

<https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.1.7>

УДК 37.07:005.6

Олена Акіліна

ORCID iD 0000-0001-9968-4921

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління
Факультету економіки та управління,
Київський університет імені Бориса Грінченка,
вул. Тимошенка, 13-Б, 04207 Київ, Україна,
o.akilina@kubg.edu.ua

Алла Панченко

ORCID iD 0000-0002-4757-0583

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри управління
Факультету економіки та управління,
Київський університет імені Бориса Грінченка,
вул. Тимошенка, 13-Б, 04207 Київ, Україна,
a.panchenko@kubg.edu.ua

Світлана Литвиненко

ORCID iD 0000-0001-7897-7581

секретар директора
Рокитнянського закладу загальної середньої освіти № 2,
вул. Освіти, 1, 09600 Рокитне, Україна,
schoolrokitnoe@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Метою статті є вивчення та оцінка управлінських факторів, що впливають на якість надання освітніх послуг, виявлення пріоритетних напрямів дій задля швидкого забезпечення належної якості послуг освітньої організації. Під час дослідження були застосовані емпіричні методи, статистичні методи (побудова діаграми Парето), аналіз та синтез з метою оцінки ризиків й слабких сторін дистанційного навчання, визначення рівня якості освітніх послуг, а також обґрунтування пропозицій та практичних рекомендацій. У процесі дослідження було виявлено, що факторами, вплив на які дасть можливість не менш як на 80% вирішити проблеми поліпшення якості дистанційного навчання в закладах загальної середньої освіти в цілому, виявилися: низька мотивація учнів; недостатня цифрова інфраструктура в закладах загальної середньої освіти; неефективна взаємодія з учасниками освітнього процесу; брак у керівників попереднього досвіду організації дистанційної роботи; обмежена технічна підтримка організації дистанційного навчання. Проте основним фактором виявлення якісних надбань та недоліків мають виступати здобувачі освіти як споживачі наданих їм послуг. Впровадження лідерських підходів, та використання концепції лідерства-служіння це шлях до відродження в педагогічному колективі втраченого бажання експериментувати та творити задля покращення якості. З метою оптимізації процесу дистанційного навчання, на основі результатів проведеного дослідження, запропоновано ряд рекомендацій щодо покращення якості освітніх послуг.

Ключові слова: *дистанційне навчання; загальне управління якістю (TQM); заклад освіти; здобувачі освіти; освітні послуги; стейкхолдери.*

Вступ. Управління якістю послуг освітньої організації неможливе без здійснення першочергових досліджень та вивчення існуючої ситуації як в окремому закладі освіти, так і в країні загалом.

Особлива роль при дослідженні системи управління якістю в освітній організації належить діяльності її підрозділів, рівню відповідальності керівництва та вдосконаленню механізмів регулювання

якості. У сучасних реаліях якість освіти є одним із найважливіших завдань, що потрібно вирішувати. Слід визнати, що саме від ефективного управління якістю освітніх послуг залежить майбутнє освіти та її здобувачів, а вдосконалення існуючого рівня освітніх послуг зможе забезпечити розвиток освіти в наступні роки. І це особливо важливо саме нині в умовах повномасштабної війни. Високий рівень якості освітнього компонента трудового потенціалу суспільства – це потужна зброя в умовах військового часу, а також важливий чинник забезпечення післявоєнної відбудови країни.

Виходячи з вищезазначеного, виникає потреба в здійсненні аналізу, систематизації та узагальнення одержаних наукових і практичних результатів з проблеми управління якістю освіти, зокрема в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО). Слід зазначити, що більшість вітчизняних дослідників з питань управління якістю освітніх послуг розглядали цю проблему в педагогічному та соціально-філософському аспектах, зокрема В. Андрущенко, В. Астахова, Н. Бібік, І. Булах, М. Згуровський, С. Ніколаєнко та інші. Проблематику моніторингу якості послуг закладів освіти в тій самій площині досліджували О. Дубініна, В. Беспалько, Є. Боровська, Г. Зварич, І. Сіданіч та ін.

Проте слід визнати, що ми живимо в епоху стрімких змін, що потребують нових підходів до управлінських рішень, зокрема у сфері забезпечення якості освітніх послуг, тому що традиційні технології вже не є ефективними. Вважаємо, що в управлінні якістю освітніх послуг фокус з освітнянського аспекту необхідно змістити та суто менеджersький: йдеться про впровадження в управління освітою технологій менеджменту, в тому числі менеджменту якості.

Значна кількість зарубіжних дослідників, зокрема А. Taylor, F. Hill (1993), ще наприкінці минулого століття почали досліджувати застосування концепції загального управління якістю (TQM) до освіти та доводити взаємозв'язок між забезпеченням якості та цією концепцією з посиланням на Стандарти ISO 9000. Зазначені дослідження відзначали значний ефект від впровадження TQM в управління освітніми закладами за умови, що там забезпечене якісне стратегічне планування та наявна готовність керівництва до серйозної зміни організаційної культури. Менеджersький підхід до управління якістю висвітлений також в працях М. Dziminska, F. Díez, L. Kodrin, D. Matorera, L. Yuniza та інших зарубіжних дослідників.

