

**Міністерство освіти і науки України
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**

**Факультет педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв
Кафедра педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту**

Освітня програма «Менеджмент в освіті»
Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня «магістр»

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ОСВІТНІХ
ПОСЛУГ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ
ОСВІТИ**

Вольга Юлія Володимирівна

Науковий керівник:

Новгородська Ю.Г., к. пед. н., доцентка,
доцентка кафедри педагогіки, початкової
освіти, психології та менеджменту

Рецензенти:

Ельбрехт О.М., д. пед. наук, професорка,
професорка кафедри педагогіки, початкової
освіти, психології та менеджменту
Ніжинського державного університету
імені Миколи Гоголя

Аніщук А.М., к. пед. н., доцентка, доцентка
кафедри дошкільної освіти
Ніжинського державного університету імені
Миколи Гоголя

Допущено до захисту:

Протокол № 6 від 04 грудня 2025 р.
Завідувачка кафедри педагогіки, початкової
освіти, психології та менеджменту,
д. пед. н., професорка **Лосєва Н.М.**

Ніжин – 2025

АННОТАЦІЯ

Вольга Ю.В. Управління якістю надання освітніх послуг закладами загальної середньої освіти: кваліфікаційна робота. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2025. 98 с.

У кваліфікаційній роботі представлені результати дослідження проблеми управління якістю надання освітніх послуг закладами загальної середньої освіти. Освіта, яка виступає сьогодні базисом розвитку людини у будь-яких сферах (культурній, духовній, інтелектуальній, економічній, фізичній тощо), забезпечує у той же час результативність її соціалізації та успішність життєдіяльності в особистісному й професійному аспектах. У такому разі, освіта грає важливу роль у становленні та розвитку як суспільства, так і економіки країни. Саме тому забезпечення високої якості освітніх послуг в закладах освіти різного рівня акредитації (і закладах загальної середньої освіти у тому числі) є важливим державним пріоритетом. В умовах сучасних глобалізаційних викликів та руху України в європейський освітній простір розв'язання даного завдання залежить від управління. Констатувальний етап педагогічного експерименту довів, що лише 17% суб'єктів управління здійснюють цю діяльність на високому рівні. Удосконалення управління якістю надання освітніх послуг в закладах загальної середньої освіти залежить від впровадження сучасних технологій. Однією з таких технологій є використання бенчмаркінгу який дає змогу створювати освітньому закладу конкурентні переваги за рахунок визначення слабких ланок у діяльності закладу загальної середньої освіти; обрання еталонного закладу; порівняння практик власного закладу освіти з кращим досвідом; адаптації отриманого досвіду у діяльність власного закладу загальної середньої освіти; моніторингу отриманих результатів. Також удосконаленню управління якістю освітніх послуг в закладах загальної середньої освіти сприяє створення багаторівневої системи менеджменту, яка ефективно поєднує загальнодержавні, галузеві та місцеві положення, що стосуються надання якісної освіти. При цьому, особливої уваги потребує місцевий рівень управління якістю освітніх послуг в закладах

загальної середньої освіти, оскільки композиційна побудова складових на місцевому рівні передбачає інваріативність, яка пов'язана з особливостями функціонування конкретних закладів освіти. Застосування стратегічного менеджменту в управлінні якістю освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти дозволяє раціонально використовувати всі можливі та потенційні ресурси конкретної освітньої організації для забезпечення високої якості освітніх послуг у змінних обставинах навколишнього середовища. А інформаційні технології в системі менеджменту якості освітніх послуг дають змогу не тільки отримувати адекватну і точну інформацію у максимально повному обсязі, але й в систематизованому та захищеному вигляді.

***Ключові слова:** управління, якість освітніх послуг, заклад загальної середньої освіти.*

ANNOTATION

Volha Y.V. Quality management of educational services by general secondary education institutions: qualification work of Nizhyn Gogol State University, 2025. 98 p.

The qualification work presents the results of a study of the problem of managing the quality of educational services provided by general secondary education institutions. Education, which today serves as the basis for human development in all areas (cultural, spiritual, intellectual, economic, physical, etc.), at the same time ensures the effectiveness of its socialization and the success of life in personal and professional aspects. In this case, education plays an important role in the formation and development of both society and the country's economy. That is why ensuring high quality educational services in educational institutions of various levels of accreditation (including general secondary education institutions) is an important state priority. In the context of modern globalization challenges and Ukraine's movement into the European educational space, the solution to this problem depends on management. The ascertaining stage of the pedagogical experiment proved that only 17% of management entities carry out this activity at a high level. Improving the quality management of educational services in secondary education institutions depends on the implementation of modern technologies. One of such technologies is the use of benchmarking, which allows an educational institution to create competitive advantages by identifying weak links in the activities of a secondary education institution; choosing a reference institution; comparing the practices of its own educational institution with the best experience; adapting the experience gained to the activities of its own secondary education institution; monitoring the results obtained. Improving the quality management of educational services in secondary education institutions is facilitated by the creation of a multi-level management system that effectively combines national, sectoral and local provisions related to the provision of quality education. At the same time, special attention is required by the local level of quality management of educational services in secondary education institutions, since the compositional construction of

components at the local level implies invariability, which is associated with the peculiarities of the functioning of specific educational institutions. The use of strategic management in the management of the quality of educational services in a secondary education institution allows rational use of all possible and potential resources of a specific educational organization to ensure high quality of educational services in changing environmental circumstances. And information technologies in the system of quality management of educational services make it possible not only to receive adequate and accurate information in the most complete volume, but also in a systematized and protected form.

Key words: *management, quality of educational services, general secondary education institution.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	12
1.1. Понятійно-категоріальний апарат дослідження проблеми управління якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти.....	12
1.2. Система управління якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти.....	22
Висновки до першого розділу.....	33
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	35
2.1. Критерії та рівні управління якістю надання освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти.....	35
2.2. Стан управління якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти.....	40
Висновки до другого розділу.....	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	59
3.1. Технології удосконалення процесу управління якістю надання освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти.....	59
3.2. Педагогічні умови управління якістю освітніх послуг у закладах загальної середньої освіти	68
Висновки до третього розділу	75
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

В умовах інформаційного суспільства роль освіти постійно зростає, оскільки саме освіта виступає фактором духовного, фізичного, інтелектуального, культурного розвитку не лише конкретної людини, але й нації та держави. Отже, освіта забезпечує сталий розвиток суспільства, прогрес у техніці, виробництві, науці, економічний добробут населення. У такому разі освіта є не тільки однією з основних потреб людини, але й важливим державним пріоритетом, а якість освіти стає актуальним питанням сучасності.

Специфічним ринковим товаром освіти виступають освітні послуги, які й мають задовольнити освітні потреби особистості. Увага до якості освітніх послуг пов'язана з інтелектуалізацією виробництва, конкуренцією на освітньому ринку, стрімким розвитком інформаційних технологій. Якість освітніх послуг в сучасному розумінні інтегрує не тільки відповідність знань державним стандартам, але й успішне функціонування закладу освіти, і ефективну діяльність педагогічних працівників та адміністрації. В умовах сучасних глобалізаційних викликів та руху України в європейський освітній простір координація вищезазначених аспектів залежить від управління. Таким чином, удосконалення управління якістю надання освітніх послуг в закладах освіти (і закладах загальної середньої освіти у тому числі) є пріоритетним завданням у теоретичному та практичному аспектах.

Питання управління розглядали у своїх працях В. Базелюк, В. Беспалько, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, В. Луговой, В. Маслов, С. Мітін, Н. Ничкало, В. Олійник, В. Пікельна, О. Снісаренко, З. Рябова, Т. Сорочан, А. Чміль та ін.

Аналіз наукової літератури та емпіричного досвіду дає підстави сформулювати ряд суперечностей, які об'єктивно мають місце в практиці управління якістю надання освітніх послуг закладами загальної середньої освіти, а саме:

– між потребою закладу загальної середньої освіти бути конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг і недосконалістю управління, здатного забезпечити стабільність освітньої організації в ринкових умовах;

– між потребою в ефективному управлінні якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти та недостатньою розробленістю теоретико-методологічних основ управління цим процесом;

– між розробленими у науці технологіями ефективного управління та недостатнім їх використанням у масовій практиці.

Отже, актуальність проблеми управлінні якістю освітніх послуг у закладах загальної середньої освіти, а також об'єктивна потреба розв'язання означених суперечностей зумовили вибір теми дослідження: ***«Управління якістю надання освітніх послуг закладами загальної середньої освіти»***.

Об'єкт дослідження – управління якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – технології ефективного управління якістю надання освітніх послуг закладами загальної середньої освіти.

Мета дослідження – визначення технологій управління, здатних підвищити якість надання освітніх послуг закладами загальної середньої освіти.

Відповідно до мети сформульовано такі **завдання дослідження**:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми управління якістю надання освітніх послуг закладами загальної середньої освіти.

2. Визначити критерії та рівні управління якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти.

3. Вивчити сучасний стан управління якістю надання освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти.

4. Визначити технології ефективного управління якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти.

5. Виділити та науково обґрунтувати педагогічні умови ефективного управління якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти.

Під час дослідження були використані теоретичні та емпіричні методи.

Серед *теоретичних методів* дослідження слід назвати: аналіз філософської, психолого-педагогічної, методичної, спеціальної літератури з проблеми управління якістю освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти для порівняння, зіставлення різних поглядів на досліджувану проблему, вивчення законодавчої та нормативної документації з питань управління якістю освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти та теоретико-методологічних підходів дослідження з метою з'ясування стану розробленості досліджуваної проблеми, узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду з означеної проблеми; знаходження можливих способів її розв'язання, визначення поняттєво-категоріального апарату та уточнення основних дефініцій проблеми дослідження, визначення нормативної бази дослідження й упровадження його результатів.

Емпіричні методи –анкетування, тестування, спостереження за процесом управління якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти; усне опитування, аналіз документації; локальний педагогічний експеримент (констатувальний етап) для виявлення сучасного стану управління якістю освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти.

Експериментальна база дослідження: Ніжинські гімназії №№ 1, 5, 13 Ніжинської міської ради Чернігівської області.

Організація дослідження здійснювалася упродовж 2024-2025 років і охоплювало три етапи науково-педагогічного пошуку.

На першому етапі – аналітико-пошуковому – визначався науковий апарат дослідження і теоретично обґрунтовувалися вихідні положення кваліфікаційної роботи, аналізувався стан розробленості проблеми в теоретичному та практичному аспектах, визначалася програма дослідно-експериментальної роботи.

На другому етапі – дослідно-експериментальному – здійснювався аналіз і теоретичне обґрунтування педагогічних умов та визначалися технології ефективного управління якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти, проводилася дослідно-експериментальна робота, відбувалося

накопичення діагностико-аналітичних матеріалів, узагальнення результатів дослідження, формулювання висновків.

На **третьому етапі** – заключно-узагальнювальному – систематизувалися отримані якісні та кількісні дані, проводилася інтерпретація результатів експериментальної роботи, оформлення висновків, здійснювалося літературне оформлення роботи, визначалися перспективи подальших наукових досліджень даної проблеми.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає в:

- *уточненні* сутності понять «послуга», «освіта», «освітня послуга», «якість», «якість освітньої послуги», «заклад освіти», «управління», «управління послугою», «управління якістю»;
- *визначенні термінів* «управління якістю освітніх послуг», «управління якістю освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти»;
- *розкритті* характерологічних особливостей послуги, факторів забезпечення якості освітніх послуг, параметрів оцінки та складових якості освітньої послуги, а також принципів та функцій управління, функціональних ознак управління якістю,
- *дістала подальшого розвитку* система управління якістю надання освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти.

Практична значущість результатів дослідження полягає у вивченні сучасного стану управління якістю освітніх послуг в закладах загальної середньої освіти, визначенні технологій ефективного управління якістю освітніх послуг в закладах загальної середньої освіти.

Основні результати та висновки даного дослідження можуть бути використані при написанні наукових статей щодо управлінських аспектів у сфері освітніх послуг.

Апробація результатів дослідження здійснювалась у доповідях і виступах на **4 конференціях** різного рівня: І Всеукраїнських педагогічних читаннях за міжнародної участі пам'яті професорки Євгенії Коваленко «Нові горизонти освіти: досвід, реалії та перспективи» (12 березня 2025 року, м.

Ніжин); конференції молодих науковців (12-21 травня 2025 року, м. Ніжин); VIII Міжнародній студентській конференції «Пріоритетні напрямки та вектори розвитку світової науки» (06 червня 2025 року, м. Суми); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих науковців «Актуальні виклики та інновації управління в науковому дискурсі молоді» (23 жовтня 2025 року, м. Ніжин).

Основні положення та результати дослідження висвітлені у 3 публікаціях:

1. Вольга Ю. В. Управління якістю освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. *Нові горизонти освіти: досвід, реалії та перспективи: Матеріали I Всеукраїнських педагогічних читань за міжнародної участі пам'яті професорки Євгенії Коваленко. 12 березня 2025 року. м. Ніжин / за ред. Ю. Г. Новгородської, О.В. Самойленко. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2025. С. 222-227.*

2. Вольга Ю.В. Застосування інноваційних технологій управління якістю освітніх послуг закладу загальної середньої освіти. *Пріоритетні напрямки та вектори розвитку світової науки: матеріали VIII Міжнародної студентської наукової конференції, м. Суми, 6 червня, 2025 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 431-434.*

3. Вольга Ю.В. Педагогічні умови ефективного управління якістю надання освітніх послуг закладами загальної середньої освіти. *Актуальні виклики та інновації управління в науковому дискурсі молоді: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих науковців. 23 жовтня 2025 року, м. Ніжин / за заг. ред. Ю. Г. Новгородської, О. В. Самойленко. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2025. С. 36-39.*

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 98 найменувань, додатків. Основний зміст магістерської роботи викладено на 67 сторінках. Загальний обсяг роботи складає 99 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат дослідження проблеми управління якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти

Освіта, яка виступає сьогодні базисом розвитку людини у будь-яких сферах (культурній, духовній, інтелектуальній, економічній, фізичній тощо), забезпечує у той же час результативність її соціалізації та успішність життєдіяльності в особистісному й професійному аспектах. У такому разі, освіта грає важливу роль у становленні та розвитку як суспільства, так і економіки країни. Саме тому забезпечення високої якості освітніх послуг в закладах освіти різного рівня акредитації (і закладах загальної середньої освіти у тому числі) є важливим державним пріоритетом. В умовах сучасних глобалізаційних викликів та руху України в європейський освітній простір розв'язання даного завдання залежить від управління. Удосконалення управління якістю освітніх послуг в закладах загальної середньої освіти викликає сьогодні дискусії у колах науковців та практиків і потребує проведення певних досліджень.

Визначення та уточнення сутності основного тематичного інструментарію, а також усвідомлення взаємозв'язку і взаємовпливу категорій та понять є необхідним початковим етапом будь-якого дослідження. Враховуючи тему нашої кваліфікаційної роботи, нам потрібно здійснити аналіз змісту двох темоутворюючих термінів: «якість освітніх послуг» й «управління». Відповідно сутність та дію цих смислових одиниць ми розглядатиме в умовах діяльності закладу загальної середньої освіти.

Отже, з'ясуємо зміст понять першої темоутворюючої частини термінів, тобто того, чим необхідно ефективно управляти, а саме: «послуга», «освіта», «освітня послуга», «якість», «якість освітньої послуги». Велика Українська Енциклопедія трактує поняття «послуга» як «діяльність з надання певного матеріального чи нематеріального блага особі, що здійснюється для

задоволення її особистісних потреб» [12]. У словниковому визначенні «послуга» (англ. service) тлумачиться як «дія, результат якої споживається у процесі її виконання» [13]. Отже, центральним смисловим фокусом поняття «послуга» є дія або діяльність.

За словами В. Коюди, послугу можна розглядати як певну працю, яка здійснюється для задоволення потреби її замовника або споживача [40, с. 474]. На думку автора, якість послуги забезпечується професіоналізмом та особистісними властивостями того, хто цю послугу надає.

Для кращого усвідомлення сутності даного терміну наведемо ще декілька міркувань науковців. Р. Рисері трактує послугу як *нематеріальні активи*, які мають економічну цінність [16]. К. Гронроус вважає, що послуга – це *процес*, який містить комплекс дій, що поєднує постачальника послуг й споживача [94]. Л. Кухарська також визначає послугу певним процесом. При цьому, уточнює, що це процес передачі знань, умінь, навичок від постачальника до споживача в освітньому процесі [46, с. 48]. К. Лавлок, В. Роделіус, П. Мягков, О. Пашук визначають послугу як *специфічну діяльність*, що здійснюється у конкретний час і в конкретному місці, задовольняючи потреби споживача [73; 52; 69]. Р. Норманн називає послугу *дією на користь* іншої особи [97], а Ф. Котлер, Р. Кирилович розуміють її як будь-який *захід*, який одна сторона пропонує іншій [38].

Цікаву думку висловлює група вчених: В. Апопій, І. Олексин, Н. Шутовська, Т. Футало. Науковці порівнюють послугу з особливим товаром, який має споживчу вартість, може бути у матеріальній та нематеріальній формі й задовольняє потреби індивіда, суспільства, виробництва [3]. О. Моргулець також вважає послугу товаром, але уточнює, що діяльність з надання послуги треба віднести до категорії економічної, оскільки її результатом є нематеріальна й матеріальна вигода, яка купується й продається на ринку [59].

Отже, враховуючи думки науковців, у нашому дослідженні ми розглядатиме *послугу як особливу діяльність, яка задовольняє потребу*

споживача (замовника), здійснюється в конкретному місці й в конкретний час, і виступає певним товаром на ринку.

Серед характерологічних особливостей послуги В. Коюда виділяє те, що вона не підлягає збереженню, потребує безпосереднього контакту постачальника послуги й споживача, залежить від співвідношення попиту і пропозиції, а також корисний ефект послуги можна оцінити тільки після її отримання [40, с. 475]. Враховуючи вищезазначене, умовами ефективності послуги виступають диверсифікація та оновлення.

Для усвідомлення терміну «освітня послуга» звернімося до тлумачення смислоутворюючого поняття «освіта». Найбільш загальне трактування сутності освіти знаходимо у Законі України «Про освіту» (2017): «Освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави [30].

Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору» [30].

Енциклопедичне трактування деталізує сутність даного терміну: «Освіта – це процес і результат засвоєння особистістю певної системи наукових знань, практичних умінь та навичок і пов'язаного з ними того чи іншого рівня розвитку її розумово-пізнавальної і творчої діяльності, а також морально-естетичної культури, які у своїй сукупності визначають соціальне обличчя та індивідуальну своєрідність цієї особистості» [28].

Сучасне розуміння освіти спирається на історичний розвиток змісту цього поняття. О. Кулініч, аналізуючи погляди науковців, звертає увагу на історично різні акценти у трактуванні його сутності: Г. Гегель і І Кант пов'язують освіту з культурою виховання, оскільки удосконалення здібностей людини дає змогу долати її природну обмеженість; у соціологічному ракурсі освіта розглядається як процес соціалізації особистості; педагогічне розуміння ототожнює освіту із засвоєнням певної системи знань. У такому разі автор підкреслює, що історично освіту буквально сприймають як «формування образу» [44, с. 189].

М. Пономаренко наголошує на трьох сутнісних аспектах освіти: 1) соціального інституту, призначеного готувати індивіда для діяльності та життя в суспільстві; 2) процесу навчання й виховання, метою якого є реалізація інтересів людини як громадянина держави у досягненні певних рівнів обізнаності; 3) результату засвоєння системи знань, умінь та навичок для майбутньої життєдіяльності [71].

Отже, сьогодні освіта як базова основа успішного існування людини пов'язана з опануванням індивідом певною системою знань, умінь та навичок, формуванням його особистісних якостей та розвитком психічних процесів для побудови комфортної соціально-професійної взаємодії у розв'язанні сучасних індивідуальних та суспільних проблем. У сучасному термінологічному формулюванні освіта розглядається як процес і результат формування життєво важливих компетентностей людини, які забезпечують успішність її діяльності у різних сферах особистісного та професійного життя.

