

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління якістю обслуговування клієнтів на підприємстві сфери
послуг»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0732-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Бізнес-адміністрування

Тамкович І. О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат фізико-математичних наук, доцент

Головань О. О.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Тамкович Ірина Олександрівна

1. Тема роботи «Управління якістю обслуговування клієнтів на підприємстві сфери послуг»

керівник роботи: Головань О. О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 888-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У СФЕРІ ПОСЛУГ

2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР

3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

5 таблиць

5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О. О.		
2	Головань О. О.		
3	Головань О. О.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент

(підпис) І. О. Тамкович
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис) О. О. Головань
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 57 с., 5 рис., 5 табл., 50 джерел.

Об'єкт дослідження - процес формування та реалізації механізмів управління якістю надання освітніх послуг.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти впровадження та вдосконалення системи управління якістю у закладах освіти.

Для проведення дослідження використовувались загальні та спеціальні методи наукового пізнання, включаючи історичний та логічний аналіз для розгляду питань управління якістю в сфері освіти, абстрактно-логічний метод для узагальнення теоретичної інформації та формулювання висновків, а також для аналізу можливих ризиків та переваг у функціонуванні системи управління якістю освітнього процесу. Основним методом дослідження був загальнонауковий діалектичний підхід, що дозволив аналізувати чинне законодавство та практику застосування моделей управління якістю освіти.

Ціль роботи - обґрунтування та розвиток теоретичних та методологічних засад дослідження та оцінки якості освіти з застосуванням досвіду впровадження сучасних принципів управління якістю в установах освіти України, які базуються на стандартах ISO серії 9000.

Специфіка роботи полягає у вирішенні наступних завдань: уточнено сутність та критерії управління якістю у галузі освіти; визначено механізми управління якістю освіти; проаналізовано концепції стандартів якості освітніх послуг, використовуючи принципи якості міжнародних стандартів ISO серії 9000; надано загальну характеристику комунального закладу «Запорізький обласний Центр НТТУМ «Грані» Запорізької обласної ради; визначено чинники якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «Грані»; проаналізовано передумови та вимоги до реалізації системи забезпечення якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР; запропоновано напрямки вдосконалення системи управління якістю надання послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР шляхом впровадження внутрішньої системи забезпечення якості надання освітніх послуг; визначено потенційні ризики впровадження системи управління якістю освітнього процесу у закладах позашкільної освіти.

Дослідження базуються на наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, а також на законодавчих актах установ освіти та інших міжнародних економічних та освітніх організацій.

ПОСЛУГА, ЯКІСТЬ, СТАНДАРТ ЯКОСТІ, ВНУТРІШНЯ СИСТЕМА
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ, ОСВІТНЯ ПОСЛУГА

ABSTRACT

Master's thesis: 57 pages, 5 figures, 5 tables, 50 sources.

The object of the study is the process of formation and implementation of quality management mechanisms for the provision of educational services.

The subject of the study is theoretical and practical aspects of the implementation and improvement of the quality management system in educational institutions.

To carry out the research, general and special methods of scientific knowledge were used, including historical and logical analysis for considering issues of quality management in the field of education, an abstract-logical method for summarizing theoretical information and formulating conclusions, as well as for analyzing possible risks and advantages in the functioning of the quality management system educational process. The main research method was a general scientific dialectical approach, which made it possible to analyze the current legislation and the practice of applying education quality management models.

The purpose of the work is to substantiate and develop the theoretical and methodological foundations of research and assessment of the quality of education using the experience of implementing modern principles of quality management in educational institutions of Ukraine, which are based on ISO 9000 series standards.

The specificity of the work consists in solving the following tasks: the essence and criteria of quality management in the field of education are specified; the mechanisms of education quality management are defined; the concepts of quality standards of educational services were analyzed, using the quality principles of international standards ISO 9000 series; a general description of the communal institution "Zaporizhsky Regional Center of NTTUM "Grani" of the Zaporizhzhia Regional Council is provided; the factors of the quality of educational services of ZOC NTTUM "Grani" were determined; the prerequisites and requirements for the implementation of the system for ensuring the quality of educational services of ZOC NTTUM "GRANI" ZOR were analyzed; directions for improving the quality management system of providing services of ZOC NTTUM "GRANI" ZOR by implementing an internal system for ensuring the quality of providing educational services are proposed; the potential risks of the implementation of the quality management system of the educational process in out-of-school education institutions are determined.

Research is based on scientific works of domestic and foreign scientists, as well as on legislative acts of educational institutions and other international economic and educational organizations.

SERVICE, QUALITY, QUALITY STANDARD, INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM, EDUCATIONAL SERVICE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У СФЕРІ ПОСЛУГ	10
1.1 Сутність та критерії якості у сфері послуг	10
1.2 Теоретичні аспекти державно-громадського управління якістю освіти	13
1.3 Стандарти якості надання освітніх послуг	15
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР	19
2.1 Загальна характеристика комунального закладу «Запорізький обласний Центр НТТУМ «Грані» Запорізької обласної ради	19
2.2 Чинники якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «Грані»	24
2.3 Передумови та вимоги до реалізації системи забезпечення якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР	38
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР	41
3.1 Впровадження внутрішньої системи забезпечення якості надання освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР	41
3.2 Ризики впровадження системи управління якістю освітнього процесу у зкладах позашкільної освіти	47
ВИСНОВКИ.....	49
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	52

ВСТУП

У сучасному суспільстві, яке в дослідженнях часто визначається як "суспільство, засноване на знаннях" (Knowledge society), велике значення приділяється освіті. Надання якісної освіти та регулювання процесів забезпечення та підвищення її якості є одними з пріоритетних напрямків діяльності для розвинених країн. Це підтверджується тим, що якісна освіта є однією з Глобальних цілей сталого розвитку, показники якості освіти включаються до різних індексів сталого розвитку (Глобальний індекс конкурентоспроможності, Глобальний інноваційний індекс тощо). Також формуються європейські стандарти забезпечення якості надання освітніх послуг, а також розробляються нові моделі та інструменти управління якістю освіти. Для сучасних держав якісна освіта не лише забезпечує ринок праці кваліфікованими кадрами, але й є ключовим фактором, що сприяє інноваційному розвитку та інтеграції в світовий освітній та науковий простір.

Якість надання освітніх послуг становить основу для підвищення якості життя та відображає головну мету держави щодо життя громадян. Цей критерій є важливим та займає особливе місце у процесі реформування українського суспільства, є ключовою складовою соціальної функції управління. Як відзначають дослідники, управління якістю освіти виступає ключовою сферою управлінської практики в галузі освіти.

Науково-практичні аспекти розвитку управління якістю освіти були ретельно досліджені в працях таких вчених як Бікулов Д.Т., Губерська Н. Л., Маркова С.В., Мороз С. А., Олійник О.М., Опар Н. В., Перчук О. В., Чміль А., Шевченко С. О., Шкурата М. О. та інших. Проте варто відзначити, що проблеми формування системи управління якістю потребують більш детального розгляду. Подальші наукові дослідження мають розглянути аспекти управління якістю освіти, визначити його основні складові та шляхи оптимізації.

Ціль цієї роботи полягає в обґрунтуванні та розвитку теоретичних та методологічних засад дослідження та оцінки якості освіти з застосуванням досвіду впровадження сучасних принципів управління якістю в установах освіти України, які базуються на стандартах ISO серії 9000.

Для досягнення цієї мети було сформульовано кілька завдань:

- уточнити сутність та критерії управління якістю у галузі освіти;
- визначити механізми управління якістю освіти;
- проаналізувати концепції стандартів якості освітніх послуг, використовуючи принципи якості міжнародних стандартів ISO серії 9000;
- надати загальну характеристику комунального закладу «Запорізький обласний Центр НТТУМ «Грані» Запорізької обласної ради;
- визначити чинники якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «Грані»;
- проаналізувати передумови та вимоги до реалізації системи забезпечення якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР;
- запропонувати напрямки вдосконалення системи управління якістю надання послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР шляхом впровадження внутрішньої системи забезпечення якості надання освітніх послуг;
- визначити потенційні ризики впровадження системи управління якістю освітнього процесу у закладах позашкільної освіти.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації механізмів управління якістю надання освітніх послуг.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти впровадження та вдосконалення системи управління якістю у закладах освіти.

Для проведення дослідження використовувались загальні та спеціальні методи наукового пізнання, включаючи історичний та логічний аналіз для розгляду питань управління якістю в сфері освіти, абстрактно-логічний метод для узагальнення теоретичної інформації та формулювання висновків, а також для аналізу можливих ризиків та переваг у функціонуванні системи управління якістю освітнього процесу. Основним методом дослідження був

загальнонауковий діалектичний підхід, що дозволив аналізувати чинне законодавство та практику застосування моделей управління якістю освіти.

Дослідження базуються на наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, а також на законодавчих актах установ освіти та інших міжнародних економічних та освітніх організацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У СФЕРІ ПОСЛУГ

1.1 Сутність та критерії якості у сфері послуг

У глобальному контексті освіта – це не лише сукупність загальнолюдських і професійних знань, але й комплекс технологій, які впроваджуються в суспільну практику для гармонізації взаємин та задоволення різноманітних потреб. Освіта утворює інтегровану систему освітніх структур та діяльності, яка сприяє відтворенню та розвитку інтелектуального потенціалу глобального суспільства на всіх рівнях управління.

У сучасному світі після індустріальної ери вища освіта стає все більше вимаганою. Це вказує на потребу подальшого її розвитку. Громадяни, що мають вищу освіту, відчуються суспільством як професійно-компетентні особи, які можуть пропонувати і втілювати інноваційні рішення для покращення громадського життя та забезпечення можливостей для самореалізації та самостійності, що сприяє досягненню належного рівня життя.

Сьогоднішні тенденції у сфері вищої освіти свідчать про зростання комплексних, системних, міждисциплінарних та інтегральних вимог до підготовки випускників. У Європі проблема якості вищої освіти полягає в об'єднанні й консолідації різних національних освітніх систем, що є предметом наукових та суспільних обговорень.

Термін "якість" став ключовим у всіх сферах суспільства, у тому числі в медицині, промисловості, торгівлі та обслуговуванні. Освіта, як важлива складова соціального життя, також не оминула цей багатогранний аспект. Вона є ключовим фактором для забезпечення та підвищення якості життя населення, що є головною метою будь-якої країни в XXI столітті. Згідно з Законом України "Про вищу освіту", якість вищої освіти визначається рівнем знань, навичок та

компетентностей, що відображають компетентність особи відповідно до вимог стандартів.

Вперше в історії Закону України "Про вищу освіту" [38] з'явився розділ V, присвячений забезпеченню якості освіти. Він визначає органи, які відповідають за керівництво у цій сфері. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, що є юридичною особою, грає важливу роль у реалізації державної політики стосовно якості освіти [17].

Сучасна освітня система поступово стає державно-громадською. Її мета – забезпечити інноваційний розвиток та умови для самореалізації кожної особистості протягом життя. Національна стратегія розвитку освіти України визначає, що сучасне управління освітою повинне стати державно-громадським, враховуючи регіональні особливості та зростаючу автономію навчальних закладів [31].

Співвідношення сучасної освіти з її вимогами та втілення освітянської політики стосовно якості можливе лише за умови врахування функцій школи як соціального інституту. Спочатку це передбачає оновлення соціальних цінностей та норм через впровадження нових ідей, взятих із міжнародного досвіду у навчальний процес, що буде адаптовано для українських умов [33].