Також слід врахувати, що з початком пандемії COVID-19 почалося динамічне формування єдиного інформаційного науково-освітнього простору, який став відповіддю на глобальні світові виклики та потребував впровадження інновацій в освітній сфері, в тому числі управлінських. Тому першочер-

говими стали завдання створення цифрових технологій навчання, розроблення інноваційних методик та засобів забезпечення змішаної форми навчання, ефективної організації віддаленої роботи працівників освітньої сфери. Форс-мажорні обставини повномасштабного російського вторгнення в Україну у лютому 2022 р. посилили для освітян актуальність вирішення запропонованих завдань.

Управлінські засади у сфері організації та впровадження змішаної і дистанційної форм навчання почалися створюватися ще до пандемії COVID-19. Серед розробок у цьому напрямі варто виділити дослідження К. Бугайчук, В. Кухаренко, В. Лугового, Н. Морзе, Ю. Жалдака та інших. Їх напрацювання в період з початку 2019 р. були доповнені такими дослідниками як М. Ростока, І. Іванюк, О. Овчарук тощо. Однак, незважаючи на значні наукові напрацювання, на сьогодні існує багато невирішених проблем впровадження змішаної форми навчання в закладах загальної середньої освіти, забезпечення ефективного управління ними в умовах віддаленої роботи їх співробітників та, відповідно, забезпечення належної якості освітніх послуг.

Метою статті є вивчення та оцінка управлінських факторів, що впливають на якість надання освітніх послуг, виявлення пріоритетних напрямів дій задля швидкого забезпечення належної якості послуг освітньої організації.

Методи дослідження. У ході дослідження були застосовані емпіричні методи – спостереження за перебігом навчання в закладах загальної середньої освіти та оцінка можливостей щодо покращення якості викладання й подання матеріалу для здобувачів освіти. Статистичні методи – побудова діаграми Парето на основі статистичних даних 2020–2021 рр. щодо організації дистанційного навчання у закладах загальної середньої освіти України. Аналіз та синтез було використано з метою оцінки ризиків та слабких сторін дистанційного навчання, визначення рівня якості освітніх послуг, а також обґрунтування пропозицій та розроблення практичних рекомендацій.

Результати дослідження. Дослідження проводилося на базі закладу загальної середньої освіти смт. Рокитне Київської області. Оцінювання діяльності ЗЗСО відбувалося на основі декількох критеріїв, а саме:

- – оцінювання наявного освітнього середовища;
- – оцінювання залученості здобувачів освіти в процес дистанційного навчання на основі проведеного опитування;
- – оцінювання залученості надавачів освітніх послуг та застосування ними передових технологій під час дистанційного навчання;
- – оцінювання управлінського апарату та управлінських процесів закладу загальної середньої освіти.

Перелік виявлених управлінських дій під час організації дистанційного навчання в дослідженому закладі загальної середньої освіти наведено в Таблиці 1.

Таблиця 1

Діяльність адміністрації Рокитнянського ЗЗСО №2 під час дистанційного навчання

Поставлені завдання	Форма виконання	Відповідальна особа
Внесення до освітньої програми ЗЗСО розділу про організацію освітнього процесу в умовах дистанційного навчання	Наказ директора ЗЗСО	Директор ЗЗСО
Розроблення індивідуального плану дистанційного навчання педагога	Проведення навчальних занять педагогами	Заступник з навчально-виховної роботи
Ухвалення вмісту оновленого річного плану з урахуванням особливостей дистанційного навчання	Рішення педагогічної ради	Директор ЗЗСО
Підбір онлайн-платформи для якісного проведення навчальних занять	Рішення педагогічної ради	Заступник з навчально-виховної роботи
Узгодження та затвердження електронного розкладу навчання	Рішення педагогічної ради	Заступник з навчально-виховної роботи
Налагодження взаємодії між педагогічним та батьківським колективами	Розміщення інформації на веб-сайті ЗЗСО, підтримка діалогу в Інтернет-групах	Заступник з виховної роботи
Підтримання комунікації між педагогами та керівництвом ЗЗСО	Створення на Інтернет-ресурсах груп для мобільного спілкування педагогічного колективу	Директор ЗЗСО

Складено авторами самостійно

З метою виявлення ризиків та проблем, що виникають під час реалізації дистанційного навчання, було проведено опитування адміністрації закладу загальної середньої освіти. Проте для більш широкого розуміння цієї проблематики з точки зору керівництва школи також використано статистичну базу дослідження цієї проблематики з Аналітичної довідки щодо організації дистанційного навчання у закладах загальної середньої освіти в 2020/2021 навчальному році (ДСЯО, 2021), яка містить дані опитування 4,5 тис. керівників закладів освіти України. На основі опрацьованих статистичних даних побудовано діаграму Парето, що є важливим інструментом статистичних методів управління якістю.

Ця діаграма дає можливість зробити висновок, що факторами, вплив на які дасть можливість не менш як на 80% вирішити проблеми поліпшення якості дистанційного навчання в закладах загальної середньої освіти в цілому, виявилися:

- –низька мотивація учнів;
- –недостатня цифрова інфраструктура в ЗЗСО;
- –неефективна взаємодія з учасниками освітнього процесу;
- –брак у керівників попереднього досвіду організації дистанційної роботи;
- –обмежена технічна підтримка організації дистанційного навчання.

