

РОЗДІЛ 5. ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

ПЕДАГОГІЧНА КВАЛІМЕТРІЯ В КОМПЛЕКСНОМУ УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ
PEDAGOGICAL QUALIMETRY IN COMPLEX QUALITY MANAGEMENT

У статті розглянуто взаємодію акмеологічної компетентності керівника-лідера, що впливає на якість управління, формування конкурентного середовища в закладі освіти, процеси розвитку творчого потенціалу вчителів (РТПВ). Доведено можливість застосування методу кваліметрії в педагогіці. Запропоновано кваліметричний інструментарій вимірювання стану РТПВ. Проаналізовано компоненти цього розвитку й ефективності управлінських рішень із позиції їх подальшого застосування у кваліметричних моделях. Визначено, що кваліметричний підхід щодо управління якістю дозволяє досягати поставлених цілей; подано їх класифікацію.

Охарактеризовано доцільність використання кваліметричного інструментарію для аналізу, планування і прогнозування, здійснення поточного коригування процесу трансформації особистості й діяльності закладу освіти. Розглянуто особливості професійного самовдосконалення вчителів шляхом розвитку особистого творчого потенціалу та професійно значущих якостей. Доведено користь від технології використання моделі управління для оцінки рівня їх творчого потенціалу, тому як управління цим розвитком неможливе без ефективного рішення менеджера через відстеження і вчасне коригування. Описано важливість педагогічної кваліметрії задля прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зазначено, що саме ефективність діяльності керівника встановлюється якістю управлінських рішень як фундаменту його управлінської компетентності.

Розглянуті аспекти дають підстави стверджувати, що якість управління нерозривно пов'язана з управлінням якістю й конкуренцією передбачуваності, яка накладає відбиток на розвиток цих відносин.

Ключові слова: SMART-, SWOT-, PEST-аналіз, педагогічна кваліметрія, кваліметричний інструментарій, управлінські стратегії, модель управління, акмеологічна й лідерська компетентності, освітні стандарти.

The article considers the interaction of acmeological competence of a manager-leader, which affects the quality of management, the formation of a competitive environment in an educational institution, and the processes of developing teachers' creative potential (TCP). The possibility of using the qualimetric method in pedagogy is proved. The qualimetric tools for measuring the state of teachers' creative potential are proposed. The components of this development and the effectiveness of management decisions are analysed from the point of view of their further application in qualimetric models. It is determined that the qualimetric approach to quality management allows achieving the set goals; their classification is presented.

The expediency of using qualimetric tools for analysis, planning and forecasting, as well as for the current adjustment of the process of transformation of the personality and activities of an educational institution is described. The features of professional self-improvement of teachers through the development of personal creative potential and professionally significant qualities are considered. The benefits of the technology of using the management model to assess the level of their creative potential are proved, since the management of this development is impossible without an effective manager's decision through tracking and timely adjustment.

The importance of pedagogical qualimetrics for making informed management decisions is described. It is noted that the effectiveness of a leader's activities is established by the quality of managerial decisions as the foundation of their managerial competence.

The considered aspects give grounds to assert that the quality of governance is inextricably linked to quality management and the competition of predictability, which leaves an imprint on the development of these relations.

Key words: SMART-, SWOT-, PEST- analysis, pedagogical qualimetry, qualimetric tools, management strategies, management model, acmeological and leadership competencies, educational standards.

УДК 378.14.015.62
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2025/79.2.38>

Короїд Т.В.,
докт. філос. PhD,
викладач
Навчально-наукового інституту
менеджменту та психології Державного
закладу вищої освіти «Університет
менеджменту освіти» Національної
академії педагогічних наук України

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими чи практичними завданнями. За сучасних умов якість управління дорівнює результату діяльності керівника закладу освіти, його іміджу. Конкурентоспроможність учителя й репутація закладу освіти залежать від готовності керівників до змін і повного перенацілювання на стратегічні цілі. Наявність висококваліфікованих кадрів, їх рівень розвитку творчого потенціалу, релевантна управлінська компетентність, що визначається змістом її ефективної діяльності, рівень навченості й задоволення вимог здобувачів освіти є *ключовими* в освітній політиці як орієнтиру розвитку особистості.

Саме професійна управлінська діяльність є показником конкурентоздатності шкільної команди: від накопичення організаційних знань і умінь, що важко репродукувати конкурентам, до якості надання освітніх послуг.

Компетентний менеджер знає технологію використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів, зокрема української мови і літератури [4, с. 313], приймає ефективні рішення, використовує кваліметричний підхід для розроблення придатного психолого-педагогічного інструментарію вимірювання стану РТПВ (розвитку творчого потенціалу вчителів) і кваліметричної моделі.