Формування компетентностей, вважає Т. Сорочан, відбувається завдяки наданню специфічних послуг, які розв'язують завдання освіти – освітніх послуг. За словами автора, вони виступають своєрідним *благом* для споживачів (різновікових соціальних груп) та всього суспільства і надаються в процесі професійної педагогічної діяльності [77]. У такому разі, основними смислотвірними акцентами поняття «освітня послуга» Т. Сорочан називає: 1)

діяльнісно-процесний характер; 2) нематеріальність результату; 3) орієнтацію на мету освіти; 4) задоволення потреб особистості, суспільства, держави.

Іншу думку висловлює В. Александров. Дослідник вважає освітню послугу інтелектуальним *товаром*, який надається в організованому процесі навчання педагогічним працівником, а споживається учнем [2]. Такої думки дотримується й В. Огаренко, визначаючи освітню послугу освітнім товаром, тобто діяльністю виробника для задоволення потреб споживача [61].

Освітнім *продуктом* називає освітню послугу Т. Мінакова. При цьому даний продукт поєднує знання, уміння, навички та компетентності, які задовольняють потреби споживача [57, с. 125]

До нематеріальних *соціальних благ* відносить освітню послугу С. Ніколаєнко [60]. С. Кадочніков вважає даний вид послуги *економічним благом* споживача, оскільки освітні послуги потребують певних витрат [35].

За словами І. Каленюк, освітня послуга є *продуктом освітньої діяльності* працівників педагогічної сфери, який покликаний задовольнити потреби як окремих споживачів, так і суспільства в цілому [37]. Слід відмітити цікаву думку Д. Плинокос. Автор розуміє освітню послугу як *комплекс заходів* з передачі знань, вмінь, навичок від власника до отримувача на основі компенсації зацікавленої сторони [70]

С. Трубич та Т. Майкович підкреслюють нематеріальний характер освітньої послуги. Автори наголошують, що корисний ефект цієї специфічної діяльності не втілений у матеріально-речову форму. При цьому, В. Зотов та Н Галетова додають, що корисний ефект освітньої послуги полягає у зміні первісного стану особистості [81].

Нам подобається позиція О. Кулик. Дослідниця, аналізуючи погляди науковців, дає більш розгорнуте розуміння цього поняття: «освітня послуга – це сукупність певних характеристик освітнього процесу, які спрямовані на задоволення освітніх потреб споживача». При цьому авторка розкриває тривимірний зміст освітньої послуги: для особистості – це процес передачі знань, умінь та навичок; для підприємства – це процес підготовки

кваліфікованого персоналу; для держави – це процес відтворення інтелектуального потенціалу суспільства [46].

Отже, спираючись на міркування науковців, ми вважаємо, що *освітню послугу* можна розглядати як *своєрідні можливості, які активізуються постачальником послуги, спрямовані на реалізацію цілей освіти та задоволення освітніх потреб споживачів у конкретний час і в конкретному місці, мають корисний ефект як для розвитку особистості, так і суспільства в цілому і потребують компенсаційних витрат на ринку освітніх послуг.*

О. Огурцов наголошує, що система освіти існує в просторі співвідношення попиту та пропозиції. Споживачі освітніх послуг (фізичні та юридичні особи) або держава оплачують послуги певними ресурсами, які й забезпечують функціонування системи освіти [62]. У такому разі освітня послуга пов'язує у триєдину систему постачальника послуги, споживача послуги та механізми освітньої діяльності, які цю послугу створюють.

Наступний термін, який входить у першу понятійну частину теми є «якість». У визначенні даного поняття спостерігаються певні розбіжності в поглядах науковців. Наприклад, на думку М. Шаповал, якістю можна назвати *сукупність характеристик* об'єкта, які стосуються його здатності задовольнити установлені та передбачувані потреби [89, с.19]. А Г. Павлова якість визначає як *сукупність властивостей* (морфологічних, динамічних, функціональних тощо), що визначають умови існування та розвитку об'єкту як певної цінності [67]. За словами О. Осадчук, сукупність характеристик та властивостей об'єкту необхідно розглядати в аспекті того наскільки вони забезпечують потреби споживача [65, с. 158].

Більш широкий погляд на поняття «якість» знаходимо у Л. Харві та Д. Грін. Автори визначили п'ять характеристик якості: досконалість (спроможність); відповідність (перевага) стандарту; надійність щодо цінностей, рівнів специфікації; задоволеність споживача; можливість трансформаційних змін [95].

Т. Попович зазначає, що «якість є складною, багатозначною та динамічною категорією» [72]. Автор підсумовує, що сутність поняття «якість» можна розглядати як: комплекс характеристик та властивостей (послуги); відповідність стандартам та нормам, вимогам споживача та завданням діяльності організації. При цьому, якість розкриває і рівень задоволеності споживача.

У такому разі, якість в загальному розумінні можна розглядати як комплекс характеристик та властивостей об'єкту, процесу, явища, що виражають відповідність певним нормативам, стандартам і має рівневий характер.

Поняття «якість» широко використовується дослідниками у сфері освіти. Зокрема, «Енциклопедія освіти» тлумачить якість в аспекті рівневого діапазону освітніх послуг та ступеня задоволення ними інтересів особистості, суспільства, держави [28].

А. Чемерис вважає, що якість освіти потрібно трактувати у широкому та вузькому значенні. У широкому розумінні – це відповідність освітнього процесу, результату та освітньої системи стандартам й соціальним нормативам освіти; а у вузькому – відповідність потребам, інтересам та запитам особистості [88].

Є. Коротков визначає якість освіти як комплекс життєвих та професійних компетентностей, що дають змогу успішно та відповідально здійснювати певну діяльність відповідно до вимог сучасного етапу розвитку суспільства та економіки. Іншими словами, науковець пов'язує якість освіти з її компетентнісною основою. На його думку, якість освіти виступає комплексною характеристикою послідовного та ефективного формування компетентностей [39]. При цьому, у комплексі характеристик він виділяє три групи: якість досягнення мети освіти, якість процесу формування компетентностей, якість освітнього результату.

Особливо слід зауважити, що метою держави у сфері якості освіти є гарантування громадянам високої якості освітніх послуг за рахунок управління

процесом забезпечення якості, інтеграції у європейський освітній простір і створення умов конкурування України на світовому ринку освітніх послуг.

Забезпечення якості освіти у нашій державі пов'язане з розробкою стратегій, політики та механізмів реалізації якості освітніх послуг, розробкою критеріїв, правил і процедур оцінювання якості різних аспектів освітнього процесу, створення умов для ефективного управління освітою, побудовою безпечного освітнього середовища [30]. При цьому, підвищення якості освіти передбачає проведення ліцензувань, акредитацій, атестацій, моніторингу, оцінювання здобувачів, підвищення кваліфікації педагогічних працівників, стандартизації та сертифікації в різних сферах та аспектах освіти.

Розуміючи сутність понять «послуга» та «якість», можна визначити й термін «якість послуги». О. Дмитренко зазначає, що якість послуги – це система властивостей та характеристик, яка визначає здатність послуги задовольнити потреби споживача [22]. Автор вважає, що якість послуги залежить від умов її надання. У такому разі, якість освітньої послуги залежить від наявних ресурсів та засобів навчання, технологій та методів освітнього процесу, якості навчальних матеріалів та способів оцінювання рівня знань, матеріально-технічного забезпечення й рівня професіоналізму постачальника послуги тощо. У наукових джерелах зазначається, що якість послуги може бути оцінена споживачем лише через деякий час після її споживання [93]. А директор Австрійського агентства гарантії якості та акредитації вважає, що оцінюванням якості мають займатися професіонали [86]. Британський комітет забезпечення якості зазначає, що освітні послуги як сукупність систематичних дій мають відповідати вимогам визначених стандартів якості [99].

О. Куклін пов'язує якість освітніх послуг з соціальними нормами, які існують в суспільстві [43, с. 248]. Варта уваги позиція О. Мещанінова. Науковець якість освітньої послуги розглядає через призму порівняння досягнень поколінь. Оновлення освітніх послуг має призводити до зростання досягнень наступного покоління [56, с. 254].

Нам цікава думка Т. Сорочан, яка зазначає, що якість освітніх послуг у економічному плані має два рівні: державний – співвідношення ресурсних витрат та кількісних показників надання освітніх послуг і особистісний – сформованість компетентностей [77, с. 24].

Визначення якості освітньої послуги у науковій літературі пов'язане з окресленням параметрів її оцінки, до яких науковці відносять суб'єкта та об'єкт оцінки, предмет та підставу оцінки.

М. Мазітов та Р. Сагітов зазначають, що *суб'єктом оцінки* якості освітньої послуги можуть бути будь-які зацікавлені особи (стейкхолдери): вчителі, учні, батьки, керівники освітніх організацій, працівники органів управління освітою. При цьому автори наголошують, що кожна з визначених груп має свої уявлення про якість [50]. Наприклад, батьки, за дослідженням Л. Кодрін, параметрами якості освітніх послуг вважають середовище, впевненість, емпатію, надійність.

Саме тому, необхідно зауважити, що важливою властивістю якості має бути об'єктивність. Досягнення об'єктивності здійснюється з використанням встановлених загальноприйнятих, а не суб'єктивних, стандартів та нормативів. Але при цьому, забезпечення якості освітніх послуг потребує координації співпраці різних груп стейкхолдерів [96].

Об'єктом оцінки якості освітньої послуги, на думку О. Дмитренко, може бути когнітивний стан тих, хто отримує освітні послуги; процес навчання й виховання; умови надання освітньої послуги; організації надання освітньої послуги; діяльність органів управління тощо [22]. Відповідно *предметом оцінки* може бути досконалість властивостей та характеристик, ступінь відповідності визначеним нормам, вимогам та стандартам.

Враховуючи діяльнісно-процесуальну основу освітньої послуги, визначення якості вимагає постійного моніторингу та оцінки освітнього процесу [98]. У такому разі, постійної уваги потребує система діагностичних заходів, яка містить широкий спектр методик, способів обробки результатів

тощо. При цьому слід зважати на політично-економічний, традиційно-національний контекст забезпечення якості освіти в різних країнах.

Отже, спираючись на думки науковців, *якість освітньої послуги можна розглядати як комплекс характеристик та властивостей, які відповідають освітнім стандартам, нормативам, правилам, і визначають рівень активованих постачальником своєрідних можливостей, здатних задовольнити освітні потреби споживача в конкретному місці й в конкретний час.*

Освітні послуги надаються закладами освіти різних рівнів акредитації. Важливо зазначити, що закладом освіти називається «юридична особа, основним видом діяльності якої є освітня діяльність, яка провадиться на певному рівні (рівнях) повної загальної середньої освіти» [31]. У такому разі реалізація якісних освітніх послуг дає змогу закладу загальної середньої освіти забезпечити «здобуття повної загальної середньої освіти як систематизованої та передбаченої відповідними державними стандартами сукупності результатів навчання і компетентностей, здобутих особою на рівнях початкової, базової середньої та профільної середньої освіти».

Як відомо з наукових джерел до складових якості освітньої послуги відносять: суб'єкта надання освітніх послуг, об'єкта отримання освітніх послуг, якість освітніх програм, професіоналізм педагогічного колективу, якість методик та технологій, якість матеріально-технічного забезпечення, якість інформаційного супроводу, якість організації освітнього процесу, якість контролю, якість результату.

Л. Кухарська вважає, що якість освітніх послуг обумовлює соціально-економічні, культурно-етичні, знаннєві та споживчі зміни суспільства [47, с. 48]. У такому разі якість освітніх послуг забезпечує суспільний прогрес, добробут людей та підвищує конкурентоспроможність держави на ринку освітніх послуг.

У наш час забезпечення якості освітніх послуг набуло нової актуальності у зв'язку з рухом України в європейський освітній простір. Процес інтеграції освітньої системи нашої держави до європейської освіти потребував прийняття

нових законів (зокрема, Закон «Про освіту», Закон «Про початкову освіту», Закон «Про вищу освіту», Закон «Про загальну середню освіту»), запровадження Зовнішнього незалежного оцінювання якості середньої освіти тощо.

Основними напрямками інтеграції сьогодні визначаються: якість всього набору освітніх послуг, оптимізація процесу управління та розробка об'єктивних показників оцінювання результату освіти.

Отже, як бачимо, якість освітніх послуг виступає важливим аспектом організації національної системи освіти. Саме тому Т. Дружиніна наголошує, що сучасна система освітніх послуг в будь-якому закладі освіти потребує управління якістю [24, с. 26]. Відповідно виконання завдань загальної середньої освіти залежить від ефективності управління якістю освітніх послуг в закладах загальної середньої освіти.

1.2. Система управління якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти

Сьогодні «якість освіти характеризує не тільки результат освітньої діяльності ..., а й фактори формування цього результату», вважає Т. Дружиніна [24, с.26]. До факторів якості автор відносить мету та зміст освіти, методологію та технології, організаційні аспекти. Ефективність дії названих факторів залежить від управління.

Отже, визначення сутності другої системотвірної частини теми нашого кваліфікаційного дослідження пов'язане з усвідомленням змісту терміну «управління». Питання управління розглядали у своїх працях В. Базелюк, В. Беспалько, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, В. Луговой, В. Маслов, С. Мітін, Н. Ничкало, В. Олійник, В. Пікельна, О. Снісаренко, З. Рябова, Т. Сорочан, А. Чміль та ін. Погляди вчених на феномен управління мають певні розбіжності.

Енциклопедичне тлумачення дає найбільш загальне розуміння цього поняття: «елемент, *функція* організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію програми і цілей» [83]. У такому разі, управління – це те, що забезпечує стабільне функціонування певної системи та дає змогу досягати певної мети. Л. Дідковська та П. Гордієнко уточнюють, що реалізація цілей потребує ресурсної бази [21, с. 40].

Наведемо погляди деяких вчених на сутність поняття «управління». Одні дослідники визначають управління як *комплекс дій* (В. Базелюк, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В. Кравченко). За словами В. Базелюка, «управління – це система управлінських дій по досягненню визначених цілей» [4]. Інші науковці (М. Поташник, О. Мойсєєв, С. Михайлов) вважають управління *специфічною діяльністю*, яка спрямована на впорядкування, стабілізацію та розвиток системи відповідно до заданої мети [58, с. 3].

На думку Г. Єльнікової, управління як особливий вид людської діяльності полягає у *взаємозв'язку керуючої та керованої підсистем* [25]. При чому вплив керуючої підсистеми на керовану здійснюється з метою її стабілізації з урахуванням визначених параметрів. Основним механізмом такої стабілізації виступає самоуправління. А С. Меркулова, О. Воронін, С. Одайський, В. Симоненко наголошують на суб'єкт-об'єктному характері впливу [55, с. 14; 63]. При цьому, вплив суб'єкта (того, хто керує) на об'єкт (той, хто сприймає вплив) відбувається у системі підпорядкування завдяки управлінським рішенням [20, с. 12].

Складним соціально-економічним процесом називають управління Л. Шимановська та В. Жигалов. Цей процес, скерований метою, здатний переводити об'єкт впливу з одного стану в інший [15, с. 132]. За словами М. Войцеховського, управління передбачає зв'язок діючих осіб управлінського процесу та оточуючого середовища [14, с.9]. На думку В. Маслова управління треба розглядати як комплекс *«скоординованих заходів»*, які ведуть систему до визначеної мети [53, с. 26]. У такому разі, автор розглядає управління як

цілеспрямовану взаємодію елементів системи, яка координується метою для успішного руху до заздалегідь визначеного результату. І ще одне визначення наведемо для повноти розуміння сутності поняття «управління». М. Гриньова, Г. Сорокіна, Л. Рисаканова, Р. Зуб'як, О. Варгата вважають управління *процесом*, який створює умови результативного функціонування системи [19; 33, с. 8; 9, с. 7].

Узагальнюючи погляди науковців, ми будемо розуміти управління як певну активність суб'єкта, яка реалізується в системі управлінських рішень, і покликана забезпечити ефективність функціонування та розвитку об'єкта, що координується метою.

Як відомо з наукових джерел, основними ознаками управління визначаються: можливість впливати на дії, встановлювати зв'язки між цілями та діяльністю, структурувати елементи системи [20, с. 10]. Слід зазначити, що в основі управління закладено певні принципи тобто суттєві, головні, вихідні твердження, положення, які забезпечують його результативність в певних умовах [13].

Принципи управління активно досліджувалися науковцями. І сьогодні у наукових джерелах можна знайти багато різноманітних положень, що мають регулювати управлінську діяльність. Розглянемо ті, які, на нашу думку, є важливими в управлінні якістю освітніх послуг (враховуючи тему нашого дослідження).

Оскільки вище ми зазначали, що управління є діяльністю, що забезпечує успішний рух системи до мети, головним виступає принцип цілеспрямованості. Отже, управління має бути обумовлено метою. При цьому, характеристиками управлінської мети мають бути чіткість, конкретність, реалістичність, ресурсозабезпеченість, досяжність. Цілі визначають управлінську діяльність, структурують процес керування.

Ще одним важливим, на нашу думку, принципом виступає принципи гуманізації. У даному випадку, управлінський вплив пов'язує якість освітніх послуг з особистістю і споживача, і постачальника цього блага. У такому разі,

управління має орієнтуватися на ціннісні орієнтації суб'єктів процесу надання та отримання освітніх послуг. При цьому, саме гуманістичне управління дозволяє узгодити вимоги споживача з ресурсними можливостями постачальника послуг і створити гармонійне поєднання запиту й пропозиції.

Третім принципом управління має бути принцип системності. Цей принцип віддзеркалює компонентну природу процесу надання освітніх послуг та його залежність від змін зовнішнього середовища. Врахування в управлінні цілісності системи постачання послуг та врівноваження процесів й підсистем, забезпечує досягнення запланованих результатів.

Ми згодні з Л. Шульгою тому, що у демократичній державі принцип демократизації в управлінні має бути одним з основних [92, с. 70]. Автор зазначає, що регулювання процесу управління за правами справедливості та рівності кожного учасника в системі надання освітніх послуг, чіткий розподіл влади з урахуванням прав й свобод всіх учасників управління, гласність у прийнятті управлінських рішень мають бути альфою й омегою управління якістю освітніх послуг.

У наш час в теорії менеджменту накопичений значний науковий досвід, який дозволяє швидко і правильно вибудовувати систему управління, а також коректувати її відповідно трансформаційних змін зовнішнього середовища. Саме тому наступним принципом ми з впевненістю виділяємо принцип науковості. Новітні досягнення, теоретичні положення наукового управління, широкий асортимент управлінського інструментарію в сфері управління, опертя на знання філософських, економічних, психологічних, правових, педагогічних, суспільних наук обумовлюють успішність управління якістю освітніх послуг і гарантоване досягнення запланованих результатів.

У визначенні принципів управління ми обмежились загальноприйнятими принципами, які є базовими в теорії управління. До них можна додати ще багато важливих положень, зокрема, принцип стимулювання, забезпечення професійної свободи, дисципліни, соціальної справедливості, відповідальності,

функціонального підходу, співвідношення особистих інтересів та потреб загальної справи тощо.

Сьогодні дослідники поділяють принципи управління на основні та специфічні [10, с. 103-104]. Зокрема до специфічних відносять принципи зовнішнього оцінювання результатів надання освітніх послуг та принцип пріоритетності освітніх послуг, принцип компетентності та інформаційного забезпечення управління тощо.

Отже, реалізація принципів управління якістю у сфері освітніх послуг дає змогу досягати запланованих результатів з мінімальними ризиками та втратами.

Розуміння сутності понять «управління» та «послуга» дає змогу визначити термін «управління послугою». Сучасні умови інформаційного прогресу дозволяють звертатися до новітніх засобів, що дають змогу висвітлити сутність певних понять. Зокрема сьогодні особливої актуальності набувають звернення до Штучного інтелекту. За визначенням Штучного Інтелекту, управління послугою можна розглядати як сукупність певних заходів, які регулюють процес планування та організації надання послуги, моніторингу та оптимізації її якості [91]. Іншими словами, тлумачення терміну «управління послугою» актуалізує проблему функцій управління.

