізняється високим ступенем централізації та акцентом на академічній результативності (досягненнях). Навчальні заклади щорічно звітують про академічні досягнення, які є ключовим показником їхньої ефективності. Така система сприяє високим показникам у міжнародних рейтингах (PISA, TIMSS), але може спричиняти надмірну академічну конкуренцію та стрес.

Вітчизняний же досвід організації моніторингу якості освіти пройшов шлях від радянської системи інспекційного контролю до гнучких сучасних підходів, інтегруючи елементи світових практик. Після здобуття Україною незалежності, відбулося поступове впровадження елементів зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО), державної підсумкової атестації (ДПА) та ліцензування закладів освіти.

Еволюція інструментів зовнішнього оцінювання. Історично, ключовим інструментом моніторингу результативності освіти було Зовнішнє незалежне оцінювання (ЗНО) [Закон України, 2017, ст. 47]. Воно дозволяло об'єктивно оцінювати знання випускників і використовувати ці дані для аналізу ефективності освітньої системи. Однак, в умовах воєнного стану та адаптації до сучасних викликів, ЗНО було замінено на Національний мультипредметний тест (НМТ). НМТ, по суті, став адаптованою формою моніторингу, яка дозволяє оцінити рівень знань учнів у стислі терміни та в умовах безпеки, зберігаючи при цьому основну мету — забезпечення об'єктивного вступу до закладів вищої освіти та аналіз освітніх результатів. Ця зміна демонструє гнучкість української системи, її здатність швидко реагувати на зовнішні обставини.

Державна служба якості освіти (ДСЯО). Ключовим елементом вітчизняної системи моніторингу є Державна служба якості освіти (ДСЯО). Її діяльність ґрунтується на концепції інституційного аудиту, який поєднує

внутрішнє оцінювання (самооцінювання закладу) із зовнішнім (незалежна оцінка ДСЯО). Мета такого підходу, відповідно до Положення про інституційний аудит [Постанова КМУ, 2019], — не лише перевірка, а й допомога закладам освіти у формуванні стратегій розвитку, що реалізує консультативно-коригувальну функцію.

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволяє виділити чотири основні тенденції, критичні для управлінського контролю в Україні:

Поєднання зовнішнього та внутрішнього моніторингу є ключовим для розуміння сучасних підходів до управлінського контролю в освіті. Він відображає відмову від застарілих моделей, де державний контроль був єдиним інструментом оцінювання. Натомість, найефективніші освітні системи поєднують два рівні моніторингу: зовнішній (державний) і внутрішній (на рівні закладу).

Зовнішній моніторинг здійснюється незалежними державними або громадськими інституціями. Його головна мета – забезпечити об'єктивну оцінку та гарантувати підзвітність закладів освіти. Прикладами такого моніторингу є:

Національний мультипредметний тест (НМТ) в Україні або стандартизовані тести в США. Ці інструменти дозволяють порівнювати академічні досягнення учнів на рівні регіону чи країни.

Інституційний аудит Державної служби якості освіти надає незалежну оцінку освітніх та управлінських процесів, виявляючи сильні та слабкі сторони закладу.

Міжнародні дослідження якості освіти (PISA, TIMSS) дозволяють оцінити ефективність національної системи освіти в глобальному контексті.

Внутрішній моніторинг здійснюється безпосередньо закладом освіти. Він є інструментом самоконтролю та самовдосконалення. Його основна перевага – гнучкість та можливість адаптувати моніторинг до унікальних потреб конкретного закладу. Прикладами внутрішнього моніторингу є:

Систематичне тестування учнів, розроблене самими вчителями.

Анкетування та опитування учнів, батьків та педагогів для оцінки задоволеності та психологічного клімату.

Аналіз відвідуваності, успішності та інших показників, що дозволяє вчасно виявляти проблеми.

Поєднання цих двох підходів створює потужну синергію. Зовнішній моніторинг надає об'єктивні дані та незалежну оцінку, а внутрішній дозволяє детально аналізувати процеси "зсередини" та оперативно реагувати. Зовнішній моніторинг показує, де є проблема, а внутрішній моніторинг допомагає зрозуміти, чому вона виникла, та знайти найкращі шляхи її вирішення. Таке поєднання перетворює управлінський контроль з каральної функції на інструмент розвитку, що сприяє постійному вдосконаленню якості освіти.

Відхід від формальних показників підкреслює фундаментальний зсув у підходах до оцінювання якості освіти, що спостерігається як у світі, так і в Україні. Традиційні системи моніторингу часто були сфокусовані на кількісних та формальних показниках, таких як:

- середній бал успішності;
- кількість учнів, що вступили до закладів вищої освіти;
- результати стандартизованих тестів (ЗНО, НМТ).

Хоча ці показники і є важливими, вони не дають повної картини якості освіти. Сучасні підходи виходять за рамки цієї вузької парадигми і фокусуються на ширших, більш значущих аспектах.

Фокус на ключових компетентностях:

Сучасна освітня політика, зокрема концепція **Нової української школи (НУШ)**, робить акцент на формуванні ключових компетентностей, які дозволять учням бути успішними в 21 столітті. До них належать:

Критичне мислення та креативність: здатність аналізувати інформацію, вирішувати складні проблеми та генерувати нові ідеї.

Соціальна та емоційна компетентність: навички співпраці, спілкування, саморегуляції та вміння працювати в команді.

Цифрова грамотність: здатність ефективно та безпечно використовувати інформаційно-комунікаційні технології.

Підприємливість: ініціативність та вміння реалізувати власні ідеї.

Моніторинг, спрямований на оцінку цих компетентностей, використовує якісніші та більш комплексні інструменти, ніж просто тести: наприклад, аналіз проектних робіт, портфоліо, спостереження за груповою роботою та анкетування.

Формування безпечного освітнього середовища:

Іншим важливим елементом сучасного моніторингу є оцінка безпечного та комфортного освітнього середовища. Якість освіти не може бути високою, якщо учні почуваються в небезпеці або перебувають у стані стресу. Відповідно, моніторинг має включати оцінку таких аспектів, як:

Психологічний клімат: наявність та ефективність механізмів запобігання булінгу та насильству.

Толерантність та інклюзивність: створення умов для навчання учнів з особливими освітніми потребами та повага до різноманітності.

Фізична безпека: відповідність приміщень санітарним нормам та правилам безпеки.

Відхід від виключно формальних показників дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину якості освіти. Це перетворює моніторинг із суто кількісного інструмента на якісний та комплексний механізм, що відображає справжні цілі сучасного освітнього процесу — формування гармонійно розвиненої особистості, готової до викликів сьогодення.

Гнучкість та адаптивність підкреслює, що в сучасному, швидкозмінному світі системи моніторингу якості освіти не можуть бути статичними. Вони повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб відповідати на непередбачувані виклики. Досвід України є яскравим прикладом такої адаптивності.

Від ЗНО до НМТ: реакція на кризу. Історично, Зовнішнє незалежне оцінювання (ЗНО) було ключовим інструментом моніторингу результативності загальної середньої освіти. Воно надавало об'єктивні дані для аналізу знань

випускників. Однак, з повномасштабним вторгненням, проведення ЗНО у традиційному форматі стало неможливим через загрозу життю та здоров'ю учасників освітнього процесу. У відповідь на цю кризу, Україна оперативно розробила та впровадила Національний мультипредметний тест (НМТ). НМТ, по суті, став адаптованою формою моніторингу, яка дозволила:

Зберегти об'єктивність: НМТ, як і ЗНО, забезпечив прозорий та неупереджений вступ до закладів вищої освіти, що є фундаментальним для забезпечення якості.

Забезпечити безпеку: тестування проводилось в один день, у безпечних локаціях, про які заздалегідь не повідомлялось, що мінімізувало ризики та дозволило проводити його навіть в умовах воєнного стану.

Підтримувати моніторинг: результати НМТ продовжують надавати дані, необхідні для аналізу рівня знань випускників та оцінки ефективності освітньої системи в цілому.

Значення адаптивності для управлінського контролю. Ця зміна демонструє, що адаптивність є ключовою для збереження стабільності та якості освітнього процесу в кризових ситуаціях. Гнучка система моніторингу дозволяє керівництву:

Швидко реагувати: в умовах невизначеності можна оперативно змінювати інструменти та методи оцінювання, не втрачаючи при цьому їхньої ефективності.

Підтримувати безперервність: навіть у найскладніших умовах освітня система може продовжувати функціонувати та надавати якісні послуги.

Зміцнювати довіру: адаптивність та прозорість дій у кризових ситуаціях підвищує довіру суспільства до системи освіти.

Таким чином, досвід України підтверджує, що моніторинг є не просто набором статичних процедур, а динамічним інструментом, який повинен постійно вдосконалюватись та адаптуватись до сучасних викликів.

Використання інформаційних технологій підкреслює, що сучасний моніторинг якості освіти неможливо уявити без широкого використання

інформаційних технологій. Впровадження електронних платформ та баз даних для збору й аналізу інформації є не просто модним трендом, а необхідною умовою сьогодення для підвищення ефективності, об'єктивності та прозорості управлінського контролю та організації освітнього процесу в цілому.

Автоматизація збору та обробки даних. Традиційні методи моніторингу (паперові анкети, звіти) вимагали значних часових і трудових ресурсів. Електронні платформи дозволяють автоматизувати ці процеси, збираючи дані в режимі реального часу. Це значно прискорює аналіз і дозволяє управлінцям отримувати актуальну інформацію для ухвалення рішень.

Централізоване зберігання та доступ до інформації. Створення єдиних баз даних (наприклад, інформаційних систем управління освітою) дозволяє централізовано зберігати та систематизувати інформацію про успішність, відвідуваність, кваліфікацію вчителів та інші показники. Це забезпечує легкий і швидкий доступ до потрібних даних для всіх зацікавлених сторін (керівників, педагогів, батьків).

Таким чином, впровадження інформаційних технологій є неминучим етапом розвитку моніторингу, що дозволяє українській системі освіти інтегруватися у світовий освітній простір і відповідати викликам сучасного суспільства.

Враховуючи вищезазначене, я вважаю, що Україні доцільно продовжувати курс на розвиток системи, що є прозорою, відкритою та орієнтованою на підтримку, а не лише на покарання. Це дозволить посилити інструментарій управлінського контролю та сприятиме сталому розвитку освітньої системи.

Висновки до I розділу

У цьому розділі було проведено комплексний аналіз сутності, змісту та інструментарію моніторингу якості освіти, що дозволило обґрунтувати його ключову роль у сучасній системі управлінського контролю та стратегічного розвитку освітніх закладів.

Було встановлено, що моніторинг якості освіти — це не просто процес збору даних, а складний багаторівневий, діагностично-прогностичний механізм, який забезпечує зворотний зв'язок (feedback loop) для прийняття стратегічних управлінських рішень [Савченко, 2021]. Його зміст виходить за рамки традиційного контролю, інтегруючи принципи Total Quality Management (TQM) і фокусуючись на системному вдосконаленні, а не лише на констатації фактів.

Моніторинг є невіддільним елементом управлінського контролю, що дозволяє перейти від реактивного (постфактумного) до проактивного (превентивного) управління, що є фундаментальною вимогою в умовах динамічних змін, закріплених у Законі України «Про освіту» [Закон України, 2017]. Це реалізується через інтеграцію елементів аудиту, бенчмаркінгу та оцінювання.

Дослідження підтвердило, що ефективність моніторингу залежить від його системності та реалізації чотирьох ключових функцій: діагностичної (виявлення проблем), інформаційної (прозорість), прогностичної (передбачення тенденцій) та коригувальної (оперативне внесення змін).

Для об'єктивної оцінки якості освіти в розділі було деталізовано систему критеріїв, показників та індикаторів, що є основою управлінського контролю. Визначено, що сучасна оцінка якості виходить за межі формальних академічних досягнень і ґрунтується на чотирьох ключових критеріях:

1. Результативність: Фокус на ключових компетентностях (PISA) та особистісному зростанні.

2. Процесуальність: Оцінка ефективності педагогічних методик та безпеки освітнього середовища.

3. Ресурсне забезпечення: Аналіз ефективності використання кадрових і матеріально-технічних ресурсів.