Наступним кроком дослідження якості надання

освітніх послуг у Рокитнянському закладі загальної середньої освіти № 2 було оцінювання підготовленості педагогічних працівників до проведення онлайн-занять та їх загальної компетентності в питаннях цифрового функціонування освітнього процесу. Проте спочатку також було опрацьовано зазначену проблематику на рівні закладів загальної середньої освіти України в цілому. Задля оцінки можливих та існуючих ризиків, що виникають на шляху до якісного викладання дистанційних занять, спираючись на вищезгадану Аналітичну довідку (ДСЯО, 2021), яка в свою чергу містить дані опитування 43 тис. вчителів, нами побудовано діаграму Парето (Рис. 2).

Вона дає можливість зробити висновок, що факторами, вплив на які дасть можливість не менш як на 80% вирішити проблеми поліпшення якості реалізації дистанційного навчання в закладах загальної середньої освіти в цілому виявилися:

- –низька мотивація учнів до навчання;
- –обмежений доступ учнів до мережі Інтернет;
- –слабкий Інтернет-зв'язок у школі;
- –недостатній досвід у педагогів щодо використання цифрових технологій в організації навчальних занять;
- –обмежений доступ учнів до цифрових пристроїв;
- –обмежена/відсутня технічна підтримка тощо.

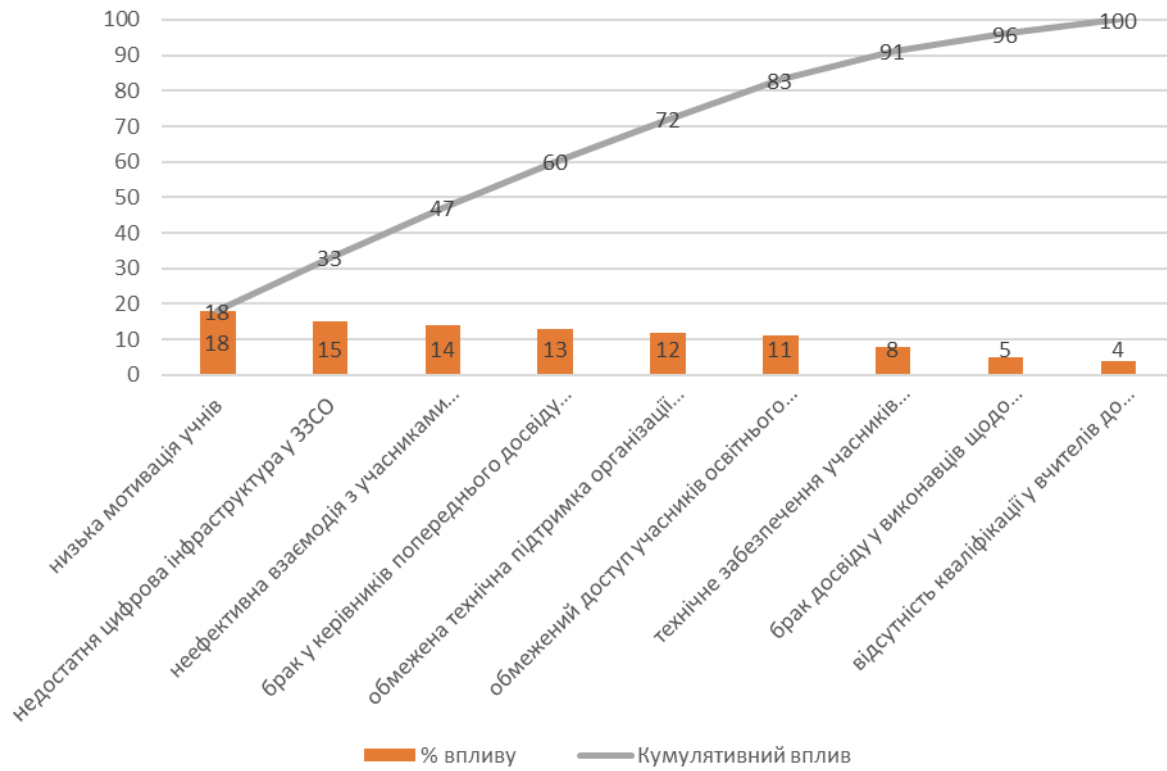


Рисунок 1. **Діаграма Парето за результатами опитування керівників закладів загальної середньої освіти України**

