

УДК 37.014.6:373.5.091

Рожнова Тетяна Євгенівна.
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогіки,
адміністрування та соціальної
роботи, начальник відділу
ліцензування та акредитації
ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» НАПНУ
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-3608-8943

РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ОСВІТИ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

***Анотація.** У статті здійснено аналіз розвитку системи менеджменту якості освіти в закладах загальної середньої освіти, виокремлено проблеми та окреслено шляхи їх вирішення. Наведено трактування понять «система», «менеджмент освіти», «якість освіти» різними науковцями. Акцентована увага на зовнішніх факторах які негативно позначилися на якості освіти у закладах загальної середньої освіти та запропоновано шляхи для підвищення якості системи менеджменту освіти у закладах загальної середньої освіти. Ґрунтовно висвітлено діяльність новоствореної Державної інспекції навчальних закладів України, якій надано повноваження та покладені обов'язки щодо підвищення якості системи менеджменту освіти закладів загальної середньої освіти. Також окреслено перспективи подальших наукових досліджень з означеної теми.*

***Ключові слова:** система; менеджмент освіти; система менеджменту освіти; якість освіти; заклади загальної середньої освіти; розвиток системи менеджменту якості освіти.*

1. ВСТУП/INTRODUCTION

Постановка проблеми. Одна з головних проблем сучасної освіти в Україні пов'язана з неадекватністю рівня її якості та змісту стратегічній спрямованості розвитку світової цивілізації. Суть проблеми полягає в тому, що і зміст, і можливості вітчизняної освітньої системи певною мірою відстають від світових реалій. Гострота і характер проблем в освітній галузі України такі, що потребують правдивої оцінки, спонукають до швидких і зважених кроків, напруженої діяльності всіх гілок влади. За минуле десятиріччя освіта пережила і тепер, на жаль, переживає непрості часи [1].

Головним сьогодні є усвідомлення цієї проблеми, розуміння того, що таке якість освіти, чим вона визначається та від чого залежить, як її можна підвищити та чому з таким утрудненням просувається цей процес.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання загальних положень теорії і практики управління в освітній галузі розглянуто в роботах Ю. Бабанського, Є. Березняка, О. Боднар, Б. Гершунського, М. Гриньової, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, І. Зязюна, В. Краєвського, Л. Карамушки, Л. Калініної, Ю. Конаржевського, В. Кременя, В. Лугового, В. Маслова, Л. Орбан-Лембрик, Є. Павлютенкова, М. Поташника, З. Рябової, Т. Сорочан, Г. Тимошко, П. Худомінського, А. Хуторського, Ф. Хміля, Г. Щокіна та ін.

Питанням якості освіти займалися такі вчені як: Н. Батечко, В. Вікторов, Е. Коротков, А. Євтодюк, Н. Кропотова, Т. Лукіна, В. Лунячек, Г. Павлова та інші. Проте питання розвитку системи менеджменту якості освіти в закладах загальної середньої освіти: проблеми та шляхи їх вирішення залишається недостатньо висвітленим, що і зумовило вибір теми статті [2, с. 268-269].

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є здійснення аналізу розвитку системи менеджменту якості освіти в закладах загальної середньої освіти, виокремлення проблеми та окреслення шляхів їх вирішення.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено **завдання**:

- розкрити теоретичні основи проблеми менеджменту якості освіти в закладах загальної середньої освіти;
- окреслити шляхи підвищення якості освіти в закладах загальної середньої освіти та менеджменту якості освіти.

3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

У контексті нашого дослідження слід розглянути тлумачення основних понять. Так термін «система» широко вживаний як у науковій літературі, так і в повсякденному житті. Під системою розуміють сукупність об'єктів, розглядувану як єдине ціле. Система (від дав.-гр. *συστημα* — «сполучення», «ціле», «з'єднання») — множина взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле, взаємодіють із середовищем та між собою, і мають мету [3].

Г. Монатистирській стверджує, що система — це певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що характеризується цілісністю, емерджентністю та стійкістю. З цієї позиції поняття "організація" відповідає поняттю "система".