4. Відповідність зовнішньому середовищу: Оцінка релевантності освітніх послуг запитам ринку праці та громади.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволив виділити три ключові моделі (зовнішнього контролю, внутрішнього самовдосконалення, централізації), що є цінним для стратегічного розвитку української системи. Було доведено, що найбільш ефективними є гібридні системи, які поєднують зовнішній моніторинг (для об'єктивної підзвітності — як у Великій Британії) та внутрішнє самооцінювання (для гнучкої діагностики — як у Фінляндії). Вітчизняний інституційний аудит ДСЯО є прикладом успішної імплементації такої гібридної моделі [Постанова КМУ, 2019].

Адаптивність системи моніторингу в Україні виявилася критичною в умовах кризи. Заміна ЗНО на НМТ продемонструвала здатність освітнього менеджменту оперативно змінювати інструменти оцінювання, зберігаючи при цьому об'єктивність та безперервність освітнього процесу, що є унікальною ілюстрацією гнучкості управлінського контролю.

Аналіз практичних кейсів та аналітичних даних підтвердив інструментальну цінність моніторингу в українському контексті, виявивши ключові "больові точки" системи:

- Проблема результативності: Дані PISA-2018 (36% учнів, які не досягли базового рівня математики) стали обґрунтуванням для коригування програм НУШ та стратегічного посилення математичної грамотності.

- Проблема процесуальності: Моніторинг впровадження НУШ виявив, що близько 55% вчителів недостатньо системно застосовують формувальне оцінювання [Звіт УЦОЯО, 2023], що викликало необхідність перерозподілу ресурсів на цільове підвищення кваліфікації.

- Проблема управлінського контролю: Звіти ДСЯО підтвердили, що понад 60% ВСЗЯО є формальними [Звіт ДСЯО, 2022], що зосередило управлінський контроль на методичній підтримці керівників закладів у питаннях стратегічного планування та організації внутрішнього моніторингу.

Ключовою перспективою розвитку управлінського контролю через моніторинг визначено цифрову трансформацію. Впровадження ІСУО, Big Data Analytics та Learning Analytics є необхідною умовою для переходу до data-driven decision making (ухвалення рішень на основі даних), що забезпечує прогностичну точність і дає змогу керівникам вчасно запобігати академічним ризикам.

Таким чином, можемо зробити цілком обґрунтований висновок, що моніторинг якості освіти є не просто контрольною процедурою, а потужним динамічним і науково обґрунтованим інструментом управлінського процесу, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення, сприяти постійному вдосконаленню та забезпечувати сталий розвиток закладу освіти. Його ефективність прямо залежить від впровадження цифрових технологій та переходу до аналізу великих даних для проактивного управління.

РОЗДІЛ II.

УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ І ПРАКТИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ОСВІТИ

2.1 Програма емпіричного дослідження. Методи: SWOT-аналіз, експертні оцінки, розробка рекомендацій на основі аналізу даних та кращих практик

Емпіричне дослідження в управлінні освітою – це процес цілеспрямованого збирання, аналізу та інтерпретації фактичних даних, що дають змогу оцінити стан і результати функціонування певної освітньої системи. На відміну від теоретичних узагальнень, емпіричне дослідження спирається на практичні спостереження, вимірювання, експертні оцінки та інші методи, які забезпечують об'єктивність отриманих результатів.

У межах розкриття теми емпіричне дослідження буде проводитись на базі комунального закладу «Харківська гімназія №76 Харківської міської ради». Обрана установа є сучасним закладом загальної середньої освіти, який активно впроваджує елементи внутрішньої системи забезпечення якості освіти та використовує результати моніторингових досліджень для підвищення ефективності управлінських рішень. Це дасть змогу розглянути гімназію як показовий приклад реалізації управлінського контролю на основі моніторингу.

Загалом, метою емпіричного дослідження є виявлення особливостей функціонування системи моніторингу якості освіти в закладі, визначення її сильних і слабких сторін, а також розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінського контролю на основі аналітичних даних і сучасних освітніх практик.

Для досягнення поставленої мети буде розроблена програма, що передбачає комплексне застосування методів SWOT-аналізу, експертних оцінок та аналітичного узагальнення кращих практик моніторингу якості освіти. Розкриття теми щодо аналізу вже існуючої та діючої системи моніторингу якості

освіти на прикладі гімназії №76 буде розкрито поступово, а спершу хочу розглянути методи дослідження загалом.

Відповідно до мети дослідження, емпірична частина роботи спрямована на поглиблене вивчення стану, проблем і перспектив розвитку системи моніторингу якості освіти як інструменту управлінського контролю. Для реалізації мети визначено такі основні завдання:

1. Проаналізувати організаційні та методичні засади функціонування системи моніторингу якості освіти.

Це передбачає виявлення нормативно-правових, кадрових, інформаційних і технологічних компонентів, що забезпечують здійснення моніторингу в освітніх установах. Особлива увага приділяється відповідності існуючої системи сучасним вимогам управління освітою, а також наявності внутрішніх регламентів і процедур контролю.

2. Дослідити рівень сформованості управлінської культури моніторингу серед керівних і педагогічних кадрів.

Це завдання передбачає оцінку усвідомлення ролі моніторингу у прийнятті управлінських рішень, виявлення компетентностей, необхідних для збору, аналізу й інтерпретації освітніх даних, а також готовності працівників до використання моніторингових результатів у практичній діяльності.

3. Визначити ефективність діючих процедур збору, оброблення та використання інформації про якість освіти.

Здійснюється оцінювання системності, регулярності, достовірності та репрезентативності моніторингових досліджень, а також ступеня використання їх результатів для вдосконалення управлінських рішень на різних рівнях освітнього управління.

4. Виявити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози розвитку системи моніторингу якості освіти.

Для цього застосовується метод SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно охарактеризувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність моніторингу як управлінського інструменту.

5. Отримати узагальнені експертні оцінки щодо дієвості та результативності існуючих управлінських механізмів контролю якості освіти.

Це завдання спрямоване на залучення думки фахівців — керівників, педагогів, методистів, аналітиків — для об'єктивного визначення реального стану моніторингових процесів і пошуку шляхів їх оптимізації.

6. Провести порівняльний аналіз отриманих результатів із кращими національними та міжнародними практиками моніторингу якості освіти.

Такий аналіз дозволяє виявити відповідність досліджуваної системи сучасним світовим тенденціям, оцінити потенціал для адаптації ефективних управлінських моделей у вітчизняній практиці.

7. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінського контролю на основі моніторингових даних.

Рекомендації мають бути спрямовані на підвищення аналітичної спроможності освітніх закладів, удосконалення механізмів прийняття рішень, посилення ролі моніторингу у стратегічному плануванні та забезпеченні якості освіти.

Об'єктом емпіричного дослідження є наявна система моніторингу якості освіти у закладі загальної середньої освіти.

Предметом – управлінські механізми контролю та прийняття рішень на основі результатів моніторингу якості освіти.

Ефективність емпіричного дослідження значною мірою визначається адекватністю обраних методів. Для досягнення поставленої мети пропонується застосувати комплекс взаємодоповнювальних методів, які дозволяють отримати достовірні та репрезентативні результати. До основних методів належать SWOT-аналіз, експертні оцінки та аналітичне узагальнення даних і кращих практик.

Вибір саме цих методів зумовлений необхідністю поєднання кількісного й якісного підходів до оцінювання системи моніторингу, що забезпечує глибину аналізу й можливість формування практичних висновків.

1. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз застосовано для комплексного оцінювання стану внутрішньої системи моніторингу якості освіти. У межах цього методу досліджуються такі складові:

- **S (strengths)** – сильні сторони системи (наявність нормативного забезпечення, кадрового потенціалу, використання цифрових інструментів збору даних тощо);
- **W (weaknesses)** – слабкі сторони (відсутність єдиних критеріїв оцінювання, недостатній рівень аналітичної компетентності педагогічних працівників, фрагментарність використання результатів моніторингу);
- **O (opportunities)** – можливості (розвиток цифрової аналітики, впровадження автоматизованих систем оцінювання, підвищення кваліфікації керівних кадрів);
- **T (threats)** – загрози (нестача фінансування, перевантаження управлінського персоналу, низький рівень культури оцінювання).

Результати SWOT-аналізу стають основою для формування узагальнених висновків щодо ефективності функціонування системи моніторингу та виявлення напрямів для її вдосконалення.

2. Метод експертних оцінок

З метою уточнення якісних характеристик управлінських процесів у сфері моніторингу якості освіти застосовують метод експертних оцінок. До участі в експертному опитуванні залучається певна кількість фахівців: керівники закладів освіти, заступники директорів, методисти, представники органів управління освітою.

Експертам пропонується оцінити такі показники:

- ступінь ефективності діючої системи моніторингу закладу освіти;
- рівень об'єктивності та валідності отриманих результатів;
- практичне використання даних моніторингу у процесі прийняття управлінських рішень;

- доцільність застосування сучасних цифрових інструментів збору та аналізу інформації.

Отримані експертні оцінки дозволяють здійснити кількісну та якісну інтерпретацію результатів, визначити пріоритетні напрями підвищення управлінської ефективності.

3. Розробка рекомендацій на основі аналізу даних та кращих практик

На підставі результатів SWOT-аналізу та експертного оцінювання стає можливим розроблення практичних рекомендацій.

Для цього проведеться аналітичне зіставлення отриманих емпіричних даних із кращими практиками, описаними у дослідженнях Державної служби якості освіти України, таких міжнародних проєктів, як OECD, UNESCO, Education Quality Frameworks тощо.

Рекомендації спрямовані на:

- оптимізацію системи збору, оброблення та інтерпретації моніторингових даних;
- підвищення прозорості та об'єктивності управлінських рішень;
- створення системи постійного професійного розвитку керівних кадрів у сфері моніторингу;
- інтеграцію результатів моніторингу у стратегічне планування розвитку закладу освіти.

У результаті проведеного емпіричного дослідження буде отримано цілісну аналітичну картину стану системи моніторингу якості освіти, яка відобразить рівень її організаційного, методичного та інформаційно-аналітичного забезпечення. Очікується виявлення ключових чинників, що знижують ефективність моніторингових процедур і ускладнюють використання їх результатів у процесі управління освітнім закладом.

На основі проведеного аналізу буде розроблено науково обґрунтовані управлінські рекомендації щодо вдосконалення системи моніторингу якості освіти, спрямовані на підвищення її результативності, прозорості та практичної цінності для керівників і педагогічних працівників.

Передбачається, що результати дослідження сприятимуть:

- удосконаленню підходів до збору, оброблення та інтерпретації моніторингових даних;
- підвищенню аналітичної спроможності управлінської команди закладу освіти;
- формуванню культури прийняття рішень на основі достовірних емпіричних показників;
- оптимізації системи внутрішнього контролю та самооцінювання якості освітньої діяльності;
- посиленню зворотного зв'язку між результатами моніторингу, стратегічним плануванням і практичними управлінськими діями.

Отримані висновки та рекомендації стануть основою для модернізації управлінських механізмів контролю якості освіти, а також можуть бути використані як методичні орієнтири для інших закладів загальної середньої освіти, що впроваджують системи внутрішнього забезпечення якості освіти.

2.2. Аналіз існуючої системи моніторингу якості освіти у закладах освіти (на прикладі конкретного закладу чи регіону)

Об'єктом даного дослідження щодо аналізу вже існуючої та діючої системи моніторингу якості освіти було обрано комунальний заклад «Харківська гімназія №76 Харківської міської ради», з акцентом на її відповідність вимогам управлінського контролю та чинному законодавству. Аналіз ґрунтується на публічних даних, обов'язкових структурних елементах, визначених Законом України «Про освіту», та моделює застосування емпіричних методів дослідження, визначених у попередньому підрозділі дипломної роботи.