Функції управління активно вивчалися дослідниками (О. Віханський, Г. Єльнікова, В. Маслов, В. Олійник, Р. Дафт, П. Друкер, М. Мескон, Ф. Тейлор, Г. Файоль та інші), оскільки саме в функціях реалізується зміст управлінської діяльності.

Й. Завадський зауважує, що функції (лат. *functio* – здійснення, виконання) відповідають окремим специфічним напрямкам діяльності загального процесу роботи [29, с. 51]. За словами автора, у функціях поєднуються дії та операції.

В дослідженнях вчених різноманітних видів діяльності кількість функцій змінювалась. Ми розглянемо основні функції, які притаманні практично будь-якому виду діяльності (і управлінській діяльності у тому числі).

Багато науковців головною функцією управління, яка програмує як з вихідної точки дійти до майбутнього результату, вважають *планування*.

Сутність планування в управлінні послугою полягає у визначенні бажаного майбутнього стану системи, шляхів його досягнення, а також перспектив подальшого розвитку. Компонентами планування виступають цілі та завдання, види та обсяг робіт, методи та технології, ресурсне забезпечення процесу та можливість його корегування в залежності від змін середовища. Крім того, сьогодні планування в управлінні здійснюється на двох рівнях: стратегічному та тактичному.

Отже, ефективність планування в управлінні послугою виступає запорукою успішного досягнення результату з мінімальними ризиками й втратами часу, ресурсів, якості.

Реалізація планів відбувається завдяки функції *організації*, яка передбачає вибудовування системи діяльності об'єкта: структурування процесів та підсистем, розподіл обов'язків та відповідальності серед виконавців, регламентацію діяльності, визначення ресурсів, побудову комунікаційної мережі, узгодження роботи всіх підрозділів. У такому разі, організаційна функція управління послугою спрямована на вибудовування злагодженої роботи всій системи та створення умов її безперебійної діяльності в змінних обставинах зовнішнього середовища.

Наступною базовою функцією управління у теорії менеджменту називається функція *контролю*, тобто порівняння запланованих результатів з реальними, виявлення недоліків, проблемних аспектів та їх причин [54, с. 97]. Контроль в управлінні послугою виступає механізмом перевірки правильності руху в напрямку запланованих результатів, дає змогу вчасно адаптувати систему до змін, виявити ризики, максимумом нейтралізувати проблеми за рахунок коригуючих дій, спрямованих на усунення причин їх виникнення. «Правильно організований контроль, на думку О. Лозовського та Ю. Чабана, дозволяє не тільки вчасно виявити недоліки в діяльності підприємства, але й вчасно вжити заходів для їх усунення» [48, с. 16]. Отже, функція контролю в управлінні, вважає В. Бортняк, «дає можливість суб'єкту управління своєчасно

реагувати на зміни й за необхідності корегувати раніш прийняті управлінські рішення» [7, с. 118].

Контроль нерозривно взаємопов'язаний з *аналізом*. Оцінка, узагальнення, систематизація отриманих даних контролю, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, виявлення тенденцій та закономірностей дають змогу прийняти правильне управлінське рішення, яке відкриє нові резерви руху до визначеної мети. Саме тому функція аналізу також визначається як базова в управлінні. Зокрема, В. Долинський зазначає, що аналіз виступає «необхідною умовою науково обгрунтованого управління» [23, с. 3].

І ще одну функцію управління треба визначити у ланцюгу дій та операцій, що забезпечують отримання запланованого результату. Це функція *регулювання*. Як відомо з наукових джерел, функція регулювання в управлінні пов'язана з коригуванням процесів, усуненням недоліків в діяльності системи, оптимізацією роботи та підвищенням її ефективності [66, с. 102].

Сьогодні серед функцій управління науковці називають й інші функції: мотивації, моделювання, прогнозування, стимулювання, інформаційного забезпечення, аналітичну, комунікативну тощо [26, с. 79].

Таким чином, оскільки зміст функцій управління відповідає завданням різних періодів управлінського циклу, функціональний феномен управління послугою спрямований на стабілізацію та розвиток цього об'єкта.

Враховуючи, що послугою ми вважаємо особливу діяльність, яка задовольняє потребу споживача, *управління послугою* полягає у виявленні суб'єктом управління певної активності щодо процесу надання послуги з використанням управлінського функціоналу, який регулює процес планування та організації надання послуги, моніторингу та оптимізації її якості й відповідає запитам замовника, створюючи результат за потребами споживача.

У продовженні наших роздумів, можна визначити поняття «*управління освітніми послугами*». На нашу думку, сутність даного терміну можна розглядати як *спрямування активності суб'єкта управління на удосконалення*

своєрідних можливостей, які активізуються постачальником послуги, спрямовані на реалізацію цілей освіти та задоволення освітніх потреб споживачів у конкретний час і в конкретному місці, мають корисний ефект як для розвитку особистості, так і суспільства в цілому і потребують компенсаційних витрат на ринку освітніх послуг.

І ще один термін є важливим для усвідомлення тематичної сутності нашої кваліфікаційної роботи – «управління якістю». Слід зазначити, що сьогодні науковці досліджують управління якістю і як окремий достатньо самостійний напрям управлінської діяльності, і як складову загального управління організацією. Т. Попович наводить одне з визначень управління якістю – «цілеспрямований вплив на об'єкт управління з метою встановлення, забезпечення і підтримки необхідного рівня якості, який би задовольняв вимогам споживачів та суспільства в цілому» [72]. При цьому автор зазначає, що управління якістю може здійснюватися на стратегічному та тактично-оперативному рівнях. Стратегічне управління якістю здійснює вище керівництво галузі (формування політики якості, розробка сфер відповідальності, визначення стратегічного контролю та аналізу). Реалізація тактичного управління якістю проходить на рівні підрозділів і вимагає методів оперативного характеру.

Т. Лукіна розглядає управління якістю як певний вид цілеспрямованої діяльності, яка здійснюється за певними принципами, відповідає управлінському функціоналу, характеризується системністю, орієнтується на потреби споживача та потребує використання комплексу методів для ефективного впливу на об'єкт [49, с. 16]. При цьому основопологаючим принципом управління якістю дослідниця називає принцип дуальності організації та управління. Згідно цього принципу, управління якістю розглядається як діяльність з розробки системи забезпечення якості - з одного боку; і діяльність з розвитку системи вдосконалення якості – з іншого.

Отже, слід зауважити, що в основі управління якістю лежить співвідношення потреб споживача і можливостей організації щодо їх

задоволення. Саме тому, в управління якістю важливо відслідковувати динаміку зміни уподобань споживачів і вчасно реагувати на них, оскільки саме споживачі послуг можуть оцінити рівень якості. Крім того, управління якістю забезпечує конкурентоздатність організації на ринку послуг.

Л. Кухарська, спираючись на положення ДСТУ ISO9000:2015, визначає складові управління якістю: планування якості, контроль якості, вдосконалення якості [45, с. 36]. Як бачимо, названі складові управління якістю відповідають загальному управлінському функціоналу зазначеному вище.

Отже, управління якістю ми розглядатиме як здійснення суб'єктом управління певних функцій з метою забезпечення визначеного рівня якості.

До основних функціональних ознак управління якістю Т. Лукіна відносить: визначення стратегії (розробка стандартів, нормативів, системи цілей); втілення стратегії у життя (матеріально-технічне, інформаційне та методико-технологічне забезпечення якості, кадровий професіоналізм, моніторинг досягнень та результатів); аналітична діяльність та оцінка якості, відповідність вимогам, нормативам, стандартам [49, с. 11].

Нам цікава думка дослідниці щодо трактування поняття «управління якістю освіти». Автор пов'язує зміст даного терміну з процесом покращення наявної якості освіти. Управлінський вплив у такому разі покликаний змінити якість освіти відповідно заздалегідь визначених показників.

Для кращого розуміння сутності поняття «управління якістю» наведемо визначення, яке дає група вчених (О. Плаксюк, О. Європутова, Г. Семенов) щодо управління якістю продукції. Автори вважають, що управління якістю не повинно зводитися лише до контролю якісних показників та виявленню причин певних відхилень. Управлінська діяльність має системно забезпечувати стратегію розвитку якості продукції [76, 188].

Таким чином, управління у сфері якості, задовольняючи сучасні потреби споживачів, має передбачати майбутні запити, тенденції змін, і формувати програму підвищення якості як необхідного компоненту удосконалення процесу створення якості.

Крім того, система управління якістю розглядається у двох аспектах. Форрисьний аспект відбиває сукупність стандартів, норм та регламентів (контроль відповідності), а нефоррисьний аспект характеризується соціально-психологічним ставленням учасників процесу до проблем якості (мотивація до розв'язання проблем забезпечення якості).

Отже, тепер можна визначити і сутність поєднаних смислоутворюючих одиниць теми, а саме: «управління якістю освітніх послуг». Проблема управління якістю освітніх послуг цікавила таких вчених як: В. Андрущенко, Н. Бібік, М. Згуровський, С. Ніколаєнко. Питання моніторингу якості освітніх послуг підніриси у своїх наукових працях В. Беспалько, Г. Зварич. О. Дубініна та ін.

О. Акіліна, А. Панченко, С. Литвиненко наголошують, що від управління якістю освітніх послуг залежить і майбутнє України. Особливо це виявляється, за словами дослідників, в умовах повномасштабного російського вторгнення, оскільки на освіту покладатиметься забезпечення післявоєнної відбудови країни. Саме тому менеджерському аспекту покращення якості освітніх послуг необхідно приділяти особливу увагу [1, с. 54].

К. Парсяк також пов'язує трактування поняття «управління якістю освітніх послуг» з управлінським функціоналом. За формулюванням дослідника цей термін слід розглядати як «діяльність з планування, організації виконання вимог щодо якості; контролю за його поточним станом з фіксацією відхилень від очікуваних (нормативних) параметрів, аналізу причин, які призвели до їх виникнення, запровадження заходів з коригування роботи персоналу структурного підрозділу ВНЗ, включаючи заходи з його мотивації» [68, с. 127].

Таким чином, *управління якістю освітніх послуг* можна трактувати як *вияв активності суб'єкта управління щодо всіх аспектів надання освітньої послуги з метою забезпечення її найкращих характеристик, які відповідають вимогам споживача та запитам суспільства.*

Важливо зауважити, що управління якістю освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти (далі ЗЗСО) має з необхідністю орієнтуватися не тільки на освітні стандарти та нормативи, але й враховувати етапи особистісного розвитку учнів [64, с. 54].

Система управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО представляє певний управлінський комплекс, який координує відповідність його основних елементів (педагогічний працівник – процес надання освітньої послуги – результат) встановленим нормам та вимогам. При цьому оптимізація результату корегується потенційними можливостями конкретного учня.

У такому разі, система управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО має бути різномірною, компонентами якої є планування якості освітніх послуг, організація процесу надання освітніх послуг та його кадрове забезпечення, створення мотиваційних гачків для учасників вищезазначеного процесу на високий рівень якості процесу та результату, моніторинг співвідношення якості освітніх послуг та вимог споживача й запитів суспільства, організація комунікаційної взаємодії між закладом освіти та потенційними споживачами освітніх послуг. Взаємозалежність та взаємовплив названих компонентів забезпечується управлінською діяльністю, яка здатна узгодити роботу елементів з орієнтацією на освітні норми якості надання послуг.

Отже, управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО (враховуючи визначення поняття «заклад освіти» параграф 1.1) можна трактувати як вияв активності суб'єкта управління щодо всіх аспектів надання освітньої послуги з метою забезпечення її найкращих характеристик, які відповідають вимогам споживача та запитам суспільства. При цьому, метою споживання освітніх послуг має бути можливість отримання повної загальної середньої освіти, яка відповідає затвердженим державним стандартам і забезпечує комплекс результатів навчання та сукупність життєвих компетентностей на різних рівнях освіти.

Отже, усвідомлення тематичної сутності нашого дослідження дає змогу перейти до другого етапу роботи – з'ясування сучасного стану управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО.

Висновки до першого розділу

Аналіз стану теоретичного обґрунтування процесу управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО дав змогу зробити наступні висновки:

1. Забезпечення якості освітніх послуг в закладах освіти різного рівня акредитації (і ЗЗСО у тому числі) є важливим державним пріоритетом, і в умовах сучасних глобалізаційних викликів та руху України в європейський освітніх простір розв'язання даного завдання залежить від управління.

2. Під час вивчення науково-методичної літератури та аналізу поглядів науковців на різні аспекти досліджуваної теми було встановлено, що основні аспекти цієї проблеми розкриті досить ґрунтовно і широко. Вивчення сутності основного тематичного інструментарію, а також усвідомлення взаємозв'язку і взаємовпливу категорій та понять дало змогу узагальнити точки зору дослідників та визначити наступні поняття: **послуга** - особлива діяльність, яка задовольняє потребу споживача (замовника), здійснюється в конкретному місці й в конкретний час, і виступає певним товаром на ринку; **освіта** - процес і результат формування життєво важливих компетентностей людини, які забезпечують успішність її діяльності у різних сферах особистісного та професійного життя; **освітня послуга** - своєрідні можливості, які активізуються постачальником послуги, спрямовані на реалізацію цілей освіти та задоволення освітніх потреб споживачів у конкретний час і в конкретному місці, мають корисний ефект як для розвитку особистості, так і суспільства в цілому і потребують компенсаційних витрат на ринку освітніх послуг; **якість** - комплекс характеристик та властивостей об'єкту, процесу, явища, що виражають відповідність певним нормативам, стандартам і має рівневий характер; **якість освітньої послуги** - комплекс характеристик та властивостей, які відповідають освітнім стандартам, нормативам, правилам, і визначають рівень активованих постачальником своєрідних можливостей, здатних задовольнити освітні потреби споживача в конкретному місці й в конкретний час; **заклад освіти** - юридична особа, основним видом діяльності якої є освітня діяльність, яка провадиться на певному рівні (рівнях) повної загальної середньої освіти; **управління** - певна активність суб'єкта, яка реалізується в

системі управлінських рішень, і покликана забезпечити ефективність функціонування та розвитку об'єкту, що координується метою; **управління послугою** - виявлення суб'єктом управління певної активності щодо процесу надання послуги з використанням управлінського функціоналу, який регулює процес планування та організації надання послуги, моніторингу та оптимізації її якості й відповідає запитам замовника, створюючи результат за потребами споживача; **управління якістю** - здійснення суб'єктом управління певних функцій з метою забезпечення визначеного рівня якості; **управління якістю освітніх послуг** - вияв активності суб'єкта управління щодо всіх аспектів надання освітньої послуги з метою забезпечення її найкращих характеристик, які відповідають вимогам споживача та запитам суспільства; **управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО** - вияв активності суб'єкта управління щодо всіх аспектів надання освітньої послуги з метою забезпечення її найкращих характеристик, які відповідають вимогам споживача та запитам суспільства. При цьому, метою споживання освітніх послуг має бути можливість отримання повної загальної середньої освіти, яка відповідає затвердженим державним стандартам і забезпечує комплекс результатів навчання та сукупність життєвих компетентностей на різних рівнях освіти.

3. Вивчення питань управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО дозволило дослідити основні аспекти даної проблеми, а саме: характерологічні особливості послуги, сучасне розуміння освітньої послуги, фактори забезпечення якості освітніх послуг, параметри оцінки та складові якості освітньої послуги, а також принципи та функції управління, функціональні ознаки управління якістю, систему управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО.

4. Незважаючи на плідність запропонованих у наукових працях ідей, спеціальних досліджень управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО поки не достатньо, що породжує наукові та практичні проблеми, знижує конкурентоздатність ЗЗСО на ринку освітніх послуг та потребує вироблення пропозицій щодо поліпшення управлінської діяльності у сфері якості освітніх послуг.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Критерії та рівні управління якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти

Дослідження сучасного стану управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО потребує формування критеріальної бази. У розробці критеріїв ми спиралися на структурні особливості даного процесу. На нашу думку, до структурних елементів управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО слід віднести мотиваційний, прогностичний організаційний та рефлексивний компоненти.

Розглянемо зміст визначених компонентів.

Мотиваційний компонент управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО пов'язаний з прагненням керівника підвищувати якість освітніх послуг в закладі освіти; потребою приймати такі управлінські рішення, які спрямовані на удосконалення процесу надання освітніх послуг; усвідомленням необхідності створювати умови покращення якості освітніх послуг за рахунок знаходження нових ресурсів та технологічних новацій; професійним інтересом до управлінського функціоналу, який забезпечує удосконалення процесу якісного надання освітніх послуг; бажанням досягати нових рівнів якості у процесі надання освітніх послуг; установкою на активізацію всіх можливостей, що здатні впливати на якість освітніх послуг в ЗЗСО.

Прогностичний компонент характеризується розробкою планів щодо підвищення якості освітніх послуг на основі аналізу потреб споживачів та запитів суспільства; визначення ризиків впливу зовнішнього середовища на процес надання освітніх послуг; прогнозування конкурентних переваг ЗЗСО на ринку освітніх послуг; постановкою різнорівневих цілей та створенням програм підвищення якості освітніх послуг у конкретному закладі освіти; визначенням завдань освітньої організації, які конкретизують поставлені цілі; передбаченням можливих подій та явищ, які можуть вплинути на якість освітніх послуг і завадити успішному досягненню запланованих результатів.

Організаційний компонент передбачає володіння певними вміннями у сфері управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО, а саме: регулювати систему надання освітніх послуг з метою підвищення їх якості; втілювати в дійсність плани, що стосуються покращення якості освітніх послуг в ЗЗСО; створювати безконфліктну комунікацію всіх учасників процесу надання освітніх послуг; застосовувати операційний інструментарій управління для забезпечення балансу якості всіх структурних компонентів процесу надання освітніх послуг; приймати управлінські рішення для стабілізації та розвитку системи якості освітніх послуг в ЗЗСО; контролювати якість освітніх послуг для вчасної корекції процесу в разі потреби; сприяти підвищенню професійного рівня педагогічних працівників як учасників процесу надання якісних освітніх послуг.

Рефлексивний компонент виявляється в аналітико-оціночних діях щодо власної управлінської діяльності у сфері удосконалення освітніх послуг та підвищення рівня їх якості; у визначенні результативності прийнятих управлінських рішень для реалізації планів; у критичному ставленні до управлінського досвіду та застосування механізмів саморегуляції; у вияві гнучкості в розв'язанні управлінських завдань, пов'язаних з покращенням якості освітніх послуг в ЗЗСО; у визначенні чинників успіхів та невдач для удосконалення управлінської діяльності в контексті надання якісних освітніх послуг; в усвідомленні відповідальності за результати професійної діяльності керівника як суб'єкта управління.

Ми вважаємо, що поєднання цих компонентів в їх діалектичній єдності здатне забезпечити ефективність управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО та обумовити високий рівень якості освітніх послуг, що є основою конкурентоспроможності організації на ринку освітніх послуг.

Компонентна структура процесу управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО дає змогу розробити критерії ефективності вищезазначеного процесу.

Сучасний тлумачний словник трактує «критерій» як «засіб судження; підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило» [80, с. 588].

У розумінні сутності поняття «критерій» ми спиралися на думку С. Іванової, яка вважає, що критерії відображають головні ознаки об'єкта дослідження в часі й просторі і дозволяють простежити динаміку змін цих ознак [34, с. 152].

На нашу думку, такими критеріями мають бути:

- наявність мотиваційних орієнтирів керівника на покращення якості освітніх послуг в ЗЗСО;
- рівень прогностичних здібностей в управлінні якістю освітніх послуг;
- сформованість управлінських умінь керівника для організації процесу якісного надання освітніх послуг;
- ступінь здійснення аналітико-оціночної діяльності в управлінні якістю освітніх послуг (таблиця 2.1).

До кожного критерію ми підібрали показники, які, як відомо з наукових джерел, виступають вимірниками ознак і дозволяють провести їх дослідження та оцінювання. Зокрема, В. Романчиков зазначає, що показник дозволяє простежити розвиток явища, що досліджується [75].