Основною метою освітньої політики та соціального менеджменту якості є підтримка випереджаючого розвитку особистості, що означає відповідність її навколишньому середовищу, культурним традиціям, технологіям та суспільним змінам. Надання освітніх послуг вимагає постійного урахування очікувань споживачів та можливостей ринку праці, а також постійного вдосконалення якості освітніх програм [19].

Отже, оцінку якості слід проводити з використанням показників цільового характеру, тобто тих, які враховують інтереси конкретної зацікавленої сторони. При розробці методології оцінювання якості освіти для забезпечення прозорості, зрозумілості та важливості, в першу чергу, важливо визначити мету та майбутню цільову аудиторію [25]. За думкою Ніколаєнка С. [32], корисно провести попереднє вивчення вимог та побажань потенційних користувачів, а

також систематично покращувати якість підготовки випускників та розробляти нові освітні послуги (рис. 1.1).



Рис. 1.1 - Інструменти оцінки якості освіти

Після аналізу різних аспектів оцінювання якості у сфері вищої освіти, Т. П. Мінакова ідентифікувала наступні класифікаційні ознаки: ступінь централізації управління освітою, суб'єкт та об'єкт оцінювання, масштаб оцінювання, ступінь управління, частота проведення оцінювання, період життєвого циклу освітніх послуг і ступінь охоплення. З використанням цих ознак було розроблено класифікацію видів оцінювання якості у вищій освіті. Залежно від того, до яких груп зацікавлених сторін належать користувачі, можна визначити різні цілі використання результатів оцінювання та обирати різноманітні показники якості [26].

На сучасному етапі управління якістю освіти є ключовим аспектом у сфері освіти. У цьому процесі суб'єктами виступають органи державного управління якістю освіти, що становлять лише один елемент відповідного механізму державного управління. Об'єктом управління є система освіти в аспекті її якості, і в цьому контексті управлінський вплив орієнтований на різні

компоненти цієї системи: науково-методичні, матеріально-технічні, фінансові, а також людські ресурси [2].

Підсумовуючи, слід зауважити, що визначення якості освіти як збалансованої відповідності системи, процесу та результату повинно розглядатися відповідно до встановлених потреб, вимог, цілей, норм і стандартів. Ці параметри визначаються окремими громадянами, організаціями, підприємствами, суспільством та державою в цілому.

1.2 Теоретичні аспекти державно-громадського управління якістю освіти

Сучасні тенденції інноваційного розвитку освіти у контексті приєднання України до європейського простору освіти є предметом вивчення різних вчених [1, 17, 50]. Дослідження вчених включають як системні, так і локальні підходи до вирішення проблем розвитку освіти та підвищення її якості. Загальним висновком практично всіх цих досліджень є констатація неефективності органів державного управління навчальними закладами та потреба у наданні їм автономії, в поєднанні з високим рівнем відповідальності та диверсифікації, як це практикується в європейських країнах [21].

Важливим є те, що розвиток освітньої галузі перестає бути виключною відповідальністю держави, перетворюючись на середовище багатоаспектної партнерської співпраці між центральними та регіональними державними органами, місцевими самоврядуваннями, студентами та їх сім'ями, державними й приватними освітніми закладами, викладачами, потенційними роботодавцями, громадськими організаціями [20]. Демократизація управління освітою здійснюється, перш за все, через активне залучення різних соціальних груп населення (педагогів, студентів, бізнес-партнерів тощо) [27].

Одним з результатів модернізації управління освітою є розробка та впровадження відкритої моделі, заснованої на принципах поєднання централізації та децентралізації, активного залучення всіх зацікавлених сторін до управління освітою, об'єднання внутрішнього самооцінювання закладів з

зовнішньою оцінкою їхньої діяльності, проведеною незалежними структурами та експертами [7, 17, 29].

Саме тому виникає необхідність створити громадсько-державні органи управління вищою освітою на рівні закладів вищої освіти. Ці органи повинні мати здатність формулювати пропозиції щодо подальшої стратегії реформ та удосконалення вищої освіти, проводити незалежну експертизу, визначати соціальне замовлення на освіту і здійснювати контроль за діяльністю державного апарату [10].

На сучасному етапі освіта та державно-громадське управління в галузі освітніх послуг перебувають під впливом прогресивних змін, які виникають з метою вирішення ключових завдань, визначених у Національній доктрині та Національній стратегії розвитку освіти України [31]. Основні напрямки цих змін включають:

- підвищення якості та ефективності освіти через об'єднання зусиль суспільства (держави, громадськості та навчальних закладів) за допомогою інформаційно-інноваційних технологій;
- Впровадження інноваційних елементів у навчальний процес для формування сприятливого інформаційно-інноваційного середовища у освіті;
- розвиток ефективної системи управління освітою в Україні, заснованої на принципах Болонської декларації: автономії, відповідальності та диверсифікації.

У нових умовах інституційних змін особливо важливим є впровадження широкої інституційної автономії освітніх закладів на всіх рівнях, від початкової до вищої освіти. В державно-громадському управлінні закладами освіти акцентується на процесних інноваціях, які передбачають застосування нових технологій для прийняття ефективних управлінських рішень та їх децентралізацію. Це включає розширення прав закладів освіти з щодо розподілу фінансових ресурсів, забезпечення прозорості та доступності для громадського та державного контролю академічної та фінансової діяльності, включаючи

стандартизацію звітності та регулярну публікацію академічних та фінансових звітів.

Розглядаючи сферу вищої освіти та її розвиток у контексті інформаційних технологій, слід визначити ключові поняття, такі як інновації в освітній галузі, інформаційно-інноваційний механізм, інформаційно-інноваційне забезпечення та інформаційно-інноваційне середовище. У цьому контексті ядром інновацій є нова ідея, джерелом її виникнення – наукова діяльність вченого, пошукова практика викладача та управлінська ініціатива, а носієм інновацій є творча особистість, експериментатор-дослідник [10]. Основною метою впровадження інновацій в освітню сферу є підвищення якості освіти, що досягається через оновлення методології навчання та використання новітніх освітніх технологій, а також застосування новаторських інституційних підходів до організації та управління вищою освітою.

1.3 Стандарти якості надання освітніх послуг

На сучасному етапі в закладах освіти використовуються три основні моделі управління якістю підготовки фахівців, базуючись на таких методах і підходах [16, 21, 26, 29]:

1. Оціночний метод управління якістю діяльності закладу освіти:

- передбачає систематичне проведення самооцінки для виявлення сильних та слабких сторін закладу освіти;
- основана на SWOT-аналізі, що включає оцінку позитивних та негативних факторів розвитку та розробку заходів для подолання проблем та покращення діяльності закладу освіти.

2. Концепція, заснована на принципах загального управління якістю (TQM):

- вимагає наявності чітко сформульованої місії та стратегічних цілей, що враховують потреби суспільства та споживачів освітніх послуг.

- ставить акцент на внутрішні резерви навчального закладу для досягнення якості результатів.

- особлива увага приділяється розвитку людського потенціалу та взаєминам між людьми.

3. Підхід, заснований на вимогах міжнародних стандартів якості ISO 9000:2000:

- конкретизує наповнення категорії якості освіти відповідно до норм офіційних документів та моніторингових заходів.

- здійснюється через врахування вимог та засад міжнародних стандартів якості серії ISO.

В умовах реформування світових ринків, зокрема ринку праці, освітніх послуг та науково-інноваційної діяльності, забезпечення ефективного управління передбачає впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000 та створення комплексної системи управління якістю (СУЯ) [6]. Останнім часом на стандарт ISO орієнтується лише той заклад вищої освіти, який активно розвиває свою інноваційну діяльність і прагне зміцнити свої позиції на ринку освітніх послуг та науково-дослідницькому виробництві [21].

Міжнародні стандарти ISO серії 9000 визначають принципи якості, які можна успішно впроваджувати при розробці систем управління якістю в сфері освіти. Сім принципів управління якістю освіти представлено так:

1. Принцип 1. Організація, орієнтована на споживача:

- Заклад освіти залежить від своїх здобувачів і слухачів, тому повинен розуміти їхні потреби і намагатися перевершити їхні очікувані результати.

- Орієнтація на споживача підвищує престиж закладу освіти, оскільки успіх визначається не лише власним уявленням про роботу закладу, але й задоволенням споживачів освітніх послуг.

2. Принцип 2. Роль керівництва в системі управління якістю:

- Керівники формують єдність цілей і стратегій організації, створюючи внутрішнє середовище, в якому всі працівники активно долучаються до досягнення завдань організації.

- Реалізація цього принципу дозволяє визначити цілі, покращити відповідальність керівника за результати діяльності, мотивувати персонал на виконання єдиних цілей і стратегій.

3. Принцип 3. Залучення педагогічних, науково-педагогічних працівників у функціонування системи управління якістю:

- Працівники всіх категорій є основою закладу освіти, і їх повне залучення до діяльності забезпечення якості освіти дозволяє максимально використовувати їхні здібності.

- Управління якістю освіти вимагає спільних зусиль всіх структур, включаючи маркетинг, планування, дослідження в сфері освіти та безпосередньо викладацьку діяльність.

Необхідно визначити рівень свободи дій працівників у рамках їхніх посадових обов'язків для творчості та активної участі в управлінні якістю вищої освіти. Це дозволяє досягти переваг, таких як бажання персоналу долучатися до постійного покращення діяльності організації, зростання відповідальності працівників за результати власної діяльності та збільшення зацікавленості в успіхах організації.

Принцип 4. Процесний підхід:

- Запланований результат досягається ефективно, коли всі ресурси та види діяльності здійснюють керівництво як процесами, як сукупністю послідовних дій та операцій.

- Питання якості повинно бути враховано в усіх процесах, щоб визначити пріоритетні напрямки розвитку, прогнозувати майбутні результати, оцінювати можливості поліпшення та ефективно використовувати ресурси для зменшення витрат на освітню діяльність.

Принцип 5. Системний підхід до управління:

- Означає розуміння, визначення та управління системою взаємопов'язаних процесів для підвищення результативності та ефективності діяльності організації.

- Визначення взаємозв'язків між процесами, встановлення найкращих процесів для досягнення бажаних результатів, зосередження на найважливіших процесах та постійне покращення через моніторинг, оцінювання і модернізацію.

Принцип 6. Постійне покращення:

- Є незмінною ціллю організації.
- Переваги включають швидку реакцію на нові прогресивні розробки, технології та методи, зосередження на їх впровадженні, підвищення професійних якостей персоналу через навчання методам безперервного підвищення якості освіти.

Принцип 7. Прийняття рішень, заснованих на фактах:

- Прийняття ефективних рішень базується на даних логічного чи інтуїтивного аналізу фактичної інформації.
- Переваги включають отримання достовірних даних та інформації, прийняття рішень на їхній основі, доступність інформації для персоналу та підготовку працівників до аналізу фактів і прийняття відповідних рішень.

Якість підготовки випускників у навчальних закладах розглядається як один з кінцевих продуктів їхньої діяльності. Держава, як основний замовник та експерт з якості освіти, відіграє ключову роль у визначенні і вимірюванні цієї якості.

Для забезпечення ефективного управління якістю освітніх послуг важливим є впровадження в заклади освіти міжнародних стандартів ISO серії 9000 та формування комплексної системи управління якістю. Сім принципів якості, закладених у цих стандартах, надають можливість успішно впроваджувати їх для побудови ефективної системи управління якістю в сфері освіти.

