

## МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СЕРЕДОВИЩА ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛОКАЛЬНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

*А. В. Бардась, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», [bardas.a.v@ntnu.one](mailto:bardas.a.v@ntnu.one), [orcid.org/0000-0002-8309-3796](https://orcid.org/0000-0002-8309-3796),*

*М. Ю. Замковий, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», [zamkovyi.m.y@ntnu.one](mailto:zamkovyi.m.y@ntnu.one), [orcid.org/0000-0001-7697-8978](https://orcid.org/0000-0001-7697-8978)*

**Методологія дослідження.** Наукові результати отримані завдяки використанню таких методів як дескрипція, абстракція та індукція. За допомогою методу дескрипції було розкрито аспекти еволюції менеджменту якості в освітній організації, зокрема, акцентовано увагу на досвіді закладів вищої освіти Польщі, Чехії та Німеччини. За допомогою методу абстракції було виокремлено певні аспекти управління якістю у закладах вищої освіти України та запропоновано перелік дій, що сприятимуть оптимізації певних процесів у рамках ISO 9001:2015. При застосуванні методу індукції авторами було зроблено висновки щодо можливостей суттєвої оптимізації та вдосконалення системи менеджменту якості у закладах вищої освіти України.

**Результати.** У статті досліджено особливості та окремі аспекти функціонування системи менеджменту якості у закладах вищої освіти, запропоновано перелік змін в локальних системах забезпечення якості, які сприятимуть оптимізації та поліпшенню функціонування процесів у рамках ISO 9001:2015.

**Новизна.** Дане дослідження виявило та продемонструвало, що в рамках системи менеджменту якості організації простежуються певні негативні тенденції, які позначаються на функціонуванні процесів освіти та навчання у вищих навчальних закладах України. Авторами було створено систему методів, запровадження яких у практику менеджменту освітніх організацій можуть покращити та оптимізувати зазначені процеси у закладах вищої освіти.

**Практична значущість.** Дане дослідження може бути важливим та корисним для керівництв закладів вищої освіти при побудові ефективної системи управління якістю у закладах вищої освіти, що може привести до підвищення стандартів освіти та, як наслідок, задоволеності усіх зацікавлених сторін.

**Ключові слова:** менеджмент якості, ринок освітніх послуг, система управління якістю, стейкхолдери, заклади вищої освіти, освітній процес.

**Постановка проблеми.** З моменту виникнення класичної концепції університету, як місця підготовки «освічених громадян», уявлення суспільства про вищу освіту зазнали значної еволюції. Хоча вона продовжує сприйматися як суспільне благо, проте від самого початку освіта ніколи не була «річчю у собі», а завжди була орієнтована на інтереси тих груп зацікавлених осіб, що мали вплив та владу, а отже – ресурси для забезпечення освітньої та наукової діяльності. На

початку своєї історії перші університети готували богословів та правників, у нові часи – науковців з природничих наук, а згодом – із суспільних. Початок індустріалізації супроводжувався масштабним збільшенням обсягів підготовки інженерних кадрів. Радянський період української історії залишив на згадку систему освіти, орієнтовану на вузьку профілізацію відповідно до тогочасної структури економіки: акцент робився на відносно дешеву підготовку великої кількості

спеціалістів у безпосередній прив'язці до підприємств, які забезпечували здобувачів базами практики та формували професійні вимоги. Проте структура економіки змінилася значно швидше, ніж система освіти – незважаючи на зникнення цілих галузей промисловості та зупинку заводів-гігантів освітня система старанно ще протягом тридцяти років продовжувала готувати кадри для промисловості та для виробництв, яких або вже не існувало, або які потребували значно меншої кількості фахівців – ця ситуація однаковою мірою стосувалася і професійної, і фахової передвищої, і вищої освіти. Очевидно, що подібного роду практика породжувала ситуацію, коли роботодавці були незадоволені рівнем підготовки випускників, випускники – рівнем знань та можливостями на ринку працевлаштування за обраними спеціальностями, а усе загалом це актуалізувало питання про доцільність використання коштів як з боку держави, так і з боку родинних інвесторів з точки зору порівняльної ефективності. Зрештою, це призвело до актуалізації питання про якість освіти, а саму освіту усе частіше почали трактувати як надання освітніх послуг з визначеним рівнем витрат. Такі підходи дозволяли розглядати освітню діяльність як своєрідний бізнес навіть тоді, коли йшлося про заклади освіти державної форми власності, що формально досі зберігають статус неприбуткових організацій.