Таблиця 2.1.

Критерії та показники управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО

Критерії	Показники
Наявність мотиваційних орієнтирів керівника на покращення якості освітніх послуг в ЗЗСО	потреба приймати такі управлінські рішення, які спрямовані на удосконалення процесу надання освітніх послуг; бажання створювати умови для покращення якості освітніх послуг за рахунок знаходження нових ресурсів та технологічних новацій; інтерес до управлінського функціоналу, який забезпечує удосконалення процесу якісного надання освітніх послуг.
Рівень прогностичних здібностей в управлінні якістю освітніх послуг	розробка цілей, завдань та планів щодо підвищення якості освітніх послуг на основі аналізу потреб споживачів та запитів суспільства; визначення ризиків впливу середовища на

	<p>процес надання освітніх послуг; прогнозування конкурентних переваг закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг; передбачення можливих подій та явищ, які можуть вплинути на якість освітніх послуг і завадити успішному досягненню запланованих результатів.</p>
<p>Сформованість управлінських умінь керівника для організації процесу якісного надання освітніх послуг</p>	<p>вміння втілювати в дійсність плани, що стосуються покращення якості освітніх послуг в ЗЗСО; вміння створювати безконфліктну комунікацію всіх учасників процесу надання освітніх послуг; вміння приймати управлінські рішення для стабілізації та розвитку системи якості освітніх послуг в ЗЗСО; вміння контролювати якість освітніх послуг для вчасної корекції процесу в разі потреби; вміння сприяти підвищенню професійного рівня педагогічних працівників як учасників процесу надання якісних освітніх послуг.</p>
<p>Ступінь здійснення аналітико-оціночної діяльності в управлінні якістю освітніх послуг</p>	<p>здійснення аналітико-оціночних дій щодо власної управлінської діяльності у сфері удосконалення освітніх послуг та підвищення рівня їх якості; критичне ставлення до управлінського досвіду та застосування механізмів саморегуляції; вияв гнучкості у розв'язанні управлінських завдань, пов'язаних з покращенням якості освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти; визначення чинників успіхів та невдач для удосконалення управлінської діяльності в контексті надання якісних освітніх послуг.</p>

Визначення критеріїв на показників управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО дало можливість розробити гіпотетичну модель рівнів вищезазначеного процесу.

Високий рівень управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО передбачає бажання керівника досягати нових рівнів якості у процесі надання освітніх

послуг для зміцнювання конкурентоздатності закладу освіти; цілковите усвідомлення необхідності активізації всіх можливостей, що здатні впливати на якість освітніх послуг в ЗЗСО; потребу приймати такі управлінські рішення, які спрямовані на удосконалення процесу надання освітніх послуг; ефективну розробку планів щодо підвищення якості освітніх послуг на основі аналізу потреб споживачів та запитів суспільства; здатність прогнозувати конкурентні переваги ЗЗСО на ринку освітніх послуг; усвідомлення керівником закладу освіти можливих подій та явищ, які можуть вплинути на якість освітніх послуг і завадити успішному досягненню запланованих результатів; володіння сукупністю управлінських умінь щодо організації процесу надання якісних освітніх послуг ЗЗСО; досконале володіння методами контролю в управлінні якістю освітніх послуг; успішне здійснення аналітико-оціночних дій щодо власної управлінської діяльності у сфері удосконалення освітніх послуг та підвищення рівня їх якості; визначення чинників успіхів та невдач для удосконалення управлінської діяльності в контексті надання якісних освітніх послуг.

Середній рівень характеризується вибіркоким інтересом керівника ЗЗСО до управлінського функціоналу, який забезпечує удосконалення процесу якісного надання освітніх послуг; розумінням необхідності приймати такі управлінські рішення, які спрямовані на удосконалення процесу надання освітніх послуг; здатністю в основному доцільно визначати різнорівневі цілі та створенням програм підвищення якості освітніх послуг у конкретному закладі освіти; визначенням завдань освітньої організації, які конкретизують поставлені цілі; володінням базовим управлінським інструментарієм для регуляції процесу якісного надання освітніх послуг, але використання його не завжди буває ефективним; ситуативним визначенням чинників успіхів та невдач для удосконалення управлінської діяльності в контексті надання якісних освітніх послуг; частковим сприянням підвищенню професійного рівня педагогічних працівників як учасників процесу надання якісних освітніх

послуг; здійсненням вибіркового аналітико-оціночних дій щодо рівня якості освітніх послуг, що надає ЗЗСО.

Низький рівень управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО пов'язаний з епізодичною зацікавленістю керівника особливостями управлінської діяльності у сфері підвищення якості освітніх послуг; невмінням здійснювати прогностичну роботу щодо встановлення доцільних цілей та завдань з урахуванням потреб споживачів та запитів суспільства; частковим володінням управлінським функціоналом, що створює проблеми у процесі надання якісних освітніх послуг; нерозумінням важливості критичного ставлення до управлінського досвіду та застосування механізмів саморегуляції; неадекватністю оцінювання якості освітніх послуг та не володінням механізмами регуляції процесу їх надання; не вмінням створювати безконфліктну комунікацію всіх учасників процесу надання освітніх послуг; не достатнім усвідомленням відповідальності за результати професійної діяльності керівника як суб'єкта управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО.

Визначена критеріальна база дослідження дозволила провести констатувальний етап педагогічного експерименту і діагностувати сучасний стан здійснення управління якістю освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти.

2.2. Стан управління якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти

З'ясування сучасного стану управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО здійснювалось під час педагогічного експерименту, зокрема, його констатувального етапу. Отже, метою констатувального етапу педагогічного експерименту була діагностика сучасного стану управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО;

Відповідно до мети ми визначили низку завдань, а саме:

1) перевірити усвідомлення керівниками необхідності здійснювати управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО;

2) з'ясувати розуміння керівниками ролі планування в управлінні якістю освітніх послуг в ЗЗСО;

3) визначити сформованість у керівників умінь у сфері управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО;

4) виявити ступінь здійснення аналітико-оціночних дій щодо власної управлінської діяльності у сфері удосконалення освітніх послуг та підвищення рівня їх якості;

5) діагностувати рівні управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО.

Дослідження сучасного стану управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО здійснювалося на базі Ніжинських гімназій №№ 1, 5, 13 Ніжинської міської ради Чернігівської області протягом 2024-2025 років. В експерименті взяли участь 5 заступників директора з навчальної та виховної роботи, 30 педагогічних працівника.

Для проведення констатувального етапу педагогічного експерименту з використанням вищезазначених критеріїв та рівнів було обрано методи дослідження: анкетування, спостереження, усне опитування, тестування, аналіз документації.

Обчислення результатів констатувального етапу експерименту здійснювалося за допомогою методів математичної обробки (механізм знаходження середнього арифметичного).

Діагностична робота в експериментальному дослідженні здійснювалась відповідно визначених структурних компонентів управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО.

Для дослідження першого компоненту управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО – **мотиваційного** - було обрано метод усного опитування (*Додаток А*). Ми хотіли з'ясувати наскільки керівники та педагогічні працівники розуміють значення управлінської діяльності в процесі покращення якості освітніх послуг в закладі освіти, виявити їх інтерес до управління у сфері якості освітніх послуг та бажання створювати умови для підвищення якості освітніх послуг за рахунок знаходження нових ресурсів та технологічних новацій. Для цього ми

підготували перелік запитань, які поставили опитуваним під час індивідуальних зустрічей оф-лайн та он-лайн (враховуючі обставини).

Перше запитання було спрямоване на виявлення інтересу респондентів до управлінської діяльності як засобу удосконалення процесу надання якісних освітніх послуг – «На Ваш погляд, чи потрібно управляти якістю освітніх послуг в ЗЗСО?».

Відповіді розподілились наступним чином: 22,8% опитуваних дали стверджувальну позитивну відповідь; 65,7% погодились, що треба здійснювати управлінську діяльність, оскільки певні обставини в процесі надання освітніх послуг потребують втручання керівника; а 11% впевнені, що управління грає другорядну роль (найголовнішим є професіоналізм надавача освітніх послуг). Отже, не всі керівники та вчителі усвідомлюють визначальне значення управління у процесі надання в ЗЗСО якісних освітніх послуг. Деякі з опитуваних сприймають управління як адміністрування, авторитарне втручання в процес (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Чи потрібно управляти якістю освітніх послуг в ЗЗСО?

Рівень	Кількість відповідей	%
Високий	8	22,8
Середній	23	65,7
Низький	4	11,5

Наступне запитання було логічним продовженням першого – «Чи потрібно надавачам освітніх послуг в ЗЗСО бути обізнаними з функціональними особливостями управлінської діяльності?». Враховуючи думки респондентів з першого запитання, відповіді на друге запитання були практично очікуваними: 20% вважають, що знання особливостей та змісту управлінського функціоналу є запорукою успіху управління у будь-якій сфері (і в аспекті якості освітніх послуг також); 62,8% зазначили, що в управлінні якістю освітніх послуг в ЗЗСО знання функцій управління може допомогти

отримати кращий результат; а 17,2% зауважили, що результат залежить не від застосування функцій управління, а від якісного здійснення функцій надавача освітніх послуг. Таким чином, більшість опитуваних визнає необхідність виконання функцій управління у процесі розробки та надання освітніх послуг в закладі освіти, але не завжди і не в усіх ситуаціях (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Чи потрібно надавачам освітніх послуг ЗЗСО бути обізнаними з функціональними особливостями управлінської діяльності?

Рівень	Кількість відповідей	%
Високий	7	20
Середній	22	62,8
Низький	6	17,2

Третє запитання – «Чи вважаєте Ви, що певні управлінські рішення можуть стимулювати процес покращення якості освітніх послуг в ЗЗСО?» - було поставлене з метою з'ясування того, як респонденти пов'язують управління з якістю освітніх послуг. Управлінські рішення як висновки з аналізу різних ситуацій, завжди приймаються для покращення процесів та явищ, вважають 20% учасників опитування. Протилежну думку мають 22% респондентів. Вони переконані, що управлінські рішення лише заважають природній течії процесів. А ще 57,2% опитаних наголосили, що більшість управлінських рішень дійсно сприяє покращенню якості освітніх послуг, але так буває не завжди. Іноді управлінські рішення бувають необґрунтованими реальними умовами надання освітніх послуг. У такому разі вони можуть заважати процесу. Отже, більшість учасників визнають необхідність прийняття управлінських рішень для зміни ситуації у сфері надання якісних освітніх послуг в ЗЗСО, але не завжди визнають їх доречність і, відповідно, не мають потребу їх виробляти й сприймати як механізм регуляції вищезазначеного процесу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Чи вважаєте Ви, що певні управлінські рішення можуть стимулювати процес покращення якості освітніх послуг в ЗЗСО?

Рівень	Кількість відповідей	%
Високий	7	20
Середній	20	57,2
Низький	8	22,8

І останнє запитання – «Чи вважаєте Ви, що управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО підвищує конкурентоспроможність освітньої організації на ринку освітніх послуг?» також було спрямоване на виявлення потреби керівників та педагогічних працівників здійснювати управлінську діяльність з метою створення умов підвищення якості освітніх послуг. Результати опитування з даного питання показали, що абсолютна більшість респондентів (77,1%) пов'язують управління з конкурентоспроможністю освітнього закладу. Але лише 14,3% опитаних обумовлюють конкурентоспроможність ЗЗСО якістю освітніх послуг. На їх думку, управління визначає конкурентоздатність освітньої організації саме через якість освітніх послуг. Управлінська діяльність дає змогу створювати умови підвищення рівня якості освітніх послуг і таким чином зміцнювати конкурентоспроможність ЗЗСО у порівнянні з іншими освітніми організаціями. А 8,6% учасників опитування не розглядають управління фактором впливу на конкурентоздатність закладу освіти. За їх словами, конкурентоспроможність освітньої організації забезпечують багато різних компонентів і управління серед них не займає перших сходинок за характером впливу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Чи вважаєте Ви, що управління якістю освітніх послуг
в ЗЗСО підвищує конкурентоспроможність освітньої організації
на ринку освітніх послуг?**

Рівень	Кількість відповідей	%
Високий	5	14,3
Середній	27	77,1
Низький	3	8,6

Проведене усне опитування дало змогу зробити наступні висновки: високий рівень сформованості мотиваційних орієнтирів щодо управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО показало 19,3% респондентів; середній рівень діагностовано у 65,7% опитуваних низький рівень зафіксовано у 15% учасників опитування.

Представимо отримані результати у вигляді діаграми (рис. 2.1).

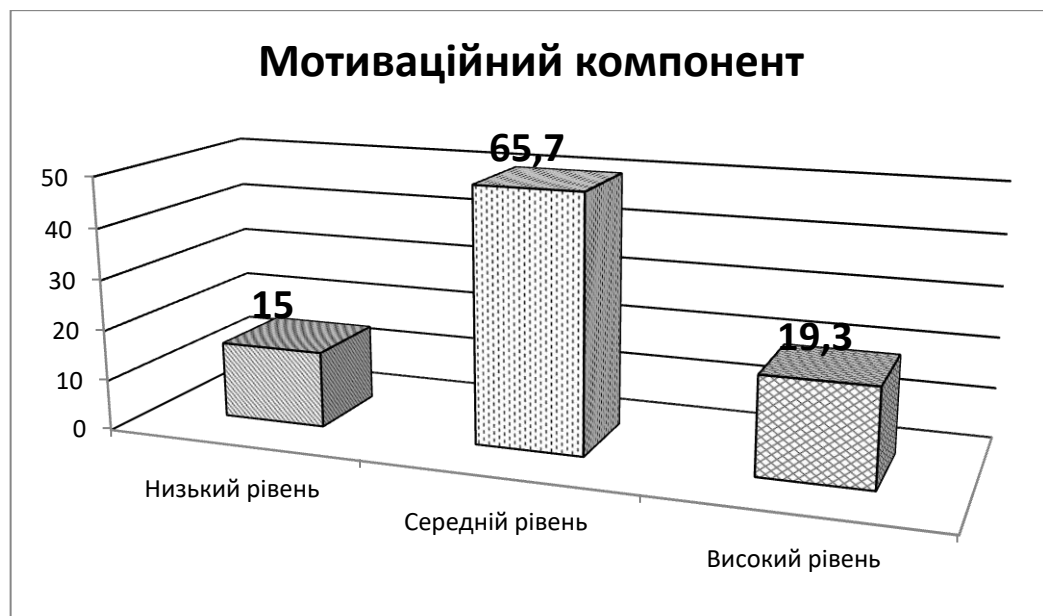


Рис. 2.1. Рівні мотиваційного компоненту управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО

Діагностику **прогностичного** компоненту ми проводили методом тестування. Нами було розроблено тест (Додаток Б), який містив запитання,

що стосувалися прогностичної діяльності суб'єктів управління у сфері освітніх послуг та три орієнтовні відповіді на них.

За результатами тестування ми отримали наступні результати.

Щодо першого запитання – *«Чи вважаєте Ви, що успішність управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО з необхідністю залежить від прогнозування результатів?»* - більшість опитуваних (80%) вважають, що прогнозування виступає компонентом успішного управління в будь-якій сфері (і сфері управління якістю освітніх послуг у тому числі). Але лише 20% з них зауважили, що саме правильний прогноз забезпечує гарантований результат. А 60 % учасників тестування схиляються до думки, що прогнозування визначає наближений результат, який в подальшому може змінюватися в залежності від обставин середовища. Ще 20% суб'єктів управління вважають, що реальні обставини та ресурси можуть нівелювати результати прогностичної діяльності. А тому, прогнозування в управлінні якістю освітніх послуг в ЗЗСО важливо тільки у деякій мірі.

Отже, ми можемо зробити висновок, що не всі опитувані розуміють роль прогностичної діяльності в управлінні якістю освітніх послуг в ЗЗСО як такої, яка гарантовано забезпечує потрібний результат, оскільки обґрунтовані прогнози враховують і тенденції змін, і напрями розвитку закладу освіти, і загальнодержавні трансформації освіти, що дає змогу максиміально чітко сформулювати реальну мету, досягнення якої в майбутньому забезпечить належну якість освітніх послуг.

Відповіді на друге запитання – *«Планування в управлінні якістю освітніх послуг в ЗЗСО допомагає долати ризики та проблеми?»* - виявили, що 11,4% респондентів вважають планування безсумнівно потрібним, тому що воно дає змогу продумати всі особливості процесу надання освітніх послуг з урахуванням загальносвітових та державних тенденцій удосконалення якості та специфіки діяльності кожного конкретного закладу. 22,8% опитаних навпаки зауважили, що плани складаються для вищого керівництва, а реальний процес надання освітніх послуг потребує творчості його учасників. За словами цієї

групи респондентів, плани обмежують виявлення творчості. При цьому, на думку 65,7% учасників тестування, планування певною мірою допомагає досягненню потрібних результатів, але іноді носить безсистемний характер, а процес надання якісних освітніх послуг коректується безпосередньо реаліями сьогодення.

У такому разі, важливо зауважити, що суб'єкти управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО сприймають планування як необхідну, але не завжди важливу частину управлінської діяльності. Певна частина учасників тестування вважають планування процесом, який іноді відірваний від реалій сьогоденної роботи закладу освіти.

У третьому запитанні ми намагалися поєднати прогностичну діяльність в управлінні якістю освітніх послуг зі створенням конкурентних переваг ЗЗСО – *«Конкурентні переваги закладу загальної середньої освіти залежать від прогностичної діяльності суб'єктів управління у сфері якості освітніх послуг?»*.

За відповідями респондентів ми отримали наступні результати: 11,5% пов'язують прогнозування у сфері управління з досягненням майбутніх результатів, а тому і з зміцненням конкурентних переваг ЗЗСО у сфері надання якісних освітніх послуг; ще 11,5% навпаки стверджують, що лише професіоналізм постачальників освітніх послуг грає вагомую роль у створенні конкурентних переваг ЗЗСО; а 77% - вважають, управлінське передбачення лише частково впливає на підвищення конкурентних переваг освітнього закладу.

Таким чином, не всі учасники тестування розуміють, що конкурентні переваги ЗЗСО залежать від доцільного та реалістичного прогнозування якості освітніх послуг, а тому прогностична діяльність в управлінні має важливе значення у досягненні вищих рівнів якості у сфері освітніх послуг, що надає ЗЗСО.

Відповіді на останнє запитання нашого тесту – *«Прогностична діяльність в управлінні якістю освітніх послуг має охоплювати різнорівневі цілі чи*

визначати лише перспективні напрямки?» - показали, що 25,7% опитаних вважають, що цілі мають бути різнорівневими, оскільки виражають етапність досягнення кінцевого результату (у випадку підвищення якості освітніх послуг це виявляє поступовість даного процесу). 57,2% суб'єктів управління зауважили, що прогнозування в управлінні має торкатися перспективних тенденцій удосконалення якості освітніх послуг в ЗЗСО, але на важливих ділянках роботи і тактичні цілі мають визначатися. А за словами 17,1% респондентів, завдання управління – визначати цілі високого рівня, а тактичні цілі розробляються самими надавачами освітніх послуг.

Отже, за результатами тестування ми зробили висновок, що не всі учасники тестування розуміють значущість прогностичної діяльності в управлінні якістю освітніх послуг у ЗЗСО. А це може негативно впливати на ефективність процесу надання освітніх послуг та зменшувати успішність поступового підвищення якості освітніх послуг в умовах змінного зовнішнього середовища.

Отримані результати дали змогу визначити рівні прогностичного компонента в управлінні якістю освітніх послуг у ЗЗСО (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Рівні прогностичного компонента в управлінні якістю освітніх послуг у ЗЗСО

№ питання	Рівні / Показники (%)		
	Високий	Середній	Низький
1	20	60	20
2	11,4	65,7	22,8
3	11,5	77	11,5
4	25,7	57,2	17,1
Середні показники	17,2	65	17,8

На діаграмі отримані результати виглядають наступним чином (рис. 2.2).