За логікою дослідження слід розкрити суть поняття «менеджмент освіти». Так О. Антонюк зазначає, що менеджмент освітянської сфери передбачає:

- визначення цілей, завдань освітніх інституцій усіх форм власності;
- конституювання та утворення освітніх інституцій;
- формування та організацію виконання рішень в освітній сфері;
- підтримку життєдіяльності освітніх інституцій;
- контроль за функціонуванням і спрямуванням розвитку освітніх інституцій.

Об'єктом менеджменту освіти є освітня сфера, а складові частини її це освітні структури, освітня діяльність та освітня свідомість, які перебувають у тісному взаємозв'язку з економічною сферою суспільства, політичною, соціальною, інформаційно-комунікативною, науковою тощо.

Предметом менеджменту освіти виявляються теоретико-методологічні та практичні фактори побудови, функціонування та управління освітніми інституціями на державному, міждержавному, міжнародному та транснаціональному рівнях [4].

Якість освіти – це узагальнена ознака розвитку освіти в державі в цілому, але й одночасно індикатор відповідності освітньої політики і реформ у сфері освіти особистісним й суспільним потребам (Л.Ващенко, Т. Лукіна, О. Ляшенко та інш.). Поняття «якість освіти» вважається основоположним у вітчизняних та міжнародних нормативних документах, що є регуляторними в сфері освіти: Законах України «Про освіту» (2017), «Про вищу освіту» (2014), у Державній національній програмі «Освіта» (Україна ХХІ століття), Національній доктрині розвитку освіти, Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року; документах пов'язаних із впровадженням Болонського процесу та інших [5].

Як зазначає О. Савченко, проблема якості освіти в закладах загальної середньої освіти знаходиться зараз в епіцентрі уваги освітян, батьків і суспільства загалом, хоча саме поняття якості освіти у педагогічному мовленні вживається порівняно недавно. Ще десятиліття тому у цьому контексті говорили про якість знань, контроль, перевірку, оцінювання, відсоток успішності, відсоток учнів, які вступили до закладів вищої освіти, тобто йшлося про окремі результати начальної діяльності учнів, а не про якість освіти в цілому.

Лише на початку ХХІ століття термін «якість освіти» з'явився у нормативних і довідникових виданнях. Так, у вперше виданій в Україні «Енциклопедії освіти» (2008) вміщено велику серію статей з цієї проблеми: якість вищої освіти, якість дошкільної освіти, якості особистості, моніторинг якості освіти, оцінювання навчальних досліджень учнів, критерії та показники якості навчальної діяльності та ін. Що засвідчує цей перелік? Широке введення нової термінології у мовний обіг насамперед відображає зміну цілей освіти загалом і загальної середньої освіти зокрема, а отже нові підходи до розуміння, якою має бути якісна освіта і як оцінювати її результативність. За роки незалежності, у закладах загальної середньої освіти, здійснено помітні

позитивні кроки щодо оновлення змісту освіти, впровадження нових технологій на засадах особистісно орієнтованої освіти [6].

4. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Для реалізації поставленої мети і вирішення завдань було використано комплекс теоретичних методів: аналіз управлінської, педагогічної літератури, нормативно-правових документів, наукових статей та дисертаційних досліджень, які присвячені висвітленню проблем менеджменту якості освіти в закладах загальної середньої освіти. Також проаналізовано сайти МОНУ, Державної інспекції навчальних закладів України.

5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Аналіз науково-теоретичних засад та нормативно-правового забезпечення щодо системи менеджменту якості освіти закладів загальної середньої освіти зумовив зробити наступні висновки:

1. На якості, у закладах загальної середньої освіти, негативно позначились такі зовнішні фактори:

- демографічна і економічна кризи, що зумовили значні зміни у шкільній мережі, особливо у сільській місцевості, зменшення витрат на всі умови організації освітнього процесу;

- постійне погіршення екологічної ситуації, частотність екологічних катастроф, епідемій збільшили ризики для дитячого здоров'я і виконання у повному обсязі навчального навантаження згідно вимог закону «Про загальну середню освіту»;

- розхитування ролі сім'ї якнайважливішого соціального інституту стабільного розвитку держави зумовило поширення безвідповідального батьківства, насилля над дітьми;

- бурхливий розвиток ЗМІ, доступ дітей навіть молодшого віку до неякісної інформації, засилля реклами безмежного споживання, еротизація свідомості тощо [6].