Згідно з вимогами стандартів ISO, головною метою системи освіти є підвищення задоволеності потреб у освітніх послугах. При цьому рівень підготовки випускників розглядається як один з кінцевих результатів професійної діяльності закладу освіти.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЗОЦ НТТУМ
«ГРАНІ» ЗОР

2.1 Загальна характеристика комунального закладу «Запорізький обласний Центр НТТУМ «Грані» Запорізької обласної ради

Центр «Грані» працює в м. Запоріжжі з 1946 року та є одним з найбільших закладів позашкільної освіти України. Щороку допрофесійну підготовку отримують понад 2000 учнів. Зараз у нас працює вже більше 40 гуртків в Запоріжжі та за його межами. Ми займаємося професійною орієнтацією та допрофесійною підготовкою дітей від 6 до 18 років за напрямками науково-технічної творчості.

Таблиця 2.1 - Паспорт комунального закладу «Запорізький обласний Центр НТТУМ «Грані» [88]

Повне назва	Комунальний заклад «Запорізький обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді «Грані» Запорізької обласної ради
Відповідна галузь	Освіта і наука
Скорочена назва:	КЗ « ЗОЦ НТТУМ «Грані» ЗОР
Місцезнаходження	пр. Маяковського. 14, м. Запоріжжя, 69035
Телефони	233-11-26; 233-31-26
Телефон-факс	(061) 236-10-59
E-mail:	centr_grani@ukr.net
Веб-сайт:	http://www.grani.net.ua
Ідентифікаційний код по ЄДРПОУ:	20502583
Організаційно-правова форма	КУ, КЗ
Види діяльності:	інші види освіти, н.в.і.у.
Керівник	Директор Богданов Сергій Миколайович

Головний метод навчання – залучення дітей до практичної діяльності за обраним напрямом.

Навчальні програми, які, як правило, створюються педагогами Центр «Грані», передбачають наступні задачі:

- створити мотивацію для учнів займатись моделюванням, конструюванням, технологіями, інжинірингом, точними науками;
- навчити їх використовувати в навчанні та повсякденному житті інформаційні технології;
- сформувати у дітей мислення та навички, які спрямовані на створення кінцевого продукту [89].

Основою неформальної освіти є компетентність - динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

Саме ці завдання стоять перед комунальним закладом «Запорізький обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді «Грані» Запорізької обласної ради (КЗ «ЗОЦНТТУМ «Грані» ЗОР).

Керуючись цими принципами та відповідно до Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про позашкільну освіту», «Про охорону дитинства», «Конвенції про права дитини», «Положення про позашкільний навчальний заклад» іншими нормативними документами педагогічний колектив КЗ «ЗОЦНТТУМ «Грані» ЗОР здійснює свою освітню діяльність.

ЗОЦ НТТУМ «Грані» ЗОР працює над визначеними завданнями щодо забезпечення якості освітнього процесу, впровадження інноваційних технологій та STEM-освіти, сучасних навчальних програм, нових педагогічних технологій навчання і виховання, підтримки роботи гуртків традиційних, спортивно-технічних напрямів, роботи зі збереження та розвитку мережі позашкільних навчальних закладів, створення умов для всебічного розвитку вихованців в області та у своєму закладі, виховання громадянина і патріота незалежної України тощо [88].

Колектив «Грані» представляє собою більш ніж 50 фахівців з високим рівнем професійної підготовки, багаторічної практичної роботи з дітьми та високими результатами в роботі. Серед них є Відмінники освіти України, один педагог нагороджений нагрудним знаком – медаллю «Софія Русова» та орденом

«За заслуги перед Запорізьким краєм»; кандидати педагогічних наук України, майстри спорту та кандидати в майстри спорту України з судно-, авто- та авіамоделного спорту, заслужений працівник освіти України.

В 2015 році заклад атестований з відзнакою. Неодноразово нагороджений дипломами Міжнародних освітніх виставок

У гуртках та навчальних лабораторіях Центру розробляються нові програми для гуртків та творчих об'єднань за профільними напрямками діяльності, методичні посібники. Департаментом освіти і науки Запорізької ОДА були затверджені близько 40 адаптованих обласних навчальних програм з НТТУМ для використання у гуртках закладів освіти області. Щороку проводиться до 30 обласних та регіональних масових заходів.

ЗОЦ НТТУМ «Грані» ЗОР налагодив співробітництво з наступними установами:

- Федерація ракетомодельного спорту України;
- Федерація авіаційних видів спорту;
- ЦСТКАМ ТСО України;
- ФСССУ;
- Всесвітня організація судномодельного спорту NAVIGA;
- Ліга радіоаматорів України;
- УМАКО «Сузір'я»;
- Державні засоби масової інформації;
- Запорізький національний університет;
- Національний університет «Запорізька політехніка»;
- Класичний приватний університет
- Запорізькій інститут економіки та інформаційних технологій [88].

Організаційна структура комунального закладу «Запорізький обласний Центр НТТУМ «Грані»» (рис. 2.1) має лінійно-функціональну структуру, яка дозволяє йому досягати встановленої мети та формувати позитивний імідж серед закладів позашкільної освіти в Запорізькому регіоні.

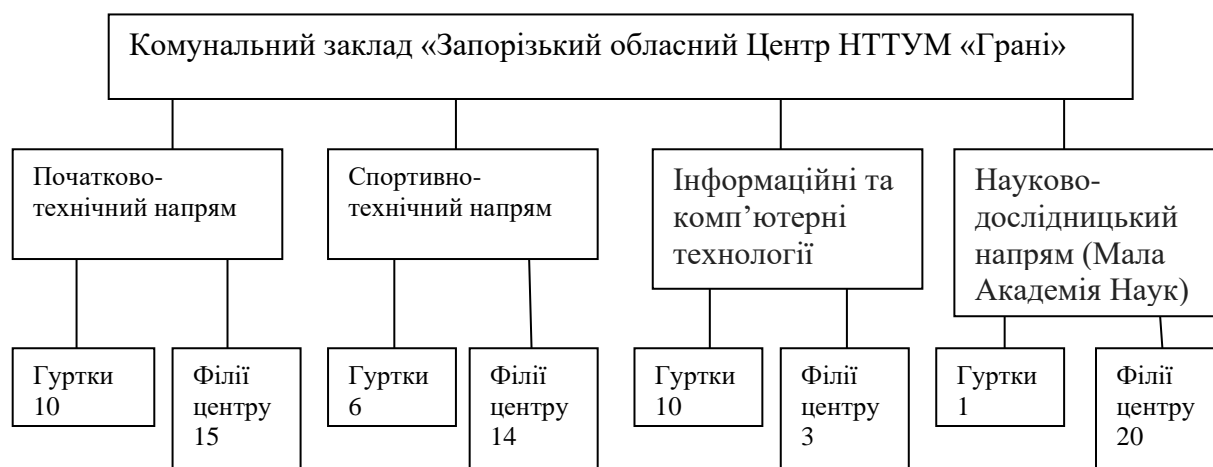


Рис. 2.1 Організаційна структура Комунального закладу «Запорізький обласний Центр НТТУМ «Грані» [88]

Щороку Центр НТТУМ «Грані» організує та успішно проводить до 20 обласних конкурсів і змагань, у яких беруть участь понад 1000 учнів – переможців відповідних районних та міських заходів. Команди та делегації Запорізької області постійно виборюють перемоги та призи на Всеукраїнських змаганнях, конкурсах та фестивалях: з авто-, судно-, авіа- та ракетомодельовання, радіотелемовлення, фотоаматорства, фізики, математики, астрономії, інформатики і програмування, на виставках дитячої та юнацької творчості тощо.

Комплектацію закладу кадрами здійснює директор. При підборі нових кадрів враховується фахова освіта, характеристики, особисті якості, працездатність претендента на посаду.

Протягом останніх трьох років спостерігається підвищення освітнього рівня педагогічних працівників закладу шляхом здобуття ними вищої педагогічної освіти. Станом на 01.09.2020 у закладі працюють 52 педагогічних працівників з повною вищою 49 – з базовою вищою освітою, 2 – з неповною вищою та 1 педагог із середньою.

У закладі середній вік педагогічних працівників у 2021 році становить 35,6 років, у 2022 році – 35,4 років [88].

Відсоток педагогічних працівників за стажем роботи за звітний період становить: до 3-х років – 32,2 %, 3-10 років – 22,5 %, 10-20 років – 16,1 %, більше 20 років – 29 %.

Щодо класифікації педагогічних працівників за статтю, то у закладі лідируючі позиції за звітний період тримають жінки.

Фінансове забезпечення діяльності закладу ведеться при самостійному бухгалтерському обліку з обласного бюджету, суворо у відповідності з нормативно-правовими документами.

За досліджуваний період в повній мірі забезпечено бухгалтерський облік фінансово-економічної діяльності закладу.

- щорічно складався кошторис витрат та розшифровки до кошторису по всіх статтях, формувався штатний розпис Центру;

- щомісячно, щоквартально, щорічно формувалися та подавалися звіти до відповідних інстанцій згідно чинного законодавства;

- щомісячно нараховувалася та виплачувалася заробітна плата, лікарняні.

За сприяння адміністрації закладу докладено всіх зусиль для нарахування індексації та вчасної її виплати за звітний період.

Згідно кошторису на 2022 рік закладу виділено фінансування по загальному фонду 5 373709,00 грн., касові видатки становили 5057547,60 грн. На 2019 рік закладу виділено фінансування по загальному фонду 5594500,00 грн., касові видатки становили 5485394,96 грн.

За рахунок коштів спеціального фонду проведено капітальний ремонт головного корпусу Центру (ремонт даху, заміна вікон) на суму 384776,63 грн.

Система мотивації працівників ЗОЦ НТТУМ «Грані» ЗОР працює передбачає виплату як основних окладів так і преміювання за результатами роботи. Крім того, у 2020 році було виплачено 230 премій переможцям другого (обласного) етапу Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт учнів-членів МАН в сумі 143683,38 грн., а у 2021 році на виплату 212 премій було витрачено 152678,44 грн [88].

Таблиця 2.2 - Фінансове забезпечення комунального закладу «Запорізький обласний Центр НТТУМ «Грані» [88]

Показники фінансово-господарської діяльності	2021 рік		2022 рік	
	Грн.	%	Грн.	%
Надходження коштів з місцевого фонду бюджету – усього (грн.)	1643545	100	20278562	100
Поточні видатки – усього (грн.)	16628660	100	19921992	100
Оплата праці працівників і нарахування на заробітну плату	12057066	91,88	14615715	91,67
Використання товарів і послуг	172745	8,12	215524	8,33
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	83142	3,9	122442	4,73
Видатки на відрядження	6200	0,3	6700	0,26
Оплата послуг (крім комунальних)	10000	0,5	5498	0,22
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	72463	3,4	80584	3,11
Окремі заходи по реалізації державних програм	940	0,02	300	0,01
Капітальні видатки	0	0	0	0

Відповідно до перспективного плану щороку адміністрацією закладу аналізується, удосконалюється та оновлюється матеріально-технічна база закладу.

2.2 Чинники якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «Грані»

Якість послуг закладу позашкільної освіти формується через наявний кадровий, виробничий, технічний, фінансовий, інформаційний потенціали. Кожен директор освітнього закладу усвідомлює важливість правильної «подачі» закладу різним цільовим групам, які взаємодіють з ним. Крім того, якість послуг пов'язана з інформуванням про діяльність закладу по різних каналах передачі інформації. Стійкий позитивний імідж можна розглядати як додатковий ресурс управління і розвитку освітнього закладу, а також формування системи управління якість послуг. Кожен директор і педагогічний колектив мріють про те, щоб заклад в очах громадськості асоціювався з яскравою індивідуальністю, щоб заклад виділялася серед інших.