Складено авторами самостійно

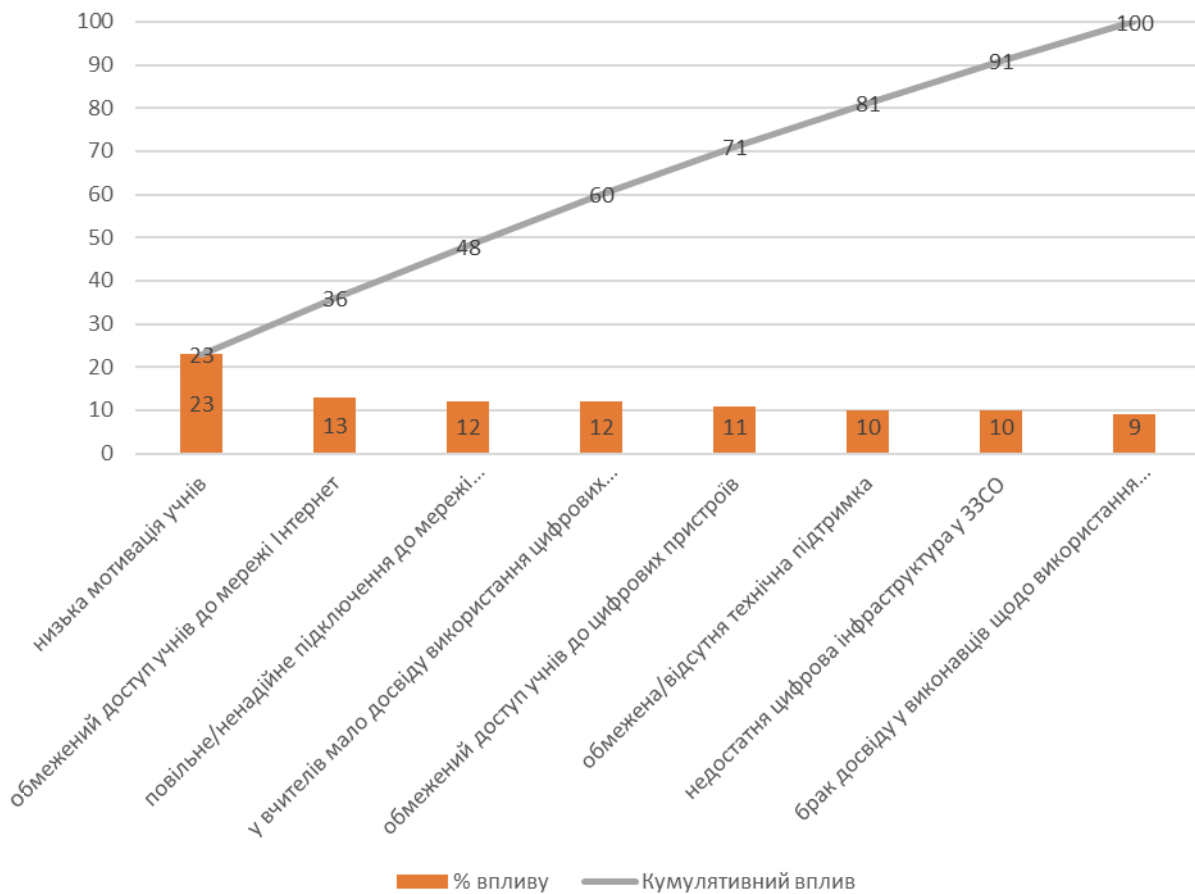


Рисунок 2. **Діаграма Парето за результатами опитування вчителів України**

Складено авторами самостійно

Щоб оцінка вийшла коректною та достовірною відносно педколективу Рокитнянського закладу загальної середньої освіти № 2, було вивчено особові справи кожного вчителя та створено зведену інформаційну базу щодо кваліфікації вчителів у забезпеченні якісного дистанційного навчання та їх навичок у проведенні онлайн-занять.

Висновки з показників готовності педагогічного колективу досліджуваного закладу загальної середньої освіти до дистанційного навчання:

1)–великий відсоток педагогів старшої вікової категорії спричиняє ризики недосконалого володіння Інтернет-ресурсами для проведення якісного дистанційного навчання учнів, незважаючи на те, що всі вчителі закладу пройшли курси підвищення кваліфікації з використання інформаційних технологій;

2)–педагоги закладу загальної середньої освіти потребують кращого матеріального забезпечення індивідуальною комп'ютерною технікою для виконання робочих завдань;

3)–у закладі загальної середньої освіти наявні педагоги, які здатні та можуть надати методичну допомогу менш досвідченим колегам щодо організації дистанційного навчання.

Оскільки дані як в цілому по Україні, так і по досліджуваному закладу загальної середньої освіти виявили проблеми низької мотивації учнів та їх недостатньої готовності до дистанційного формату навчання, наступним кроком нашого дослідження було додаткове оцінювання готовності здобувачів освіти Рокитнянського закладу загальної середньої освіти № 2 до проходження дистанційного навчання. Було розроблено онлайн-анкету, де учні 6–11 класів дали анонімні відповіді стосовно проблем дистанційного навчання в школі в цілому та в конкретному класі. За результатами анкетування вдалося зробити наступні висновки:

- основна складність, з якою стикаються здобувачі освіти при дистанційному навчанні, полягає в тому, що на них йде велике навантаження через збільшення обсягу домашніх завдань. Більше ніж 50% здобувачів освіти вважають дистанційне навчання складнішим від очного лише через збільшення обсягів завдань, більше 17% – хочуть повернутися до школи та навчатися очно, тому що не відчувають себе повноцінними учасниками освітнього процесу та переживають, що багато інформації не можуть засвоїти належним чином; близько 14% – комфортніше навчатися вдома, тому що вони можуть розпланувати свій день та встигнути зробити більше позакласної роботи;

- 42% здобувачів освіти переконані, що навчання погіршилося через низку причин, зокрема: через збільшення обсягів наданих завдань, через дедлайни здачі робіт, через власне відношення до навчання, погіршення дисципліни тощо;

- останнє запитання анкети стосувалося власних пропозицій щодо покращення якості дистанційного навчання. Досить символічним є те, що аргументовані та розгорнуті відповіді давали в основному учні 11 класу. Попри це, основними пропозиціями були: зменшити обсяги домашніх завдань та збільшити час на пояснення складних для самостійного опрацювання тем, вчителям – почати більше експериментувати з методами викладання, адже діти краще сприймають близьку для них мову та манеру спілкування.