2. Школа у XXI столітті зустрілась з внутрішніми викликами (факторами). По-перше, змінився світ дитинства, до школи приходять інші діти, (більш інформовані, розкуті, але нерідко непідготовлені до навчання і спілкування з ровесниками, з ослабленою увагою, здоров'ям та ін.), яких вчити і виховувати значно складніше, ніж попередні покоління. На вчителя тисне стереотип сприймання школяра, який хоче в усьому слухатись учителя; сучасних психологічних знань діагностичних матеріалів і умінь йому бракує. По-друге, школа працює в умовах постійних змін, які запроваджуються зверху через модернізацію програм і нових нормативних документів або ініціюються знизу школами, творчими педагогами. Нестабільність, орієнтація на інновації зовнішнього змісту нерідко посувають на периферію вчительської праці найважливіші завдання школи щодо навчання і розвитку учнів, яких слід повноцінно досягти саме у ці роки (зокрема, предметні і ключові компетентності, адже без них подальше успішне навчання неможливе) [6], [7]. Взаємовплив зовнішніх і внутрішніх факторів спричиняє особливу гостроту

проблеми якості шкільної освіти, що і спонукало створення системи менеджменту якості освіти закладу загальної середньої освіти.

На сайті МОНУ зазначено, що якість освіти – комплекс характеристик освітнього процесу, що визначають послідовне та практично ефективно формування компетентності та професійної свідомості. Це певний рівень знань і вмінь, розумового, фізичного й морального розвитку, якого досягли випускники освітнього закладу відповідно до запланованих цілей навчання і виховання [8].

3. Формами оцінювання якості освіти в повній загальній середній освіті є:

- Зовнішнє незалежне оцінювання (ЗНО),
- Державна підсумкова атестація (ДПА),
- PISA (Програма міжнародного оцінювання учнів) [9].

У 2018 році Україна вперше брала участь, серед близько 80 країн світу, у програмі міжнародного оцінювання учнів PISA, що проводиться під егідою Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР).

PISA (Programme for International Student Assessment, програма міжнародного оцінювання учнів) – міжнародне дослідження, започатковане у 1997 році та координоване Організацією з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

Метою програми є визначення тенденцій у результатах освітніх програм різних країн; чинників, що впливають на рівень навчальних досягнень учнів у світі, підвищення якості викладання і організації систем освіти.

Проект PISA поводить кожні три роки, починаючи з 2000 року. У тестуванні беруть участь 15-річні учні, які навчаються не нижче, ніж у сьомому класі. Саме такий вік учасників тестування був обраний з огляду на те, що в більшості країн-учасниць саме в цьому віці учні закінчують основну школу, і вимоги до учнів у цих країнах не надто відрізняються.

Дослідження має на меті визначити, наскільки учень зможе використовувати знання і уміння, отримані в школі, за можливих життєвих труднощів і викликів, протистояти яким ці знання й уміння зможуть допомогти. Отже, PISA має на меті визначити, наскільки в учнів розвинена здатність:

- до читання, розуміння й інтерпретації різноманітних текстів, з якими вони матимуть справу в повсякденному житті;
- до використання знань і вмінь з математики у подоланні різноманітних життєвих викликів і проблем, пов'язаних із математикою;
- до використання знань і вмінь з природничих наук для розв'язання різноманітних життєвих проблем, пов'язаних із певними науковими ситуаціями.

Варто зазначити, що дослідження зосереджується не на знанні програмного матеріалу, а на усвідомленні загальних принципів та ідей

наукової теорії, здатності до використання отриманих у школі знань і умінь у реальних життєвих ситуаціях.

PISA також досліджує різноманітні аспекти життя учнів, які беруть участь у Програмі. Зібрані за допомогою опитування учнів дані допомагають аналітикам інтерпретувати результати Програми: простежити зв'язок між тим, як учні виконують завдання PISA, і різноманітними умовами їхнього життя і навчання. Ідеться про такі чинники, як міграційні процеси, гендерна політика, соціально-економічний стан, піклування і підтримка з боку батьків, навчання в ранньому дитинстві, мотивації до навчання, а також здатності регулювати свою власну навчальну поведінку, залучення до читання, інтерес до математики або задоволення від науки, повага до інших.