Педагогічним колективом ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» усвідомлюється важливість надання якісних послуг, що в умовах інформаційного суспільства є

надзвичайно актуальним особливо для закладу позашкільної освіти, який не є комерційною організацією метою якої є отримання прибутків. ЗОЦ НТТУМ «Грані» - надає переважно суспільні послуги, які фінансуються за рахунок бюджету територіальної громади. На основі аналізу наукової літератури, педагогами ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» відокремлено основні етапи формування системи забезпечення якості пропонованих послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» та фактори, які здійснюють вплив на якість послуг закладу позашкільної освіти на кожному етапі (таблиця 2.3).

Кожний з визначених факторів потребує окремого розгляду та характеристики, оскільки ефективність їх визначається повнотою їх представлення, системою при їх реалізації.

Таблиця 2.3 - Фактори, які здійснюють вплив на якість послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» [88]

Етапи	Класифікація фактору та основні характеристики фактору впливу
1	2
<p>Початковий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналіз зовнішнього середовища; - виділення цільової групи; - аналіз зовнішніх ресурсів; - визначення завдань та їх класифікація; - мотивація учасників проекту; - виявлення співвідношення між складовими якості; - визначення принципів формування якості. 	<p>Зовнішні фактори</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) вивчення уявлень про ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» в цільових групах; 2) зовнішній вигляд ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»; 3) матеріальна база; 4) прозорість фінансової діяльності; 5) контингент вихованців забезпечення їхніх освітніх потреб відповідно до суспільного замовлення; 6) кількість підготовлених спортсменів-розрядників; 7) результативність виступу вихованців в заходах різного рівня; 8) рейтинг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» в місті, області. <p>Внутрішні фактори</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) вироблення колективом спільного бачення перспектив, місії та концепції закладу, визначення і формулювання ролі ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»; 2) аналіз внутрішньої культури, яка склалася в ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ», з її системою цінностей, звичаїв, традицій, стилів поведінки, з її мовою; 3) розробка конкретних заходів, пов'язаних з забезпеченням відповідного рівня якості; 4) виявлення очікувань основних замовників освіти вихованців та їх батьків; 5) розробка загального стилю (зовнішніх атрибутів ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ», етики педагогічної взаємодії).

Продовження таблиці 2.3

1	2
<p>Активне формування системи забезпечення якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»:</p> <p>- розробка технології формування кожної складової якості</p>	<p>Зовнішні фактори</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) використання інформаційних можливостей для забезпечення якості послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»; 2) участь в конкурсах чи заходах, які підвищують якість послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»; 3) турбота про вихованців, збереження та зміцнення їх здоров'я; 4) стабільність діяльності ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»; 5) створення умов для творчого розвитку вихованців та педагогів; 6) поповнення бази даних про відомих випускників ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»; 7) зростанням соціальної ролі директора та педагогів ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» в м. Запоріжжя; <p>Внутрішні фактори</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) робота над впровадженням і зміцненням традицій ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» серед працівників для створення корпоративного духу; 2) модернізація та розвиток «фірмових знаків», гнучка система матеріальних і моральних заохочень, увага до ювілейних дат; 3) формування системи стимулів створення позитивного іміджу, що припускає розробку механізмів стимулювання зацікавленості членів колективу в його формуванні; 4) залучення до педагогічної діяльності випускників ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»; 5) впровадження моніторингової та рейтингової системи; 6) створення загального стилю кабінетів ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» відповідно до традицій, напрямків діяльності та фінансових можливостей; 7) створення умов для наступності навчання в закладі; 8) зміцнення діяльності органів дитячого та громадського управління; 9) підвищенням ролі культури управління
<p>Коригування та оновлення системи забезпечення якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»:</p> <p>- розробка моніторингу сформованої системи забезпечення якості освітніх послуг іміджу;</p> <p>- аналіз відповідності отриманих результатів результату</p>	<p>Зовнішні фактори</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) рекламна кампанія інноваційних проектів; 2) розширення різних видів реклами, на яких зображена емблема ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ», широка пропаганда досягнень вихованців, демонстрація нагород колективу. <p>Внутрішні фактори</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) доведення підсумків моніторингу якості освіти до усіх учасників освітнього процесу; 2) стимулювання інноваційної діяльності педагогів; 3) покращення матеріально-технічного забезпечення закладу; 4) підвищення рейтингу адміністрації в закладі, місті Запоріжжя, в Запорізькій області. 5) створення нових напрямків діяльності, що відповідають запиту громадськості та Програмі розвитку ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»; 6) постійна підтримка прямого і зворотного зв'язку зі споживачами освітніх послуг.

На початковому етапі було визначено місію ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ». Роботу на даному етапі розпочинали з аналізу зовнішнього середовища, в тому числі на ринку освітніх послуг позашкільної діяльності. Метою аналізу зовнішнього середовища закладу має бути характеристика його впливу на заклад позашкільної освіти. Функціонування закладів позашкільної освіти як соціальнопедагогічної системи спрямоване на досягнення мети, зумовленої потребами особистості й суспільства. Діяльність закладів така, що жоден із закладів не повторює напрямки діяльності інших ЗПО.

Освітній процес у закладі здійснюється відповідно до індивідуальних можливостей, інтересів, нахилів, здібностей вихованців, їх віку з використанням різних організаційних форм роботи. В Центрі «Грані» основним принципом формування та навчання контингенту вихованців є принцип доступності участі дітей в роботі гуртків, який забезпечується різними шляхами:

- охоплення роботою гуртків дітей різних вікових категорій (від 5 до 21 року);

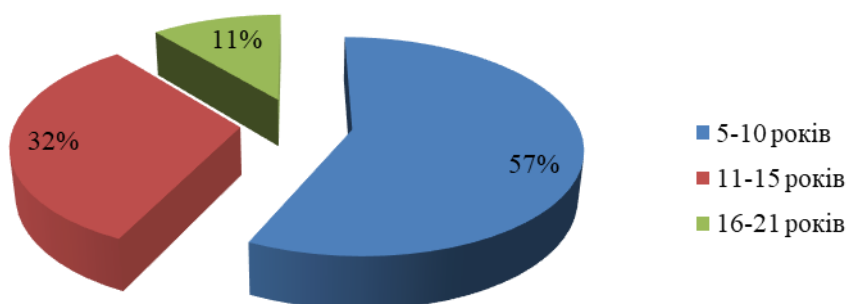


Рис. 2.2 Охоплення роботою гуртків ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» дітей різних вікових категорій (від 5 до 21 року) [88]

- здійснення освітнього процесу у гуртках за місцем навчання та проживання дітей, на базі Центру «Грані», дошкільних установ, гімназій, ліцеїв, шкіл-інтернатів, закладів професійно-технічної та вищої освіти Запоріжжя та на базі загальних, інтернатних та позашкільних закладів освіти Запорізького,

Михайлівського, Оріхівського, Приморського, Токмацького, Чернігівського районів;

- доступність до занять в гуртках дітей з особливими потребами.

Щорічно збільшується кількість філій та кількість груп на філіях Центру «Грані» на базі закладів загальної середньої освіти.

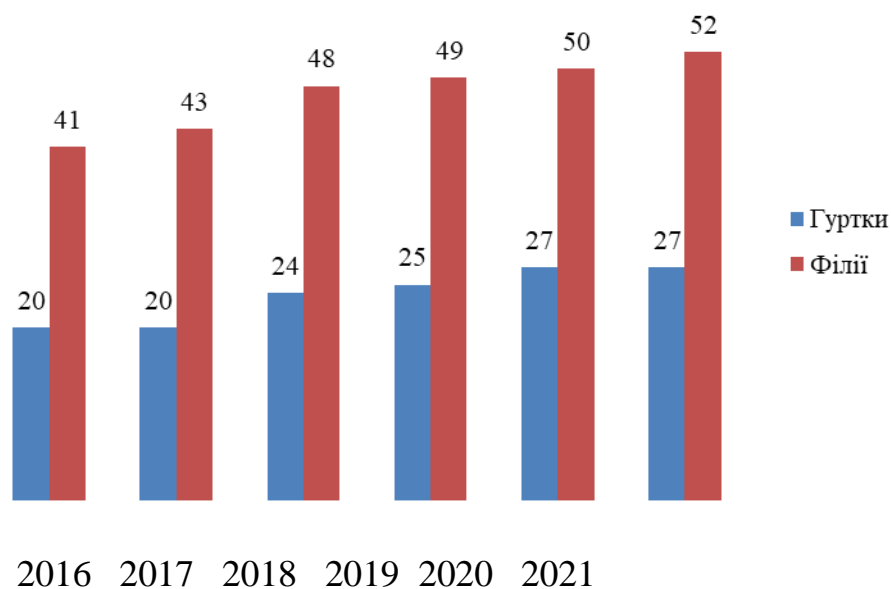


Рис. 2.3 Кількість філій та кількість груп на філіях Центру «Грані» 2016-2021 рр. [88]

Гурткова робота організована за наступними профілями: початково-технічний, спортивно-технічний, предметно-технічний, інформаційно-технічний, художньо-технічний, виробничо-технічний.

В гуртках, які орієнтовані на школярів наймолодшого віку, впроваджується система морального та інтелектуального, художньо-творчого, національно-патріотичного та громадянського виховання, вивчення родинно-побутової культури, інших духовних цінностей через створення образів літературних героїв, народних героїв; ознайомлення з історією та культурою України, народними звичаями та традиціями, особливостями своєї «малої

Батьківщини». Вихованці гуртків для молодших школярів беруть участь у виставках-конкурсах «Космічні фантазії», «Початкове технічне моделювання», «Наш пошук і творчість тобі, Україно!», в обласних змаганнях з початкового технічного моделювання тощо.

З метою впровадження інноваційних педагогічних технологій в навчально-виховний процес більшість керівників гуртків використовують комп'ютерні технології у навчальному процесі, кожна навчальна лабораторія оснащена комп'ютерною технікою з доступом до мережі Інтернет.

У Центрі НТТУМ «Грані» успішно продовжується робота з обдарованою молоддю. Учні, які мають високий рівень знань з фізики та математики, здібності до пошуково-дослідницької роботи залучаються до широкої мережі гуртків Малої академії наук предметно-технічного напрямку, що працюють у Центрі та філіях. Вихованці гуртків МАН Центру «Грані» постійно беруть активну участь у Всеукраїнському конкурсі-захисті науково-дослідницьких робіт учнів-членів МАН, конкурсах винахідників та раціоналізаторів «Intel Техно» і «Майбутнє України, де досягають високих результатів. Щорічно зростає кількість дітей, залучених до науково-дослідницької діяльності МАН. Наші вихованці щороку стають Стипендіатами Президента України.

Велика увага в Центрі «Грані» приділяється популяризації STEM-освіти. Вихованці гуртка «Основи робототехніки та комп'ютерного моделювання» беруть активну та ефективну участь у різноманітних турнірах: обласних турнірах «Роботландія», Всеукраїнському турнірі FIRST® LEGO® League, Всеукраїнській олімпіаді з робототехніки, Першій Всеукраїнській Олімпіаді з робототехніки World Robot Olympiad WeDo 2.0 для дітей 6-9 років, ITBabyFest, «Робототехніка та комп'ютерне моделювання» під час офіційної зустрічі з віце-президентом The LEGO Foundation Foundation (Королівство Данія) Каспером Оттоссоном Канstrupом і керівником проекту «Сприяння освіті» в Україні Оксаною Ромою, BestRoboFest тощо [88].