Сучасний освітній простір почав ставати надзвичайно жорстким конкурентним середовищем по мірі того, як розмір «пирога» поступово зменшувався. Причинами такого зменшення стало стрімке зростання кількості закладів вищої освіти, гонитва за «популярними спеціальностями» (це позбавляло виші їх власної унікальності, проте дозволяло виживати у період тривалої економічної кризи), а також депопуляція населення як наслідок соціально-економічної трансформації суспільства, скорочення показників народжуваності та посилення еміграційних процесів. Останні набули більшого масштабу після початку відкриття кордонів: якщо наприкінці 1980-х років здобувати освіту за кордоном могли дозволити собі лише одиниці, то з початку XXI століття все більша частина українських абітурієнтів починає обирати закордонні заклади для

отримання вищої освіти. З початком масштабних воєнних дій ця ситуація загострилася ще більшою мірою. Усе зазначене ще більш ускладнює для українських вишів конкуренцію на ринку освітніх послуг та спричиняє проблеми з фінансуванням основної діяльності. Водночас, активні процеси інтернаціоналізації вищої освіти ставлять питання про еквівалентність здобутих знань та отриманих оцінок в одній країні вимогам до результатів навчання в інших країнах. За таких умов, вивчення особливостей управління якістю дозволяє закладам вищої освіти підвищувати свою привабливість та залучати більше студентів, забезпечуючи їх задоволеність набутим освітнім досвідом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання менеджменту якості розглядаються у численних працях як українських, так і закордонних науковців, проте менеджмент якості освіти дещо виокремлюється з загального числа публікацій. Так, у своїй монографії Т. Фініков звертає увагу на вивчення локальних систем управління та забезпечення якості, тенденцій їх розвитку [1]. Т. Ключкович аналізує чеський досвід вдосконалення системи забезпечення якості вищої освіти [2]. Л. Отрошенко, в свою чергу, наводить досвід менеджменту освіти на прикладі Німеччини [3]. М. Квієк у своїй роботі «Університет в епоху перемін: інституції і академічні кадри в умовах зростаючої конкуренції» розглядає роль методології TQM в побудові системи управління якістю, а також описує зміну ставлення до витрат на вищу освіту з точки зору конкурентних суспільних інтересів: збільшення або зменшення фінансування університетів означає скорочення чи розширення доступу громадян до медичних послуг, зменшення чи підвищення рівня середнього розміру пенсій, тощо [4]. М. Скиба акцентує увагу на характеристиках основних підходів та принципів управління якістю вищої освіти в Україні [5]. Ю. Ямполь у своїй статті «Економічні передумови становлення менеджменту якості освіти в Україні» аналізує становлення менеджменту якості освіти України з точки зору економічних передумов, за яких підвищення надійності функціонування окремих складових бізнес-процесів сприяє підвищенню надійності бізнес-моделі організації в цілому [6]. Р. Мадані та Л. Гомес

розкривають проблематику визначення освітніх показників якості освіти у різних країнах світу [7, 8]. О. Чернікова [9] проводить метааналіз, у якому досліджує освітній процес, заснований на моделюванні. С. Квіт акцентує увагу на процесах реформування вищої освіти України у післявоєнний період [10] та пропонує такі кроки:

- повну фінансову автономію та самоврядність ЗВО;
- створення репутаційного капіталу, який у подальшому буде визначати конкурентоспроможність окремого університету;
- забезпечення якості має існувати на рівні інституційної політики;
- перегляд та впровадження змін в рамках процесів акредитації. Оскільки процеси акредитації в стані, в якому вони знаходяться наразі не можуть в повній мірі забезпечити виконання усіх необхідних вимог;
- має бути розглянутий процес інтеграції вищої освіти і наукових досліджень третього освітньо-наукового рівня;
- розширення розуміння типів закладів вищої освіти;
- інтернаціоналізацію як один з критеріїв вдосконалення та покращення міжнародної академічної співпраці;
- запровадження фінансової автономії ЗВО задля післявоєнного відновлення;
- вдосконалення законодавчої бази, зокрема, фінансування з боку держави задля розвитку академічних установ та реілізації принципів згаданої вище фінансової автономії [10].