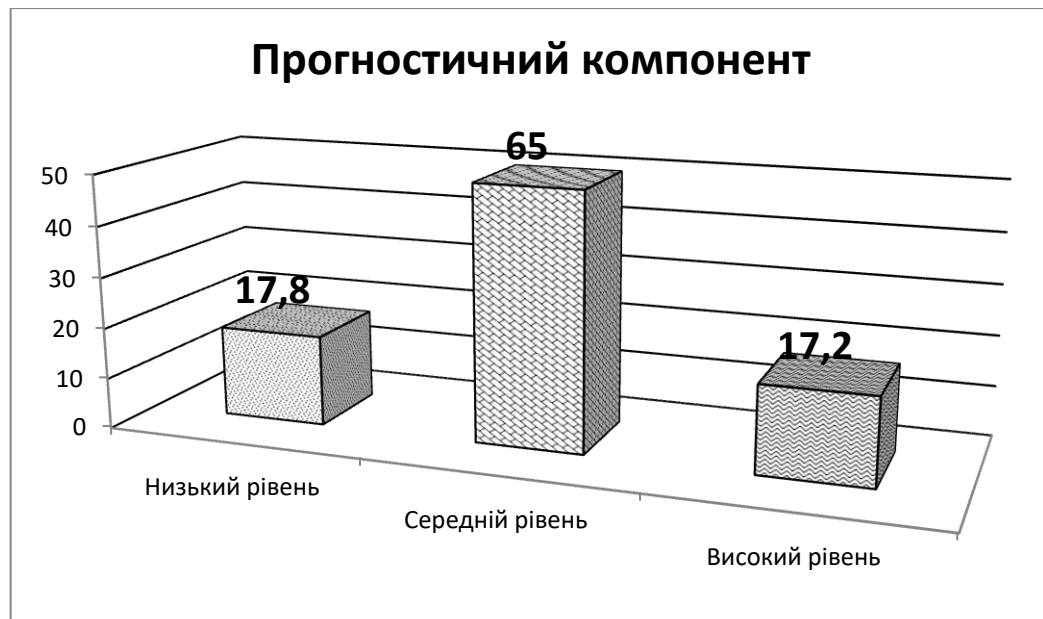


Рис. 2.2. Рівні прогностичного компоненту управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО

Перевірку **організаційного** компоненту управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО ми здійснювали методом індивідуальної бесіди (Додаток Г). Нас цікавило як суб'єкти управління організують процес надання якісних освітніх послуг і яким чином вони впливають на цей процес з метою його удосконалення. Для цього ми розробили перелік запитань, які поставили нашим співрозмовникам.

Оскільки якість освітніх послуг залежить, як було зазначено вище, від професіоналізму їх надавачів, наше перше запитання стосувалося діяльності суб'єктів управління щодо підвищення кваліфікації учасників даного процесу – «Яким чином Ви управляєте процесом вдосконалення майстерності тих, хто надає освітні послуги?».

Практично всі учасники бесіди наголосили на важливості підвищення кваліфікації надавачів освітніх послуг і звернули увагу на організований у закладах середньої освіти процес атестації педагогічних працівників один раз на п'ять років. Переатестація передбачає обов'язкове проходження курсів підвищення кваліфікації педагогічним складом закладу за загальношкільним

планом. Курси підвищення кваліфікації обираються за спеціалізацією та сучасними потребами педагогічних працівників і спрямовані на удосконалення вмінь та формування навичок надання якісних освітніх послуг у межах власних повноважень. Ця форма удосконалення майстерності надавачів освітніх послуг, зауважили опитувані, дає позитивні результати, оскільки спрямована на розв'язання сучасних проблем трансформації освіти України в умовах руху до європейської системи освіти.

Дана відповідь учасників бесіди була підтверджена планами підвищення кваліфікації педагогічних працівників ЗЗСО (за роками) та особистими документами (посвідченнями, програмами курсів тощо).

Але нас цікавило які ще заходи з удосконалення майстерності надавачів освітніх послуг організують суб'єкти управління. Більшість співрозмовників (71,4%) наголосили на проведенні конференцій з обговоренням сучасних питань актуальних тем; на роботі методичних об'єднань, де розбираються новітні методики та технології, вивчаються освітні документи загальнодержавного змісту, розглядаються проблеми удосконалення процесу надання освітніх послуг у різних ланках; на відвідуванні тренінгів, які організують запрошені фахівці; на проведенні відкритих занять. Всі ці заходи дають змогу поєднувати у власній роботі головні положення загальноосвітніх тенденцій з конкретизацією їх в діяльності відповідного закладу загальної середньої освіти та окремих спеціалістів. При цьому співрозмовники активно підтверджували свої тези прикладами, документами, навіть, фото та відео звітами.

Особливо цінним висновком наших індивідуальних бесід було те, що 17,1% опитуваних розповіли про заходи самоуправління цим процесом, які вони здійснюють самостійно за власним інтересом та потребою підвищувати свою педагогічну та управлінську майстерність. Вони знаходять сучасні аудіо- та відеоматеріали, встановлюють контакти зі спеціалістами інших закладів для обміну досвідом, беруть участь у роботі творчих груп, де вони знайомляться з новими методиками, опановують інноваційний досвід і в подальшому

намагаються адаптувати його до процесу надання освітніх послуг у ЗЗСО, де вони працюють.

Але слід зауважити, що 11,5% учасників бесіди обмежуються курсами підвищення кваліфікації (1 раз на 5 років) та проведенням відкритих занять за планом освітнього закладу.

У такому разі, можна зробити висновок, що не всі суб'єкти управління розуміють, що умови нестабільного зовнішнього середовища потребують постійного підвищення кваліфікації надавачів освітніх послуг, оскільки саме майстерність тих, хто надає освітні послуги є необхідним компонентом їх якості. А тому у кожному ЗЗСО завданням суб'єктів управління є організація процесу удосконалення майстерності відповідних фахівців.

У другому запитанні ми намагалися з'ясувати як суб'єкти управління здійснюють організаційну функцію управління якістю освітніх послуг. Тому наше запитання було сформульоване наступним чином: «У чому Ви вбачаєте процес організації якісних освітніх послуг?». Більшість співрозмовників (85,7%) наголошували на матеріально-технічному та методичному забезпеченні процесу, створенні мобільного та безпечного освітнього середовища, застосуванні інформаційних технологій, вільному виборі навчальних програм та форм навчання, організації комфортного комунікативного простору, організації ефективної системи оцінювання та контролю знань. За словами учасників бесіди, діалектична єдність названих компонентів дає змогу ефективно формувати ключові компетентності учнів та забезпечувати їх потреби безперервного особистісного розвитку. А 28,6% фахівців з вищезазначеної кількості опитаних впевнені, що організація якісних освітніх послуг має носити творчий характер та бути пов'язана з інноваційною діяльністю учасників цього процесу. Тільки постійне оновлення та удосконалення всіх компонентів процесу надання освітніх послуг дозволить вчасно пристосовуватися до сучасних ситуацій невизначеності та відповідати соціальним, інтелектуальним, моральним та емоційним викликам замовників освітніх послуг. При цьому, 14,3% співбесідників вважають, що організація

якісних освітніх послуг обумовлена професіоналізмом фахівців. На їх думку, будь-які компоненти стануть дієвими лише тоді, коли їх об'єднає компетентний спеціаліст.

Отже, проведені індивідуальні бесіди показали, що більшість суб'єктів управління якістю освітніх послуг усвідомлюють складність організації процесу і необхідність докладання значних зусиль у дієвій інтеграції всіх його компонентів для забезпечення вимог, які висуваються до його якості.

Важливою функцією управління, на нашу думку, є контроль. Саме тому третє запитання було присвячене управлінському контролю якості освітніх послуг у ЗЗСО. Нас цікавило як учасники бесіди розглядають контролюючі дії в управлінні якістю освітніх послуг. На запитання «Що Ви розумієте під поняттям «контроль якості освітніх послуг?» ми отримали наступні відповіді. 34,3% опитаних зводять контроль якості освітніх послуг до оцінювання знань та умінь здобувачів середньої освіти. За їх словами, перевірка отриманого учнями обсягу знань та умінь, які вони зможуть застосувати у власній життєдіяльності, виступає показником якості освітніх послуг. Саме тому щорічні оцінювання, а головне, складання випускниками Національного Міжпредметного Тесту виявляють рівень якості освітніх послуг ЗЗСО. 51,5% співрозмовників погоджуючись з даною точкою зору, додають, що до контролю якості освітніх послуг важливо залучати батьків як замовників освітніх послуг. І хоча думка батьків може носити суб'єктивний характер, вона допомагає корегувати процес надання освітніх послуг в ЗЗСО з урахуванням індивідуально-особистісного компоненту. І лише 14,3% учасників бесіди контроль якості освітніх послуг розуміли більш широко: контроль відповідності змісту програм та освітньої діяльності, контроль інформаційно-технологічного забезпечення, контроль методичного супроводу процесу надання освітніх послуг, контроль забезпечення матеріально-ресурсної бази для організації процесу, контроль підвищення кваліфікації педагогічних працівників, контроль дотримання принципів та процедур забезпечення якості

освітніх послуг в ЗЗСО у відповідності із загальнодержавними освітніми положеннями.

Аналіз отриманих даних виявив, що широкий погляд на контроль якості освітніх послуг мають заступники директорів ЗЗСО з навчальної та виховної роботи, які здійснюють контролюючі функції за даною посадою. Педагогічні працівники розглядають контроль у межах власних посадових обов'язків, не усвідомлюючи себе в ролі керівників освітнього процесу. Це звужує їх погляд на складові елементи освітніх послуг і заважає формуванню розуміння освітніх послуг як багатокомпонентного інтегрованого явища, де всі частини мають гармонійно поєднуватися для досягнення запланованого результату, який відповідає вимогам суспільства та запитам замовників освітніх послуг.

І останнє запитання проведених індивідуальних бесід стосувалося здійснення регулятивної функції управління у сфері підвищення якості освітніх послуг в ЗЗСО – «Чи вдаєтесь Ви до регулятивних дій в управлінні якістю освітніх послуг?». Більшість суб'єктів управління дали позитивну відповідь. У своїх поясненнях 68,6% співрозмовників наголошували на тому, що процес надання освітніх послуг залежить від багатьох факторів: різний рівень розвитку отримувачів освітніх послуг, різна складність навчального матеріалу, різна мотивація до його засвоєння в учнів, різне матеріально-технічне та методичне забезпечення освітнього процесу на різних стадіях опанування знань, умінь та навичок, різна предметно-тематична зацікавленість тощо. Відповідно ці та інші фактори потребують управлінського втручання та регулювання процесу надання освітніх послуг з метою його стабілізації та вдосконалення. Обрання педагогічних методів та технологій, відбір методичного матеріалу та засобів його унаочнення, індивідуалізація освітнього процесу, створення мотиваційних «гачків» потребують постійної корекції процесу надання освітніх послуг. Саме тому здійснення регулятивної функції в управлінні є важливим аспектом підвищення якості освітніх послуг.

Особливо нас зацікавило те, що 22,8% учасників бесіди акцентували увагу на тому, що в умовах COVID-19 та повномасштабного вторгнення рф,

коли значна частина освітнього процесу була переведена у формат он-лайн навчання, роль регулятивної функції в управлінні стала ще більш значуща. Підтримка уваги учнів у дистанційному форматі, знаходження доцільних методів подачі навчального матеріалу та контролю його засвоєння, використання інформаційних технологій тощо потребує постійної корегуючої діяльності. Але 8,6% опитаних вважають, що стабільність є найкращою умовою якості. Використання зручних та опанованих форматів, методів, технологій є запорукою якості надання освітніх послуг, коли додаткове втручання може лише завадити освітньому процесу і негативно вплинути на якість освітніх послуг.

За результатами проведення індивідуальних бесід з суб'єктами управління ми отримали наступні загальні показники щодо рівнів організаційного компоненту управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Рівні організаційного компоненту в управлінні
якістю освітніх послуг у ЗЗСО**

№ питання	Рівні / Показники (%)		
	Високий	Середній	Низький
1	17,1	71,4	11,5
2	28,6	57,1	14,3
3	14,3	51,5	34,3
4	22,8	68,6	8,6
Середні показники	20,7	62,1	17,2

Унаочнимо отримані результати на діаграмі (рис.2.3).

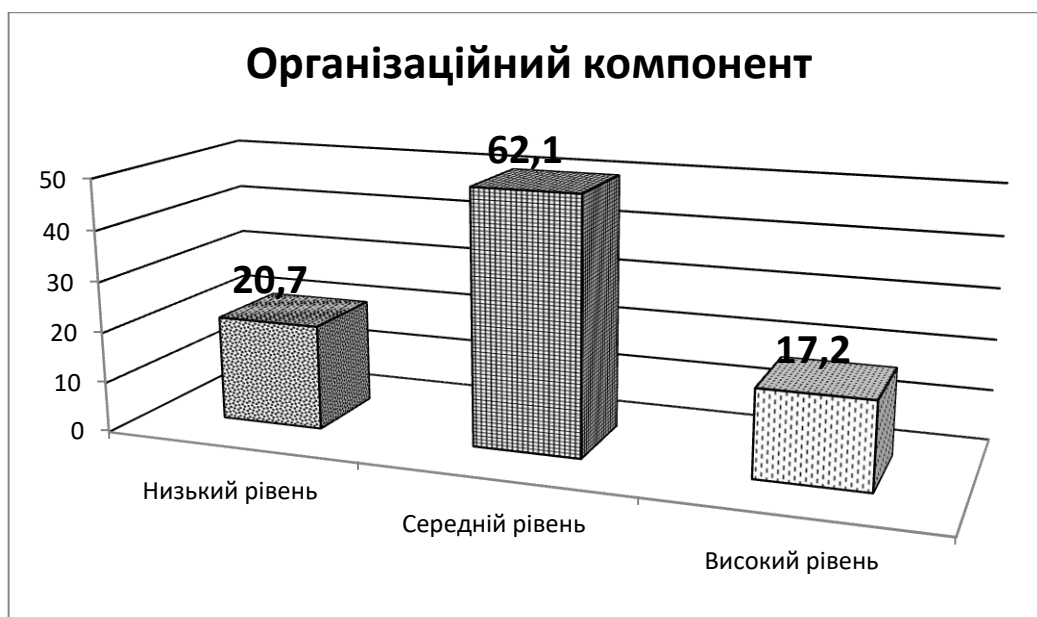


Рис. 2.3. Рівні організаційного компоненту управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО

Визначення рівнів **рефлексивного** компоненту управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО ми проводили методом анкетування. Для цього ми розробили анкету (додаток В). Результати анкетування представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Результати анкетування щодо управління
якістю освітніх послуг в ЗЗСО**

№ запитання	Кількість опитуваних та рівень у %					
	Високий		Середній		Низький	
1)	9	25,7	24	68,5	2	5,8
2)	7	20	23	65,7	5	14,3
3)	7	20	24	68,5	4	11,5
4)	10	28,5	21	60	4	11,5
5)	9	25,7	20	57,2	6	17,1
6)	5	14,3	21	60	9	25,7
7)	6	17,1	23	65,8	6	17,1
8)	5	14,2	15	42,9	15	42,9
Середній показник		20,7		61,1		18,2

За результатами анкетування ми зробили висновок, що більшість суб'єктів управління усвідомлюють необхідність здійснення аналітичної роботи для удосконалення освітніх послуг, але аналіз власної управлінської діяльності у сфері підвищення якості освітніх послуг здійснюють не всі учасники анкетування. Певний відсоток опитуваних не бачить потреби порівнювати наслідки прийнятих управлінських рішень з запланованими результатами. А це може суттєво впливати на процес покращення якості освітніх послуг в ЗЗСО.

На діаграмі отримані дані щодо рівнів рефлексивного компоненту управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО виглядають наступним чином (рис. 2.4).

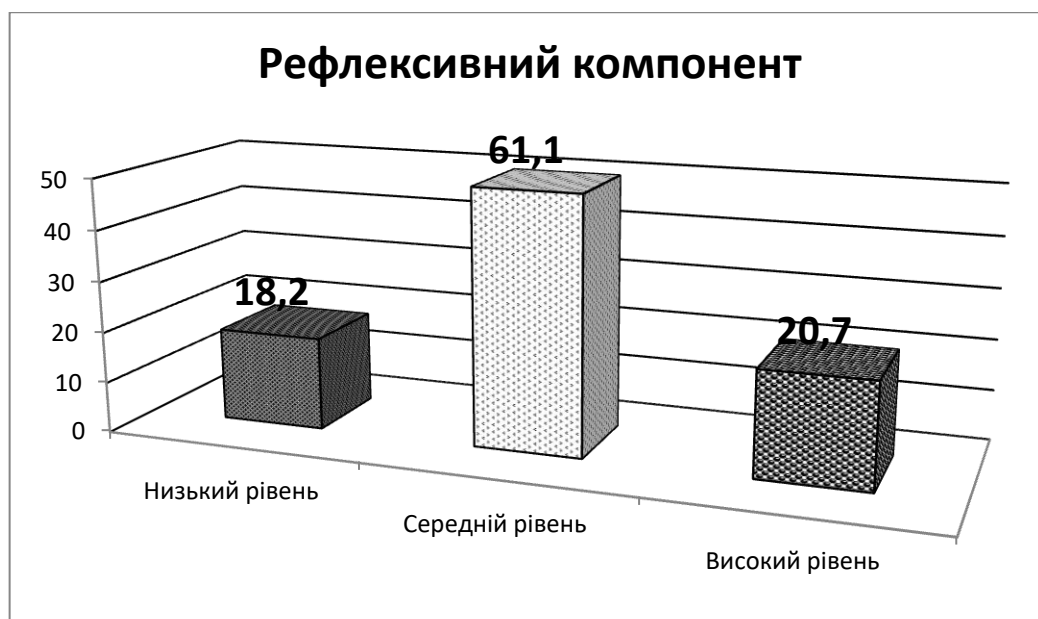


Рис. 2.4. Рівні рефлексивного компоненту управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО

Отже, проведена діагностика рівнів складових компонентів процесу управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО дала змогу визначити сучасний стан управлінської діяльності в закладах освіти у сфері підвищення якості освітніх послуг (таблиця 2.9, рис. 2.5).

Таблиця 2.9

Рівні управління якістю освітніх послуг ЗЗСО

№	Компоненти	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
1.	Мотиваційний компонент	19,3	65,7	15
2.	Прогностичний компонент	17,2	65	17,8
3.	Організаційний компонент	20,7	62,1	17,2
4.	Рефлексивний компонент	20,7	61,1	18,2
	Середній показник	19,5	63,5	17

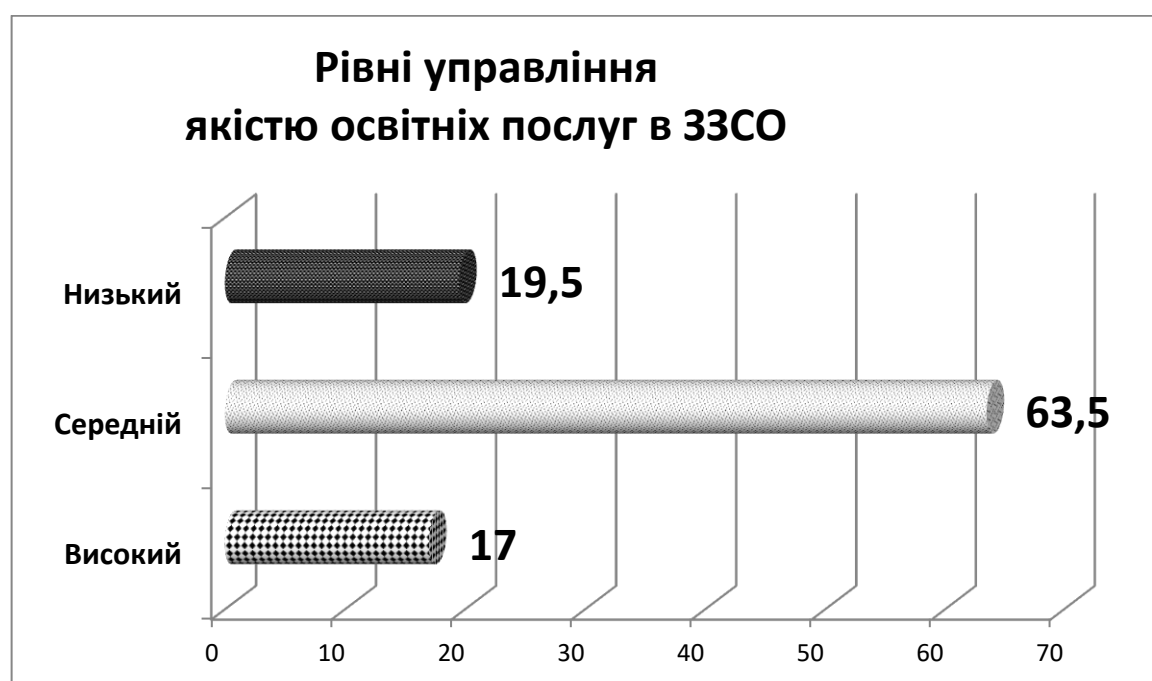


Рис. 2.5. Сучасний стан управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО

Констатувальний етап педагогічного експерименту дав змогу зробити висновок про можливість удосконалення управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО. Це дає підстави для окреслення шляхів удосконалення управлінської діяльності у сфері надання освітніх послуг та визначення педагогічних умов оптимального здійснення управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО.