Щорічно на базі Запорізького національного університету та Запорізького технічного ліцею організовується літня фізико-математична школа МАН

Центру «Грані», де працюють гуртки: фізичні, математичний, винахідницький та економічний. Серед учасників літньої школи учні шкіл міста Запоріжжя.

Організаційно-просвітницька діяльність обласного Центру НТТУМ «Грані» впроваджується насамперед діяльністю дитячо-юнацької телерадіостудії – Народним художнім колективом України. Це відеофільми, виготовлені учнями, постійні телерепортажі про обласні масові заходи, фото, інформаційні повідомлення у пресі тощо. Відеотека телерадіостудії налічує вже більше 450 одиниць відеоматеріалу.

Систематично видається газета «Грані запоріжців», в якій юні журналісти гуртка «Журналістика та видавнича справа» висвітлюють масові заходи.

Центру, публікують власні літературні твори, знайомлять читачів з історією рідного міста, повідомляють про різні можливості змістовного молодіжного відпочинку в Запоріжжі тощо.

Специфіка закладу диктує свої закони, тому спочатку визначилися з базовою ідеєю та розробленням Концепції розвитку ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» як комплексного закладу позашкільної освіти та координаційного центру щодо фізкультурно-спортивної, еколого-натуралістичної та туристсько-краєзнавчої діяльності в м. Запоріжжя та Запорізькій області. Концепцію розроблено з урахуванням освітніх завдань, специфіки діяльності закладу: багатoproфільності та трирівневого принципу організації навчально-виховної роботи, системності координаційно-методичної, організаційно-масової та науково-методичної роботи, упровадження компетентнісного та культурологічного підходів. Важливим у контексті формування концептуальних ідей розвитку закладу та підвищення іміджу ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» було визначення пріоритетів діяльності закладу. Серед основних пріоритетів є: сприяння становленню творчої особистості, співпраця з родиною та громадськістю, ефективність освітньої діяльності та ефективність методико-координаційної роботи [19].

На початковому етапі визначено місію ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ», яка полягає у більш повному забезпеченні права дитини на розвиток і вільний вибір

різних видів діяльності у вільний час, створення умов для особистісного росту та і професійного самовизначення дітей та підлітків. Спрямованість освітнього процесу в ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» направлена на формування і розвиток ключових і професійних компетентностей особистості вихованців. Дана стратегія є вагомим кроком у виборі, створенні конкурентноспроможного освітнього середовища, наданні профільної допрофесійної підготовки вихованцям та підвищенні професійної компетенції педагогів. Підсумком цього етапу є чітке розуміння того, які сильні та слабкі сторін закладу. З цією метою було проведено SWOT - аналіз в ході якого було виявлено, структуровано вже наявні сильні і слабких сторони закладу, а також ймовірні події на ринку освітніх послуг (можливості і загрози), настання яких може сприяти або перешкоджати реалізації аналізованої ідеї, структури, процесу, явища. Склавши SWOT-аналіз ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ», прослідковується, що сильні сторони перевершують слабкі. Після вивчення шляхом проведення SWOT - аналізу стану ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ринку освітніх послуг були й деякі конкурентні переваги ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ», до них належить:

- наявність педагогічних кадрів, які забезпечують освітній процес за напрямками роботи закладу;
- широкий спектр надання освітніх послуг (4 напрями діяльності - екологічний, туристичний, спортивний, оздоровчий);
- наявність керівників гуртків, які мають спортивні звання (майстри спорту та кандидати в майстри спорту) та туристські розряди;
- залучення до освітньої діяльності в якості керівників гуртків колишніх випускників закладу;
- наступність в організації освітньої діяльності;
- підтримка батьків та громадськості;
- наявність спортивного та туристського спорядження;
- результативність - значна кількість призерів конкурсів різних рівнів;
- великий досвід в організації та проведенні екологічних та краєзнавчих конкурсів, спортивних та туристських змагань тощо.

До того ж, у закладу є перспективи розвитку. Виходячи з SWOT-аналізу, можна надати рекомендації колективу щодо оновлення напрямів діяльності закладу.

Після того як специфіка закладу визначена, необхідно зрозуміти, яку цільову аудиторію хотілося б привернути в союзники. Плануючи іміджеву роботу, необхідно зрозуміти, яку цільову аудиторію вам хотілося б залучити в союзники. Для ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» це вихованці закладу, батьки вихованців, колектив працівників ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ», соціальні партнери, ЗМІ. Безумовно, випускники є чи не головними «піарниками» освітньої установи. Пам'ять про тренування, походи та експедиції зберігається довго, і якщо той образ, який склався у вихованців після закінчення закладу позашкільної освіти, привабливий та доброзичливий, вони обов'язково приведуть сюди своїх дітей. В закладі є такі сім'ї. До того ж саме вихованці, які ще відвідують гуртки закладу, служать їй своєрідною «візитною карткою», тому що те, що вони розповідають про свої гурткові заняття, про участь у конкурсах та походах, про свої результати (особливо популярно висвітлювати в соціальних мережах), безпосередньо демонструють певні стандарти, прийняті в закладі. Батьки вихованців - це найавторитетніші суб'єкти, здатні не тільки дати реальну оцінку роботи закладу, але й відкоригувати громадську думку і думку своїх дітей про неї. Саме тому батьки є головною цільовою групою, на яку орієнтуються в іміджевій роботі адміністрація ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ».

Сьогодні все більшого значення для успішного просування на ринку освітніх послуг має громадська діяльність, тому при прогнозуванні мережі гуртків на наступний рік враховується запит вихованців, батьків та громадськості.

Своєрідними посередниками між ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» та суспільством є засоби масової інформації. Завдяки своєчасному інформуванню про плани або досягнення вихованців чи колективу ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» можна істотно розширити коло своїх потенційних партнерів і сформувати позитивну думку про заклад в очах оточуючих. Використання інноваційних технологій в будь-

якій сфері дозволяє прискорити процеси збору, обробки, аналізу та надання інформації. Інтернет - став частиною життя людини, в останні роки спостерігається збільшення тенденції застосування нових технологій.

В соціальній мережі «Facebook» існує сторінка ЗОЦ НТТУМ «Грані». На сторінці можна знайти інформацію про роботу ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ». В статтях висвітлюються новини, пов'язані з усіма подіями, що відбуваються в центрі та поза його стінами в рамках освітнього процесу. Це тематичні заходи, присвячені знаменним датам і святкам, походи, екскурсії, туристські та спортивні змагання. Також там можна побачити фото- або відео-матеріали з усіх заходів.

Сайт - це засіб, завдяки якому відбувається генерування інформації про організацію. На сайті ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» (<http://www.grani.in.ua/> [88]) в розділі «Документація» можна познайомитися з інформацією, яка регулює роботу закладу та забезпечує прозорість в роботі: Статут ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ», структура та органи управління ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ», кадровий склад ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ», правила прийому до ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ», розклад занять, фактична кількість осіб які, навчаються у ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» та мова (мови) освітнього процесу, наявність вакантних посад, матеріально-технічне забезпечення закладу освіти, річний звіт про діяльність ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ», кошторис ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» на 2023 рік, план асигнувань, отримання благодійної допомоги та приймання та оцінка матеріальних цінностей.

На етапі активного формування внутрішнього та зовнішнього іміджу відбувається розробка конкретних заходів, пов'язаних з формуванням іміджу. Умовно їх можна розділити на внутрішні і зовнішні. У час інформатизації освітнього процесу виникла необхідність створення інформаційного освітнього простору закладу, як умови ефективного надання освітніх послуг та донесення інформації про дані послуги громадськості. В ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» активно використовуються інформаційні можливості для пропаганди досягнень закладу (поповнення сайту, блогів гуртків, інформування через буклети, постери тощо). Всі педагоги закладу мають аккаунт Google та Skype для спілкування. З метою

підтримки педагогів, зворотнього зв'язку між педагогами та вихованцями педагогами створені власні блоги за допомогою поширеної платформи Blogger, майже кожен керівник гуртка ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» має власний блог. У блогах розміщують інформацію про організацію заходів, про результати конкурсів, відеотеку дослідів та походів, рекомендації для вихованців та батьків. Отже, єдиний інформаційний освітній простір ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» - це система, в якій задіяні на інформаційному рівні та пов'язані між собою всі учасники освітнього процесу: адміністрація, педагоги, вихованці та їхні батьки. Завдання, які покладені на функціонування інформаційного простору, можливі за умови функціонування веб-сайту закладу освіти (рис. 2.4).

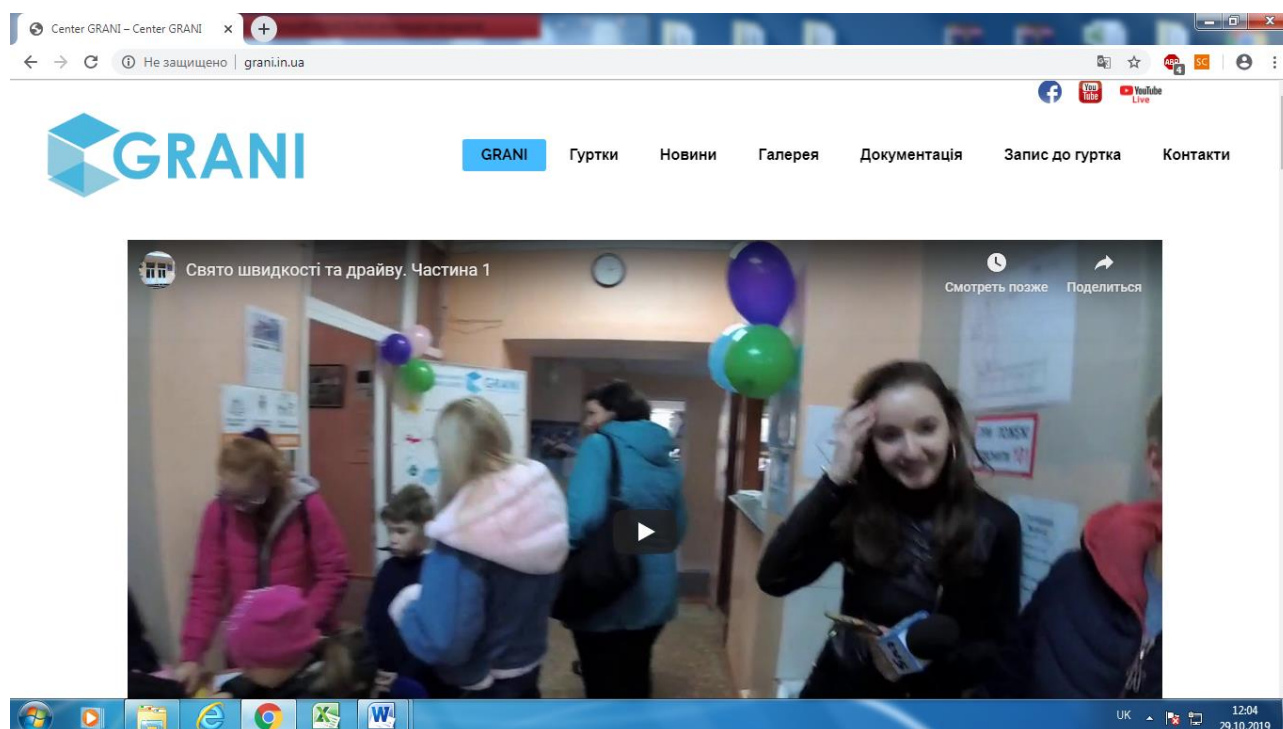


Рис. 2.4 Сайт ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»

Важливим аспектом формування сприятливої думки про заклад освіти є створення власного візуального образу, що пізнається аудиторією, за допомогою певних атрибутів, які формують стиль і зовнішній імідж освітньої установи, дають можливість зайняти своє місце на ринку освітніх послуг. ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» має власну емблему та свій прапор.