Крім того, PISA збирає інформацію про школи, у яких навчаються учні, залучені до тестування. Опитування адміністрацій шкіл та інших джерел, причетних до управління освітою, надають інформацію для аналізу отриманих учнями результатів в контексті рівня і якості викладання, навчання та організації шкіл, а саме про такі чинники, як, наприклад: кваліфікація вчителів, ефективно організовані навчальні плани, практики викладання, час на навчання та навчальні можливості як всередині школи, так і поза її межами, контроль якості шкільних процесів, їх моніторинг, лідерство та шкільне управління, залучення батьків до участі в шкільному житті, мікроклімат у школі, загальні цінності, очікування високих досягнень, взаємодія та взаємна підтримка, показники рівня відсіву в школах тощо.

Ця інформація необхідна для того, щоб провести детальне вивчення чинників, які зумовлюють відмінності в читацькій, математичній і природничій грамотності учнів 15-ти років як у межах країни, так і порівняно з іншими країнами [9].

Керівник програми PISA Андреас Шлейхер, у своїй книзі «Найкращий клас у світі: як створити систему освіти 21-го століття» [10] наводить разючі, але переконливі дані про сучасні тенденції в освіті, аналізує причини успіху найбільш ефективних освітніх систем, які вивели країни з занепаду на перші місця у світі, й дає поради, як здійснювати освітні реформи.

4. Хід і результативність упровадження системи забезпечення якості визначаються значною кількістю факторів. У системі шкільної освіти до них відносяться такі:

- рівень автономності освітньої установи;
- матеріально-фінансові можливості та ресурси;
- стан нормативної бази шкільної освіти;
- рівень різноманітності та складності освітньої системи, освітніх програм;
- домінуючий стиль управління освітньою установою;
- управлінська компетентність адміністративних працівників;
- ціннісно-цільові та мотиваційні фактори й ін.

Рівень автономності освітньої установи стосовно механізму впровадження системи якості значною мірою задає спрямованість інноваційного процесу. У залежності від рівня автономності процес упровадження можна здійснювати або в режимі програмно-цільового управління, або в режимі саморозвитку, самоврядування. У першому випадку стратегічні орієнтири та цілі системи якості задаються суб'єктами управління вищого рівня, а сам механізм упровадження має характер зовнішнього управління. У другому випадку інноваційна діяльність ініціюється учасниками управлінського й освітнього процесу й має характер внутрішнього управління.

Кожний із названих варіантів має достоїнства та недоліки. Вибір механізму впровадження залежить від аналізу конкретних умов реалізації системи якості.

Урахування фактора матеріально-фінансових можливостей і ресурсів при впровадженні системи якості у школі важливе в першу чергу для ухвалення рішення про терміни та темпи її впровадження.

Вплив фактора «стан нормативної бази шкільної освіти» на механізм упровадження також має особливості. Вони виявляються на етапі визначення політики у сфері якості, розробки посібника й інших документів системи якості. Недостатність законодавчо-нормативної бази створює додаткові стимули для розробки системи документів на рівні освітньої установи. В окремих випадках система може за визначеними параметрами випереджати існуючі норми, вимоги, стандарти, а її впровадження не супроводжуватися скільки-небудь значущими стримуючими, гальмуючими впливами.

Такий вплив на механізм упровадження системи якості більш імовірний при чинній законодавчо-нормативній базі, що достатньо регламентує освітню практику у сфері якості.

Значний за ступенем впливу на механізм адаптації та впровадження системи якості фактор розмаїтості та складності освітньої системи регіону, освітньої установи й освітніх програм. Сутність впливу цього фактора полягає в тому, що взаємодія елементів системи якості будується за принципом тотожної складності. Тобто чим більш складною й різноманітною є освітня система, тим більш затратними за складністю процедур та операцій буде механізм упровадження системи якості [11].

Які ж шляхи для підвищення якості системи менеджменту освіти у закладах загальної середньої освіти?