Комунальний заклад «Харківська гімназія №76 Харківської міської ради» підпорядковується Департаменту освіти Харківської міської ради. Зважаючи на розташування в регіоні, що постійно перебуває під загрозою, управлінський контекст гімназії визначається високою адаптивністю, необхідністю

забезпечення безпеки та впровадженням дистанційного навчання. Цей фактор суттєво впливає на валідність та процедури моніторингу. Система моніторингу гімназії інтегрована у її Внутрішню систему забезпечення якості освіти (ВСЗЯО), що охоплює чотири ключові компоненти, які є об'єктами управлінського контролю: освітнє середовище, педагогічна діяльність, навчальна діяльність здобувачів освіти та управлінські процеси. Внутрішня система забезпечення якості освіти у гімназії регламентується «Положенням про внутрішню систему забезпечення якості освіти комунального закладу «Харківська гімназія №76 Харківської міської ради», що було розроблене на підставі статті 41 ч. 2 Закону України «Про освіти» від 5 вересня 2017 року №2145-VIII і передбачає здійснення таких процедур і заходів:

- визначення принципів та процедур забезпечення якості загальної середньої освіти;
- здійснення моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм;
- щорічне оцінювання здобувачів освіти та оприлюднення результатів моніторингу на сайті ХГ №76;
- забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу;
- забезпечення публічності інформації про освітні програми;
- забезпечення ефективної системи та механізмів академічної доброчесності працівників гімназії та здобувачів освіти;
- інші процедури та заходи.

Забезпечення якості освітньої діяльності на рівні державних стандартів є пріоритетним напрямком та метою спільної діяльності всіх працівників ХГ №76. Внутрішня система забезпечення якості освіти спрямована на вдосконалення всіх напрямів діяльності закладу. ВСЗЯО у ХГ №76 базується на таких принципах:

- урахування вимог та інтересів усіх учасників освітнього процесу;
- формування ключових компетентностей та наскрізних умінь;

- практичної спрямованості освітнього процесу;
- сприяння системи внутрішнього моніторингу якості освіти у гімназії;

Для забезпечення дієвої внутрішньої системи забезпечення якості освіти в гімназії діяльність структурних підрозділів спрямовано на:

- досягнення учнів та показники їхньої успішності;
- результати працевлаштування випускників гімназії;
- якісний склад та ефективність роботи вчителів;
- покращення матеріально – технічної бази.

Управлінська ефективність системи оцінюється здатністю керівництва (директора та його заступників) використовувати моніторингові дані для проактивного ухвалення рішень та коригування освітнього процесу, а не лише для констатації фактів.

Для глибокого управлінського аналізу системи моніторингу гімназії №76, як передбачено програмою дослідження, необхідне застосування SWOT-аналізу. SWOT-аналіз — це інструмент стратегічного планування, який допомагає оцінити внутрішні (сильні та слабкі сторони) та зовнішні (можливості та загрози) фактори, що впливають на організацію. Модельний аналіз виділяє такі гіпотетичні елементи, що потребують емпіричної перевірки (табл. 1):

Таблиця 1

SWOT-аналіз

Сфера	Гіпотетичні елементи (Об'єкт емпіричної перевірки)	Управлінське значення
Сильні сторони (S)	Наявність досвіду кризового менеджменту; швидке переведення процесів моніторингу у дистанційний формат; високий рівень використання електронних журналів.	Забезпечують стійкість системи та її функціонування в умовах зовнішніх загроз.
Слабкі сторони (W)	Формалізм у самооцінюванні; недостатня кваліфікація частини педагогів у сфері цифрової діагностики компетентностей; відсутність єдиного цифрового дашборда моніторингу.	Гальмують перехід до проактивного управління та знижують точність управлінського контролю.
Можливості (O)	Участь у міжнародних або національних проєктах з відновлення освіти; залучення коштів для розвитку укриттів (прямий вплив на якість освітнього середовища); доступ до безкоштовних онлайн - платформ для цифрового тестування.	Створюють ресурсну базу для усунення слабких сторін та модернізації ВСЗЯО.
Загрози (T)	Освітні втрати учнів унаслідок тривалого дистанційного навчання; відтік висококваліфікованих педагогів; психологічний тиск на учнів та вчителів, що викривляє результати оцінювання.	Вимагають невідкладного управлінського реагування (коригувальна функція моніторингу) та формування превентивних заходів.

Використання SWOT-матриці зможе дозволити адміністрації Харківської гімназії №76 не просто фіксувати стан, а розробляти конкретні стратегії (наприклад, S-O Стратегія: використання досвіду кризового менеджменту для швидкого впровадження нових цифрових платформ для моніторингу).

Аналіз системи моніторингу в гімназії №76 демонструє ключову роль інформаційних технологій та експертного знання у забезпеченні управлінського контролю.

Якбуло виявлено у процесі дослідження, експертні оцінки також є критично важливими для оцінки процесуальності та управлінської ефективності.

Оцінка педагогічної діяльності: моніторинг має включати якісні методи, які виходять за рамки відвідування уроків, наприклад, оцінка портфолію вчителя, взаємооцінювання (peer-review) та фокусовані інтерв'ю із заступниками директора щодо застосування формульованого оцінювання. Це дозволить керівництву гімназії отримати глибинне розуміння реальних проблем, а не лише статистику.

Оцінка освітнього середовища: використання анонімних експертних анкет (учнів, батьків, педагогів) є єдиним валідним інструментом для моніторингу таких чутливих сфер, як булінг, психологічний комфорт та якість освітніх послуг у дистанційному форматі. Результати цих оцінок слугують основою для рішень Педагогічної ради щодо корекції виховної роботи.

Для ефективного управління в сучасних умовах гімназія №76 має забезпечувати перехід до DDDM (Data-Driven Decision Making) через цифровізацію.

Цифрові платформи: використання електронних журналів (наприклад, освітня платформа Human, якою успішно користується колектив гімназії вже четвертий рік) для автоматичного збору та агрегації даних про успішність, відвідуваність та тематичне оцінювання. Це значно прискорює діагностичну функцію моніторингу.

Виклик інтеграції: ключовою проблемою, що потребує вирішення, є фрагментація даних. Інформація про академічні досягнення (журнал), про

кадрові ресурси (відділ освіти) та про освітнє середовище (анкетування) часто зберігається в різних базах. Управлінський контроль вимагає їх інтеграції у єдиний цифровий дашборд для швидкої візуалізації трендів і ухвалення комплексних рішень (наприклад, виявлення, що низька успішність у класі корелює з високим рівнем булінгу).

Загалом, моніторинг системи внутрішнього забезпечення якості освіти у закладах освіти в цілому, та конкретно у гімназії №76 проводиться за допомогою збору, аналізу та оцінки інформації, яка охоплює освітній процес, діяльність педагогів та результати учнів. Для цього використовують різні методи, такі як анкетування, тестування, спостереження за уроками, аналіз статистичних даних та документації, а також фокус-групи. Моніторинг проходить у три етапи: підготовчий, практичний (збір даних) та аналітичний (аналіз та розробка рекомендацій).

1. Підготовчий етап:

- визначення мети, об'єкта та термінів моніторингу;
- вивчення відповідної літератури та підбір інструментарію

(опитувальники, критерії оцінювання);

2. Практичний етап:

- збір первинної інформації за допомогою різних методів;
- проведення опитувань (анкетування, інтерв'ювання), тестувань, спостережень за освітнім процесом, фокус-груп;
- аналіз документації (наприклад, класних журналів) та статистичних даних.

3. Аналітичний етап:

- аналіз та систематизація зібраної інформації;
- оцінка результатів та формування висновків;
- розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень з метою

підвищення якості освіти.

4. Методи моніторингу:

- опитування: анкетування, інтерв'ювання учасників освітнього процесу;
- тестування: проведення контрольних та тестових робіт;
- спостереження: відвідування уроків та спостереження за освітньою діяльністю;
- аналіз документації: вивчення класних журналів, статистичних даних та інших документів;
- фокус-групи: обговорення з представниками освітнього процесу.

5. Результати та їх використання:

- результати моніторингу фіксуються у зведених таблицях, діаграмах та звітах.
- вони використовуються для коригування планів роботи закладу на наступний навчальний рік, реалізації стратегічних цілей та підвищення якості освітньої діяльності.
- висновки та рекомендації обговорюються на педагогічних радах та оприлюднюються, в тому числі з батьками.

З метою встановлення швидкого зворотного зв'язку, удосконалення освітніх і управлінських процесів у гімназії постійно проводиться анкетування усіх учасників освітнього процесу: вчителів, батьків та учнів. Результати анкетування узагальнюються задля того, щоб покращити роботу закладу освіти.

Задля доведення значущості запропонованої системи пропонується розглянути конкретний приклад такого анкетування у вигляді фрагментів відповідей:

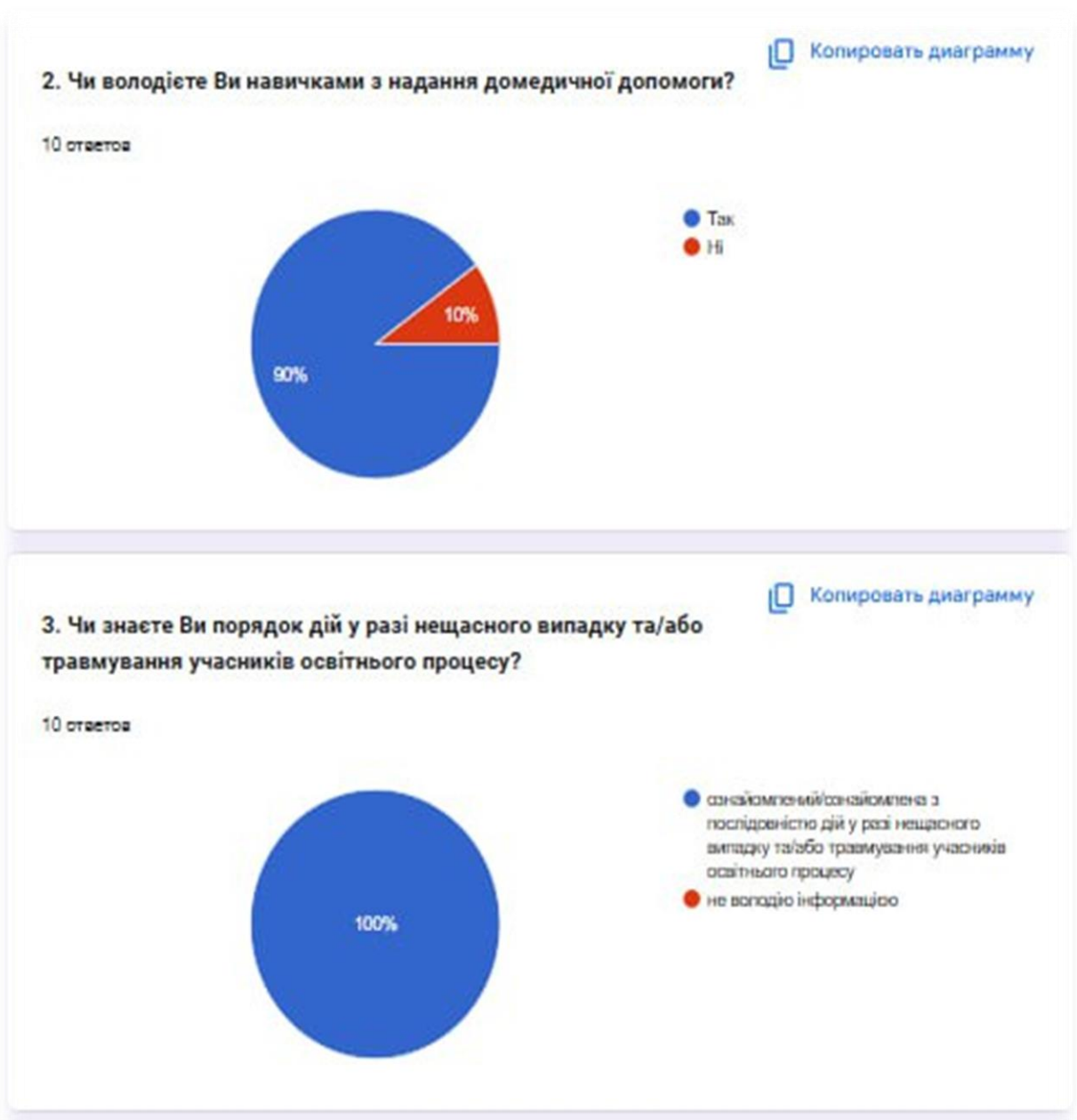
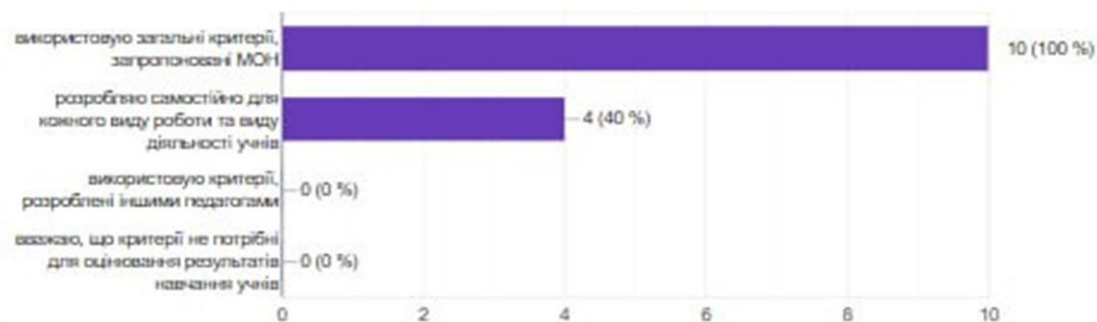