Сайт ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» - це крок до відкритості освітнього процесу, що сприяє приверненню уваги громадськості, батьків до питань формування і реалізації позашкільної освіти. Сайт ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» є ефективним інструментом для вирішення задачі розширення освітніх можливостей позашкільної діяльності, організації організаційно-масової діяльності, відображення діяльності вихованців та педагогів для зовнішніх відвідувачів мережі Інтернет, інформаційної підтримки вихованців та керівників гуртків, проведення он-лайн опитування та реєстрації до навчання в гуртках ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» тощо.

З метою підвищення ефективності системи забезпечення якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» надається інформація не тільки на сайт закладу, надається інформація про конкретні заходи до соціальної мережі Фейсбук (створена група ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»), відбувається інформування через буклети, пам'ятки, листівки, розсилка листів подяки за співпрацю, участь у великомасштабних проектах, дослідженнях, волонтерської діяльності, тобто у всіх заходах, що мають широкий громадський резонанс. Таким чином, реалізація запланованих заходів щодо формування системи забезпечення якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» - це їх органічна інтеграція в освітній процес закладу.

Практично всі учасники освітнього процесу ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» об'єднані між собою відповідними інформаційними потоками. Директор ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» успішно використовує хмарні сервіси в управлінні персоналом. Підтримують її в інновації заступники директора з НВР та НМР. Набуті навички дозволяють адміністрації закладу позашкільної освіти на практиці удосконалити роботу з персоналом щодо обміну, створення відповідної інформації засобами Google. В своїй управлінській діяльності адміністрація ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» використовує Classroom (служба Google), служба Google Classroom забезпечує користувачів універсальним рішенням для роботи - шляхом об'єднання швидкої інтеграції з Google Drive, зручного інтерфейсу і нових можливостей, таких необхідних педагогам. Використання

служби Google Classroom забезпечує мережеву взаємодію суб'єктів діяльності засобами хмарних сервісів.

Останній етап - це коригування та оновлення сформованої системи забезпечення якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ». На даному етапі проводиться аналіз відповідності отриманих результатів впровадження системи забезпечення якості освітніх послуг очікуваним, складаються аналітичні матеріали та результати заслуховуються на загальних зборах колективу. При підготовці узагальнюючих матеріалів проводиться опитування щодо задоволеності роботою закладу. Відповідно до критеріїв та показників ефективності формування системи забезпечення якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» проводиться діагностичне анкетування різних соціальних категорій. Обов'язковою умовою даного етапу є доведення результатів анкетування та підсумків моніторингу до всіх учасників освітньої діяльності. При корегуванні системи забезпечення якості освітніх послуг знову плануються та розширюються заходи щодо збереження позитивного іміджу закладу (різні види реклами ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»), проводиться широка пропаганда досягнень вихованців, демонстрація нагород та перемог учасників колективу, створення нових гуртків, які відповідають запиту громадськості та Програмі розвитку ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»).

Знаючи всі етапи, фактори впливу на якість освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» було відокремлене постійні та змінні складові якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «Грані» (табл. 2.4).

До дієвих методів формування іміджу ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» можна віднести:

– ефективні піар-заходи (Дні відкритих дверей в ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ», презентації та виставки освітніх послуг, які надаються в ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ», публікації в ЗМІ, своєчасне надання інформації в соціальних мережах, на сайтах та блогах);

– проведення відкритих заходів з напрямів діяльності ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» з метою залучення до гурткової роботи учнів ЗЗСО (відриті турніри з легкої атлетики, боксу, спортивної акробатики, футболу);

Таблиця 2.4 – Чинники якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»

Складові	Характеристики складових
Постійні складові	<ul style="list-style-type: none"> ○ чітке визначення педагогічним колективом ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» місії і концепції ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»; ○ оптимістичний настрій і доброзичливий мікроклімат у педагогічному та дитячих колективах; ○ педагогічна, соціальна і управлінська компетентність працівників ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»; ○ сформований образ керівника-професіонала, яскравої особи, захопленої, яка володіє неформальним авторитетом, здатної надихнути колектив на досягнення мети; – ефективна організаційна культура ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ», яка включає <ul style="list-style-type: none"> – норми, цінності; – якість позашкільних освітніх послуг; ○ функціонування громадської організації; – зв'язки ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» з ЗЗСО, ЗДО, ЗПО, управлінням освіти, – науково-методичним центром, відділу у справах сім'ї та молоді, міським комітетом з фізичної культури та спорту, міською організацією Товариства «Червоного Хреста»; – внесок закладу в розвиток та підготовку гуртківців, їх – вихованості, творчих здібностей, формування здорового способу життя та професійного самовизначення; – надання психолого-педагогічної підтримки учасникам – освітнього процесу (вихованцям, молодим спеціалістам, батькам); – наявність яскравої зовнішньої символіки
Змінні складові	<ul style="list-style-type: none"> – зміст місії і пріоритети ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»; – види освітніх послуг, які надаються в ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ»; – матеріальна база ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ».

– започаткування та проведення міських заходів з туристсько-краєзнавчої діяльності для учнів ЗЗСО;

- благоустрій навчальних кабінетів, спортивних майданчиків та залів,
- кабінету з техніки пішохідного туризму, туристських полігонів;
- підвищення педагогічної культури колективу закладу.

Таким чином, якість освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» формують: місія закладу та пріоритети в напрямках діяльності, внутрішня культура (особлива система цінностей, звичаїв, традицій, стилів поведінки), напрями діяльності у сфері позашкільної освіти та якість освітніх послуг, наявність та

функціонування дитячих та юнацьких організацій, зв'язки ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» з різними соціальними інститутами, закладами освіти, внесок закладу в розвиток вихованців та їх професійне самовизначення, формування здорового способу життя. Цілеспрямовано якість освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» це не набір випадкових компонентів, а струнка система взаємозалежних якостей, таким чином для забезпечення якості освітніх послуг необхідно використовувати лише доцільні форми та методи.

2.3 Передумови та вимоги до реалізації системи забезпечення якості освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР

У контексті сучасного розвитку освітньої системи України виникає необхідність вирішення двох ключових завдань: забезпечення якості освіти та впровадження ефективної системи управління нею. Ця необхідність обумовлена успішним досвідом країн Європи у впровадженні систем якості освіти, а також активною участю України в європейському освітньому просторі [34, 41].

Згідно зі статтею 22 Закону України «Про вищу освіту», заклади освіти мають утримувати діючу внутрішню систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти. Впровадження такої системи дозволяє вивести здобувачів освіти на міжнародний рівень, задовольнити потреби зацікавлених сторін (стейкхолдерів) в якості надання освіти та сприяє створенню нової організаційної культури закладу освіти [4].

Згідно із Законом України «Про освіту», внутрішня система забезпечення якості освіти може включати ряд компонентів, основними з яких є стратегія (політика) та процедури забезпечення якості освіти, наявність необхідних ресурсів для повноцінної організації освітнього процесу, оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти, а також забезпечення сучасних інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти[39].

Вступ України до Болонського процесу накладає конкретні вимоги до національної системи гарантії якості освіти та механізмів внутрішніх гарантій якості навчальних закладів, які втілюються через систему якості навчального закладу. Ці вимоги визначаються «Стандартами та директивами ENQA» та розглядаються як базові для систем якості навчальних закладів. З іншого боку, остання редакція стандарту додає вимоги законодавства до обов'язкових вимог, тому українські ЗВО, які вирішили розробити та впровадити систему управління якістю (СУЯ) відповідно до зазначеного стандарту, повинні відповідати і вимогам Болонського процесу [50].

Передумовами впровадження міжнародних стандартів в діяльність закладів вищої освіти є процеси інтеграції, глобалізація ринків праці та освітніх послуг, а також приєднання України до Болонського процесу. Це обумовлено необхідністю підвищення якості освіти в умовах конкуренції на внутрішньому ринку та відповіді на виклики глобальної економіки [11–13, 37].

Основні вимоги при впровадженні системи управління якістю в закладах освіти включають:

- вимоги до документації, яка повинна бути розроблена керівництвом закладу і включати стратегію та конкретні плани для поліпшення освітньо-виховного процесу та ефективності закладу;
- вимоги до відповідальності керівництва в системі управління якістю, зокрема, забезпечення якісного виконання вимог системи, своєчасна реакція на зміни та об'єктивна оцінка сильних і слабких сторін системи;
- вимоги до менеджменту ресурсів, які передбачають економічно обґрунтований бізнес-план для реалізації системи управління якістю та раціональне використання ресурсів;
- вимоги до процесів життєвого циклу надання освітніх послуг кафедрою, що включають аналіз ринку освітніх послуг, планування послуг та налагодження комунікацій;
- вимоги до проведення внутрішніх перевірок, які передбачають об'єктивний моніторинг всіх напрямків діяльності закладу освіти.

- вимоги до корегувальних дій, що передбачають об'єктивну оцінку процесів системи управління якістю та оперативне управлінське реагування на необхідні зміни.

Для ефективного вдосконалення управлінських процесів та забезпечення ефективних інформаційних і процесних зв'язків, при розробці, впровадженні та адаптації системи управління якістю, рекомендується переглянути функціонально-організаційну структуру управління навчального закладу ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР, впроваджуючи спеціалізований відділ управління якістю [23].

Отже, орієнтація на ринок визначає напрямки діяльності керівників українських закладів освіти загалом та ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР зокрема, спрямовані на створення систем управління якістю освіти та впровадження заходів для поліпшення якості освітніх послуг. Це досягається через створення внутрішнього конкурентного середовища та стимулювання кафедр та науково-педагогічних працівників до результативної та якісної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР

3.1 Впровадження внутрішньої системи забезпечення якості надання освітніх послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР

Для вдосконалення системи управління якістю послуг ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР пропонуємо розробити та впровадити положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти.

В цьому положенні потрібно зазначити, що внутрішня система забезпечення якості освіти у ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР розбудовується для спрямування та контролю діяльності закладу щодо забезпечення якості позашкільної освіти.

Основними складовими системи забезпечення якості освіти у ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР є:

- стратегічні напрямки та процедури внутрішньої системи гарантування якості освіти;
- система та засоби забезпечення академічної доброчесності у навчальному закладі;
- критерії, показники та процедури оцінювання освітнього середовища установи;
- критерії, показники та процедури оцінювання навчальних досягнень студентів;
- критерії, показники та процедури оцінювання педагогічної роботи викладачів;
- критерії, показники та процедури оцінювання управлінської діяльності керівного персоналу навчального закладу;
- механізми реалізації внутрішньої системи гарантування якості освіти.

Визначати, що організацію та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти забезпечує топ-менеджер ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР в межах наданих йому повноважень.

В даному документі повинен бути визначений порядок його введення в дію та корегування, пропонуємо схвалювати рішенням педагогічної ради та затверджувати керівництвом закладу.