Особливої актуальності під час воєнного стану набуває проблема забезпечення постання освіти як громадської значущості, тому як поняття “невизначеність” пов’язано з постійним ризиком, загрозою, а моделювання управління якістю забезпечує підвищення рівня творчого потенціалу вчителів і навченості здобувачів освіти.

У науково-педагогічних дослідженнях виявлено протиріччя між новітніми ситуаціями і відсутністю ефективності управлінської діяльності, соціальним замовленням і репродуктивним характером виконання професійних функцій, їх попереднім досвідом.

Таким чином, актуальність теми статті зумовлена потребою вирішення суперечностей між сучасними вимогами до керівних кадрів і компетентністю управлінців закладів освіти; перспективними прагненнями та досягнутими можливостями особистості й ефективним управлінням розвитку творчого потенціалу вчителів; потребами суспільства у менеджерах-лідерах і можливістю подальшого їх самовдосконалення, важливим завданням яких є навички й уміння розробки системи оцінювання РТПВ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Методи кваліметрії належним чином використовуються у різних сферах наукових досліджень і відомі в зарубіжній і вітчизняній практиці.

Застосування кваліметрії, коло питань щодо узагальнення підходів, найкращих практик оцінювання якості досліджували О. Ануфрієва, Г. Єльнікова, В. Приходько, З. Рябова та ін.

Комунікаційний маркетинг і маркетингову діяльність в освіті знайдемо в роботах С. Міллера, З. Рябової, Т. Сорочан, Дж. Траута та ін.

Технологію застосування моделювання досліджено в наукових роботах Г. Кравченко, В. Маслова, Г. Полякової та ін.

Конкуренції як неконфліктної взаємодії присвячено дослідження А. Бранденбургера, Дж. Ф. Мура, Б. Нейлбаффа й ін.

Вивчення проблем управління освітою висвітлені в роботах наступних науковців, як: С. Калашнікової, В. Маслова, С. Сисоєвої та ін.

Проблемам прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності зробили вагомий внесок наступні вчені, як: Д. Дерлоу, Ф. Найт, Г. Саймон, Р. Шекл та ін.

Незважаючи на великий науковий доробок, проблеми управління освітою, застосування педагогічної кваліметрії, вимірювання стану РТПВ з позицій кваліметричного підходу досліджено недостатньо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Загострення конкуренції вимагає орієнтації керівника на сучасні освітні стандарти, методологічні підходи, кваліметричні інструменти. Тому реалізація потенційних

можливостей особистості й реалізації її на практиці потребують компетентності і професіоналізму адміністрації.

Незважаючи на значну кількість праць в галузі управління розвитком особистості, треба зазначити недостатню розробленість кваліметричного інструментарію визначення рівня творчого потенціалу вчителів, зокрема української мови і літератури.

Мета статті полягає в розкритті сутності педагогічної кваліметрії, її ролі у процедурах вимірювання стану РТПВ в сучасних умовах, обґрунтуванні особливостей побудови психолого-педагогічного інструментарію.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Побудова менеджменту на основі міжнародних стандартів, стратегічне планування, ефективне управління якістю, конкурентоспроможність учителя є фундаментом конкурентоспроможності школяра в умовах воєнного стану й невизначеності. Модель сучасного випускника визначається вимогами суспільства, що вміє самостійно приймати рішення, мати нетрадиційний підхід до вирішення проблем.

Тож, взявши за основу статті тезу “педагогічна кваліметрія в комплексному управлінні якістю”, акцентуємо увагу на роль менеджера, ефективність управлінських стратегій, бо управління якістю потребує постійного вдосконалення, а управлінська компетентність є рушійною силою цього процесу. Досягнення успіху усіх членів освітнього процесу є результатом ефективних управлінських рішень, узгодженням дій та поєднання зусиль шкільної команди.

Термін “управління” буквально означає діяльність керівництва чимось.

З огляду на дослідження науковців, управлінська діяльність менеджера-лідера орієнтована як на процес діяльності, так і на кінцевий її результат [3].

Відомо, що “менеджмент” – процес планування, організації, мотивації та контролю з метою досягнення результату через ефективне виконання завдань. Адміністратор-лідер розуміється у прогнозуванні розвитку особистості на результат, забезпечуючи її систематичний особистісно-професійний розвиток, що залежить від ефективності управлінських рішень (таблиця 1).