Рис. 1. Фрагмент анкети для вчителів

12. Які критерії оцінювання результатів навчання учнів Ви використовуєте? (можливо обрати декілька варіантів)

[Копировать диаграмму](#)

10 ответов



13. У який спосіб Ви ознайомлюєте учнів із критеріями оцінювання результатів навчання? (можливо обрати декілька варіантів)

[Копировать диаграмму](#)

10 ответов



14. З метою спостереження за динамікою особистісного поступу учнів: (можливо обрати декілька варіантів)

[Копировать диаграмму](#)

10 ответов

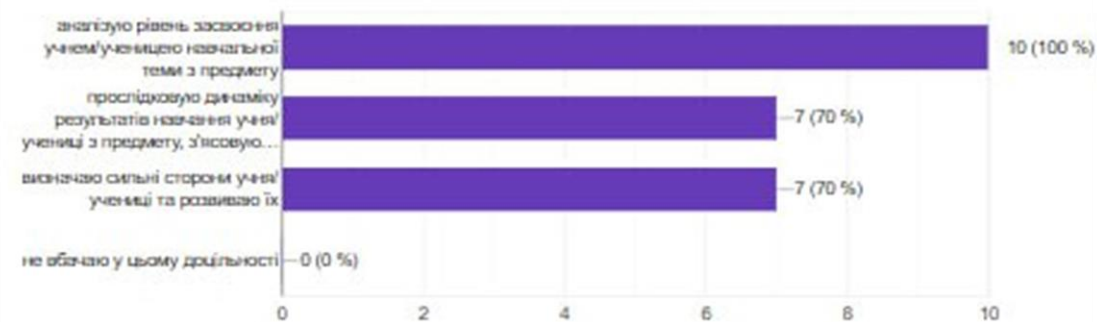
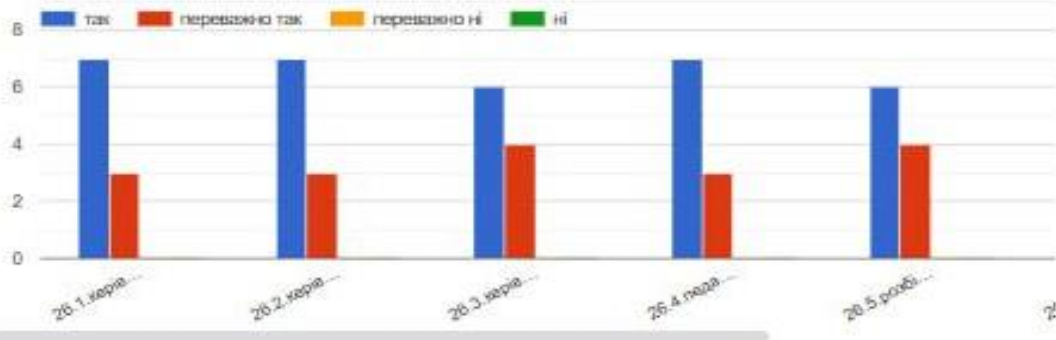


Рис. 2. Фрагмент анкети для вчителів

26. Наскільки Ви погоджуєтесь із твердженнями:

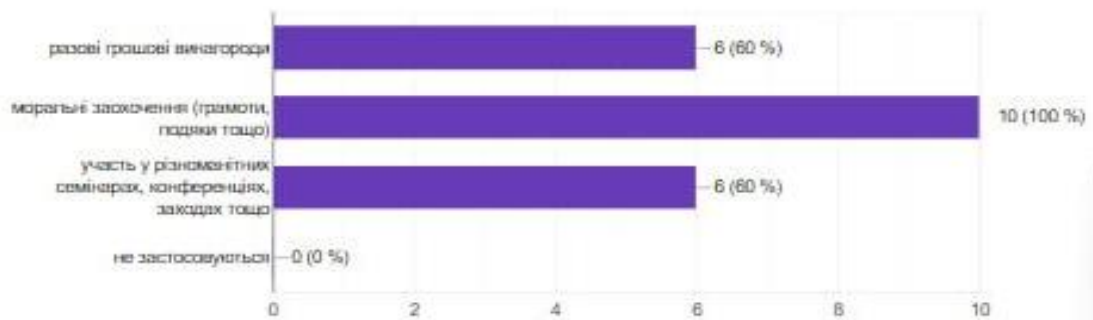
Копировать диаграмму



27. Які види матеріального та морального стимулювання використовуються в закладі освіти до педагогічних працівників? (можливо обрати декілька варіантів)

Копировать диаграмму

10 ответов



28. У закладі освіти створені умови для постійного підвищення кваліфікації педагогів, їх чергової та позачергової атестації, добровільної сертифікації тощо?

Копировать диаграмму

10 ответов

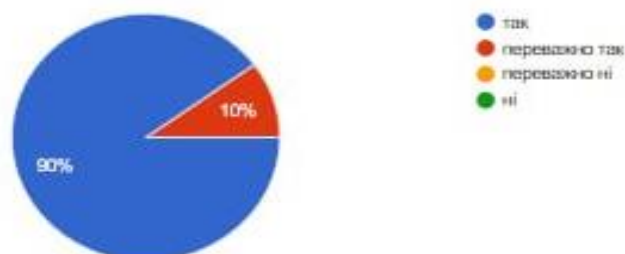


Рис. 3. Фрагмент анкети для вчителів

Проведення регулярного анкетування педагогічних працівників дає змогу гімназії оперативно отримувати достовірний зворотний зв'язок щодо організації освітнього процесу, професійних потреб і робочих умов учителів. Аналіз отриманих відповідей дозволив визначити сильні сторони педагогічної роботи, своєчасно виявити труднощі та запити, а також планувати адресну підтримку кожного вчителя.

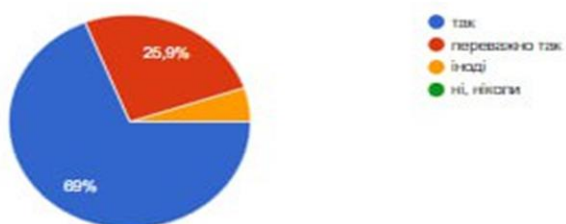
Таке дослідження сприяє відкритому діалогу між адміністрацією та педагогами, підвищує рівень довіри й залученості працівників до управлінських процесів. На основі анкетування ухвалюються конкретні рішення щодо удосконалення методичної допомоги, підвищення кваліфікації, оптимізації комунікації та створення комфортного освітнього середовища.

Отже, систематична робота з опитуваннями не лише фіксує реальний стан справ, а й забезпечує безперервне вдосконалення співпраці з учителями, підсилюючи ефективність освітнього процесу в гімназії.

16. Вам завжди вдається поспілкуватися з керівництвом закладу освіти та досягти взаєморозуміння?

Копировать диаграмму

58 ответов



17. У який спосіб Ви спілкуєтесь із керівництвом школи? (можливо обрати декілька варіантів відповідей)

Копировать диаграмму

58 ответов

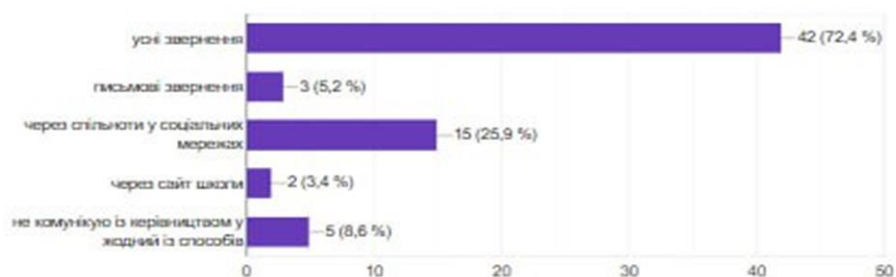
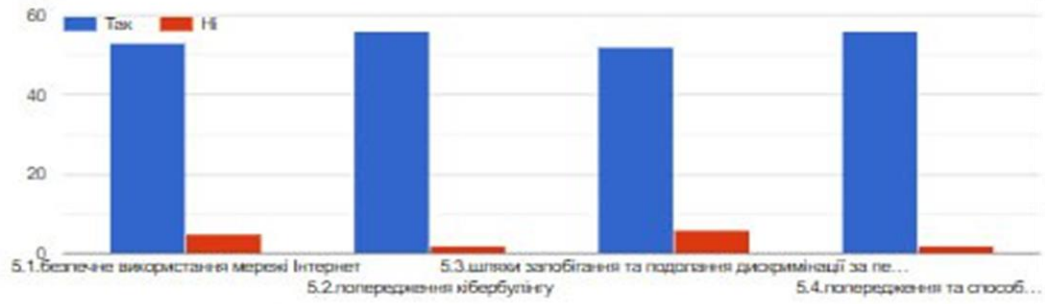


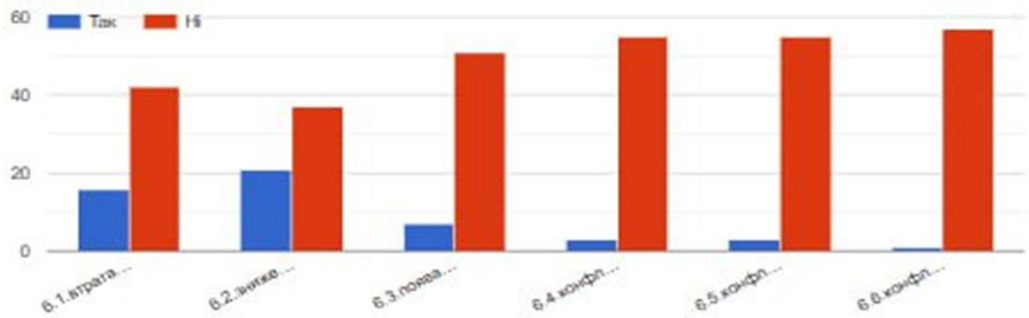
Рис. 4. Фрагмент анкети для батьків

5. Чи інформує Вас заклад освіти про:



6. Чи виникали у Вашої дитини зазначені проблеми під час адаптаційного періоду у школі/переході до базової (5-9 класи)?