Обговорення. Загалом, якщо говорити у глобальному сенсі про якість надання освітніх послуг, то основним фактором виявлення якісних надбавок та недоліків виступають саме здобувачі освіти як споживачі наданих їм послуг. Клієнтоорієнтованість є основним гаслом сучасного менеджменту якості. Зрозуміло, що багато з них дають досить поверхневі відгуки стосовно зміни якості навчання з переходом на дистанційну форму, проте їх відгуки є щирими, адже вони не замислюються, як правильно і як краще написати; вони пишуть те, про що думають. У розглянутих нами закордонних дослідженнях також постійно звертається увага на розуміння ролі стейкхолдерів освітніх послуг. Необхідно усвідомлювати те, що вищим арбітром якості освітніх послуг, що надаються їх освітніми організаціями, є стейкхолдери, у першу чергу батьки. L. Kodrin (2020) було проведене якісне дослідження, що дозволяє зрозуміти точку зору батьків на якість освітніх послуг та саме поняття «якість». Було встановлено параметри сприйманої та очікуваної якості освітніх послуг: середовище, надійність, чуйність, впевненість та емпатія. Параметри, отримані під час обговорення батьків у фокус-групах, відповідають параметрам класичної моделі якості обслуговування та не заперечують тих результатів, які ми отримали у нашому дослідженні внаслідок опитування учнів.

Стосовно відгуків педагогічного колективу, теж можна побачити зміну статистики очікувань та реальності від дистанційного навчання. Фактор можливості викладання витісняється фактором відсутності бажання експериментувати та творити. У цьому вже проявляється проблема недостатньої мотивації самого вчителя, недостатньої зацікавленості в тому, щоб зробити краще, більше, якісніше.

Оновлення у 2015 р. Стандартів ISO 9000 розширило уявлення про застосування TQM в управлінні освітніми організаціями. Цікаве дослідження цього питання (IBIMA, 2020) стосується порівняльного огляду практик підвищення якості у школах Люксембургу, Бельгії та Хорватії, які аналізуються на відповідність принципам: лідерства, орієнтації на клієнта та працівника, постійного удосконалення та спільної участі. Дослідження F. Díez et al. (2020) та D. Matorera (2018), окрім ори-

ентації на основних стейкхолдерів освітніх послуг, також наголошують на питаннях лідерства. Саме впровадження лідерських підходів та використання концепції лідерства-служіння (як свідчить досвід Київського університету імені Бориса Грінченка) – це шлях до відродження в педагогічному колективі втраченого бажання експериментувати та творити.

Серед значної кількості проблем, породжених переходом на онлайн-навчання як в Україні, так і за її межами, на перший план виходить проблема забезпечення необхідної технічної інфраструктури в закладах освіти. Так L. Yuniza et al. (2019), відслідковуючи проблеми якості освітніх послуг й розглядаючи питання оцінки шкільних програм та результатів навчання, також наголошують на необхідності створення відповідного освітнього середовища та інфраструктури закладу освіти, що відповідають викликам сьогодення. Наше дослідження повністю розділяє це бачення.

Висновки. Спираючись на проведені дослідження, нами виділено першочергові, за принципом Парето, проблеми, що стають на заваді надання якісних освітніх послуг в умовах дистанційного навчання. З метою оптимізації процесу дистанційного навчання, нами пропонуються наступні рекомендації:

1.–Створити систему автоматичного оцінювання результатів навчання за статистикою відвідуваності, якості виконаних завдань та участі в класному житті здобувача освіти протягом усього періоду його навчання. Тобто, якщо здобувач освіти протягом семестру був активний, працьовитий та не пропустив жодного заняття, йому можна поставити підсумкову оцінку «автоматом» за його роботу під час навчального семестру, як це практикувалося раніше в закладах вищої освіти. Такий підхід спрямований на зменшення надмірних навчальних навантажень та на підвищення мотивації здобувачів освіти до навчання.

2.–Використовувати обмежену кількість соціальних мереж та освітніх платформ задля спрощення комунікації учасників освітнього процесу та з метою підвищення її якості. Наприклад, обрати соціальну мережу Telegram, де класні керівники зможуть повідомляти основну інформацію здобувачам освіти, а вчителі та адміністрація зможуть контактувати між собою. Так само вчинити і з вибором освітньої платформи, де можна буде проводити навчання як у синхронному, так і у асинхронному режимі, оцінювати виконані завдання, розміщувати нові матеріали та проводити онлайн-уроки. Доцільним було б поєднання завдань, які можна виконати онлайн, та роботу з підручником й робочим зошитом;

3.–Використовувати спільні Google-документи, Google-презентації, Google-таблиці, щоб мати змо-

гу в реальному часі доповнювати їх достовірною інформацією, коригувати дані, вносити доповнення без перевантаження поштових скриньок тотожними документами з різним змістом. У разі відсутності у вчителя комп'ютера або ноутбука матеріали для проведення його уроку вже будуть збережені в хмарному сховищі навчальних матеріалів кожного класу на одному з доступних ноутбуків закладу, щоб під час уроку згідно з розкладом учитель без проблем зміг подати інформацію здобувачам освіти для опрацювання. Це спростить гостроту проблеми відсутності достатньої кількості технічного оснащення закладу загальної середньої освіти.