Оскільки під час воєнного стану освітяни стикаються з потужною конкуренцією, то якість управління залежить від усебічного розвитку управління. Його професіоналізм передбачає проведення контролю якості шляхом впливу на задоволення потреб усіх членів шкільної команди. Певні умови, квалімеричний підхід, конкуренція передбачуваності забезпечують позитивну динаміку трансформації особистості, що відбивається на механізмі отримання конкурентних переваг.

Єдність управлінської компетентності, контроль, конкурентні відносини породжують конкурентне

Ефективність управлінських рішень

Компонент	Блоки моделі УРТПВ	Запланована програма
Мета, завдання; визначення стану – SMART-аналіз – SWOT-аналіз – PEST-аналіз	Цільовий	Цілеспрямоване планування
Сприйняття рішення шкільною командою; координація дій; рівень задоволеності	Теоретичний	Підходи до управління (системний, андрагогічний, аксіологічний, акмеологічний, діяльнісний). Закони та закономірності
Розроблення кваліметричного інструментарію, кваліметричної моделі	Змістовний блок	Освітнє контанго – упровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів
Рівень розвитку і прогресу	Технологічний блок	Рефлексія Моніторинг Кваліметричний інструментарій оцінювання
Динаміка трансформації особистості	Підсумково-рефлексивний	Визначення потреби коригування результатів

середовище, що скероване на динаміку трансформації особистості [12]. Через те ефективні рішення керівника, координація дій, впровадження моделі розвитку ТПВ визначають якість управління цим розвитком. Тож значущість менеджменту за сучасних умов очевидна: від уміння й навичок керівника, його управлінської компетентності, що становить наступне поняття як “професіоналізм”, до творчої діяльності й досягнення мети.

Тобто “менеджмент” – управління, місія, призначення, функція, діяльність, знання, що допомагають здійснити це функціонування (рис. 1).

Якість управління нерозривно пов’язана з управлінням якістю й конкуренцією передбачуваності, що накладає відбиток на розвиток цих відносин, бо “...важливою складовою... управління... стає управління якістю освіти, яке становить двовекторний процес. З одного боку, воно має забезпечувати... задоволення їхніх (учнів) освітніх потреб і сподівань..., а з іншого – воно спрямоване... на підвищення ефективності функціонування системи освіти загалом” [10, с. 1].

Сьогодні закономірне комплексне управління якістю на основі міжнародних стандартів: запит



Рис. 1. Функції управління як динаміка трансформації шкільної команди й лідерства керівника

суспільства, відповідність стандарту, освітні потреби споживача. Пригадаймо, що Міжнародний стандарт ISO 8402 визначає якість як сукупність характеристик об'єкта, здатного задовольняти встановлені та передбачувані потреби; щодо стандарту ISO 9001 як моделі для забезпечення якості, то сучасний менеджер орієнтується на досягнення задоволеності споживача [7].

Управління якістю може бути забезпечено за умови високого рівня ТПВ, їх компетентності, умінь і навичок, творчої діяльності, бо реалізація системи оцінювання "...з позиції кваліметричного підходу дає змогу оптимізувати процес контролю сформованості компетентностей..." [8, с. 98].

Учені зазначають, що сучасна конкуренція – то не *"продукт проти продукту"*, *"ефективність проти ефективності"*, а *"нелінійна"* інновація проти *"лінійної"* [11].

Тож якісне управління розвитком творчого потенціалу вчителів – то систематичний розвиток творчого потенціалу вчителів, аналіз, прогнозування, сприятливі умови, обґрунтування, вибір альтернативи. Будучи синергетичним суб'єктом, менеджер розуміє про необхідність залежності якості від контролю. А кваліметричний підхід щодо управління якістю дозволяє досягти поставленні цілі (таблиця 2).

Найкращим вибором для керівника є комплексне управління якістю як динаміки професійної трансформації особистості.

Комплексне управління якістю – турбота сучасного керівника про шкільну команду, який аналізуючи якість, виконує лише функцію контролю. Через те проблеми контролю та педагогічна кваліметрія взаємопов'язані, бо він (контроль) дає змогу здійснити якісну та кількісну оцінку на основі врахування індивідуальних особливостей особистості [1]. Саме динаміка її трансформації,

зміни, що відбуваються в умовах невизначеності, воєнного стану характеризуються пошуком новітніх підходів управлінських дій, що неможливі без помилок й адаптації, ризику як вибору альтернативи, що призводить до успіху й результату.

Створюючи сприятливі умови для реалізації поставлених завдань, сучасні керівники закладів освіти забезпечують якісне управління РТПВ, їхню конкурентоспроможність, результативність. Лідерська компетентність визначає зміст професіоналізму менеджерів, їх здатність до контролю й самоконтролю. Відповідно, кваліметрія є усвідомленим цілеспрямованим процесом підвищення рівня розвитку ТП особистості, професійної трансформації, що спрямована на забезпечення самовдосконалення та її прагнення до "Акме".