Висновки до другого розділу

Дослідження практичних аспектів управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО дозволило зробити наступні висновки:

1. Основними складовими управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО є мотиваційний, прогностичний, організаційний та рефлексивний компоненти.

2. Критеріями управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО можна визначити: наявність мотиваційних орієнтирів керівника на покращення якості освітніх послуг в ЗЗСО; рівень прогностичних здібностей в управлінні якістю освітніх послуг; сформованість управлінських умінь керівника для організації процесу якісного надання освітніх послуг; ступінь здійснення аналітико-оціночної діяльності в управлінні якістю освітніх послуг. Кожен критерій має свої показники.

3. Управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО може здійснюватися на трьох рівнях: високому, середньому та низькому.

4. Констатувальний етап педагогічного експерименту зафіксував, що управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО на високому рівні здійснюють 17% суб'єктів управління,; на середньому рівні – 63,5%; на низькому – 19,5%.

5. Визначений сучасний стан управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО висвітлив потребу удосконалення процесу управління у сфері покращення якості освітніх послуг в ЗЗСО.

6. Виявлені проблеми потребують окреслення шляхів удосконалення управління якістю освітніх послуг та визначення педагогічних умов ефективності даного процесу в ЗЗСО.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3.1. Технології удосконалення процесу управління якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти

Рух України до європейського освітнього простору загострив увагу світової спільноти до якості освітніх послуг в ЗЗСО. Відповідно проблема підвищення вимог до якості освітніх послуг активізувала питання управління даним процесом. Система управління якістю має гарантувати високий рівень освітніх послуг, який здатний забезпечити формування ключових компетентностей здобувачів освітніх послуг як основи їх ефективної особистісної та професійної життєдіяльності.

Умови динамічного сьогодення характеризуються необмеженим зростанням інформації, глобальною конкуренцією закладів освіти та ринку освітніх послуг, зміною парадигми науково-методичного знання. Нові виклики сучасності спонукають до пошуку нових шляхів удосконалення системи менеджменту якості освітніх послуг у закладах освіти різних рівнів акредитації (і ЗЗСО у тому числі).

Одним з таких шляхів є використання нових технологій у сфері управління.

Багато дослідників (З. Рябова, В. Луговий, С. Ніколаєнко, С. Сисоєва, О. Локшина та ін.) серед кращих освітніх практик управління називають бенчмаркінг. Методологія бенчмаркінгу, за словами О. Біляковської, спрямована на управління підвищенням якості освітніх послуг в сучасних закладах освіти [5, с. 10].

Сутність бенчмаркінгу, вважає М. Василькова, полягає у використанні кращого досвіду інших організацій для покращення діяльності свого закладу освіти [11, с. 51]. Г. Чекаловська зазначає, що бенчмаркінг виступає методом підвищення конкурентоспроможності закладу освіти на ринку освітніх послуг [87, С. 78].

У такому разі, бенчмаркінг розглядається як управлінська технологія, яка дає змогу створювати освітньому закладу конкурентні переваги за рахунок впровадження кращого освітнього досвіду менеджменту. Відкриття, пізнання та впровадження кращих управлінських практик суб'єктів бенчмаркінгу дає змогу знайти шляхи покращення якості освітніх послуг. Бенчмаркінг в управлінні якістю освітніх послуг у ЗЗСО має трирівневий характер, оскільки поєднує стратегічні тенденції розвитку з галузевими особливостями та діяльністю закладів освіти певного рівня акредитації.

Використання бенчмаркінгу в управлінні ЗЗСО має низку позитивних аспектів, а саме: налагодження комунікативної співпраці з іншими закладами середньої освіти; опанування ефективних методів діагностики суб'єктів бенчмаркінгу; аналіз передового досвіду закладів-лідерів та визначення оптимальних шляхів усунення прорахунків у діяльності свого освітнього закладу; прогнозування зрушень на основі порівняльного аналізу діяльності інших ЗЗСО.

Група авторів (В. Захарченко, Н. Корсікова, М. Меркулов) окреслили процедуру бенчмаркінгу: визначення слабких ланок у діяльності ЗЗСО; обрання еталонного закладу; порівняння практик власного закладу освіти з кращим досвідом; адаптація отриманого досвіду у діяльність власного ЗЗСО; моніторинг отриманих результатів [32]. При цьому слід зауважити, що процес бенчмаркінгу має циклічний характер і може повторюватися за основними етапами.

О. Біляковська зазначає, що використання бенчмаркінгу потребує готовності керівництва до змін у закладі освіти; творення нової корпоративної культури на основі зацікавленості педагогічних працівників у підвищення рівня якості освітніх послуг; системності процесу управління у сфері покращення якості надання освітніх послуг у ЗЗСО; прийняття управлінських рішень на основі моніторингу реальних освітніх процесів та запитів стейкхолдерів та замовників освітніх послуг; усвідомлення бенчмаркінгу як невід'ємної частини стратегії розвитку ЗЗСО [5, с. 12].

Отже, однією з технологій удосконалення управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО є бенчмаркінг, який стимулює впровадження інновацій в управлінську практику та формує культуру підвищення конкурентних переваг закладу освіти на ринку освітніх послуг як стратегічного орієнтиру розвитку в умовах руху освіти України в європейській освітній простір.

Ще одним важливим шляхом удосконалення управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО є створення багаторівневої системи менеджменту, яка ефективно поєднує загальнодержавні, галузеві та місцеві положення, що стосуються надання якісної освіти. Створення багаторівневої системи управління, вважають Є. Гревцева та К. Набока, має враховувати: «суспільно-державний характер діяльності суб'єктів управління якістю; наявність системоутворюючого чинника у вигляді стандарту якості надання публічних послуг у сфері освіти на місцевому рівні; багатоваріантність організаційних і технологічних рішень на різних рівнях системи менеджменту якості; оптимальне співвідношення і баланс зовнішнього та внутрішнього управління якістю освіти» [18, с. 32].

Багаторівнева система менеджменту обумовлена складною компонентною природою процесу надання якісних освітніх послуг, який інтегрує зовнішні аспекти освіти в суспільстві, регіональні з внутрішніми місцево-територіальними особливостями освітніх організацій (і ЗЗСО у тому числі).

Така система управління якістю освітніх послуг передбачає розробку та узгодження завдань та функцій менеджменту для кожного рівня освітніх компонентів. У такому разі особливої уваги потребує місцевий рівень управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО, який з необхідністю має спиратися на спільні цілі, єдині програми якості ресурсного забезпечення, методичних нормативів та процедур контролю якості й підготовки кадрів. При цьому, композиційна побудова складових на місцевому рівні передбачає інваріативність, яка пов'язана з особливостями функціонування конкретних закладів освіти.

Отже, багаторівнева система менеджменту характеризується інтеграцією управлінських зусиль на місцево-територіальному рівні з загальнодержавними та регіональними вимогами, стандартами, запитами та очікуваннями.

Розробка системи управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО на місцевому рівні має відбуватися у сфері розширення номенклатури діагностичних підходів; поєднання лінійно-функціонального та програмно-цільового менеджменту; досягнення високого рівня компетентності в координації управлінських рішень; розширення зв'язків між рівнями управління та зовнішнім середовищем.

Удосконалення управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО на місцевому рівні, за словами Є. Гревцевої та К. Набоки, включає покращення організаційної структури та ресурсного забезпечення менеджменту якості, розробку доцільної системи документообігу та підвищення кваліфікації педагогічних працівників у сфері управління якістю, активізацію процесних процедур та удосконалення інструментарію оцінки якості освітніх послуг як механізмів управління якістю освітніх послуг.

Слід зазначити, що удосконалення управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО на місцевому рівні розв'язує низку протиріч: між загально суспільними вимогами до управління якістю й обмеженими можливостями вирішення цієї проблеми в конкретній освітній організації; між інноваційними процесами в управлінні та механізмами їх реалізації на місцевому рівні; між розвитком теорії управління та практикою її впровадження в ЗЗСО.

Таким чином, гармонійне узгодження рівневих особливостей менеджменту дає змогу удосконалювати механізми управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО з урахуванням змін суспільних відносин та запитів замовників освітніх послуг.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій відкриває ще один шлях підвищення ефективності управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО. Особливого значення цей шлях набуває в умовах COVID-19 та російського

військового вторгнення на територію України, коли інформаційні потреби суб'єктів управління почали швидко зростати.

Інформація як предмет й продукт управлінської діяльності з кожним роком все більше стає регулятором результативності менеджменту. Дослідження вчених у наш час торкаються актуальних проблем інформаційного забезпечення управління, розкривають питання управлінського моніторингу, розв'язують завдання експлуатації інформаційних ресурсів тощо. Заклади освіти активно створюють та розвивають системи інформаційного забезпечення управління (і у сфері якості освітніх послуг також). Створені інформаційні системи містять правові, організаційні, програмні, технічні засоби підтримки діяльності суб'єктів управління.

Інформаційні технології в системі менеджменту якості освітніх послуг дають змогу не тільки отримувати адекватну і точну інформацію у максимально повному обсязі, але й в систематизованому та захищеному вигляді. Зручна подача інформації сприяє її чіткому аналізуванню, оцінюванню, а відповідно і прийняттю доцільних управлінських рішень.

У такому разі, пошук, відбір, збереження, накопичення та обмін інформації виступають сьогодні необхідними та стандартними операціями інформаційної діяльності керівника.

Особливого значення в управлінні якістю освітніх послуг в закладах освіти набуває моніторинг. Г. Єльнікова та З Рябова зауважують, що сутність моніторингу полягає у постійному спостереженні за будь-яким процесом із метою виявлення його відповідності запланованому результату [27].

Моніторинг в управлінні дозволяє отримувати інформацію та робити висновки про стан об'єкту (за темою нашого дослідження таким об'єктом виступає якість освітніх послуг) та прогнозувати на цій основі подальше покращення якості. Таким чином, відстеження ситуації у сфері надання освітніх послуг сприяє вчасної регуляції даного процесу.

За словами О. Кулик, моніторинг поєднує три елементи менеджменту: контроль, експертизу та інформаційне забезпечення, інтеграційна дія яких запобігає деструкційним впливам зовнішнього середовища [45, с. 62].

Інформаційна система моніторингу в управлінні дає змогу визначати відповідність наявної якості освітніх послуг у ЗЗСО встановленим стандартам та узгоджувати соціальний запит суспільства на рівень якості з місцевими нормативами та наявними умовами діяльності освітньої організації.

Отже, моніторинг у наш час виступає дієвим інструментом управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО, оскільки синхронізація процесів спостереження, вимірювання, оцінювання з прогнозуванням, моделюванням та проектуванням призводить до прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості освітніх послуг в закладах освіти.

Інформатизація управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО має здійснюватися за принципами системності, комплексності та безперервності. Це пов'язано з постійним вдосконаленням програмного забезпечення, відкриттям нових інформаційно-технічних можливостей, розробкою систем автоматизації процесів. Сьогодні управління якістю освітніх послуг має здійснюватися в інформаційно-освітньому середовищі, яке передбачає не лише технологічний та просторово-семантичний аспекти, але й інформаційно-компетентнісну та комунікативну сфери. Відповідно модель сучасного керівника має містити інформаційно-комунікативно компетентнісну складову, яка пов'язана не лише з обізнаністю суб'єкта управління у програмних засобах інформаційно-технічного забезпечення, але й з можливостями встановлення швидкої та доступної комунікації в будь-який час з будь-якою кількістю співрозмовників.

Іншими словами, управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО має здійснюватися в освітньому просторі, де циркулюють інформаційні потоки, які забезпечують успішну інформаційну взаємодію суб'єктів управління з керівними структурами на основі інформаційної підтримки та управлінського консультування. Використання інформаційних технологій підвищує

оперативність управління, оскільки прийняття оптимальних рішень залежить від своєчасного забезпечення інформацією.

Таким чином, впровадження інформаційних технологій у процес управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО створює умови модернізації системи менеджменту, яка відповідає державним орієнтирам у сфері розвитку інформаційно-програмових засобів, галузевим завданням трансформації освіти на основі інноваційного розвитку та забезпечує якість освітніх послуг на високому рівні на основі підвищення координованості всіх компонентів системи управління в освітніх організаціях.

Сьогодні ЗЗСО здійснюють свою діяльність в умовах постійних ризиків та невизначеності зовнішнього середовища: демократизація, глобалізація, інформатизація, технологізація та комп'ютеризація системи освіти, інтеграція в європейський освітній простір, локдаун та воєнний стан в Україні. Всі ці процеси впливають на конкурентоздатність освітніх організацій на ринку освітніх послуг і потребують трансформації системи управління. Як відомо з наукових джерел, стабілізація та розвиток закладів освіти у наш час залежить від застосування методології стратегічного менеджменту, яка дає змогу визначати фарватер руху закладу загальної середньої освіти з урахуванням тенденцій зовнішніх змін та внутрішнього потенціалу самої організації з метою покращення якості освітніх послуг. Стратегічне управління дозволяє вчасно реагувати на динамічне оточення освітньої організації і передбачати майбутній розвиток.

На підтвердження даної думки наведемо висновки Л. Страшинської, яка вважає, що застосування стратегічного менеджменту зміцнює позиції організації на ринку послуг та товарів, тому що дозволяє пристосуватися до зовнішніх впливів і наблизитись до зразка ефективної діяльності в нестабільному зовнішньому середовищі [79].

Група дослідників (Є. Кайлюк, В. Андрєєва, В. Гриненко) розглядають стратегічний менеджмент як «довгострокову програму діяльності організації,

яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується у процесі її реалізації» [36, с. 13].

Нам подобається позиція науковців Чернігівського національного технологічного університету, які вважають, що стратегічний менеджмент створює унікальні переваги закладу освіти у різних сферах його діяльності (і сфері надання освітніх послуг у тому числі) у порівнянні з аналогічними освітніми організаціями, які представлені на ринку освітніх послуг [78, с. 18].

У такому разі на думку Н. Краснокутської та І. Кабанець, стратегічне управління створює умови довгострокової конкурентоспроможності закладу освіти [42, с. 19-20].

Отже, стратегічний підхід в управлінні пов'язаний з аналітичною діяльністю керівника закладу освіти у сфері раціонального використання всіх можливих та потенційних ресурсів освітньої організації для забезпечення високої якості освітніх послуг у змінних обставинах навколишнього середовища.

Стратегічне управління має здійснюватися на основі стратегічного бачення, тобто, за словами З. Шершньової, візуалізації того, якою має бути організація «за найсприятливішого збігу обставин» [90, с. 211].

Комплексне усвідомлення подій у стратегічному баченні дає змогу визначити перспективну конкурентну позицію закладу освіти з урахуванням запитів споживачів та замовників освітніх послуг, обґрунтувати можливості удосконалення освітнього процесу на основі ґрунтовного комплексного аналізу головних складових майбутнього успіху: організаційної культури та структури, системи комунікації та потреб ринку освітніх послуг. Саме ці чотири складові у своєму поєднанні С. Фількейнштейн, Ч. Харва та М. Лотон вважають феноменом, здатним підвищити рівень якості освітніх послуг, призвести до розширення їх спектру [85].

У стратегічному управлінні якістю освітніх послуг в ЗЗСО враховуються особливості та специфіка конкретної освітньої організації, її відмінності від конкурентів-аналогів у даній галузі, розкриваються потреби споживача, які

може найкращим чином задовольнити саме цей заклад освіти, висвітлюються вигоди замовників освітніх послуг обумовлені історією розвитку закладу освіти.

Основним інструментом стратегічного управління виступає місія закладу освіти як основного орієнтира у зміцненні конкурентних позицій. Саме у місії сконцентровані унікальні шляхи підвищення якості освітніх послуг, які є індивідуальними для кожної освітньої організації. Місія об'єднує зусилля всіх учасників надання освітніх послуг, концентрує їх у напрямку досягнення стратегічної мети при доцільному розподілі ресурсів та визначенні всіх пріоритетів на шляху отримання заздалегідь запланованого результату.

Таким чином, оволодіння принципами та методами стратегічного управління дає змогу визначити процес підвищення якості освітніх послуг в ЗЗСО на тривалий період, розробити його стратегію та тактику, які забезпечать конкурентні переваги освітньої організації на ринку освітніх послуг.

Отже, нові реалії сучасного освітнього простору, ускладнені війною та коронавірусом, невизначеністю та нестабільністю зовнішнього середовища вимагають адаптації управління до нових вимог та умов. Особливої уваги потребує менеджмент якості освітніх послуг в ЗЗСО. Сьогодні посилення конкуренції на ринку освітніх послуг потребує постійного руху освітньої організації у напрямку підвищення якості освітнього процесу та максиміального задоволення потреб та запитів споживачів.

Таким чином, шляхами удосконалення управління у сфері підвищення рівня якості освітніх послуг в ЗЗСО, на нашу думку, можуть стати: використання методології бенчмаркінгу, концепції стратегічного менеджменту, активне впровадження в управлінні інформаційних технологій та розвиток моніторингу, а також створення багаторівневої системи менеджменту, яка ефективно поєднує загальнодержавні, галузеві та місцеві положення, що стосуються надання якісної освіти при детальній розробці системи управління якістю освітніх послуг в закладах освіти на місцевому рівні.

3.2. Педагогічні умови управління якістю освітніх послуг у закладах загальної середньої освіти

Як відомо з наукових джерел, ефективність управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО залежить від створення певних умов, які відповідають специфіці даного процесу. У загальному значенні (філософський ракурс) «умова» виражає співвідношення речі й чинників, які її визначають. Іншими словами, умови переводять можливості в реалії [84, с. 703–704]. В Українському тлумачному словнику термін «умова» трактується як обставина, яка сприяє утворенню чогось, або здійсненню чомусь [82]. Науковці розглядають це поняття не тільки як обставини, але й як фактори, які здатні впливати на процеси, або оточення, яке може змінювати явище [6, с. 36.].

У науковій літературі, зміст якої пов'язаний з освітою, знаходимо термін «педагогічні умови». На наш погляд, сутність цього поняття достатньо змістовно розкрито В. Манько. Автор трактує «педагогічну умову» як «взаємопов'язану сукупність внутрішніх параметрів та зовнішніх характеристик функціонування системи, які забезпечують високу результативність навчального процесу і відповідають психолого – педагогічним критеріям оптимізації» [51, с. 67].

Враховуючи вищезазначені думки, у нашому дослідженні термін «педагогічні умови» ми будемо розуміти як *такі освітні чинники, які впливають на функціонування системи управління якістю освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти у напрямку підвищення її ефективності в отриманні оптимального заздалегідь наміченого результату.*

Ми вважаємо, що в управлінні якістю освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти такими педагогічними умовами є:

- створення поліфонічної взаємодії всіх учасників надання освітніх послуг для колективної координації даного процесу;
- управлінський супровід самореалізації кожного учасника процесу надання освітніх послуг у ЗЗСО;

– проєктування освітнього середовища з метою підвищення якості надання освітніх послуг в ЗЗСО.