4.–Адміністрації закладу загальної середньої освіти спільно з Київським університетом імені Бориса Грінченка, що забезпечує вчителів додатковими курсами та тренінгами, створити спільний курс підвищення кваліфікації щодо роботи з системами дистанційного навчання та опануванні персональних комп'ютерів. Пропонуємо звернути увагу на такі курси саме для вчителів старшої вікової категорії задля поповнення вже існуючих знань новими матеріалами.

5.–Проблему з підключенням до мережі Інтернет ми пропонуємо вирішувати наступним чином: записувати відеоматеріали, необхідні для навчання, щоб учні також при потребі могли переглядати їх у позаурочний час (наприклад, під час виконання домашнього завдання) та краще засвоїти складний для них матеріал або закріпити уже набуті знання при підготовці до контрольних робіт, тестів тощо.

Враховуючи всі вищезазначені поради, вже з початком нового навчального року можна спостерігати позитивні зміни в якості дистанційного навчання та ставленні до нього здобувачів освіти як у досліджуваному закладі загальної середньої освіти так і в інших, за умови впровадження ними зазначених пропозицій.

Перспективи подальших досліджень. Вивчення міжнародного досвіду дало змогу визначити, що на даний час у світі існує сім найбільш використовуваних систем менеджменту якості, що можуть бути запроваджені в освітній сфері: ISO – Міжнародна організація зі стандартизації; TQM – Total Quality Management; EFQM – Європейський фонд управління якістю; MBNQA – Національна премія якості Малкольма Болдріджа; SQA – Сінгапурська система нагород за якість; CFFBE – Канадська система підвищення ефективності бізнесу; ABEF – Australian Business Excellence Framework. Наше дослідження охопило лише окремі елементи перших двох систем менеджменту якості. Виявлення доцільності та можливостей запровадження інших систем в управління якістю освітніх послуг закладів загальної середньої освіти є перспективою наших подальших досліджень.

Список використаної літератури

1. Аналітична довідка щодо організації дистанційного навчання у закладах загальної середньої освіти у 2020/2021 навчальному році. *Нова українська школа*. 2021. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/37776.pdf> (дата звернення: 15.09.2022).
2. Батечко Н. Управління якістю в сфері вищої освіти: методологічний контекст. *Освітологія*. 2017. № 6. С. 156–162. DOI: <https://doi.org/10.28925/2226-3012.2017.6.156162>
3. Белова Л. О., Бульба В. Г., Поступна О. В. Стан і проблеми здійснення управління якістю освіти та освітньої діяльності в Україні: експертне оцінювання. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 2. С. 8–17.
4. Борбіт А. В., Федорчук В. А. Технічне забезпечення дистанційного навчання. Створення комунікативного простору для організації дистанційного навчання. *Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів*. 2020. URL: <https://base.kristti.com.ua/?p=8356> (дата звернення: 05.09.2022).
5. Глуховський М. Інтерв'ю Голови Державної служби якості освіти України Руслана Гурака Інформаційному агентству «Главком». *Державна служба якості освіти України*. 11 Березня 2021. URL: <https://sqe.gov.ua/interview-ruslan-gurak-rik-dystancijnoho-navchannia-glavkom/> (дата звернення: 15.09.2022).
6. Зварич Г. В. Критерії, показники та індикатори моніторингу, експертизи та оцінювання якості освітніх послуг у закладах загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2020. № 5 (194). С. 14–20. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-5\(194\)-14-20](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-5(194)-14-20)
7. Зелінська І. Стан розвитку управління якістю в Україні. *Економічний аналіз*. 2011. № 9. С. 193–196.
8. Злобін В.П. Менеджмент якості. Історіографія розвитку. *Das menedgment*. 2017. № 2. С. 100–102.
9. Іванюк І. В., Овчарук О. В. Дистанційне навчання в Україні в умовах карантину COVID-19: проблеми та потреби. *Дистанційна освіта в Україні: інноваційні, нормативно-правові, педагогічні аспекти*. 2021. № 1. С. 164–167. DOI: <https://doi.org/10.18372/2786-5495.1.15772>
10. Ростока М. Л. Інформаційно-аналітичний супровід модернізації і реформування сучасної освіти в умовах форс-мажорних обставин, трансформаційних змін і цифровізації суспільства (2019–2022 рр.). С. В. Лапаєнко (ред.). *Діяльність НАПН України щодо науково-методичного забезпечення модернізації та реформування освіти*. Вінниця: Твори, 2022. С. 38–66.
11. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. ДСТУ КО 9000:2015. (ISO 9000:2015, IDT). Київ: УкрНДНЦ, 2016. 45 с.
12. Системи управління якістю. Вимоги. (ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)). Київ: УкрНДНЦ, 2016. 22 с.
13. Сіданіч І., Зварич Г. Характеристика моделі моніторингу якості освітніх послуг у закладах загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2020. № 10 (19). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-24](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-24)
14. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 251–257.
15. Díez F., Villa A., López A.L., Iraurgi I. Impact of quality management systems in the performance of educational centers: educational policies and management processes. *Heliyon*. 2020. Volume 6. Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03824>
16. Dziminska M. *Quality Management in Education -A Comparative Analysis of School Improvement Practices from Luxembourg, Belgium and Croatia*. 36th International Business Information Management Conference (IBIMA), 2020. P. 7084–7091.
17. Kodrin L. Perceived Quality Management of Educational Services from the Perspective of Parents As Stakeholders. *Economics. Ecology. Socium*. 2020. № 4. P. 41–52. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2020.4.1-5>
18. Manarbek G., Kondybayeva S., Doszhan R., Turarov D., Abylay A. Quality management of higher education: Innovation approach from perspectives of institutionalism. An exploratory literature review. *Cogent Business & Management*. 2020. Vol. 7. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1749217>
19. Matorera D. Quality Management Systems in Education. L. D. Kounis (Ed.). *Quality Management Systems*. London: IntechOpen, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.71431>
20. Taylor A., Hill F. Quality Management in Education. *Quality Assurance in Education*. 1993. Vol. 1 № 1. P. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.1108/09684889310040712>
21. Tymoshko A., Dubinina O., Kravchynska T., Burlaienko T., & Sholokh E. Information support for quality management of education in general educational institutions of Ukraine. *Educational Dimension*. 2020. № 55 (3). P. 285–302. DOI: <https://doi.org/10.31812/educdim.v55i0.3949>
22. Yuniza L., Sukmawati S., Chiar M. Quality Management of Educational Service (Case Study of Academic