Положення повинно закріпити мету, завдання і принципи внутрішньої системи забезпечення якості освіти ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР:

Метою внутрішньої системи забезпечення якості освіти ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР є оцінювання якості освітньої діяльності закладу та вироблення рекомендацій щодо: підвищення якості освітньої діяльності та вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти; приведення освітнього та управлінського процесів у відповідність до вимог законодавства.

Для досягнення мети визначимо основні завдання внутрішньої системи забезпечення якості освіти ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР. Вони полягають у постійному оцінюванні:

- фактичного стану організації та проведення навчального процесу з урахуванням специфіки закладу;
- відповідності досягнень учнів вимогам навчальних програм, забезпечення їх виховання, розвитку та соціалізації;
- умов роботи центру, матеріально-технічної, методичної, навчально-методичної бази дитячих об'єднань, відповідність санітарно-гігієнічним нормам, можливості проведення позашкільної освіти;
- якісного складу та рівня професійної компетентності керівництва та педагогічного персоналу;
- ефективності управління навчальним закладом.

Даний документ не може бути затверджений без формулювання принципів внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Серед основних принципів слід визначити: плановість, об'єктивність, науковість, компетентність, коректність, гласність.

У розділі «Організація та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти» слід визначити, що організація та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР здійснюється відповідно до «Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах позашкільної освіти» (Наказ Державної служби якості освіти України від 07 грудня 2020р. № 01-11/78).

Система внутрішнього забезпечення якості освіти ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР передбачає контроль за:

- виконанням вимог Законів «Про освіту» та «Про позашкільну освіту»;
- додержанням Статуту, Правил внутрішнього трудового розпорядку та інших внутрішніх документів ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР;
- використанням методичного забезпечення в освітньому процесі;
- реалізацією затверджених освітніх програм і навчальних планів, дотриманням затверджених графіків занять;
- забезпеченням права вихованців на якісну освіту;
- веденням документації гуртків (календарно-тематичне планування, журнали планування та обліку навчальних занять, плани занять керівників гуртків тощо);
- профілактикою булінгу серед вихованців;
- забезпеченням охорони життя та здоров'я учасників освітнього процесу;
- запобіганням дитячого травматизму;
- виконанням прийнятих колективних рішень, нормативних актів;
- роботою навчальних кабінетів;
- раціональним використанням наочного приладдя, технічних засобів навчання та інформаційно-комунікаційних технологій;
- станом спільної роботи ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР та громадськості;
- іншими питаннями в межах компетенції адміністрації закладу.

Оцінювання освітнього і управлінського процесів ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР здійснюється за напрямками:

1. Освітнє середовище ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР:

- забезпечення безпечних та комфортних умов для навчання і праці;
- створення освітнього середовища, вільного від будь-яких проявів насильства та дискримінації;
- формування інклюзивного, розвивального та мотиваційного середовища для навчання.

2. Система оцінювання вихованців:

- існування відкритої, прозорої та зрозумілої для вихованців системи оцінювання їхніх навчальних досягнень;
- систематичне відстеження та виправлення результатів навчання вихованців;
- спрямованість системи оцінювання на розвиток у вихованців відповідальності за результати власного навчання і здатності до самооцінки.

3. Педагогічна діяльність педагогічних працівників ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР:

- результативне планування діяльності педагогічними працівниками з використанням сучасних методів організації освітнього процесу для формування ключових компетентностей вихованців;
- постійне удосконалення професійної компетентності та майстерності педагогічних працівників;
- ефективна співпраця з вихованцями та їх батьками;
- організація педагогічної діяльності та навчання вихованців на основі принципів академічної доброчесності.

4) Управлінська діяльність ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР:

- розробка стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, систематичний моніторинг досягнення цілей та виконання завдань;

- ефективна кадрова політика та створення умов для професійного зростання педагогічних працівників;
- ухвалення управлінських рішень на основі конструктивної співпраці всіх учасників освітнього процесу;
- формування та реалізація політики академічної доброчесності.

Організаційне забезпечення внутрішньої системи забезпечення якості надання освітніх послуг повинно передбачати створення експертної групи, куди повинні входити члени адміністрації, методисти, психолог, завідувачі відділів, представники органів громадського самоврядування. Така група повинна бути затверджена наказом директора. На чолі такої експертної групи повинен бути або директор або його заступник директора. До його функцій треба віднести розподіл завдання та роботи між членами, контроль ходу виконання завдань кожним членом групи, забезпечення якості результатів експертної групи, формування аналітичних звітів.

Пропонуємо «Перспективний план реалізації внутрішньої системи забезпечення якості освіти у ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР» на 5 навчальних років (табл. 3.1).

Для реалізації внутрішньої системи забезпечення якості освіти у ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР необхідно користуватись наступними методами збирання інформації :

- аналіз документів (плани роботи, звіти, протоколи засідань педагогічної ради, журнали гурткової роботи тощо);
- опитування;
- тестування;
- анкетування учасників освітнього процесу (педагогів, вихованців, батьків);
- інтерв'ю (з педагогічними працівниками, представниками органів громадського самоврядування);
- моніторинг навчальних досягнень вихованців, педагогічної діяльності, освітнього середовища.

Таблиця 3.1 Перспективний план реалізації внутрішньої системи забезпечення якості освіти у ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР

Етапи	Навчальний рік	Напрями самооцінювання	Строки виконання
I етап	2023–2024 н.р.	Комплексне самооцінювання: 1. Освітнє середовище ЗПО. 2. Система оцінювання здобувачів освіти. 3. Педагогічна діяльність педпрацівників. 4. Управлінська діяльність. 5. Аналіз, висновки, визначення рівня якості, пропозиції.	вересень- жовтень 2023р. квітень-травень 2024р. жовтень- листопад 2023р., березень- квітень 2024р. січень-лютий 2024р. травень 2024р.
II етап	2024 – 2025 н.р.	1. Система оцінювання здобувачів освіти. 2. Педагогічна діяльність педпрацівників. Підсумки, аналіз, пропозиції.	жовтень 2024р.- квітень 2025р. жовтень 2024р.- квітень 2025р. травень 2025р.
III етап	2025 – 2026 н.р.	1. Система оцінювання здобувачів освіти. 2. Педагогічна діяльність педпрацівників. Аналіз, висновки, визначення рівня якості, пропозиції.	жовтень 2025р.- квітень 2026р. жовтень 2025р.- квітень 2026р. травень 2026р.
IV етап	2026 – 2027 н.р.	1. Управлінська діяльність. Аналіз, висновки, визначення рівня якості, пропозиції.	жовтень 2026р.- квітень 2027р. травень 2027р.

Інструментарієм збирання інформації для реалізації внутрішньої системи забезпечення якості освіти у ЗОЦ НТТУМ «ГРАНІ» ЗОР повинні стати:

- пам'ятки для аналізу документів;
- анкети (для педагогів, вихованців, батьків);
- тести (для педагогів, вихованців, батьків);
- анкети для само оцінювання педагогів;
- бланки спостереження (за проведенням навчальних занять, виховних заходів тощо).

Формою у якій міститиметься констатація фактів, висновки і пропозиції є аналітичний звіт, що братиметься до подальшого використання в управлінській діяльності.

3.2 Ризики впровадження системи управління якістю освітнього процесу у закладах позашкільної освіти

Трансформаційні процеси в системі освіти відбуваються в умовах значної соціально-економічної нестабільності. У цей період ринкові відносини вимагають розроблення прогнозів для розвитку освіти та впровадження елементів планування, які відповідають потребам потенційних стейкхолдерів у рамках взаємовигідного партнерства [20, 25].

Підсумовуючи проведений аналіз функціонування системи управління якістю, можна зазначити, що впровадження системи забезпечення якості має декілька ключових переваг, зокрема:

- упорядкування та регламентування діяльності через визначення процесів та їх управління;
- раціональне та ефективне використання ресурсів;
- врахування потреб замовників та підвищення їхньої задоволеності;
- поліпшення внутрішнього документообігу та якості надання освітніх послуг, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладів освіти та підняттю престижу випускників.

Проблеми ефективності закладів освіти визначаються економічною нестабільністю, неадаптованістю освітніх програм до потреб сучасного ринку праці, недостатнім інтересом роботодавців у співпраці з системою освіти для формування змісту освітнього процесу та відсутністю соціального партнерства. Це ускладнює розвиток взаємодії між освітньою сферою, центрами зайнятості, кадровими агенціями, та освітніми установами [36, 37].

Вважаємо, що потенційні ризики, пов'язані з впровадженням системи управління якістю у сфері освіти, включають такі аспекти:

- спрямованість на отримання сертифікату, а не на покращення внутрішньої системи забезпечення якості;
- відсутність зацікавленості науково-педагогічних працівників у впровадженні системи управління якістю;
- можлива надмірна регламентація діяльності та процесів, що може призвести до розробки великої кількості документів і ускладнити роботу;
- незрозумілість термінології стандарту ISO 9001 для внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін.

Незважаючи на вищезазначені потенційні ризики, вважаємо, що забезпечити міцні ринкові позиції закладам освіти в сучасних умовах можливо лише за наявності ефективної системи управління якістю, яка має системний характер і охоплює весь життєвий цикл освітнього процесу.

Отримані показники результативності та ефективності в динаміці надають можливість керівництву закладу освіти аналізувати позитивні та негативні чинники у реалізації процесів, розробляти заходи для вдосконалення діяльності науково-педагогічних працівників та структурних підрозділів, підвищувати показники, враховуючи підвищені вимоги стосовно оцінки важливих показників, і впроваджувати нові якісні та кількісні оціночні критерії. Таким чином, розробка та впровадження системи управління якістю відповідно до міжнародного стандарту серії ISO 9001, адаптованої до реальних умов закладу освіти, стає важливим етапом його розвитку в умовах загальних реформ.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження було вирішено усі поставлені завдання. Отримані результати дослідження підтверджують досягнення поставленої мети та вирішення завдань. Це надає підстави для формулювання наступних висновків і практичних рекомендацій.

1. Виявлено, що в сучасній вітчизняній та зарубіжній науці не існує єдиних поглядів на розуміння термінів "якість освіти" та "управління якістю освіти". Якість освіти розглядається як багатовимірна категорія, що визначає відповідність освітнього процесу та підготовки здобувачів освіти визначеним параметрам. Сучасне тлумачення управління якістю освітніх послуг відповідає міжнародним стандартам і відображає збалансовану відповідність умов провадження освітньої діяльності й результатів навчання нормам законодавства та потребам суспільства.

2. Управління якістю освітніх послуг є системною категорією, що включає планування, забезпечення, контроль та вдосконалення. Механізм управління включає об'єкти та суб'єкти управління, функції і методи, що використовуються на різних етапах та рівнях. Держава, як ключовий суб'єкт управління, впливає на забезпечення якості, формуючи законодавчу основу, регулюючи механізми та інструменти забезпечення якості, та сприяючи розвитку за допомогою різних методів.

3. Центр «Грані» працює в м. Запоріжжі з 1946 року та є одним з найбільших закладів позашкільної освіти України. Щороку допрофесійну підготовку отримують понад 2000 учнів. Зараз у в Центрі працює більше 40 гуртків в Запоріжжі та за його межами. Центр займається професійною орієнтацією та допрофесійною підготовкою дітей від 6 до 18 років за напрямками науково-технічної творчості.