5. На наш погляд одним таких шляхів є проведення новоствореною Державною інспекцією навчальних закладів України інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти; надання інспекцією рекомендацій ЗЗСО щодо організації та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; за результатами експертизи затвердження Державною інспекцією навчальних закладів України освітніх програм (крім типових); проведення моніторингу якості освітньої діяльності та якості освіти у порядку,

визначеному законодавством; акредитування громадських фахових об'єднань та інших юридичних осіб, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладів освіти, ведення їх реєстру; у межах повноважень, передбачених законом, здійснення державного нагляду (контролю) за закладами освіти щодо дотримання ними законодавства; за дорученням центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки здійснення контролю за дотриманням вимог щодо організації зовнішнього незалежного оцінювання.

6. Також слід зазначити, що для системи менеджменту якості освіти у ЗЗСО значну роль відіграють об'єднані територіальні громади. Однак ще не скрізь вони створені.

6. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Отже, слід зазначити, що питання щодо системи менеджменту якості освіти в закладах загальної середньої освіти є актуальним та потребує постійного удосконалення. Тому наразі дане дослідження не вичерпує себе, а ставить за мету подальше вивчення даної проблеми шляхом теоретичного обґрунтування та експериментального впровадження моделі менеджменту якості освіти в ЗЗСО.

7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

[1] Панасюк Н.Л. Аналіз освітньої системи управління якістю підготовки майбутніх інженерів-педагогів./Н.Л. Панасюк// [Електронний ресурс] Режим доступу: file:///C:/Users/2106~1/AppData/Local/Temp/NZTNPU_ped_2016_2_29.pdf.

[2] Рожнова Т. Є. Значення системи менеджменту якості освіти в процесі формування майстерності керівника закладу освіти». / Т.Є. Рожнова// «Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі» (XXV Каришинські читання): зб. мат. Міжнар. наук.-практ. конфер. / За заг. ред. проф. М.В. Гриньової. – Полтава: Астроя, 2019. – 374 с. – с. 268-270.

[3] Перегудов Ф. И., Тарасенко Ф. П. Введение в системный анализ./Ф.И. перегудов, Ф.П. Тарасенко// — М.: Высшая школа, 1989. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0>.

[4] Антонюк. О. Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади. / Олександр Антонюк // [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://personal.in.ua/article.php?ida=381>.

[5] Батечко Н.Г. Феномен якості освіти в сучасному науковому дискурсі / Н.Г. Батечко. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <file:///C:/Users/2106~1/AppData/Local/Temp/480-1256-1PB.pdf>.

[6] Савченко О. Якість початкової освіти: сутність і чинники впливу./ Олександра Савченко // Початкова школа. — 2009. — № 8. — С. 1–6.

[Електронний ресурс] Режим доступу:
file:///C:/Users/2106~1/AppData/Local/Temp/NZTNPU_ped_2009_4_3.pdf.

[7] https://osvita-selid.ucoz.ua/Text/DPDS_1.pdf

[8] <https://mon.gov.ua/ua/tag/yakist-osviti>

[9] <http://pisa.testportal.gov.ua/about-pisa>

[10] Шляйхер А. Найкращий клас у світі: як створити систему освіти 21-го століття / Андрес Шляйхер // [Електронний ресурс] Режим доступу:
http://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/01/%D0%9D%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B8%D0%B9-%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81-%D1%83-%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%96_%D0%A8%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D1%85%D0%B5%D1%80_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf

[11] <http://ru.osvita.ua/school/method/1670/>.

DEVELOPMENT OF THE EDUCATION QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS: THE PROBLEMS AND THE WAYS TO SOLVE THEM

Tatiana Rozhnova

Associate Professor of the Department of Public Administration and Management of Education,
Head of licensing and accreditation department
State University of Education Management of NAPA
Kyiv, Ukraine

ORCID: [0000-0002-3608-8943](https://orcid.org/0000-0002-3608-8943)

Rognova_TE65@ukr.net

Abstract. The article analyzes the development of the quality management system of education in general secondary education institutions, identifies problems and outlines ways to solve them. It interprets the concepts of "system", "management of education", "quality of education" by various scholars. Emphasis is placed on external factors that have adversely affected the quality of education in general secondary education institutions and suggested ways to improve the quality of the education management system in general secondary education institutions. The activity, authority and responsibilities of the newly created State Inspectorate of Ukrainian Educational Institutions is thoroughly investigated to improve the quality of the education management system of general secondary education institutions. The article also outlines the prospects for further research on the topic.