Service on Sambas 1 State Senior high School (SMAN 1 Sambas)). *Journal Of Education, Teaching and Learning*. 2019. Vol. 4. № 2. DOI: <http://dx.doi.org/10.26737/jetl.v4i2.1936>

References

Analitichna dovidka shodo organizaciyi distancijnogo navchannya u zakladah zagalnoyi serednoyi osviti u 2020/2021 navchalnomu roci [Analytical reference on the organization of distance learning in institutions of general secondary education in the 2020/2021 academic year] (2021). *New Ukrainian School*. <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/37776.pdf>

Batechko, N. (2017). Upravlinnya yakisty v sferi vishoyi osviti: metodologichnij kontekst [Quality Management in Higher Education Sphere: Methodological Aspect]. *Osvitohiia*, (6), 156–162. <https://doi.org/10.28925/2226-3012.2017.6.156162>

Bielova, L. O., Bulba, V. G., Postupna, O. V. (2018). Stan i problemi zdiysnennya upravlinnya yakisty osviti ta osvitnoyi diyalnosti v Ukraini: ekspertne ocynuvannya [The State and Problems of Education Quality Management and Educational Activity in Ukraine: Expert Assessment]. *Theory and practice of public administration*, 2, 8–17.

Borbit, A. V., Fedorchuk, V. A. (2020). Tehnichne zabezpechennya distancijnogo navchannya. Stvorennya komunikativnogo prostoru dlya organizaciyi distancijnogo navchannya [Technical support of distance learning. Creating a communicative space for distance learning]. *Kyiv Regional In-Service Teacher Training Institute*. <https://base.kristti.com.ua/?p=8356>

Glukhovskiy, M. (2021, March 11). Interv'yu Golovi Derzhavnoyi sluzhbi yakosti osviti Ukraini Ruslana Guraka Informacijnomu agentstvu «Glavkom» [Interview of the Head of the State Education Service of Ukraine Ruslana Gurak by the Glavkom Agency]. *State Service of Quality of Education of Ukraine*. <https://sqe.gov.ua/interview-ruslan-gurak-rik-dystancijnoho-navchannia-glavkom/>

Zvarych, H. (2020). Kriteriyi, pokazniki ta indikatori monitoringu, ekspertizi ta ocynuvannya yakosti osvitnih poslug u zakladah zagalnoyi serednoyi osviti [Criteria, indexes and indicators for monitoring, expertise and evaluation of the quality of educational services in general secondary education institutions]. *Image of the Modern Pedagogue*, 5 (194), 14–20. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-5\(194\)-14-20](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-5(194)-14-20)

Ivaniuk, I. V., Ovcharuk, O. V. (2021). Distancijne navchannya v Ukraini v umovah karantynu COVID-19: problemi ta potrebi [Distance Education in Ukraine Under Covid-19 Quarantine: Problems and Needs]. *Distance Education in Ukraine: Innovative, Normative-Legal, Pedagogical Aspects*, 1 (1), 164–167. <https://doi.org/10.18372/2786-5495.1.15772>

Rostoka, M. L. (2022). Informacijno-analitichnij suprovid modernizaciyi i reformuvannya suchasnoyi osviti v umovah fors-mazhornih obstavlin, transformacijnih zmin i cifrovizaciyi suspilstva (2019–2022 rr.) [Information and Analytical Support Modernizations and Reforms of Modern Education in Terms Force Major Circumstances, Transformation Changes and Digitalization of Society (2019–2022)]. In S. V. Lapaenko (Ed.), *Activities of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine on scientific and methodological support of modernization and reform of education* (pp. 38–66). Tvory.