Т. Нагорняк у своїй статті «Розвиток потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик» виокремлює такі елементи впровадження до системи управлінських практик закладів вищої освіти:

- інструменти стратегічного планування та управління в умовах зовнішніх викликів;
- інструменти, спрямовані на розвиток інноваційного потенціалу ЗВО;
- моделі колегіального управління закладом;
- цілісні локальні системи забезпечення якості вищої освіти;
- механізми прагматизації змісту освіти;

– інституційні підходи до управління культурою якості;

- інноваційні підходи до навчання, викладання і навчання через дослідження;
- системи заходів, спрямовані на розвиток і зміцнення наукового потенціалу університету;
- заходи, спрямовані на збереження і розвиток навчального середовища (Living learning community) зі своїм унікальним університетським духом [11].

Г. Генсерук [12] та іноземні науковці Л. Бенавідес та Ф. Гарсія-Пеналво [13, 14] у своїх працях розкривають перспективи та потенціал впровадження цифрових технологій в освітній процес. Зокрема, проблематику якості освіти в рамках пандемії COVID-19 розглядали такі науковці як Ф. Гуангул, К. Рапанта та Л. Боттурі, а серед вітчизняних науковців: Н. Стукало, Г. Поляновський, Т. Затонацька [15, 16, 17, 18]. С. Мороз розглядає становлення і функціонування системи вищої освіти на досвіді Китаю [19], який протягом відносно короткого часу розгорнув потужну систему закладів вищої освіти, конкурентну на світовому ринку. В. Бахрушин досліджує проблеми стандартизації вимог до вищої освіти та аналізує міжнародні практики стандартизації, досвід і проблеми створення нових стандартів вищої освіти в Україні [20]. Г. Фесенко робить детальний огляд ефективності процесів акредитацій та виокремлює нові підходи, які мають поліпшити акредитаційні процеси в галузі вищої освіти України [21].

У статті «The Evaluation of Teacher Performance in Higher Education» розглядається декілька моделей оцінки викладачів [8]. Одним із авторів, який виділяє першу модель, є Р. Тайлер, який вважає, що модель має базуватися на поставлених цілях, тобто на порівнянні цілей і результатів, щоб визначити, якою мірою було досягнуто перше [8]. Відповідно до Д. Перез, ця модель базується на передумові, що ефективність досягається шляхом досягнення встановлених цілей, які є єдиним джерелом критеріїв, які використовуються для оцінки [8].

**Формулювання мети статті.** Метою статті є дослідження особливостей сучасної трансформації ринку освітніх послуг та їх-

нього впливу на формування локальних систем управління якістю в освітніх організаціях.

Завданням статті є визначення причин, які зумовили зростання ролі менеджменту якості у діяльності закладів вищої освіти, та описання особливостей формування локальних систем управління якістю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Еволюція системи менеджменту якості у галузі вищої освіти є важливою частиною розвитку освітніх інститутів. Менеджмент якості був актуальним явищем з моменту заснування системи освіти в цілому. Зокрема, важливим було питання організації освіти та передачі знань від покоління до покоління. Протягом історії людства перед вищими час від часу поставали нові виклики, спричинені, наприклад, змінами масштабу їх діяльності, спрямуванням навчання тощо. Основними елементами, які зумовлювали необхідність менеджменту якості у вищій освіті у тогочасних умовах, були:

- відповідність вимогам з боку конкретного університету;
- штучний характер підготовки, особистий контакт професора зі студентом (модель «майстер-підмайстер»);
- базова парадигма – домінуюча залежність якості вищої освіти від «якості» викладача;
- слабкий зв'язок вищої школи з потребами економіки;
- відсутність міжуніверситетської уніфікації та координації, автономне існування та розвиток нечисельних університетських осередків [1].

Характеристиками, що визначали якість вищої освіти в цей період, були:

- відповідність змісту освіти стандартам та специфікаціям;
- поява та суттєва перевага методів статистичного характеру стосовно вибіркового контролю якості навчання;
- масовий характер підготовки фахівців;
- уніфікація змісту освіти та розуміння якості як відповідності типовим навчальним планам (що було характерним для країн соціалістичного табору);
- перехід до фінансування та контролю з боку держави;

– запровадження принципів оцінювання якості, запозичених з галузі промисловості [1].

Вже в середині ХХ століття зросла необхідність у більш структурованих і ефективних системах управління якістю через зростання кількості студентів.