Копировать диаграмму



7. Укажіть, чи притаманно Вашій дитині:

Копировать диаграмму

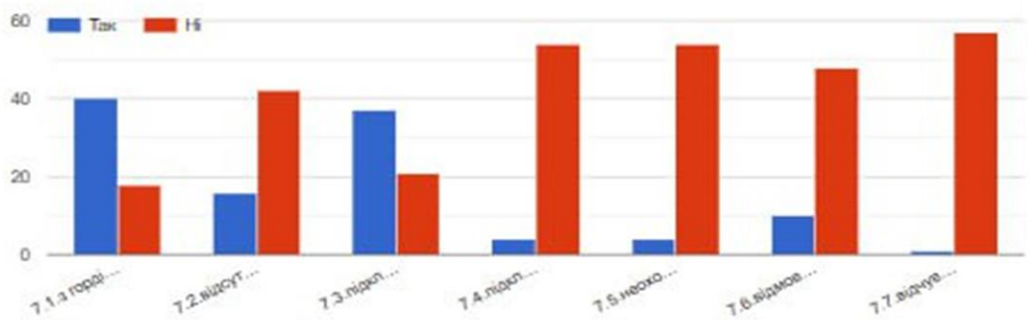


Рис. 5. Фрагмент анкети для батьків

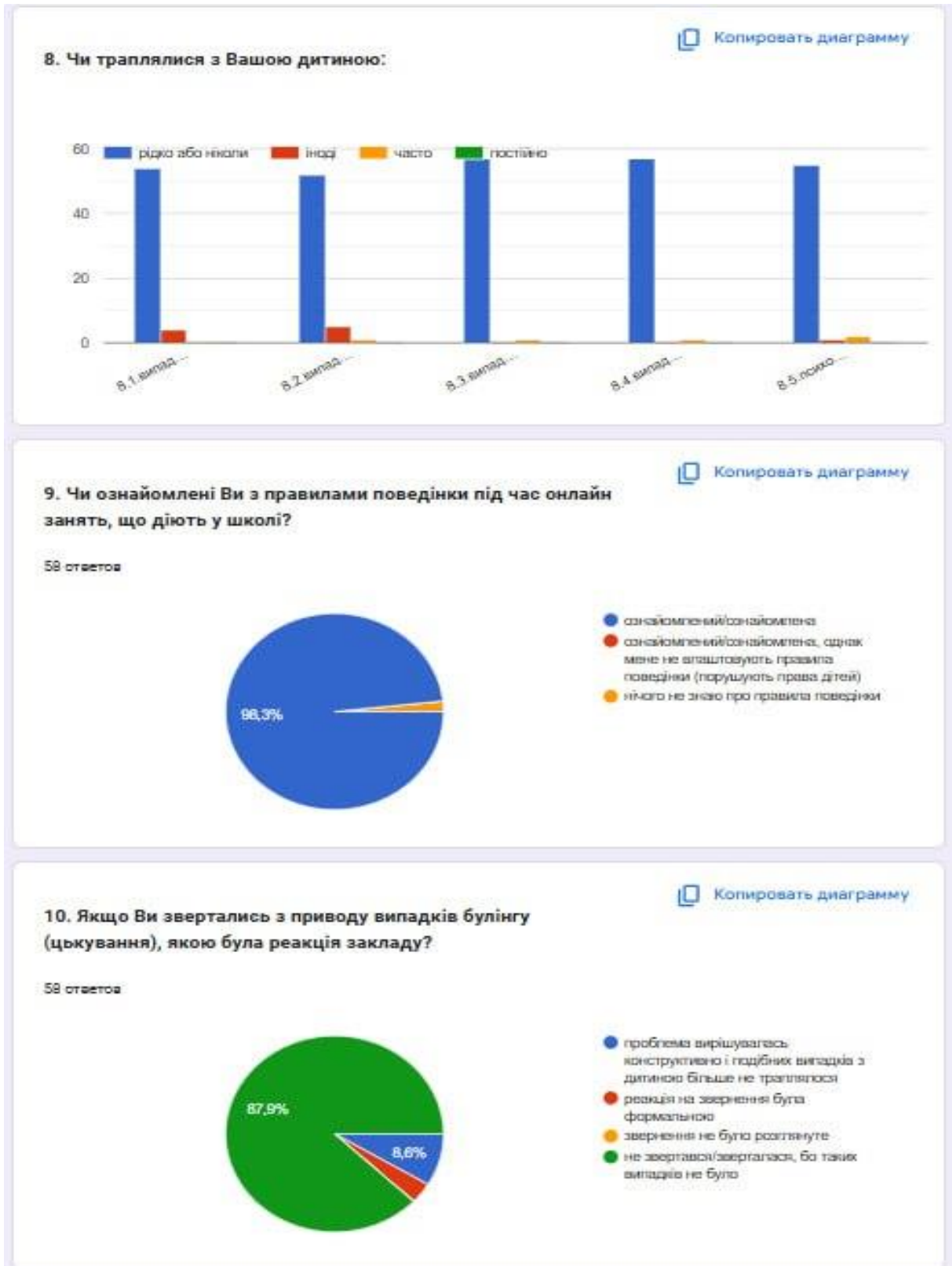


Рис. 6. Фрагмент анкети для батьків

Анкетування батьків є важливим інструментом налагодження якісної комунікації між гімназією та родинами учнів. Завдяки систематичному збору їхніх думок адміністрація закладу отримує цінну інформацію про рівень задоволеності освітніми послугами, організацією навчання, умовами перебування дітей у гімназії та ефективністю взаємодії з педагогами.

Аналіз відповідей дозволив своєчасно виявити запити та очікування батьків, зрозуміти їхні пріоритети й бачення сильних та проблемних аспектів роботи закладу. На основі цих даних гімназія зможе вдосконалювати комунікаційні підходи, зміцнювати партнерство з родинами, коригувати освітні та виховні процеси, а також впроваджувати заходи, що сприяють створенню комфортного й безпечного середовища для дітей.

Таким чином, анкетування батьків не лише забезпечує глибший зворотний зв'язок, але й допомагає формувати спільну позицію «гімназія – сім'я», що позитивно впливає на якість освіти та розвиток кожного учня.