Розберемо сутність кожної з визначених педагогічних умов та її вплив на управління якістю освітніх послуг в освітній організації.

Перша умова пов'язана з широким поглядом на проблему підвищення якості надання освітніх послуг в ЗЗСО. Відомо, що якість освітніх послуг залежить від спільної роботи педагогічного колективу, керівництва закладу освіти, батьків та школярів. Але висока якість освітніх послуг забезпечується синергійним ефектом взаємодії всіх учасників. Це означає, що високий результат кожної складової не зрівняється з сумарним ефектом поліфонічної взаємодії, коли зусилля кожного обумовлені загальними цілями, стратегічною метою. Лише інтеграція зусиль здатна сформувати нові можливості.

У такому разі, всі учасники взаємодії стають однодумцями, які взаємодоповнюють один одного, допомагають долати труднощі, підтримують у творчому русі, об'єднують свої зусилля в один міцний потік, який дає змогу досягнути заздалегідь намічених результатів. Саме така поліфонічна взаємодія не тільки посилює внески кожного учасника, але й примножує відповідальність за результат власної діяльності у досягненні спільних цілей.

При цьому слід зазначити, що поліфонічна взаємодія не виключає суб'єктів отримання освітніх послуг, а саме учнів. Школярі як рівноправні учасники поліфонічної взаємодії, мають вливатися у гармонійну конфігурацію освітніх послуг не як альтернативна сторона, а як повноцінні учасники, які зацікавлені у підвищенні якості освітніх послуг у стратегічній перспективі.

Ще одним аспектом поліфонічних стосунків учасників забезпечення якості освітніх послуг стає відверта комунікація. Непорозуміння й проблеми у такому спілкуванні не зростають у конфлікти, які є серйозною перешкодою у підвищенні якості освітніх послуг, а розв'язуються та з'ясовуються на стадії їх зародження. Це стає можливим лише тоді, коли кожен учасник поліфонічної взаємодії впевнений у підтримці інших, не ставить свої амбіції вище загальних цілей і може сподіватися на те, що у будь-якому непорозумінні буде знайдено

той правильний шлях на користь загальній справі при збереженні доброзичливого ставлення. Слід зазначити, що у такому підході урівноважуються право на власну думку з діалогічним обговоренням ідей, коли спільна дискусія виключає можливість помилок за рахунок використання спільного колективного досвіду, інтегрованого знання та виважених висновків різних фахівців, керівників, батьків та учнів.

Поліфонічна взаємодія учасників забезпечення якості освітніх послуг в ЗЗСО має і психологічний ефект, оскільки атмосфера підтримки та взаємодопомоги зменшує рівень стресу, надає впевненості та рішучості у досягненні запланованих результатів, навчає слухати й чути співрозмовника, поважати його як особистість і виявляти толерантність та тактовність до думок та ідей інших учасників комунікації, розвивати емпатійність як важливу рису колективної гармонії у виконанні важкої справи. Відповідно така атмосфера не тільки фокусує зусилля всіх на досягненні результату, підсилюючи їх загальною цілеспрямованістю, але й створює умови ефективної інтелектуальної праці й розкриття творчого потенціалу учасників для знаходження нових шляхів підвищення якості освітніх послуг на різних етапах їх надання. Отже, креативність та ініціативність стають головними активами поліфонічної взаємодії всіх учасників надання освітніх послуг.

Крім того, гармонійна поліфонія у взаємодії всіх груп забезпечення освітніх послуг на належному рівні переформатує управлінську координацію даного процесу. Авторитаризм керівництва трансформується у свідому колективну регуляцію, яка передбачає доцільність прийняття управлінських рішень, які спираються на чіткість та достовірність інформації, прийняття висновків всіма учасниками процесу як безпечних фарватерів особистісного та колективного удосконалення, розуміння можливостей руху щаблями якості освітніх послуг на основі взаємної відповідальності, ресурсної обумовленості та інформаційно-технологічного забезпечення.

Таким чином, перша педагогічна умова - *створення поліфонічної взаємодії всіх учасників надання освітніх послуг для колективної*

координації даного процесу – дає змогу розтопити айсберг перешкод на шляху підвищення якості освітніх послуг в ЗЗСО і створити гармонійну поліфонію думок, намірів та дій, яка сприятиме формуванню структурованої системи забезпечення освітніх послуг високого рівня на основі колективної координації даного процесу.

Другою умовою ефективного вирішення проблеми дослідження ми визначили *здійснення управлінського супроводу самореалізації кожного учасника процесу надання освітніх послуг у ЗЗСО.*

Управлінський супровід, у даному випадку, ми розглядаємо як консультативну, інструментальну, методичну, навчальну управлінську допомогу учасникам процесу надання освітніх послуг, яка спирається на моніторингові дослідження та аналіз результатів даного процесу в ЗЗСО і здійснюється з метою підвищення якості освітніх послуг та ефективності їх отримання.

У такому разі до компонентів управлінського супроводу слід віднести: консультування з питань самореалізації учасників вищезазначеного процесу та організацію різноманітних заходів з підвищення кваліфікації педагогічного й управлінського складу у сфері надання освітніх послуг (семінарів, тренінгів, майстер класів тощо), розробку методик, що стосуються планування, реалізації та контролю процесу надання освітніх послуг та впровадження нових інструментів та систем управління, допомогу в організації моніторингу якості надання освітніх послуг та аналізі, оцінці результатів.

Важливими аспектами управлінського супроводу самореалізації кожного учасника процесу надання освітніх послуг у ЗЗСО є підбір педагогічного колективу відповідного рівня професійної майстерності, здатного виявляти ініціативу та творчий підхід; робота з постійного удосконалення їх педагогічної компетентності та створення оптимальних умов самоосвітньої діяльності для підвищення культурного та освітнього рівня; розробка контрольної-оцінної системи діяльності вчителів на основі гуманно-особистісних принципів освіти; врахування індивідуальних особливостей учасників надання освітніх послуг

відповідно до їх діяльності в певних освітніх галузях; організація освітнього процесу за потребами замовників освітніх послуг; розробка комплексної програми та науково-методичних матеріалів, спрямованих на доцільне здійснення управлінського супроводу у сфері самореалізації учасників надання освітніх послуг.

Ефективна самореалізація кожного учасника процесу надання освітніх послуг у ЗЗСО залежить також від формування інтересів, сенсів та перспектив педагогічної діяльності шляхом управлінського стимулювання творчих науково-дослідних ініціатив; розробки механізмів управління процесом творчого самовдосконалення педагогічних працівників. У такому разі управлінський супровід тісно пов'язаний з соціально-психологічним забезпеченням процесу розвитку педагогічних кадрів.

Отже, управлінський супровід самореалізації кожного учасника надання освітніх послуг у ЗЗСО має створити організаційне, матеріально-технічне, технологічне, інформаційне ресурсне забезпечення даного процесу і сформувати готовність педагогічних кадрів до реалізації власного творчого потенціалу в подальшій перспективі індивідуального розвитку.

На думку М. Бохан, без управлінського супроводу діяльність в будь-яких сферах не буде ефективною, оскільки буде носити «безсистемний, хаотичний, форрисьний характер» [8]. Автор вважає, що не менш важливим в управлінському супроводі є організація каналів прямого та зворотного зв'язку для інформування та стимулювання учасників та обміну досвідом.

Слід додати, що управлінський супровід може бути зовнішнім та внутрішнім. У зовнішньому управлінському супроводі беруть участь запрошені консультанти. Внутрішній управлінський супровід здійснюється спеціалістами внутрішніх підрозділів освітнього закладу.

Таким чином, педагогічна умова - управлінський супровід самореалізації кожного учасника процесу надання освітніх послуг у ЗЗСО – виступає своєрідним елементом педагогічної логістики розвитку професійної компетентності педагогічних працівників, оскільки стимулює переосмислення

цінностей, подолання стереотипів мислення та формує системні перетворення з метою підвищення якості освітніх послуг.

Третя умова ефективного управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО - проектування освітнього середовища з метою підвищення якості надання освітніх послуг в ЗЗСО.

У науковій літературі освітнє середовище розглядається як комплекс факторів, обставин та впливів, які забезпечують успішний розвиток особистості. За словами В. Кравченко, освітнє середовище має задовольняти потреби всіх учасників освітнього процесу [41]. Це структурована сукупність умов, вважає О. Романовський, які сприяють або перешкоджають успішності певної діяльності (і управління у тому числі) [74].

До структурних компонентів освітнього середовища І. Габа відносить соціальний (взаємодія суб'єктів), технологічний (методично-технологічний блок) та інформаційний (освітні ресурси) [17]. При цьому, В. Слободчиков зазначає, що освітнє середовище утворюється як продукт спільного проектування [41].

Якість освітнього середовища визначається його предметним та комунікативним змістом, а також зв'язками між ними. Саме освітнє середовище створює можливості для надання якісних освітніх послуг, оскільки спонукає учасників надання освітніх послуг до виявлення активності (ініціативності, наполегливості, відповідальності, прагнення удосконалення тощо). У такому разі їх діяльність набуває смисло-ціннісного характеру і робить їх суб'єктами освітнього середовища.

Таким чином, надання освітніх послуг пов'язане з сукупністю матеріальних, психологічних та педагогічних компонентів, які створюють освітнє середовище. А якість надання освітніх послуг залежить від доцільно спроектованого освітнього середовища, яке максиміально відповідає змісту освітніх послуг і спонукає суб'єктів сфери освітніх послуг до розвитку й саморозвитку.

Отже, ефективність управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО залежить від проєктування комплексу взаємопов'язаних умов освітнього середовища, які здатні виступати як особистісно-стимулюючий фактор підвищення якості освітніх послуг, так і перешкоджати даному процесу. Саме тому, в управлінні якістю освітніх послуг в ЗЗСО особливу увагу потрібно зосередити на проєктуванні освітнього середовища.

Слід зазначити, що виділені нами педагогічні умови ефективного управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО лише у своїй діалектичній єдності можуть забезпечити результативність цього процесу і зміцнити конкурентоздатність закладу освіти на ринку освітніх послуг.

Висновки до третього розділу

Аналіз теоретичних та практичних аспектів управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО дав змогу визначити технології удосконалення цього процесу в сучасних умовах:

1. Однією з таких технологій є використання бенчмаркінгу який дає змогу створювати освітньому закладу конкурентні переваги за рахунок визначення слабких ланок у діяльності ЗЗСО; обрання еталонного закладу; порівняння практик власного закладу освіти з кращим досвідом; адаптації отриманого досвіду у діяльність власного ЗЗСО; моніторингу отриманих результатів.

2. Удосконаленню управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО сприяє створення багаторівневої системи менеджменту, яка ефективно поєднує загальнодержавні, галузеві та місцеві положення, що стосуються надання якісної освіти. При цьому, особливої уваги потребує місцевий рівень управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО, оскільки композиційна побудова складових на місцевому рівні передбачає інваріативність, яка пов'язана з особливостями функціонування конкретних закладів освіти.

3. Особливого значення в умовах COVID-19 та російського військового вторгнення на територію України набуває технологія розвитку в управлінні інформаційних технологій, коли інформаційні потреби суб'єктів управління почали швидко зростати. Інформаційні технології в системі менеджменту якості освітніх послуг дають змогу не тільки отримувати адекватну і точну інформацію у максимально повному обсязі, але й в систематизованому та захищеному вигляді. Зручна подача інформації сприяє її чіткому аналізуванню, оцінюванню, а відповідно і прийняттю доцільних управлінських рішень. А розвиток системи моніторингу в управлінні поєднує три елементи інформаційного менеджменту: контроль, експертизу та інформаційне забезпечення, інтеграційна дія яких запобігає деструкційним впливам зовнішнього середовища

4. Застосування стратегічного менеджменту в управлінні якістю освітніх послуг в ЗЗСО дозволяє раціонально використовувати всі можливі та потенційні ресурси конкретної освітньої організації для забезпечення високої якості освітніх послуг у змінних обставинах навколишнього середовища.

5. Ефективність управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО залежить від створення певних умов, які відповідають специфіці даного процесу. Такими умовами, на наш погляд, є: створення поліфонічної взаємодії всіх учасників надання освітніх послуг для колективної координації даного процесу; управлінський супровід самореалізації кожного учасника процесу надання освітніх послуг у ЗЗСО; проектування освітнього середовища з метою підвищення якості надання освітніх послуг в ЗЗСО.

6. Виділені нами педагогічні умови ефективного управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО лише у своїй діалектичній єдності можуть забезпечити результативність цього процесу і зміцнити конкурентоздатність закладу освіти на ринку освітніх послуг.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження процесу управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО дало змогу зробити наступні висновки:

1. У результаті теоретичного аналізу стану обґрунтування вищезазначеної проблеми з'ясовано, що забезпечення якості освітніх послуг в ЗЗСО є важливим державним пріоритетом, і в умовах сучасних глобалізаційних викликів та руху України в європейський освітній простір розв'язання даного завдання залежить від управління. Також під час вивчення науково-методичної літератури та аналізу поглядів науковців на різні аспекти досліджуваної теми було встановлено, що основні аспекти цієї проблеми розкриті досить ґрунтовно і широко. Вивчення сутності основного тематичного інструментарію, а також усвідомлення взаємозв'язку і взаємовпливу категорій та понять дало змогу узагальнити точки зору дослідників та визначити наступні поняття: **«послуга»** - особлива діяльність, яка задовольняє потребу споживача (замовника), здійснюється в конкретному місці й в конкретний час, і виступає певним товаром на ринку; **«освіта»** - процес і результат формування життєво важливих компетентностей людини, які забезпечують успішність її діяльності у різних сферах особистісного та професійного життя; **«освітня послуга»** - своєрідні можливості, які активізуються постачальником послуги, спрямовані на реалізацію цілей освіти та задоволення освітніх потреб споживачів у конкретний час і в конкретному місці, мають корисний ефект як для розвитку особистості, так і суспільства в цілому і потребують компенсаційних витрат на ринку освітніх послуг; **«якість»** - комплекс характеристик та властивостей об'єкту, процесу, явища, що виражають відповідність певним нормативам, стандартам і має рівневий характер; **«якість освітньої послуги»** - комплекс характеристик та властивостей, які відповідають освітнім стандартам, нормативам, правилам, і визначають рівень активованих постачальником своєрідних можливостей, здатних задовольнити освітні потреби споживача в конкретному місці й в конкретний час; **«заклад освіти»** - юридична особа, основним видом діяльності якої є освітня діяльність, яка провадиться на

певному рівні (рівнях) повної загальної середньої освіти; **«управління»** - певна активність суб'єкта, яка реалізується в системі управлінських рішень, і покликана забезпечити ефективність функціонування та розвитку об'єкту, що координується метою; **«управління послугою»** - виявлення суб'єктом управління певної активності щодо процесу надання послуги з використанням управлінського функціоналу, який регулює процес планування та організації надання послуги, моніторингу та оптимізації її якості й відповідає запитам замовника, створюючи результат за потребами споживача; **«управління якістю»** - здійснення суб'єктом управління певних функцій з метою забезпечення визначеного рівня якості; **«управління якістю освітніх послуг»** - вияв активності суб'єкта управління щодо всіх аспектів надання освітньої послуги з метою забезпечення її найкращих характеристик, які відповідають вимогам споживача та запитам суспільства. При цьому, метою споживання освітніх послуг має бути можливість отримання повної загальної середньої освіти, яка відповідає затвердженим державним стандартам і забезпечує комплекс результатів навчання та сукупність життєвих компетентностей на різних рівнях освіти.

2. Вивчення питань управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО дозволило дослідити основні аспекти даної проблеми, а саме: характерологічні особливості послуги, сучасне розуміння освітньої послуги, фактори забезпечення якості освітніх послуг, параметри оцінки та складові якості освітньої послуги, а також принципи та функції управління, функціональні ознаки управління якістю, систему управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО.

3. На виконання другого завдання було проведено дослідження практичних аспектів управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО, яке показало, що основними складовими управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО є мотиваційний, прогностичний, організаційний та рефлексивний компоненти. Критеріями управління якістю освітніх послуг в закладах загальної середньої освіти ми визначили: наявність мотиваційних орієнтирів керівника на покращення якості освітніх послуг в освітній установі; рівень прогностичних

здібностей в управлінні якістю освітніх послуг; сформованість управлінських умінь керівника для організації процесу якісного надання освітніх послуг; ступінь здійснення аналітико-оціночної діяльності в управлінні якістю освітніх послуг. Кожен критерій має свої показники. Також встановлено, що управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО може здійснюватися на трьох рівнях: високому, середньому та низькому.

4. Відповідно до третього завдання на основі визначених критеріїв, показників та рівнів було проведено констатувальний етап педагогічного експерименту і охарактеризовано сучасний стан управління якістю освітніх послуг у ЗЗСО: високий рівень зафіксовано у 17% суб'єктів управління; середній рівень діагностовано у 63,5% керівників; на низькому рівні управління здійснюють 19,5% опитаних.

5. На виконання четвертого завдання у процесі роботи над науковим дослідженням було визначено технології управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО, а саме: бенчмаркінгу, який дає змогу створювати освітньому закладу конкурентні переваги за рахунок визначення слабких ланок у його діяльності; обрання еталонного закладу; порівняння практик власного закладу освіти з кращим досвідом; адаптації отриманого досвіду у діяльність власної установи; моніторингу отриманих результатів; створення багаторівневої системи менеджменту, яка ефективно поєднує загальнодержавні, галузеві та місцеві положення, що стосуються надання якісної освіти; розвиток в управлінні інформаційних технологій; застосування стратегічного менеджменту, який дозволяє раціонально використовувати всі можливі та потенційні ресурси конкретної освітньої організації для забезпечення високої якості освітніх послуг у змінних обставинах навколишнього середовища.

6. На виконання п'ятого завдання схарактеризовано необхідні та достатні педагогічні умови, які сприяють результативності управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО: створення поліфонічної взаємодії всіх учасників надання освітніх послуг для колективної координації даного процесу; управлінський супровід самореалізації кожного учасника процесу надання освітніх послуг у

ЗЗСО; проектування освітнього середовища з метою підвищення якості надання освітніх послуг в ЗЗСО.

7. Проведене наукове дослідження не вичерпує всіх аспектів зазначеної проблеми і в умовах повномасштабної російської агресії перспективою подальшої науково-дослідної діяльності, на наш погляд, має бути розширення можливостей управління якістю освітніх послуг в ЗЗСО в умовах дистанційної форми навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О., Панченко А., Литвиненко С. Управління якістю послуг закладу загальної середньої освіти. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика (серія: педагогічні науки)*. Випуск № 3 (72), 2022. С. 53-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO_2022_3_9
2. Александров В. Освітня послуга. *Економіка України*. 2007. №3. С. 53-60.
3. Апопій В.В., Олексин І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. Організація і технологія надання послуг : навч. посіб.; за ред. В. В. Апопія. К.: ВЦ «Академія», 2006. 312 с.
4. Базелюк В. Г. Особливості управління навчальною роботою в сучасному навчальному закладі. *Теорія та методика управління освітою: електронне наукове фахове видання*. 2012. № 9. URL: <http://tme.umo.edu.ua>
5. Біляковська О.О. Бенчмаркінг як інструмент удосконалення системи управління якістю освіти в університеті. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. Вип. 201. С. 10-13.
6. Борщенко В.В. Реалізація педагогічних умов формування організаційної культури майбутніх вчителів початкової школи. *Педагогічна освіта: теорія і практика: зб. наук. пр. Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. 2012. Вип. 12. С. 462-467.
7. Бортняк В.А. Контроль як функція управління фінансовою діяльністю держави. *Вчені записки ТУ імені В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*. 2020. № 1. Т. 31 (70). С. 118-123.
8. Бохан М. А. Управлінський супровід діяльності колективу щодо розвитку критичного мислення учнів у процесі навчання. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Наукові підходи в управлінні навчальними закладами»*. 2015. С. 36–43.
9. Варгата О. В. Організаційно-методичні засади управління естетичним вихованням учнів загальноосвітнього навчального закладу : автореф. дис. ...