Варто також приділити увагу європейському виміру якості вищої освіти. У другій половині ХХ століття європейська вища освіта зазнала значних змін та реформ, які сформували сучасну систему вищої освіти в Європі. Цей період характеризувався рядом ключових трендів та ініціатив, спрямованих на підвищення якості та доступності вищої освіти у регіоні. Програма навчання Erasmus, запущена 1987 року, стала фундаментальною для міжкультурного обміну студентами та вченими між європейськими країнами. Вона створила можливість для сотень тисяч студентів навчатися та працювати у різних країнах, що сприяло покращенню якості освіти та зближенню культур [1]. Політична та економічна інтеграція у країнах Європи після створення Європейського союзу передбачала вільний рух капіталів, людей та усунення бар'єрів, які ще існували між різними країнами. Однією з таких перешкод було визнання кваліфікацій, зокрема освітніх, оскільки ще наприкінці 1980-х років системи освіти характеризувалися великою кількістю національних особливостей різною тривалістю навчання, різними освітніми ступенями, існували розбіжності у визначенні навчального навантаження та критеріїв оцінювання здобутих результатів навчання. Тому випускнику португальського, умовно кажучи, університету було доволі складно влаштуватися на роботу у Німеччині чи у Великій Британії – потрібна була процедура ноєстрифікації, яка не завжди завершувалася підтвердженням відповідності документів про освіту національним вимогам приймаючої країни. Усунути ці розбіжності допомогло створення у 1999 році Болонської системи. Болонський процес ставив за мету гармонізацію структури та ступенів освіти в країнах-учасницях, що сприяло мобільності студентів та науковців у межах Європи, а також простішим процедурам визнання та зарахування здобутих результатів навчання. Іншим

важливим елементом в еволюції європейського освітнього простору стала акредитація та оцінка якості. Багато країн посилили свої системи акредитації та оцінювання якості для забезпечення відповідності вищої освіти тим вимогам, які висувалися на більш привабливих ринках праці, у більш економічно розвинутих країнах, для збереження конкурентоздатності власних здобувачів. Це передбачало створення національних агентств і розроблення механізмів оцінки, які допомогли б оцінити відповідність освіти вимогам стандартів. Активна стандартизація національних систем вищої освіти дозволяла визначити той мінімальний рівень вимог, нижче якого освіта не могла дозволити опуститися. Багато країн прийняли закони та політики, які зобов'язували заклади освіти дотримуватись стандартів та процедур. Країни-учасниці Болонського процесу узгоджували між собою рівні вищої освіти та запроваджували вимірювання навчального навантаження за допомогою так званих «кредитів», які відповідали обумовленій кількості академічних годин, а також намагалися запровадити єдину систему оцінювання результатів навчання. Власне, саме остання спроба поставила питання про якість освіти та її відповідність між країнами-учасницями. Якщо в одних країнах-учасницях Болонської системи кількість здобувачів, що отримували оцінку А (найвищу, в межах 95–100 балів) могла дорівнювати 3–5%, то в інших таку саме оцінку могло отримувати до 10–20% студентів. А отже поставало питання про відповідність критеріїв оцінювання та про відповідність змісту навчання. Допомогти першому мало скасування єдиної системи та надання університетам права на переведення оцінок, здобутих в іноземних закладах освіти, у власну систему оцінок відповідно до тих правил статистичного розподілу балів, що характерні для їхньої країни. Щодо другого – це виявилось набагато складнішим. Формально, цьому мало допомогти описання результатів навчання для конкретних освітніх компонентів, проте відкритими залишалися питання академічної доброчесності та рівня професійної підготовки науково-педагогічних працівників. Ця проблема притаманна не лише для України, проте масовий вплив абітурієнтів та здобувачів за кордон

після початку повномасштабного вторгнення росії зробив питання забезпечення якості вкрай актуальними.

Розвиток дослідницьких можливостей також був помітним трендом. Європейські університети стали активними центрами наукових досліджень, що сприяло інноваціям та розвитку наукових відкриттів. Загалом, друга половина ХХ століття була періодом інтенсивного розвитку та модернізації європейської системи вищої освіти. Ці зміни сформували основу для сучасної системи вищої освіти в Європі, яка характеризується прозорими стандартами якості, міжнародним визнанням та широкою доступністю.