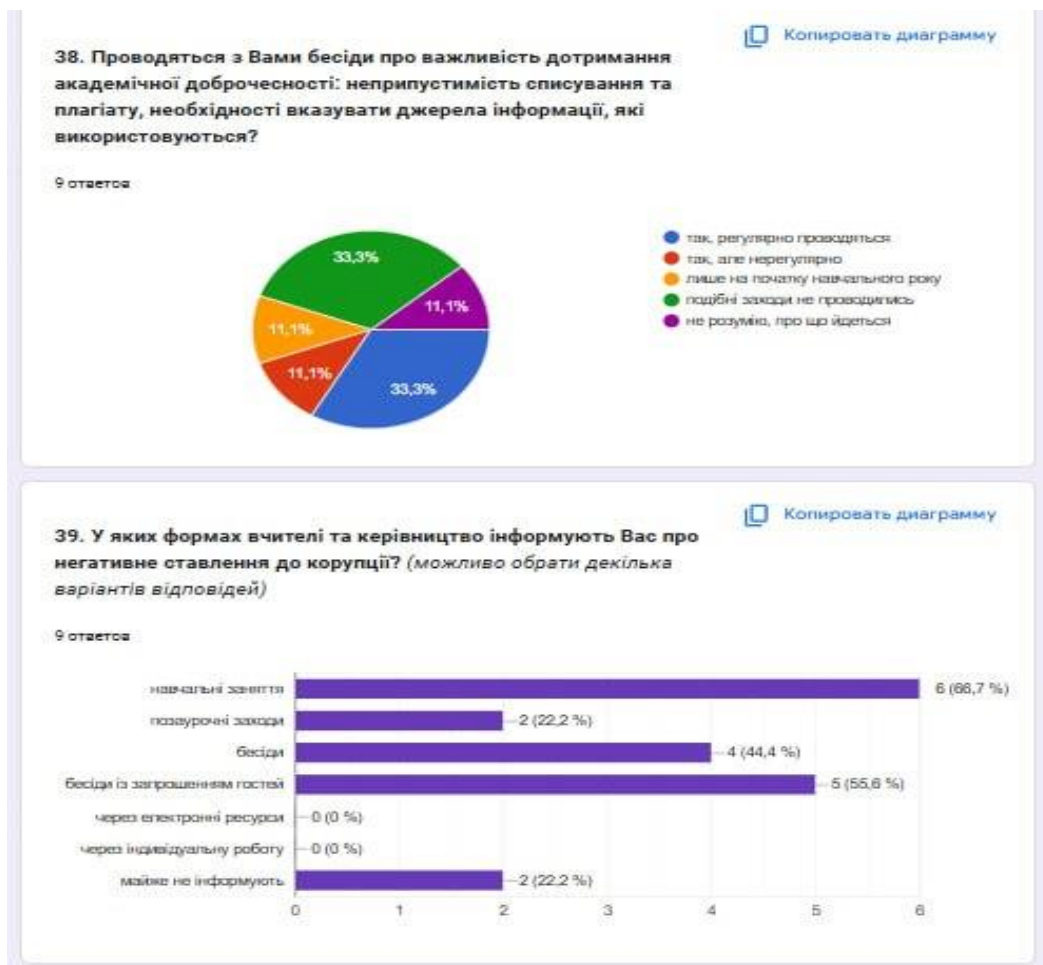


Рис. 7. Фрагмент анкети для учнів

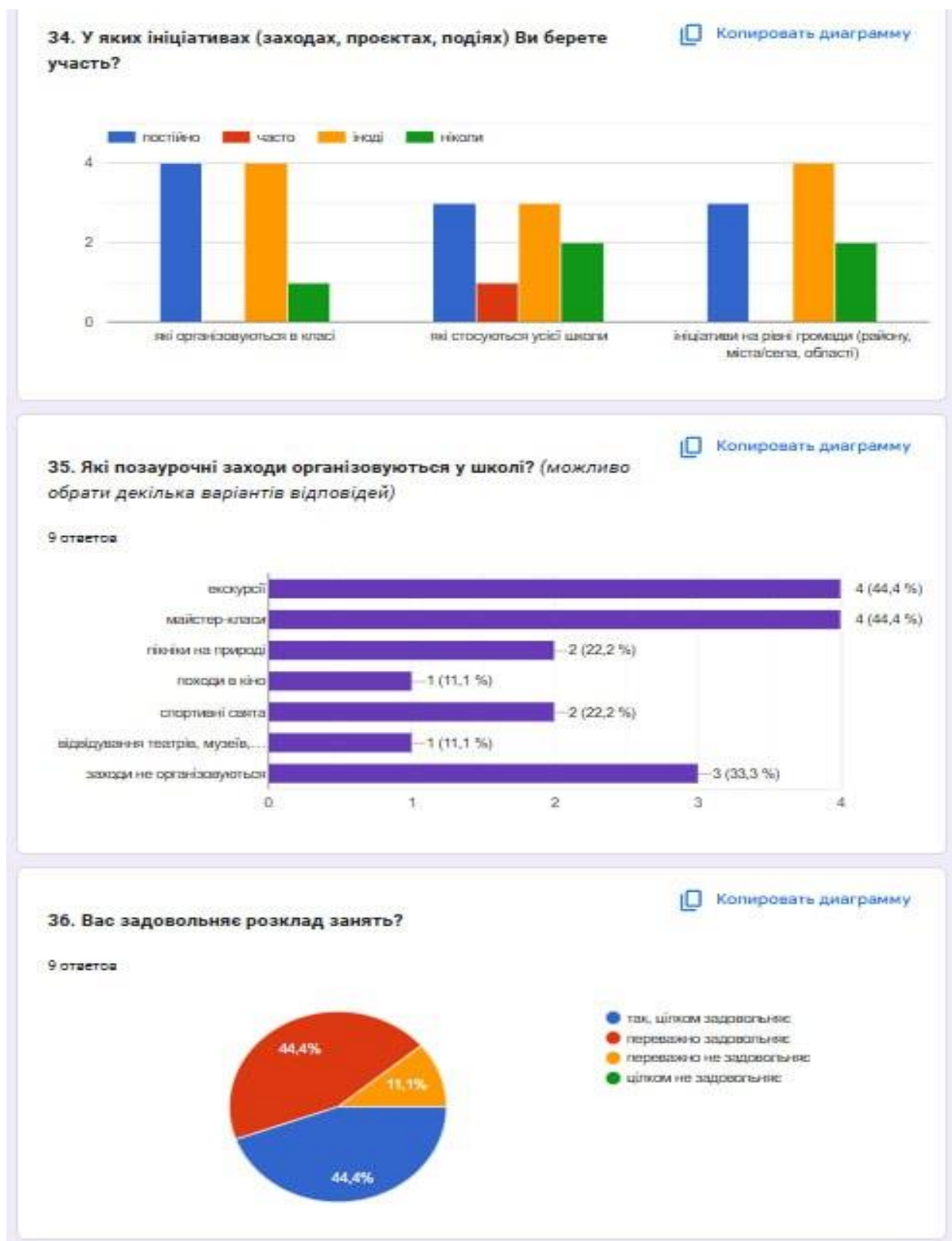


Рис. 8. Фрагмент анкети для учнів

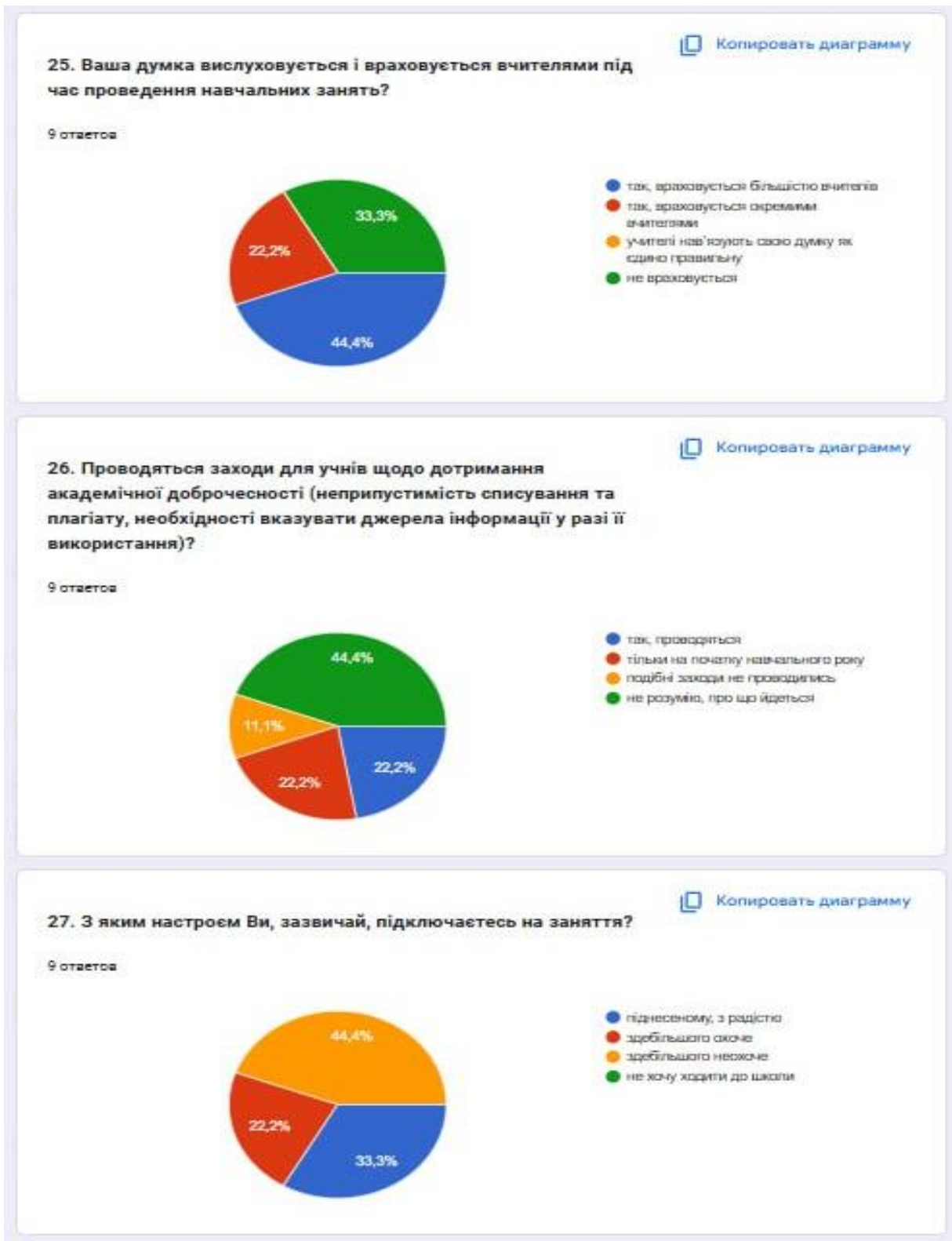


Рис. 9. Фрагмент анкети для учнів

Анкетування учнів дає змогу гімназії безпосередньо почути думку тих, заради кого вибудовується весь освітній процес. Відповіді здобувачів освіти відображають їхнє реальне сприйняття умов навчання, ставлення до педагогів, рівень комфорту та безпеки, а також мотивацію та загальну задоволеність перебуванням у закладі.

Опрацювання отриманих результатів допомагає своєчасно виявити потреби та труднощі учнів, зрозуміти, що саме впливає на їхнє навчальне середовище, комунікацію й емоційний стан. На основі цього зворотного зв'язку адміністрація та педагогічний колектив можуть коригувати освітні підходи, посилювати підтримку дітей, упроваджувати ініціативи для розвитку мотивації, а також створювати більш дружню та сучасну атмосферу в гімназії.

Таким чином, анкетування учнів не лише виявляє конкретні напрями для вдосконалення, але й підсилює їхню участь в управлінні шкільним життям, формуючи культуру партнерства та відповідальності всередині освітньої спільноти.

Завершальний етап аналізу передбачає розробку конкретних SMART-рекомендацій для управлінського корпусу гімназії №76, що базуються на виявлених проблемах та кращих світових практиках:

Посилення прогностичної функції: впровадження інструментів прогнозування академічних ризиків (Learning Analytics). Наприклад, автоматизоване виявлення учнів, які мають високий ризик неуспішності, на основі аналізу динаміки їхніх оцінок за останні 3 місяці.

Деформалізація ВСЗЯО: переорієнтація внутрішніх процедур моніторингу з контролю на підтримку та консультації (за зразком Фінляндії), що підвищить довіру педагогів до системи та якість внутрішнього самооцінювання.

Створення єдиного комунікаційного/моніторингового хабу: використання єдиного хмарного рішення для збору всіх моніторингових даних (зовнішніх, внутрішніх, якісних) з метою забезпечення прозорості та оперативності управлінського контролю в умовах змішаного навчання.

Таким чином, модельний аналіз системи моніторингу комунального закладу «Харківська гімназія №76 Харківської міської ради» доводить, що її ефективність як інструменту управлінського контролю прямо залежить від здатності керівництва своєчасно адаптувати методи оцінювання (SWOT, експертні оцінки) до умов кризової ситуації та забезпечити цифрову інтеграцію всіх компонентів ВСЗЯО. Водночас важливою складовою цієї системи є конструктивний зворотний зв'язок від усіх учасників освітнього процесу. Регулярне анкетування педагогів дозволяє виявляти професійні потреби та організаційні виклики, удосконалювати управлінські рішення щодо методичної підтримки та комунікацій. Дослідження думок батьків сприяє формуванню партнерської взаємодії «гімназія – сім'я» та забезпечує коригування освітніх і виховних процесів відповідно до очікувань родин. Аналіз відповідей учнів, у свою чергу, дає можливість побачити реальну картину освітнього середовища очима дітей, своєчасно відстежувати їхні потреби, рівень комфорту, мотивації та безпеки.

У поєднанні ці три джерела зворотного зв'язку забезпечують комплексність і достовірність управлінських рішень, підсилюють адаптивність системи моніторингу та сприяють безперервному вдосконаленню якості освіти в умовах невизначеності та викликів.

2.3. Виявлення проблем та бар'єрів у здійсненні моніторингу на управлінському рівні

Ефективність моніторингу якості освіти як інструменту управлінського контролю значною мірою залежить від здатності керівництва закладів та органів управління освітою долати низку системних та ситуативних проблем, які виникають у процесі його реалізації. Аналіз управлінської практики свідчить про наявність кількох критичних бар'єрів, що перешкоджають повноцінному використанню діагностично-прогностичної функції моніторингу та стримують розвиток внутрішніх систем забезпечення якості освіти (ВСЗЯО). Вони

ускладнюють формування цілісної аналітичної картини, знижують точність управлінських рішень і, як наслідок, впливають на швидкість реагування закладу на освітні ризики.

Бар'єр №1: Формалізація внутрішнього моніторингу та низька прогностичність даних.

Однією з найбільш поширених проблем є надмірна формалізація процедур моніторингу, особливо на рівні ВСЗЯО. Замість того, щоб бути реальним інструментом саморефлексії та вдосконалення, моніторинг часто перетворюється на рутинний збір даних заради відповідності вимогам зовнішньої звітності.

Проблема «звіт заради звіту». Значна частина управлінського ресурсу спрямовується на складання уніфікованих форм, таблиць, порівняльних зведень, які дають виключно кількісну інформацію і не пояснюють причинно-наслідкових зв'язків. Наприклад, дані про те, що 20 % учнів 7-го класу мають середній бал 5–6 із математики, залишаються лише констатацією факту, якщо керівництво не досліджує його витоки: прогалини чи освітні втрати, методичні труднощі, мотиваційний спад чи стресові чинники.

Низька прогностична цінність. Формалізований підхід орієнтується на ретроспективу й майже не формує прогнозів. Відсутність аналітичного компоненту призводить до того, що управлінські рішення ухвалюються лише після того, як проблема проявилася у критичній формі — наприклад, низькі результати НМТ попереднього року. Це робить систему реактивною, а не випереджальною.

Бар'єр №2: Фрагментація даних і відсутність цифрової інтеграції.

Моніторинг буде ефективним лише тоді, коли інформація з різних джерел буде об'єднана в єдину систему, що дозволяє встановлювати кореляції між результатами навчання, умовами освітнього середовища та професійною діяльністю педагогів. Проте більшість закладів стикається із серйозною проблемою роз'єднаності даних.

Розрізненість систем. Дані зберігаються у різних цифрових і паперових масивах: електронний журнал — про успішність, окремі документи — про кваліфікацію вчителів, локальні файли психолога чи соціального педагога — про емоційний стан та соціальне середовище учнів. Це унеможлиблює отримання цілісного управлінського портрета ситуації.

Управлінський наслідок. Керівнику доводиться вручну збирати й зіставляти інформацію, щоб зрозуміти взаємозв'язки між різними видами моніторингів. Наприклад, для аналізу низьких результатів конкретного вчителя слід одночасно врахувати його атестаційний статус, оцінку стилю викладання учнями, рівень методичного забезпечення, а іноді й психологічний клімат у класі. Відсутність інтегрованої платформи робить систему повільною і не здатною до проактивних дій.

Бар'єр №3: Суб'єктивність експертних оцінок і брак аналітичної компетентності.

Експертні та самооцінювальні методи є важливою частиною моніторингу, проте їх валідність залежить не лише від інструментів, а й від людського чинника.

Страх підзвітності й ефект соціальної бажаності. Під час внутрішнього анкетування адміністративні й педагогічні працівники часто демонструють завищені показники. Це призводить до спотворення результатів і створення «позитивної, але нереалістичної» картини, що унеможлиблює реальне вдосконалення ситуації. Так, внутрішні опитування можуть показувати високий рівень використання формульовального оцінювання, тоді як зовнішні перевірки виявляють протилежне.

Кваліфікаційний бар'єр. Часто керівники володіють даними, але не аналітичними інструментами для їхньої інтерпретації: аналіз трендів, верифікація гіпотез, побудова прогнозів, робота з великими масивами інформації. У SWOT-аналізі цей фактор визначено як слабку сторону (W), що безпосередньо обмежує потенціал управлінського контролю.

Бар'єр №4: Зовнішні кризові чинники та їхній вплив на валідність моніторингу.

У сучасних умовах, особливо під час воєнного стану, багато традиційних форм моніторингу перестають бути об'єктивними. Проблема валідності дистанційного оцінювання. Онлайн-режим ускладнює контроль самостійності виконання робіт, а відтак — спотворює академічні дані. Завищені результати не дозволяють ухвалювати точні коригувальні рішення, оскільки не відображають реального рівня навчальних досягнень.

Психологічні чинники. Зростання тривожності, зміна режиму ізоляції, відчуття небезпеки — усе це безпосередньо впливає на академічні результати, але часто залишається поза увагою формальних моніторингових інструментів. Якщо ці чинники не враховуються, управлінські висновки стають хибними.

Подолання зазначених бар'єрів та шляхи вдосконалення системи моніторингу якості освіти, яке буде розглянуто в наступних підрозділах, потребує комплексного управлінського втручання: цифрової інтеграції даних, деформалізації внутрішнього моніторингу, розвитку аналітичної компетентності адміністративних працівників та створення умов для чесного, валідного зворотного зв'язку від учнів, батьків і педагогів. Саме така модель дозволить перетворити моніторинг на реальний інструмент прогнозування, управління ризиками та підвищення якості освіти в умовах сучасних викликів.