Keywords: system; management of education; education management system; quality of education; general secondary education institutions; development of quality management system of education.

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
ОБРАЗОВАНИЯ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

Рожнова Татьяна Евгеньевна

доцент кафедры публичного управления и
менеджмента образования,
начальник отдела лицензирования и аккредитации
ГБУЗ «Университет менеджмента образования» НАПНУ
м. Киев, Украина
ORCID: [0000-0002-3608-8943](https://orcid.org/0000-0002-3608-8943)
Rognova_TE65@ukr.net

Аннотация. В статье проведен анализ развития системы менеджмента качества образования в учреждениях общего среднего образования, выделены проблемы и намечены пути их решения. Приведены трактовки понятий «система», «менеджмент образования», «качество образования» разными учеными. Акцентировано внимание на внешних факторах которые негативно сказались на качестве образования в учреждениях общего среднего образования и предложены пути для повышения качества системы менеджмента образования в учреждениях общего среднего образования. Основательно отображена деятельность созданной Государственной инспекции учебных заведений Украины, имеющая полномочия и возложены обязанности по повышению качества системы менеджмента образования заведений общего среднего образования. Также намечены перспективы дальнейших научных исследований по обозначенной теме.

Ключевые слова: система; менеджмент образования; система менеджмента образования; качество образования; учреждения общего среднего образования; развитие системы менеджмента качества образования.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Panasiuk N.L. Analiz osvitnoi systemy upravlinnia yakistiu pidhotoky maibutnikh inzhenerivpedahohiv./N.L. Panasiuk// [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu: file:///C:/Users/2106~1/AppData/Local/Temp/NZTNPU_ped_2016_2_29.pdf.
- [2] Rozhnova T. Ye. Znachennia systemy menedzhmentu yakosti osvity v protsesi formuvannia maisternosti kerivnyka zakladu osvity». / T.Ie. Rozhnova// «Metodyka navchannia pryrodnychikh dystsyplin u serednii ta vyshchii shkoli» (KhKhV Karyshynski chytannia): zb. mat. Mizhnar. nauk.-prakt. konfer. / Za zah. red. prof. M.V. Hrynovoi. – Poltava: Astraia, 2019. – 374 s. – s. 268-270.
- [3] Perehudov F. Y., Tarasenko F. P. Vvedenye v systemnyi analiz./ F.Y. perehudov, F.P. Tarasenko// — M.: Vysshaia shkola, 1989. [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0>.

**Електронний фаховий журнал
«Теорія та методика управління освітою» том 1 (22) (2019)**

[4] Antoniuk. O. Menedzhment v osvitianskii sferi: kontseptualni zasady. / Oleksandr Antoniuk // [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu: <http://personal.in.ua/article.php?ida=381>.

[5] Batechko N.H. Fenomen yakosti osvity v suchasnomu naukovomu diskursi / N.H. Batechko. – [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <file:///C:/Users/2106~1/AppData/Local/Temp/480-1256-1PB.pdf>.

[6] Savchenko O. Yakist pochatkovoï osvity: sutnist i chynnyky vplyvu./ Oleksandra Savchenko // Pochatkova shkola. — 2009. — № 8. — S. 1–6. [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu: <file:///C:/Users/2106~1/AppData/Local/Temp/NZTNPU ped 2009 4 3.pdf>.

[7] https://osvita-selid.ucoz.ua/Text/DPDS_1.pdf

[8] <https://mon.gov.ua/ua/tag/yakist-osviti>

[9] <http://pisa.testportal.gov.ua/about-pisa>

[10] Shliaikher A. Naikrashchy klas u sviti: yak stvoryty systemu osvity 21-ho stolittia / Andres Shliaikher // [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu: http://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/01/%D0%9D%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B8%D0%B9-%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81-%D1%83-%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%96_%D0%A8%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D1%85%D0%B5%D1%80_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf

[11] <http://ru.osvita.ua/school/method/1670/>.

Матеріали подано в авторській редакції