Підвищуючи рівень РТПВ шляхом безперервних комплікацій цілей і задач, саме аутопрофесійна акмеологічна компетентність управлінця є "...головним когнітивним компонентом підсистем професіоналізму та діяльності, сфера професійного інтересу, постійно розширювана система знань, які дають можливість виконувати професійну діяльність з високою продуктивністю" [2, с. 5].

Ось чому на сучасному етапі необхідне впровадження моделі управління якістю (рис. 2).

Педагогічне прогнозування – то передбачення, розробка прогностики щодо реалізації потенційних можливостей суб'єкта, тому як "...виходом" моніторингових процедур є база показників нового, більш високого рівня організації керованого об'єкта" [9, с. 11].

Як же виміряти творчий потенціал учителів?

З метою отримання неупереджених результатів вимірювання рівня розвитку творчого потенціалу вчителів керівник-агент змін проводить дослідження з використанням інструментарію (табл. 3).

Таблиця 2

Класифікація цілей закладом загальної середньої освіти

Кількість цілей	Критерії групування	Аспекти	Процеси
Соціальні, організаційні, технічні	Зміст	Попит і пропозиція (державний, економічний, індивідуальний)	Сучасний стан і перспективи розвитку
Оперативні, тактичні, стратегічні	Час	Визначення причин наявних труднощів	Спільні дії не фіксовані у часі
Перевага, вторинність	Пріоритетність	Визначених переваг максимального ефекту	Передбачення, аналіз і прогнозування подальшого розвитку
Внутрішні, зовнішні	Конкурентне середовище	Способи взаємодії	Конкуренція співробітництва і партнерства
Менеджмент, маркетинг, інновації	Функції управління	Технологія впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів	Впровадження моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів, зокрема української мови і літератури
Якість, кількість	Вимір	Аналіз причин	Раціональність і міркування
Планування, аналіз, місія, стратегія, результати	Період	Вибір методів, форм, інструментів, безпосередній розрахунок	Іміджмейкінг як формування бажаного іміджу закладу освіти



Рис. 2. Структура моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів як комплексне управління якістю

Таблиця 3

Психолого-педагогічний інструментарій вимірювання стану РТПВ (авторська розробка)

Компоненти формули РТПВ	Педагогіко-психологічний інструментарій	Досліджені показники
Компетентності та здібності (КЗ)	Методика "Незавершені речення" (за В. Вронською)	Навички актуалізації професійних знань і умінь, віра в себе
Колективна (командна) робота (КР)	Методика для виявлення стилю взаємодії у професійній діяльності (за М. Корольчук, В. Крайнюк, В. Марченко)	Уміння слухати, перцептивні уміння
Емоційний інтелект (ЕІ)	Тест на визначення мотиваційного й емоційного профілів (структур) особистості (за В. Мільман)	Зосередженість, здатність до саморозвитку
Ціннісно-мотиваційна сфера (ЦМС)	Методика М. Рокича "Ціннісні орієнтації" [6]	Потенціал, прогностичні уміння

Обґрунтування кваліметричного інструментарію для оцінювання як особистості, так і стану потенціалу закладу освіти розкриває сутність кваліметричного підходу. Шляхом вимірювання кожної складової і встановлення її вагомості (значущості) поєднанням у загальний бал визначеного рівня творчого потенціалу.

Оскільки сформовано компетентності через вище зазначені потенціали, у яких управління цим розвитком буде здійснюватися керівництвом закладу освіти, то при диференціації бачимо, що

вагомість компонентів становить складну синтетичну якість, з'єднуючи їх у єдине ціле.

Тож колективна (командна) робота (КР) вимагає комунікативної компетентності, що об'єднує в собі лінгвістичну, стратегічну, соціальну компетентності. Ідеться про ситуації спілкування, взаємодії, уміння поставити себе на місце іншого й досягнення успіху.

Ціннісно-мотиваційна сфера вимагає систематичного вдосконалення інформедійної грамотності як підґрунтя розвитку медіакультури вчителів.

Емоційний інтелект як складова управлінського потенціалу: від здатності управління власними емоціями до прийняття ефективних управлінських рішень; особистість, що має набір лідерських якостей.