2.4. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи моніторингу якості освіти

Розробка дієвих рекомендацій є логічним завершенням управлінського аналізу, проведеного у попередніх підрозділах моєї дипломної роботи. Отримані результати засвідчили, що сучасна система моніторингу якості освіти в закладі функціонує з низкою бар'єрів — від методологічного формалізму до технологічної фрагментації та обмеженості аналітичної спроможності персоналу. Тому запропоновані рекомендації спрямовані на системне усунення

виявлених проблем і зосереджені на розвитку проактивного моніторингу, здатного забезпечувати своєчасну діагностику та прогнозування освітніх ризиків.

Рекомендації структуровані за трьома ключовими векторами: методологічним, технологічним та управлінсько-кадровим, що відповідає принципам комплексного підходу до розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВСЗЯО).

Методологічні рекомендації: деформалізація та підвищення прогностичності.

Методологічне вдосконалення передбачає зміну філософії моніторингу — від констатуючого контролю до аналітично-інтерпретаційного інструменту, здатного впливати на прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.

1. Переорієнтація з контролю на діагностику та підтримку.

Сучасна ВСЗЯО повинна опиратися не на оцінювання заради контролю, а на системне виявлення причин і факторів, які впливають на якість освітнього процесу.

Пропонується впровадження корекційно-діагностичних карт. Керівництву доцільно розробити індивідуальні діагностичні карти учнів і класів, які демонструють стійкі освітні труднощі. Карти мають фіксувати:

- типи навчальних помилок;
- рівні компетентностей, що потребують розвитку;
- освітні ризики (мовні, математичні, психологічні);
- запропоновані корекційні заходи та їхні результати.

Це дозволить перейти від формальних звітів до персоналізованих управлінських рішень.

Також, доцільним може стати розширення ролі формувального оцінювання. Результати формувального оцінювання повинні стати повноцінним джерелом моніторингових даних. Регулярність і якість зворотного зв'язку, який учитель надає учням, мають аналізуватися як ключові індикатори професійної

діяльності педагога. Це забезпечить системну діагностику процесу навчання, а не лише його результатів.

2. Інтеграція якісних методів оцінювання освітнього середовища.

Управлінські рішення повинні враховувати не лише академічні показники, але й психологічний, соціальний та комунікативний аспекти освітнього середовища.

Наприклад, регулярний анонімний моніторинг клімату. Адміністрації рекомендується запровадити щорічні або щопіврічні анонімні опитування учнів, батьків і вчителів щодо:

- рівня безпеки;
- потенційних випадків булінгу;
- педагогічної підтримки;
- рівня стресу та втоми;
- задоволеності організацією освітнього процесу.

Це дозволить прогнозувати ризики, що не проявляються у формальних кількісних даних. У попередньому підрозділі було представлено приклади таких анонімних анкетувань, які постійно використовуються адміністрацією комунального закладу «Харківська гімназія №76 Харківської міської ради» та доведено на практиці, що використання таких опитувальників є дієвим та доцільним інструментом вдосконалення системи моніторингу якості освіти.

Експертна оцінка процесів управління. Взаємний аудит між заступниками з різних напрямів (навчальна робота, виховна робота, ІКТ-напрямок тощо) дозволить підвищити якість управління на основі незалежної експертної оцінки. Такий метод зменшує ризик замовчування внутрішніх проблем та підсилює культуру професійної рефлексії.

Технологічні рекомендації: цифрова інтеграція та проактивне управління.

Технологічний вектор розвитку спрямований на подолання фрагментації даних і створення цифрової основи для впровадження моделі Data-Driven Decision Making (DDDM).

1. Створення єдиної цифрової платформи моніторингу (Single Source of Truth).

Для переходу від розрізнених даних до комплексної аналітики доцільно створити цифровий дашборд, що агрегує інформацію з різних джерел. Така платформа може бути реалізована на базі Google Data Studio, Power BI або спеціальних освітніх CRM-рішень.

Ключові функції дашборда:

- автоматичний імпорт даних з електронного журналу, HR-бази, анкетувань;
- відображення ключових показників (KPI) у режимі реального часу;
- візуалізація динаміки (графіки, теплові карти, кореляційні діаграми);
- формування персоналізованих звітів для адміністрації та педагогів.

Це дасть змогу керівнику швидко визначати проблемні зони та запобігати ризикам, а не реагувати на них постфактум.

2. Впровадження Learning Analytics як основи для прогностичного моніторингу.

Надання моніторингу проактивних властивостей можливе лише при застосуванні інструментів навчальної аналітики.

Система раннього попередження (Early Warning System).

Така система має автоматично сигналізувати про:

- різке падіння успішності окремого учня;
- зниження мотивації (відсутність активності у класі, невиконання завдань);
- збільшення пропусків;
- неефективну роботу окремого педагога або підрозділу.

Перевага системи — можливість усунути проблему на ранньому етапі, не доводячи її до критичної точки.

Управлінсько-кадрові рекомендації: розвиток компетентності та відповідальності.

Якісний моніторинг можливий лише тоді, коли кадрова система підтримує його через професійну компетентність та мотивацію учасників.

1. Розвиток аналітичної компетентності управлінської команди.

Нестача статистичних і аналітичних компетенцій була визначена одним із ключових бар'єрів у попередньому підрозділі.

Вважаю доцільним запровадження наступних рекомендацій задля подолання цього бар'єру:

- включити до програм підвищення кваліфікації модулі з Data Literacy, статистичного аналізу, цифрових інструментів аналітики;
- створити у закладі освіти аналітичну групу, що опрацьовуватиме дані моніторингу та готуватиме управлінські рішення;
- організувати регулярні стратегічні сесії для педагогів, де аналізуються дані моніторингу за півріччя або рік.

2. Формування мотиваційної моделі, орієнтованої на якість моніторингу.

Щоб уникнути формалізації, важливо зробити моніторинг особистою відповідальністю педагогів і керівників.

Інструментами мотивації можуть бути наступні процеси:

- урахування якості моніторингової діяльності у процедурах атестації;
- преміювання за впровадження інноваційних підходів до аналітики;
- підтримка ініціатив педагогів у використанні моніторингових даних для поліпшення освітнього процесу;
- внутрішній бенчмаркінг — обмін кращими практиками між педагогами та ЗЗСО району/міста.

Отже, протягом дослідження було доведено, що реалізація запропонованих рекомендацій дозволить трансформувати моніторинг якості освіти з формальної процедури звітності у сучасний, цифровий, прогностичний інструмент управління, здатний оперативно реагувати на виклики, прогнозувати ризики та забезпечувати сталий розвиток закладу освіти навіть в умовах зовнішніх кризових впливів. Це створить засади для формування якісно нового етапу розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти та підвищення ефективності всіх управлінських рішень у закладі.

2.5. Авторська модель (або алгоритм) моніторингу якості освіти як інструменту управлінського контролю

Враховуюче все вищенаведене, пропоную розроблену мною авторську модель моніторингу якості освіти, яка базується на системному підході та ключових принципах циклу Плануй–Виконуй–Перевірй–Дій (PDCA), адаптованих до специфіки управлінських потреб закладу освіти. Моя модель розглядає моніторинг не як одноразову діагностику, а як безперервний, циклічний інструмент управлінського контролю. Він спрямований на своєчасне виявлення потенційних проблемних зон в освітньому процесі, ухвалення обґрунтованих рішень та забезпечення стійкого підвищення загальної ефективності роботи закладу.

Головна мета цієї моделі полягає у забезпеченні керівництва закладу об'єктивною, актуальною та валідною інформацією. Ця інформація є критично необхідною для здійснення ефективного управлінського контролю за дотриманням державних стандартів освіти та досягненням стратегічних цілей, визначених у стратегії розвитку закладу освіти.

Дана модель моніторингу інтегрує п'ять ключових, взаємопов'язаних етапів (модулів), які формують замкнений цикл управлінської діяльності (табл. 2):

Модель моніторингу

Етап (Модуль)	Зміст	Основні інструменти	Управлінська функція
1	2	3	4
I. Планування	Визначення конкретних цілей моніторингу (що, коли, хто і за якими показниками вимірює), чітке окреслення об'єктів, суб'єктів, а також затвердження критеріїв, показників та вимірювальних методів.	Наказ керівника про проведення моніторингу, матриця критеріїв і показників, календарний план проведення заходів.	Організація / Планування
II. Збір даних	Систематичний та методичний збір первинної інформації від усіх суб'єктів освітнього процесу згідно з попередньо затвердженим планом.	Анкетування учасників освітнього процесу, проведення тестування (вхідного, проміжного, підсумкового), безпосереднє спостереження за освітнім процесом, аналіз адміністративної документації.	Виконання

1	2	3	4
III. Аналіз та оцінка	Комплексна обробка, систематизація, інтерпретація та порівняння отриманих даних із заздалегідь визначеними критеріями та державними стандартами.	Статистична обробка даних, SWOT-аналіз отриманих результатів, створення порівняльних діаграм, підготовка детальної аналітичної довідки.	Контроль / Оцінювання
IV. Управлінське рішення	Формування чітких висновків за результатами аналізу, розробка та затвердження коригувальних та превентивних заходів, підготовка конкретних рекомендацій для педагогічного колективу та учнів.	Наказ за результатами моніторингу, розробка плану впровадження коригувальних заходів, внесення змін до стратегічних документів.	Регулювання / Коригування
V. Зворотний зв'язок та корекція	Доведення результатів моніторингу до всіх зацікавлених сторін, сприяння формуванню культури самооцінювання та подальша корекція первинних цілей моніторингу (що забезпечує перехід до I етапу).	Засідання педагогічної ради, публічні звіти, індивідуальні консультації.	Інформування / Мотивація

В межах опрацювання даної моделі з пропонується здійснювати реалізацію за наступним детальним алгоритмом, який забезпечує послідовність, прозорість та повну керованість процесу моніторингу.

1. Ініціювання та формування запиту:

- Визначення потреби у проведенні моніторингу, виходячи зі стратегічних пріоритетів закладу або виявленої проблеми.

- Створення робочої групи з числа адміністрації та педагогів, відповідальних за різні напрями якості.

- Видача наказу по закладу освіти про початок моніторингу, з чітким окресленням його мети, термінів та відповідальних осіб.

2. Розробка інструментарію та валідація:

- Створення або адаптація конкретних вимірювальних інструментів (тести, анкети, критерії спостережень), забезпечуючи їх відповідність визначеним показникам якості.

- Проведення пілотування розробленого інструментарію на невеликій вибірці для перевірки його надійності та валідності.

- Внесення фінальних корективів в інструментарій до його масового використання.

3. Збір первинних даних:

- Організація та контроль безпосереднього проведення моніторингових вимірювань (тестування, анкетування, спостереження) відповідно до затвердженого графіка.

- Забезпечення фіксації первинних даних у стандартизованих електронних або паперових формах.

4. Аналіз, верифікація та інтерпретація:

- Проведення верифікації (перевірки) зібраних даних на предмет їхньої повноти, достовірності та об'єктивності.

- Здійснення кількісного та якісного аналізу даних, використовуючи статистичні методи.

- Формування аналітичної довідки, що містить висновки, порівняльні таблиці, графіки та діаграми, які наочно відображають стан якості освіти за досліджуваними критеріями.

5. Формування управлінських рішень:

- Визначення сильних та слабких сторін освітнього процесу, спираючись на висновки аналітичної довідки.

- Розроблення конкретних та реалістичних управлінських рішень (наказ по закладу освіти), спрямованих на усунення виявлених недоліків та посилення позитивних тенденцій.

- Складання детального плану впровадження коригувальних і превентивних заходів.

6. Впровадження та комунікація:

- Забезпечення контролю за впровадженням затверджених управлінських рішень.

- Доведення результатів моніторингу та прийнятих рішень до відома всіх зацікавлених сторін – педагогів, учнів, батьків, представників громадськості.

7. Запуск нового циклу:

- Оцінка ефективності впроваджених коригувальних заходів через певний період часу.

- Використання цієї оцінки як вхідних даних для планування нового циклу моніторингу, забезпечуючи таким чином безперервність управління якістю освіти.