канд. пед. наук : 13.00.06; ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. К., 2010. 20 с.

10. Васенко В.К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (53), 2019. С.97-104.

11. Василькова М. Міжнародний бенчмаркінг у вищій освіті. *Університетська освіта*. 2017. № 4. С. 50–54.

12. Велика Українська Енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/>

13. Вікіпедія. URL: <https://www.google.com/search?q=&aqs=chrome..69i57j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

14. Войцехівський М. Ф. Організаційно-педагогічні умови управління розвитком професійної компетентності методистів інститутів післядипломної педагогічної освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06; ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. К., 2013. 236 с.

15. Вологін Ю. Становлення та розвиток менеджменту як науки в сучасних умовах ринкової економіки. *Молодь і ринок*. 2011. № 8 (79). С. 129–133.

16. Ворачек Х.О. Стан теорії маркетингу послуг. *Проблеми теорії та практики управління*. 2002. № 1. С. 99-103.

17. Габа І. Вплив освітнього середовища ВНЗ на професійний розвиток особистості. *Проблеми загальної та педагогічної психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України*. К., 2011. Т. XIII. С. 74-82.

18. Гревцева Є.О., Набока К.О. Напрями вдосконалення системи управління якістю освіти на місцевому рівні. *PUBLIC ADMINISTRATION/”COLLOQUIUM-JOURNAL”*. 2019. №4 (28). С. 30-34.

19. Гриньова М. В., Рисаканова Л. В., Сорокіна Г. Ю. Управління навчально-виховним процесом : навч. посіб.; Полтав. нац. пед. ун-т ім. В.Г. Короленка. Полтава: Мирон І. А., 2014. 306 с.

20. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) та ін. К. : Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

21. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Алерта, КНТ, 2007. 516 с.

22. Дмитренко О.В. Механізм контролю якості освітніх послуг: кваліфік. робота ... магістр. Запоріжжя. 75 с.

23. Долинський В.П. Аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. К.: Урожай, 1993. 152 с.

24. Дружиніна Т. О. Управління якістю освітніх послуг у загальноосвітньому закладі. *Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами: збірник наукових праць*. 2021. Вип. 4. С. 23-29.

25. Єльнікова Г.В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Імідж сучасного педагога*. 2005. № 1-2 (50-51). С. 23-28.

26. Єльнікова Г. В. Функції управління загальною середньою освітою. *Вересень*. 2000. № 2. С. 76–79.

27. Єльнікова Г.В., Рябова З.В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі. *Обрії*, 2008. №1 (26). С. 5-12.

28. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України, головний ред. В.Г. Кремень. К.: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

29. Завадський Й. С. Менеджмент: Management : у 2-х т. Київ: Укр.-фін. ін-т менеджменту і бізнесу, 1997. Т. 1. 543 с.

30. Закон України «Про освіту». 2017. Документ 2145-VIII, чинний, поточна редакція від 02.05.2025, підстава - 4353-IX.

31. Закон України «Про повну загальну середню освіту» у редакції від 24.11.2021, документ 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

32. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2012. 448 с.

33. Зуб'як Р. М. Управління якістю підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів сільської місцевості : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06; ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. К., 2010. 20 с.

34. Іванова С. В. Критерії та показники розвитку професійної компетентності вчителів біології в закладах післядипломної педагогічної освіти. *Вісник Житомирського державного університету. Педагогічні науки*. 2010. Випуск 52. С. 152-156.

35. Кадочников С.М. Особливості вищої освіти як економічного блага і деякі практичні наслідки цих особливостей. *Університетське управління*. 2001. № 2 (17). С. 48-49.

36. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.

37. Каленюк І.С. Економіка освіти: навч. посіб.К.: Знання України, 2003. 316 с.

38. Кириллович Р. Визначення поняття послуги. URL: <http://nbene.narod.ru/market/fmarket16.htm>

39. Коротков Е. Концепція якості освіти. *Освіта.ua*. 05.07.2006. URL: <http://ru.osvita.ua/school/method/1342/print/>

40. Коюда В.О. Сутність та змістовна характеристика послуги як бази управління. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С.473-478.

41. Кравченко В.М. Феномен освітньо-професійного середовища в теоретико-педагогічних дослідження. URL: <http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2012/25/31.pdf>

42. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
43. Куклін О.В. Економічні аспекти вищої освіти. К.: Знання України, 2008. 331 с.
44. Кулініч О.О. Зміст та значення освіти в умовах розвитку сучасного суспільства та держави. *Вчені записки Тавричного національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Юридичні науки»*. Том 26 (65). № 2-1 (Ч.1) С. 188-193.
45. Кулик О.Є. Управління якістю освітніх послуг загальноосвітніми навчальними закладами на основі інформаційних технологій : дис. ... канд. пед. наук. 13.00.06. К., 2017. 405 с.
46. Кухарська Л.В. Парадигма поняття «якість послуг закладів вищої освіти». *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2020. №3 (114). Ч. 1. С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-9>
47. Кухарська Л.В. Управління якістю послуг в системі економічної безпеки закладів вищої освіти України: дис. ... док. філософії. Львів: 2020. 165 с.
48. Лозовський О.М., Чабан Ю.С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. *Науковий вісник ерсонського державного університету. Серія: економічні науки*. 2014. Вип. 6, ч. 3. С. 16-19.
49. Лукіна Т.О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. К.: Педагогічна думка, 2020. 230 с.
50. Мазітов М.О., Сагітов Р.Ф. Система менеджменту якості в освіті. 2017. № 2 (121). С. 205-208.
51. Манько В. М. Психолого-педагогічні умови підготовки студентів до засвоєння знань. *Наукові записки : зб. наук. ст. Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова* ; укл.: П. В. Дмитренко, О. Л. Макаренко. Київ, 2000. Т. XXXVI, ч. 4. С. 66–74.

52. Маркетинг: підручник / упор. О. Ш Сидоренко, Л. С. Манарова. 4-те вид. К.: Навчально-методичний центр Консорціум із удосконалення менеджменту освіти в Україні, 2009. 648 с.

53. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2007. 150 с.

54. Менеджмент: навчальний посібник / Л.С. Шевченко та ін.; за заг. ред д-ра екон. наук, Л.С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

55. Меркулова С. І. Управління процесом педагогічної орієнтації старшокласників загальноосвітніх навчальних закладів із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06; ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. К., 2014. 20 с.

56. Мещанінов О.П. Методологія оцінювання якості університетської освіти. *Проблеми якості освіти: теоретичні і практичні аспекти: матеріали методологічного семінару АПН України*. К.:СПД Богданова А.М. 2007.С. 253-255.

57. Мінакова Т.П. Удосконалення сутності освітніх послуг на сучасному етапі економічного ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. №1. С. 123-126.

58. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.

59. Моргулець О.Б. Розвиток сучасного понятійно-категоріального апарату теорії послуг. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Morgulets_st.pdf

60. Ніколаєнко С. Рейтингові системи – складові національного моніторингу якості вищої школи. *Вища школа*. 2007. № 4. С. 3-14.

61. Огаренко В.М. Державне регулювання діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг: монограф. К.: НАДУ, 2005. 236 с.

62. Огурцов О.П. Інтерсуб'єктивність як проблема філософії науки. *Філософія науки*. 2019. Вип. 14. С. 235–247.
63. Одайський С.І. Управління навчально-виробничим процесом професійно-технічного навчального закладу при впровадженні державних стандартів підготовки робітників : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06; ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. К., 2012. 260 с.
64. Окса М., Олексенко К. Вплив управління навчальним закладом на якість освіти. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету*. Сер. Педагогіка. 2018. № 1(20). С. 52–56. URL: file:///C:/Users/Master/AppData/Local/Temp/Nvmdpu_2018_1_9.pdf
65. Осадчук О.П. Наукові підходи до визначення поняття «якість». *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 44. С.155-159.
66. Основи менеджменту: конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. 2021. 166 с.
67. Павлова Г.В. Синергетичний підхід до якості освіти. *Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць*. К.: ВІР УАН, 2013. Вип 71 (№4). 968с.
68. Парсяк К. Побудова системи управління якістю освітніх послуг у структурному підрозділі ВНЗ. *Вісник економічної науки України*. 2013. №2. С. 124-127.
69. Пащук О. В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід. К.: Професіонал, 2005. 560 с.
70. Плинокос Д.Д. Аспекти законодавчого визначення поняття «експорт освітніх послуг». URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/znptdau/2012_2_4/18-4-46.pdf
71. Пономаренко Т. М. Загальна характеристика формування сфери освітніх послуг. *Наукові праці МАУП*, 2008, вип. 2(18), с. 72-78. URL: http://journals.maup.com.ua/journal/18_2008/15.pdf

72. Попович Т.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління якістю». URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38452/1/upravlinnja.jakistju.pdf>

73. Прищепенко В. Семантика дефініції та співвідношення понять «продукт», «товар», «послуга». URL:http://www.antema.ru/library/metody_marketingovyh_issledovanij/other/priwepenko_vv_semantika_definicii_i_sootnoshenie_ponyatij_produkt_tovar_usluga.

74. Романовський О.Г. Освітнє середовище як одна з умов формування національно-технічної еліти. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: зб. наук. праць*. Вип. 22 (26). Харків: НТУ «ХПІ», 2009. С. 3-12.

75. Романчиков В. Основи наукових досліджень : навчальний посібник. *Українська академія бізнесу та підприємництва*. К. : Центр учбової літератури, 2007. 254 с.

76. Семенов Г.А., Європутова О.О., Плаксюк О.О. Сутність та етапи процесу управління якістю продукції. *Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво*. 2011. № 2. С. 188- 193.

77. Сорочан Т.М. Управління якістю освітніх послуг у відкритому університеті. *Social and Economic Aspects of Education in Modern Society*. January 2021. С. 22-29.

78. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

79. Страшинська Л.В. Теоретико-методологічні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки. 2007. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/12002/1/Theoretical.pdf>

80. Сучасний тлумачний словник української мови / за заг. ред. В.В. Дубічинського. Харків : ВД «ШКОЛА», 2006. 1008 с.

81. Трубич С., Майкович Т. Формування та розвиток ринку освітніх послуг як передумова входження України в ЄС (деякі підходи до уточнення понятійного апарату дослідження). *Вісник ТАНГ*. 2003. №5-1. С. 145-150.

82. Український тлумачний словник URL: http://ukrainian_explanatory.academic.ru/184788

83. Філософський енциклопедичний словник / за ред. В.І. Шинкарука. К.: Абрис, 2002. 740 с.

84. Філософський словник / за ред. В.І. Шинкарука. 2-ге вид. К. : Головна редакція української радянської енциклопедії, 1986. 798 с.

85. Фількейнштейн С., Харва Ч., Лотон М. Стратегія прориву; пер. з англ. О. В. Репецкої. К. : Companion Groups. 336 с.

86. Хопбах А. Оцінку якості можуть дати лише професіонали. *Акредитація в освіті*. 2017. № 8 (60). С. 25–34.

87. Чекаловська Г.З. Бенчмаркінг як метод підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35. С. 76–79.

88. Чемерис А. О. Якість освіти як загальна тенденція європейської інтеграції. URL : <http://studentam.net.ua/content/view/7711/97/>

89. Шаповал МІ. Менеджмент якості. К: Знання, 2003. 475 с.

90. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-е вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 211 с.

91. Штучний інтелект. URL:<https://www.google.com/search?q=chrome..69i57j33i160.5294j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

92. Шульга Л. Українська система управління освітою: поступ до демократичного виміру. *Педагогіка і психологія*. 2005. № 1. С. 65-71.

93. Darby M.R., Karni E. Free competition and the optimal amount of fraud. *Journal of Law and Economics*. 2016. vol. 16, no. 1, pp. 67–88.

94. Gronroos C. Service management and marketing. *West Sussex: Textbook*. G. : Good fellow Publishers Ltd, 2004. 34 p.

95. Harvey L., Green D. Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 2018. vol. 18, no. 1, pp. 9–34.
96. Mayhew* K., Deer C., Dua M. The move to mass higher education in the UK: many questions and some answers. *Oxford Review of Education*, 2004. 30(1), 65-82.
97. Norman Ed.R. Service management. *Strategy and leadership in Service Business: Textbook*. N.Y., 2010. 59 p.
98. Shattock M. EBOOK: Making Policy in British Higher Education 1945-2011. McGraw-Hill Education (UK) 2012.
99. Whitchurch C. The changing roles and identities of professional managers in UK higher education. *Perspectives*. 2007. 11(2), 53-60.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитування суб'єктів управління щодо управління якістю надання освітніх послуг закладами загальної середньої освіти

1. На Ваш погляд, чи потрібно управляти якістю освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти?
2. Чи потрібно надавачам освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти бути обізнаними з функціональними особливостями управлінської діяльності?
3. Чи вважаєте Ви, що певні управлінські рішення можуть стимулювати процес покращення якості освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти?
4. Чи вважаєте Ви, що управління якістю освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти підвищує конкурентоспроможність освітньої організації на ринку освітніх послуг?

ТЕСТ

з визначення ролі прогностичної діяльності в управлінні якістю надання освітніх послуг закладами загальної середньої освіти

Шановні учасники тестування!

Для визначення сучасного стану управління якістю надання освітніх послуг закладами загальної середньої освіти просимо обрати одну із запропонованих відповідей на наведені нижче запитання шляхом постановки позначки «+» навпроти обраного Вами варіанту.

1. Чи вважаєте Ви, що успішність управління якістю освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти з необхідністю залежить від прогнозування результатів?

А) Так. Обґрунтований прогноз дає змогу отримати гарантований результат з урахуванням тенденцій змін.

Б) У більшості випадків так. Але прогнозування як передбачення може ускладнюватися трансформацією обставин зовнішнього та внутрішнього середовищ.

В) У деякій мірі так. Бачити майбутній результат – це добре, але реальні обставини та ресурси можуть нівелювати результати прогностичної діяльності.

2. На Вашу думку, планування в управлінні якістю освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти допомагає долати ризики та проблеми?

А) Безсумнівно. Планування дає змогу врахувати всі особливості процесу надання освітніх послуг з урахуванням загальноосвітніх та державних тенденцій удосконалення якості та специфіки діяльності кожного конкретного закладу.

Б) Певною мірою допомагає, але іноді планування носить форсисний характер, а процес надання якісних освітніх послуг коректується безпосередньо реаліями сьогодення.

В) Плани складаються для вищого керівництва, а реальний процес надання освітніх послуг потребує творчості його учасників. У цьому випадку план – це певні обмеження виявлення креативності.

3. Як Ви вважаєте, конкурентні переваги закладу загальної середньої освіти залежать від прогностичної діяльності суб'єктів управління у сфері якості освітніх послуг?

А) Прогнозування у сфері управління дає змогу визначити не лише більш якісний майбутній результат, але й шляхи його досягнення. Відповідно досягнення цього результату зміцнює конкурентні переваги закладу загальної середньої освіти у сфері надання якісних освітніх послуг.

Б) Якісні освітні послуги – це складова частина конкурентних переваг освітнього закладу на ринку освітніх послуг. Тому управлінське передбачення лише частково впливає на підвищення конкурентних переваг закладу.

В) Сьогодні в освіті відбувається так багато кардинальних змін, що лише професіоналізм постачальників освітніх послуг грає вагомую роль у створенні конкурентних переваг закладу загальної середньої освіти.

4. На Вашу думку, прогностична діяльність в управлінні якістю освітніх послуг має охоплювати різнорівневі цілі чи визначати лише перспективні напрямки?

А) Прогностична діяльність в управлінні має здійснюватися як на оперативно-тактичному рівні, так і стратегічному також.

Б) В основному прогнозування в управлінні має торкатися перспективних тенденцій удосконалення якості освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти, але на важливих ділянках роботи і тактичні цілі мають визначатися.

В) Завдання управління – визначати цілі високого рівня, а тактичні цілі розробляються самими надавачами освітніх послуг.

Дякуємо за співпрацю!!!

АНКЕТА

Шановні учасники анкетування!

З метою вивчення практичного стану управління якістю надання освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти просимо Вас дати відповіді на запропоновані нижче питання.

1. Чи пов'язуєте Ви якість освітніх послуг з власними вміннями планування та організації цього процесу? _____

2. Чи фіксуєте Ви причини успіхів та невдач в процесі управління якістю освітніх послуг? _____

3. Чи аналізуєте Ви результати Вашої управлінської діяльності у сфері підвищення якості надання освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти? _____

4. Чи намагаєтесь Ви встановити причинно-наслідкові зв'язки між обставинами, можливостями та результатами роботи у сфері покращення якості освітніх послуг? _____

5. Чи завжди Ви робите висновки щодо організації комунікативної взаємодії учасників надання освітніх послуг як необхідного компоненту якості

даного процесу? _____

6. Чи впливає на управління якістю освітніх послуг умови локдауну, військового стану в країні, зміни у соціально-економічній сфері, нові вимоги ринку праці? _____

7. Чи оцінюєте Ви результативність прийнятих управлінських рішень спрямованих на покращення якості освітніх послуг? _____

8. Чи застосовуєте Ви механізми саморегуляції власної управлінської діяльності у сфері підвищення якості освітніх послуг? _____

Дякуємо за співпрацю!

ІНДИВІДУАЛЬНА БЕСІДА
з суб'єктами управління якістю освітніх послуг
у закладах загальної середньої освіти

Мета: з'ясувати сучасний стан управління якістю надання освітніх послуг закладами загальної середньої освіти.

ПИТАННЯ:

- 1) Яким чином Ви управляєте процесом вдосконалення майстерності тих, хто надає освітні послуги?
- 2) У чому Ви вбачаєте процес організації якісних освітніх послуг?
- 3) Що Ви розумієте під поняттям «контроль якості освітніх послуг»?
- 4) Чи вдаєтесь Ви до регулятивних дій в управлінні якістю освітніх послуг?

Орієнтовна програма наукової конференції
**«Управління якістю надання освітніх послуг у закладах загальної
середньої освіти»**

Напрямки роботи конференції:

1. Конкуренентоспроможність закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг в сучасних умовах.
2. Критерії якості освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти в умовах руху України в європейський освітній простір.
3. Методологічні основи управління якістю надання освітніх послуг в освітніх закладах.
4. Технологій управління якістю надання освітніх послуг в закладах загальної середньої освіти.
5. Роль багаторівневої системи менеджменту у процесі надання якісних освітніх послуг закладами загальної середньої освіти.
6. Проєктний менеджмент у підвищення якості надання освітніх послуг закладами освіти в умовах нестабільного зовнішнього середовища.
7. Особливості управлінського супроводу у сфері надання освітніх послуг закладами освіти.

**Орієнтовна програма науково-педагогічного
підвищення кваліфікації**

**«ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ
ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ»**

До участі у підвищенні кваліфікації запрошуються педагогічні працівники закладів освіти, наукові співробітники наукових установ, суб'єкти управління закладами освіти, докторанти, аспіранти та всі охочі, які зацікавлені управлінням якістю надання освітніх послуг у сучасних умовах.

1	Конкурентоздатність освітнього закладу та її складові	20 годин
2	Методологічні засади управління якістю освітніх послуг в закладах освіти	25 годин
3	Моніторинг якості освітніх послуг та інтерпретація результатів	25 годин
4	Стандарти та критерії якості освітніх послуг	20 годин
5	Компетентність суб'єктів управління у сфері надання освітніх послуг закладами освіти	25 годин
6	Шляхи підвищення ефективності управління якістю освітніх послуг в закладах різних рівнів акредитації	25 годин
7	Міжнародний досвід управління якістю надання освітніх послуг закладами освіти	25 годин
8	Індивідуальна консультативна робота	15 годин

Загальна кількість – 180 годин. Проведення онлайн-лекцій заплановано на платформі ZOOM.