ЗОЦ НТТУМ «Грані» ЗОР працює над визначеними завданнями щодо забезпечення якості надання освітніх послуг через впровадження інноваційних

технологій та STEM-освіти, сучасних навчальних програм, нових педагогічних технологій навчання і виховання, підтримки роботи гуртків традиційних, спортивно-технічних напрямів, роботи зі збереження та розвитку мережі позашкільних навчальних закладів, створення умов для всебічного розвитку вихованців в області та у своєму закладі, виховання громадянина і патріота незалежної України тощо.

4. Визначивши й охарактеризувавши, компоненти системи управління якістю надання послуг ЗОЦ «Грані» можна зробити висновки, що важливу роль відіграє структура закладу (внутрішня форма системи закладу), а саме успішна робота ЗОЦ НТТУМ «Грані», що побудована на замовленні засновника та виявлених інтересів, потреб дитини та батьків; організація освітнього процесу в ЗОЦ НТТУМ «Грані» спрямована на створення дієвої, ефективної, творчої внутрішньої атмосфери. Під час організації освітнього процесу використовуються складові:

- якісні освітні позашкільні послуги (гуртки);
- ефективний науково - методичний супровід;
- удосконалена виховна робота (висококваліфікований педагогічний колектив);
- співпраця з закладами освіти (ЗНУ; Запорізька політехніка та КПУ);
- засобами масової інформації та громадськістю (державні ЗМІ).

5. Провідною складовою якості надання освітніх послуг є висококваліфіковані кадри, які забезпечують відповідну якість послуг ЗОЦ НТТУМ «Грані». Діє система роботи з підвищення професійної компетенції педагогів. Якість послуг ЗОЦ НТТУМ «Грані» формує:

- місія закладу та пріоритети в напрямках діяльності;
- внутрішня культура ЗОЦ НТТУМ «Грані»;
- напрями діяльності ЗОЦ НТТУМ «Грані»;
- наявність та функціонування дитячих та юнацьких організацій;
- зв'язки з різними соціальними інститутами, закладами освіти;

– внесок закладу ЗОЦ НТТУМ «Грані» в розвиток вихованців та їх професійне самовизначення.

6. Застосування системи управління якістю у вищому навчальному закладі відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001 визначено як інноваційний підхід, спрямований на підтримку конкурентних переваг та успішного соціально-економічного розвитку у галузі освіти.

7. На основі проведеного аналізу виявлено переваги та потенційні ризики, які стимулюють подальше впровадження та удосконалення системи управління якістю за міжнародним стандартом серії ISO 9001 залученням європейських партнерів з значним досвідом. Враховуючи це, рекомендується впроваджувати нові технології управління якістю в галузі освіти, поєднуючи їх з використанням вже існуючих, коригованих з урахуванням змін.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Коленський В. В. Критерії якості вищої освіти. *Управлінський вимір : зб. матеріалів наук. досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування*. Полтава : кафедра публічного управління та адміністрування, 2019. Ч 2. «Територія науки». С. 38–40.
2. 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. Вип. 2. С. 8–17.
3. Бруєва В. А. Ключові аспекти розробки і впровадження система управління якістю у відповідності міжнародного стандарту серії ISO 9001 в вищому навчальному закладі. *Якість технологій та освіти*. 2013. № 3. С. 79–87.
4. Краснікова О. С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 82–84.
5. Крикун О. О. Концептуальний підхід до управління якістю закладу вищої освіти. *Проблеми сучасної освіти*. 2019. Вип. 9. С. 10–17.
6. Архипова Є. О., Дроздов В. В. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 12. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2020.12>.
7. Баєва О. В. Державно-громадське управління якістю вищої освіти: досвід США. *Держава та регіони*. 2010. № 2. С. 5–9. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2010/1.pdf (дата звернення: 06.09.2020).
8. Листопад І. О., Кісь В. М. Основні принципи управління якістю. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2014. Вип. 148. С. 395–399.
9. Мартякова О. В. Снігова С. М., Мудра О. В. Регулювання взаємодії ринків освітніх послуг та праці на основі управління їх якістю. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 154–168.

10. Мінакова Т. П. Підходи до оцінювання якості освіти. Економічний часопис-XXI. 2021. № 7-8. С. 50–52.

11. Мороз С. А. Детермінанти якості освіти як підґрунтя для вдосконалення механізмів державного управління її забезпечення. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 57. С. 96–107.

12. Батечко Н. Якість освіти в контексті синергії наукових підходів. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/22292/1/N_Batechko_NDLOSV_2017_3-4_NPO.pdf (дата звернення: 22.08.2023).

13. Василькова Н. Міжнародний бенчмаркінг у освіті. Університетська освіта. 2017. № 4. С. 50–54. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22859/50-54.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 07.11.2023).

14. Впровадження локальних систем управління якістю освітніх послуг: Аналітичний звіт URL: http://www.edupolicy.org.ua/_dx/assets/images/Analit18ua_08-5mm.pdf (дата звернення: 08.11.2023).

15. Грабовенко Н. В. Забезпечення якості освіти як пріоритетний напрям державної політики. Публічне урядування: збірник. К.: ПрАТ «ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом», 2019. № 5 (20). С. 44–55. doi: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)).

16. Деякі питання Державної служби якості освіти України: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.03.2018 р. № 168. Офіційний вісник України. 2018. № 25. Ст. 892.

17. Дроздов В. В. Модернізація системи забезпечення якості як стратегічна мета розвитку освіти. VI Дунайські наукові читання. Імператив соціального партнерства в освітньо-науковому просторі: євроінтеграційні та регіональні виклики сьогодення. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (16 жовтня, 2020 року). Ізмаїл: РВВ ІДГУ; «ІРБІС», 2020. С. 77-83.

18. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015, IDT). Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с.

19. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015, IDT). Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. IX, 22 с.

20. Зінченко В. О. Моделі управління якістю вищої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр.* Запоріжжя, 2021. Вип. 15 (68). С. 289–298.

21. Клімова Г. П. Інтерпретація поняття «якість вищої освіти»: соціолого-філософська рефлексія. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Соціологія. 2016. № 3. С. 34–43. doi: <https://doi.org/10.21564/2075-7190.30.90231>.

22. Клімова Г. П. Якість освіти: європейський вимір. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія : Філософія. 2016. № 1. С. 203–210. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnyua_2016_1_22.pdf (дата звернення: 19.08.2020).

23. Концепція забезпечення якості вищої освіти України. За результатами проекту Tempus “TRUST” «Національна система забезпечення якості і взаємної довіри в системі вищої освіти України». URL: http://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/quality/wp-content/uploads/sites/25/2018/06/QA_concept_Final.pdf (дата звернення: 20.11.2023).

24. Костюченко М. П. Теоретико-методологічні аспекти управління якістю: навчальний посібник для студентів технічних спеціальностей: У 2-х частинах. Частина II. Видання друге, зі змінами та доповненнями. К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 392 с.

25. Кристопчук Т. Система забезпечення якості освіти: зарубіжний досвід. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO_2016_3-4_20 (дата звернення: 08.10.2023).

26. Кубанов Р. А. Якість освіти: суть поняття та особливості оцінювання. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*.

Педагогічні науки. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2013_13%282%29_5 (дата звернення: 26.08.2023).

27. Кубанов Р. Якість вищої освіти: порівняльний аналіз поглядів зарубіжних і вітчизняних науковців. *Порівняльно-педагогічні студії*. URL: http://library.udpu.edu.ua/library_files/poriv_ped_stydii/2014/2014_6/4.pdf (дата звернення: 26.08.2023).

28. Лукіна Т. О. Моніторинг якості освіти: теорія та практика. К.: Вид-дім «Шкільний світ»; Вид-во Л. Галіцина, 2016. 128 с.

29. Михайліченко М. В. Напрями і шляхи оптимізації системи державно-громадського управління якістю університетської освіти в умовах українських реалій. *Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія*. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/14830> (дата звернення: 30.08.2023).

30. Озаровська А. В. Поняття «якість» та «менеджмент якості» в системі Total Quality Management. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 2. С. 64–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2018_2_12 (дата звернення: 17.08.2023).

31. Положення про акредитацію незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske-obgovorennya/2020/04/15/2020-04-15-project-polozhny-akred.docx> (дата звернення: 21.11.2023).

32. Помінова І. І., Зарецька Л. М.. Роль інститутів громадянського суспільства в розвитку освіти. *Бизнес Інформ*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-institutiv-gromadyanskogo-suspilstva-v-rozvitku-vischoyi-osviti/viewer> (дата звернення: 11.11.2023).

33. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради. 2017. № 38–39. Ст. 380.

34. Рогова Т. В. Проблема управління якістю освіти в науковій літературі та освітній практиці. *Педагогіка та психологія*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_ped_2015_51_24 (дата звернення: 20.09.2023).

35. Сігаєва Л. Є. Сучасні підходи до якості освіти: теоретичний аспект. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*. URL: <https://education-journal.org/index.php/journal/article/download/49/47/> (дата звернення: 20.08.2023).
36. Скиба М. Є., Красильникова Г. В., Г. А. Білецька. Управління якістю вищої освіти в університеті: інноваційні підходи, технології та засоби: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2019. 186 с. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8538> (дата звернення: 20.09.2023).
37. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). К.: ТОВ «ЦС», 2015. 32 с. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea.pdf (дата звернення: 20.08.2023).
38. Урусова З. П., Метельська Н. С. Концепція управління якістю TQM: роль аудиту персоналу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 733–737.
39. Щоголева Л. О. Моніторинг якості освіти: теоретико-методологічний аспект. *Педагогічний пошук*. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/pedp_2014_2_12.pdf (дата звернення: 20.08.2023).
40. Якість освіти: теорія і практика: навчально-методичний посібник / за наук. ред. А. Василюк, М. Дей. Київ; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 176 с.
41. Сидоренко Н. Внутрішнє забезпечення якості вищої освіти в Україні як суспільно-освітній пріоритет. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 4. С. 81–86.
42. Сухова Н. М. Якість освіти як одна з філософських засад трансформації освіти XXI століття: *Європейський контекст*. *Вісник Національного авіаційного університету*. Сер. : Філософія. Культурологія : Зб. наук. праць. 2019. № 1. С. 170–174.
43. ENQA mission statement. URL: <https://enqa.eu/index.php/about-enqa/enqa-mission-statement> (дата звернення: 20.09.2023).
44. EQAR Database. URL: <https://www.eqar.eu/qa-results/search/by-institution/?country=181> (дата звернення: 21.11.2023).

45. EQAR Mission. URL: <https://www.eqar.eu/about/mission/> (дата звернення: 21.11.2020).
46. European Quality Assurance Agency – EQAA. Standards. Institutional Accreditation. Standards for universities. URL: https://eqaa.eu/download.php?f=standards_university_institutional_accreditation_v2.pdf (дата звернення: 21.11.2023).
47. Matorera D. Quality Management Systems in Education. Quality Management Systems: a Selective Presentation of Case-studies Showcasing Its Evolution. 2018. DOI: 10.5772/intechopen.71431.
48. Quality Education. The Global Goals for Sustainable Development. URL: <https://www.globalgoals.org/4-quality-education> (дата звернення: 19.11.2023).
49. Офіційний сайт Комунального закладу «Запорізький обласний Центр НТТУМ «Грані» Запорізької обласної ради. URL: <http://grani.in.ua/> (дата звернення: 15.11.23)
50. Група Комунального закладу «Запорізький обласний Центр НТТУМ «Грані» Запорізької обласної ради у мережі. URL: <https://www.facebook.com/groups/340021156566662/> (дата звернення: 15.11.23)