Педагогічна кваліметрія визначає порівняння наслідку вимірювання з освітніми стандартами, тому як «...знання про реальний результат, його порівняння зі встановленими цілями управління дають уявлення про стан функціонування та розвитку системи» [5, с. 1]. Таким чином, компетентність менеджера передбачає якість управління, дієвим механізмом якого є самовдосконалення й самокорекція.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Закономірністю комплексного управління якістю є *якісне управління*, що має ґрунтуватися на всебічному аналізі шляхом розроблення кваліметричного інструментарію і кваліметричної моделі визначення рівня *ТПВ*. Вимірювання результатів рівня *ТП* дає змогу підвищити імідж закладу освіти за рахунок використання кваліметричного інструментарію, психометричних тестів як показника здібностей та розуміння рівня розвитку й динаміки трансформації особистості, її конкурентоспроможності і визначення тенденції ефективності діяльності адміністратора.

Поданий психолого-педагогічний інструментарій вимірювання стану *РТПВ* менеджер використовує для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, аналізу, планування і прогнозування, здійснення поточного коригування процесу трансформації особистості й діяльності закладу освіти.

Подальшого дослідження потребують шляхи удосконалення очевидних потреб успішного позиціонування закладу освіти та плідного управління якістю. У наслідок цього перспективним завданням є вдосконалення сучасних методик, методологічних підходів, удосконалення кваліметричного інструментарію, розроблення новітніх кваліметричних моделей, що передбачають конкурентоспроможність особистості, ефективність прийняття управлінських рішень, якість освіти.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ануфрієва О. Л. Оцінка якості початкової освіти на основі кваліметричного підходу: *дис. канд. пед. наук*: 13.00.01. Київ, 2000. 179 с.
2. Гладкова В. М. Акмеологічна компетентність менеджера-лідера освітнього закладу, с. 5. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/24033/1/Gladkova_F.pdf
3. Жигір В. І. Особливості управлінської діяльності менеджера освіти. *Науковий вісник Донбасу*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_1_14

4. Короїд Т. В. Технологія використання моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури в умовах неформальної освіти. *Розвиток гуманістичних ідей у неперервній освіті: від Григорія Сковороди до сучасного педагога-новатора* : електрон. наук. кол. монографія / за заг. та наук. ред. д-ра пед. наук Н. І. Білик; редкол. : В. В. Зелюк, М. О. Кириченко, В. В. Пилипенко, З. В. Рябова та ін. Полтава; Київ : ПАНО ім. М. В. Остроградського. 2023, 542 с. С. 313–333. [Україна]. URL: http://pano.pl.ua/images/FILES/pidrozdily/kafedra_pedmaisternosti/biblioteka/monografiia_skovoroda_2023.pdf

5. Кравченко Г. Концептуальні основи впровадження кваліметричної моделі управління розвитком професійної компетентності викладачів закладів вищої освіти. *І Міжнародна наукова конференція з міждисциплінарних досліджень*, 19–21 січня 2021 р., Берлін, Німеччина. Секція – Педагогічні науки, с. 1. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25892/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%2010%20%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%93.%D0%AE.%20%D1%97.pdf>

6. Методика визначення сформованості ціннісних орієнтацій. URL: https://www.eztests.xyz/tests/value_kruglov/

7. Міжнародна система стандартизації та міжнародні стандарти якості ISO серії, їх застосування в готельних підприємствах. URL: <http://um.co.ua/14/14-2/14-2099.html>

8. Пащенко Т. Кваліметричний підхід реалізації методичної системи оцінювання якості підготовки фахівців у коледжах будівельного профілю. *Наукові записки малої академії наук України*. 1 (23) 2022, с. 98. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730799/1/2022_Naukovi_Zapyski_N_23_555_Druck_3-92-100.pdf

9. Рябова З. В. Кваліметричний підхід до оцінювання якості надання освітніх послуг. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. «Педагогіка». Випуск 5 (9), 2018, с. 11. URL: <https://oai.org.ua/index.php/record/view/840038>

10. Саух П. Якість освіти як індикатор рівня життя інформаційного суспільства. *Studentam.net.ua*. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/7559/97/>

11. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б. Розвиток конкурентних стратегій за умов глобалізації економіки. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Вип. 27 (7). С. 21–26.

12. Koroid T. V. Model for managing the development of creative potential of teachers of ukrainian language and literature as a dynamics of personality. *Zhytomyr Ivan Franko State University Journal. Pedagogical Sciences: scientific journal* / [editor-in-chief G. Griban, co-editor-in-chief O. Antonova, N. Biruk]. Zhytomyr: Zhytomyr Ivan Franko State University Press, 2024. Vol. 3 (118). 213 p., p. 94–106. URL: <http://pedagogy.visnyk.zu.edu.ua/article/view/318707/310226>