Здійснивши аналіз було з'ясовано, що така детальна та циклічна модель перетворює моніторинг з пасивного збору інформації на активний, прогностичний інструмент управлінської дії та постійного розвитку закладу. На відміну від традиційного, фрагментарного оцінювання, моя модель забезпечує безперервність циклу якості (Plan-Do-Check-Act). Це дозволяє керівнику не просто фіксувати результати на певному зрізі, а й прогнозувати майбутні тенденції та потенційні ризики ще до їхнього критичного прояву. Систематичний

збір і глибокий аналіз даних на всіх етапах освітнього процесу стає основою для обґрунтованого управлінського контролю, замінюючи інтуїтивні рішення на дані, підтвержені фактами. Таким чином, моніторинг перетворюється на стратегічний механізм, що дозволяє своєчасно впроваджувати коригувальні заходи, оптимізувати розподіл ресурсів та, зрештою, гарантувати стійке та цілеспрямоване підвищення якості освіти відповідно до місії та цілей закладу.

Висновки до II розділу

У межах цього дослідження було проведено комплексний управлінський та емпіричний аналіз діючої системи моніторингу якості освіти на прикладі комунального закладу «Харківська гімназія №76». Дослідження підтвердило, що система моніторингу є ключовим інструментом управлінського контролю і прямо впливає на здатність керівництва ухвалювати проактивні та обґрунтовані рішення в умовах постійних зовнішніх викликів.

Була розроблена чітка програма емпіричного дослідження, що включає методи SWOT-аналізу, експертних оцінок та аналізу кращих практик. Метою дослідження стало виявлення особливостей функціонування системи моніторингу, її сильних і слабких сторін, а також розроблення рекомендацій для підвищення ефективності управлінського контролю.

Аналіз системи моніторингу якості освіти Харківської гімназії №76, інтегрованої у її Внутрішню систему забезпечення якості освіти, підтвердив її відповідність чинному законодавству та високий рівень адаптивності до умов дистанційного навчання, зокрема завдяки активному використанню електронних журналів та платформ.

Доведено визначальну роль регулярного анкетування усіх учасників освітнього процесу (учнів, батьків, педагогів). Це забезпечує керівництву гімназії тристоронній зворотний зв'язок, необхідний для:

- виявлення професійних потреб педагогів та організаційних викликів;
- формування партнерської взаємодії «гімназія – сім'я»;

- оцінки реального стану освітнього середовища, комфорту та безпеки очима учнів.

Незважаючи на позитивні зрушення, виявлено низку системних бар'єрів, які знижують прогностичний потенціал моніторингу:

- формалізація внутрішніх процедур і домінування «звіту заради звіту».
- фрагментація даних та відсутність єдиної цифрової інтеграційної платформи (дашборда), що ускладнює встановлення кореляцій.
- суб'єктивність експертних оцінок та брак аналітичної компетентності персоналу для глибокої інтерпретації великих масивів даних.
- зовнішні кризові чинники (воєнний стан, дистанційне навчання), які впливають на валідність і достовірність результатів.

Розроблені практичні рекомендації спрямовані на подолання формалізму та досягнення прогностичності моніторингової системи. Вони включають методологічний, технологічний та управлінсько-кадровий вектори вдосконалення, зокрема, перехід до Data-Driven Decision Making (DDDM) через цифрову інтеграцію та деформалізацію ВСЗЯО.

Проведений у межах цього дослідження управлінський аналіз та емпіричне дослідження на прикладі комунального закладу «Харківська гімназія №76» дозволив не лише верифікувати теоретичні положення роботи, а й обґрунтувати практичну значущість запропонованої авторської моделі моніторингу якості освіти.

Розроблена авторська модель моніторингу якості освіти, побудована на принципах циклу Плануй–Виконуй–Перевірй–Дій (PDCA), демонструє необхідність перетворення моніторингу із пасивної, констатуючої процедури на активний, прогностичний інструмент управлінської дії. Головний висновок полягає в тому, що лише циклічний та систематичний моніторинг, інтегрований у всі етапи управління, здатний забезпечити керівника об'єктивними даними для ухвалення ефективних рішень та мінімізації освітніх ризиків. Модель є універсальною та може бути застосована в будь-якому закладі загальної середньої освіти.

Таким чином, результати дослідження, проведені у цьому розділі дипломної роботи підтверджують: запропонована авторська модель є не лише теоретично обґрунтованою, але й практично реалізованою основою для трансформації моніторингу якості освіти. Це дозволить закладам освіти перейти до проактивного управління, забезпечуючи безперервне вдосконалення якості освіти на національному рівні.

ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження, спрямоване на теоретичне обґрунтування та розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінського контролю на основі системи моніторингу якості освіти, дозволило досягти поставленої мети та сформулювати наступні ключові висновки:

I. Теоретико-методичні засади

1. Встановлено, що в умовах сучасних кризових викликів (воєнний стан та дистанційне навчання) моніторинг якості освіти повинен трансформуватися з інструменту ретроспективного контролю на інструмент проактивної діагностики та прогнозування освітніх ризиків. Ефективність моніторингу прямо корелює зі здатністю управлінської команди до оперативного аналізу даних та їх інтеграції у процес прийняття рішень (**Data-Driven Decision Making, DDDM**).

2. Підтверджено висунуту гіпотезу про те, що вдосконалення управлінського контролю буде ефективним за умови інтеграції моніторингу у цілісний управлінський цикл, запровадження збалансованої системи індикаторів та підвищення аналітичної спроможності команди.

II. Результати емпіричного дослідження (на прикладі комунального закладу «Харківська гімназія №76»)

3. За результатами емпіричного дослідження, проведеного з використанням SWOT-аналізу та аналізу зворотного зв'язку від усіх учасників освітнього процесу, встановлено, що система моніторингу якості освіти у закладі є адаптивною та базується на законних засадах, але функціонує з низкою системних бар'єрів.

4. Ідентифіковано чотири ключові бар'єри, які знижують ефективність управлінського контролю:

- Надмірна формалізація процедур моніторингу, що призводить до низької прогностичної цінності даних.

- Фрагментація та роз'єднаність моніторингових даних (успішність, кадрові ресурси, психологічний клімат) через відсутність єдиної цифрової інтеграційної платформи.

- Суб'єктивність експертних оцінок (ефект соціальної бажаності) та недостатній рівень аналітичної компетентності адміністративних кадрів для поглибленої інтерпретації великих масивів інформації.

- Втрата валідності окремих процедур моніторингу в умовах дистанційного навчання (наприклад, оцінювання самостійності виконання завдань).

5. Доведено, що систематичне анкетування педагогів, батьків та учнів забезпечує критично важливу якісну інформацію, яка є необхідною для коригування освітніх та виховних процесів, а також для формування культури партнерства та довіри у закладі.

III. Розробка практичних рекомендацій

6. Розроблено комплекс практичних рекомендацій, структурованих за методологічним, технологічним та управлінсько-кадровим векторами, які спрямовані на усунення виявлених проблем і підвищення результативності системи моніторингу.

7. Ключові напрями рекомендацій:

Методологічна трансформація: Переорієнтація з контролю на діагностику та підтримку; впровадження інструментів прогнозування академічних ризиків (Learning Analytics).

Технологічна інтеграція: Створення єдиного цифрового дашборда або моніторингового хабу для агрегації та візуалізації розрізнених даних, що забезпечить прозорість та оперативність контролю.

Кадровий розвиток: Забезпечення постійного професійного розвитку керівних кадрів у сфері освітньої аналітики та роботи з якісними даними для підвищення їхньої аналітичної компетентності.

Таким чином, результати дослідження є науково обґрунтованими та мають практичну значущість для модернізації управлінських механізмів контролю якості освіти. Вони можуть бути використані адміністраціями закладів загальної середньої освіти для формування проактивної та стійкої до криз внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт за результатами інституційних аудитів закладів загальної середньої освіти. (2022). Державна служба якості освіти України.
2. Аналітичний звіт за результатами моніторингу кадрового забезпечення та кваліфікації педагогів (Умовний регіональний документ). (2022).
3. Бібік, Н. М. (2014). Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи.
4. Болюбаш, Я. Я. (2018). Організаційно-педагогічні засади моніторингу якості освіти. Освіта України.
5. Вимоги до системи забезпечення якості освіти: Методичні рекомендації. (2018). Міністерство освіти і науки України.
6. Власова, О. І. (2016). Психолого-педагогічний супровід впровадження моніторингу якості освіти. Вісник Черкаського національного університету. Серія "Педагогічні науки", (8).
7. Гончаренко, С. У. (2014). Педагогічні дослідження: Методологічні поради молодим науковцям. АПН України.
8. Державна служба якості освіти України. (2020). Методичні рекомендації щодо формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти. Київ: ДСЯО.
9. Єльнікова, Г. В. (2013). Теоретичні основи моделювання системи управління якістю освіти. Вища школа.
10. European Commission. (2021). Education and Training Monitor 2021.
11. Fullan, M. (2016). Coherence: The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems. Corwin.

12. Калашнікова, С. А. (2018). Якість освіти: національний та європейський виміри (монографія). Знання.
13. Клепко, С. Ф. (2017). Філософія і методологія освіти: Навчальний посібник. Центр учбової літератури.
14. Коломієць, Д. Ю. (2021). Моніторинг як інструмент проактивного управління якістю освіти. Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Серія "Педагогіка".
15. Кремень, В. Г. (Ред.). (2008). Енциклопедія освіти. Юрінком Інтер.
16. Лузан, П. Г. (2020). Критерії, показники та індикатори оцінювання якості освіти. Педагогіка і психологія, (1), 66.
17. Люльчук, В. С. (2019). Моніторингова культура керівника закладу освіти як фактор забезпечення якості. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Педагогіка. Соціальна робота", (1).
18. Міністерство освіти і науки України. (2021). Про затвердження Порядку оприлюднення інформації про діяльність закладів освіти (Наказ).
19. Міністерство освіти і науки України. (2023). Про проведення у 2023 році зовнішнього незалежного оцінювання результатів навчання, здобутих на основі повної загальної середньої освіти (Наказ, умовний).
20. Міністерство освіти і науки України. (2023). Звіт про моніторингове дослідження освітніх втрат в Україні. Київ.
21. Newmann, F. M., & Wehlage, G. G. (1995). Successful school restructuring: A report to the public and educators. Jossey-Bass.
22. OECD. (2023). Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing.

23. PISA-2018 в Україні: Основні результати. Звіт за результатами міжнародного дослідження. (2019). Український центр оцінювання якості освіти.
24. Підласий, І. П. (2017). Педагогіка: новий курс: Підручник для ВНЗ. Видавництво «Просвіта».
25. Положення про Державну службу якості освіти України (Постанова Кабінету Міністрів України від 14.08.2019 № 704). (2019).
26. Положення про інституційний аудит закладів загальної середньої освіти (Постанова Кабінету Міністрів України від 09.10.2019 № 870). (2019).
27. Порядок реагування на випадки булінгу (цькування) та заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) (Постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.2018 № 658). (2018).
28. Про затвердження Державного стандарту базової середньої освіти (Постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 № 898). (2020).
29. Про затвердження Державного стандарту початкової освіти (Постанова Кабінету Міністрів України від 21.02.2018 № 87). (2018).
30. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій (Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341). (2011).
31. Савченко, В. А. (2021). Моніторинг якості освіти: теоретико-методологічний аспект. Наукові записки НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки, (187).
32. Сікорський, П. І. (2015). Педагогічні умови впровадження цифрового моніторингу в освітній процес. Інформаційні технології в освіті, (25).
33. Siemens, G., & Long, P. (2013). Penetrating the fog: Analytics in learning and education. *EDUCAUSE Review*, 48(5).

34. Slavin, R. E. (2019). Data-based decision making in education: Some cautions and proposed strategies. *Educational Researcher*, 48(2).
35. UNESCO. (2017). *Accountability in Education: Meeting our commitments. Global Education Monitoring Report*.
36. Ушинський, К. Д. (1983). Людина як предмет виховання. Спроба педагогічної антропології (Т. 1). Радянська школа.
37. Хуторської, А. В. (2005). Педагогічна інноватика: Навчальний посібник. Видавничий центр «Академія».
38. Про захист персональних даних (Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI). (2010). *Відомості Верховної Ради України*, 34, ст.481.
39. Про освіту (Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII). (2017). *Відомості Верховної Ради*, 38-39, ст.380.
40. Про повну загальну середню освіту (Закон України від 16.01.2020 № 463-IX). (2020). *Відомості Верховної Ради*, 17, ст.106.