Sistemi upravlinnya yakisty. Osnovni polozhennya ta slovník terminiv. DSTU KO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) [Quality management systems. Basic provisions and dictionary of terms. DSTU KO 9000: 2015 (ISO 9000: 2015, IDT)] (2016). UkrNDNC.

Sistemi upravlinnya yakisty. Vimogi (DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)) [Quality management systems. Requirements (DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT))] (2016). UkrNDNC.

Sidanich I., & Zvarych, H. (2020). Harakteristika modeli monitoringu yakosti osvitnih poslug u zakladah zagalnoyi serednoyi osviti [Characteristics of the model of monitoring the quality of educational services in general secondary education institutions]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*, 10 (19). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-24](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-24)

Trachenko, L. A. (2018). Procesnij pidhid u sistemah upravlinnya yakisty pidpriyemstv sferi poslug [The Process Approach in Quality Management Systems in Enterprises of the Services Sector]. *The Problems of Economy*, 2, 251–257.

Díez, F., Villa, A., López, A. L., Iraurgi, I. (2020). Impact of quality management systems in the performance of educational centers: educational policies and management processes. *Heliyon*, 6 (4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03824>

Dziminska, M. (2020). Quality Management in Education -A Comparative Analysis of School Improvement Practices from Luxembourg, Belgium and Croatia. *36th International Business Information Management Conference (IBIMA)*, 7084–7091.

Kodrin, L. (2020). Perceived Quality Management of Educational Services from the Perspective of Parents as Stakeholders. *Economics. Ecology. Socium*, 4, 41–52. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2020.4.1-5>

Manarbek, G., Kondybayeva, S., Doszhan, R., Turarov, D., Abylay, A. (2020). Quality management of higher education: Innovation approach from perspectives of institutionalism. An exploratory literature review. *Cogent Business & Management*, 7 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1749217>

Matorera, D. (2018). Quality Management Systems in Education. In L. D. Kounis (Ed.), *Quality Management Systems*. IntechOpen. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.71431>

Taylor, A., Hill, F. (1993). Quality Management in Education. *Quality Assurance in Education*, 1 (1), 21–28. <https://doi.org/10.1108/09684889310040712>

Tymoshko, A., Dubinina, O., Kravchynska, T., Burlaienko, T., & Sholokh, E. (2020). Information support for quality management of education in general educational institutions of Ukraine. *Educational Dimension*, 55 (3), 285–302. <https://doi.org/10.31812/educdim.v55i0.3949>

Yuniza, L., Sukmawati, S., Chiar, M. (2019). Quality Management of Educational Service (Case Study of Academic Service on Sambas 1 State Senior High School (SMAN 1 Sambas)). *Journal of Education, Teaching and Learning*, 4 (2). <http://dx.doi.org/10.26737/jetl.v4i2.1936>

Стаття надійшла до редакції 20.09.2022

Прийнято до друку 27.10.2022

MANAGEMENT OF THE SERVICES QUALITY OF THE GENERAL SECONDARY EDUCATIONAL INSTITUTION

Akilina Olena, PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Faculty of Economics and Management,
Borys Grinchenko Kyiv University,
13-b Tymoshenko Str., 04207 Kyiv, Ukraine,
o.akilina@kubg.edu.ua

Panchenko Alla, PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Faculty of Economics and Management,
Borys Grinchenko Kyiv University,
13-b Tymoshenko Str., 04207 Kyiv, Ukraine,
a.panchenko@kubg.edu.ua

Lytvynenko Svitlana, Principal's Secretary,
General secondary educational institution № 2,
1 Osvita Str., 09600 Rokytne Ukraine,
schoolrokitnoe@gmail.com

The purpose of the article is to study and evaluate management factors that affect the quality of educational services, to identify priority directions of action to quickly ensure the proper quality of educational organization services. Empirical methods, statistical methods (building a Pareto chart), analysis and synthesis were used during the research in order to assess the risks and weaknesses of distance studying, determine the level of quality of educational services, as well as justify proposals and practical recommendations.

In the process of research, it was found that the following factors, the impact on which will make it possible to solve the problems of improving the quality of distance education in GSEI in general by at least 80%, were: low motivation of students; insufficient digital infrastructure in GSEI; ineffective interaction with the participants of the educational process; managers lack previous experience in remote work organization; limited technical support of the distance studying organization.

However, the main factor in identifying quality assets and shortcomings should be the education seekers, as consumers of the services provided to them. The introduction of leadership approaches and the use of the concept of leadership-service is a way to revive the lost desire to experiment and create in the pedagogical team in order to improve quality. In order to optimize the process of distance studying, based on the results of the conducted research, a number of recommendations for improving the quality of educational services are proposed.

Keywords: *distance studying; educational institution; education seekers; educational services; stakeholders; total quality management (TQM).*