У Польщі система забезпечення якості вищої освіти здійснюється Державною комісією з акредитації (головним органом, відповідальним за оцінювання та акредитацію закладів освіти та їх програм). Вона розробляла стандарти та критерії, яким мають відповідати освітні заклади та проводить оцінку вузів та їх програм.

Також не можна оминати увагою досвід Чехії. Т. Ключкович відзначає, що реалізація прийнятих норм, впровадження системи децентралізованого управління у системі забезпечення якості стало можливим за допомогою багаторівневого процесу контролю прийняття рішень, залучення професійних менеджерів та зацікавлених сторін. Такий підхід призвів до ряду передових змін, таких як об'єднання діяльності державних та громадських управлінських органів, пов'язаних із функціонуванням освітніх установ, перерозподіл обов'язків і сфери відповідальності між державою та університетами, надання університетам автономії від міністерства. Ці зміни відіграли важливу роль у процесі європеїзації системи забезпечення якості освіти в Чехії [2].

Цікаво також звернути увагу на досвід Німеччини. Німеччина має високу систему контролю якості, яка базується на декількох рівнях. У різних федеральних землях Німеччини існують агентства та комітети, відповідальні за контроль якості вищої освіти. Цікавим є той факт, що університети самі залучені до процесів забезпечення якості (у нашій країні цей підхід відповідає декларованій законодавством «інституційній акредитації»).

Як зазначає Л. Отрощенко, ефективність управління вищою освітою в Німеччині залежить від різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів [3]. Внутрішніми факторами успіху освітнього менеджменту Німеччини є дерегуляція у сфері вищої освіти, зміна правової форми вишів, загострення конкуренції, субсидіарність, діяльність Конференції ректорів, фінансування на основі показників якості, зміни у розпорядженні фінансовими засобами, концепція нового суспільного менеджменту, нова культура керівництва, інвестиції у розвиток науки [3]. Вона зауважує, що в умовах глобалізації світового освітнього простору інтернаціоналізація системи вищої освіти Німеччини має суттєвий вплив на менеджмент освіти країни, а реформування системи вищої освіти Німеччини відповідає загальносвітовим тенденціям та відбувається на трьох рівнях (загальнодержавному, рівні окремої землі й конкретного закладу освіти) і має всеохоплюючий характер [3]. Л. Отрощенко пише, що вивчення досвіду реформування вищої освіти в Німеччині в умовах глобалізації та інтернаціоналізації процесів у Європі та світі, а також створення загальноєвропейського освітнього простору може позитивно вплинути на процеси реформування системи освітнього управління в Україні [3].

Системи внутрішнього забезпечення якості освіти створюються кожним закладом вищої освіти індивідуально, оскільки єдиної моделі, яка б трактувала усі аспекти створення та підтримки забезпечення якості, не існує. Проте, одна з основних задач такої системи полягає у тому, щоб вона могла коректно функціонувати і надавати здобувачам вищої освіти та науково-педагогічним працівникам усю необхідну інформацію щодо якості освітнього процесу у конкретному виші, а також інструменти та ті чи інші дані, які необхідні керівництву закладу вищої освіти для орієнтованого на якість управління системою освіти.

Як зазначає М. Квіск, майбутній рівень фінансування державних закладів вищої освіти все більшою мірою залежав від того, як суспільна думка оцінює внесок університетів у добробут держави та розвиток її економіки [4]. Це пояснюється тим, що збіль-

шення видатків в одному з секторів державних послуг автоматично має наслідком зменшення видатків на інші сфери. До того ж, Україна, як і решта європейських країн, проходить етап старіння населення та скорочення народжуваності, завдяки чому вже у відносно недалекій перспективі більша частина електорату буде у пізньому продуктивному або постпродуктивному віці, а отже пріоритети цієї групи виборців будуть меншою мірою пов'язані з системою освіти і більшою мірою – з охороною здоров'я та пенсійним забезпеченням.

Застосування інструментів менеджменту якості у різних закладах вищої освіти має свої особливості. У процесі реалізації такого управлінського підходу виші, як правило, зіштовхуються з такими аспектами як:

- Комплексність та багатогранність процесів. Заклади вищої освіти надають різноманітні програми навчання та послуги, які потребують комплексного підходу до управління якістю.

- Студентоорієнтованість. Однією з ключових проблем є досягнення балансу між задоволенням потреб та очікувань студентів, а також дотриманням стандартів та вимог ринку праці.

- Акредитація та контроль якості. Процедури акредитації та контролю якості є важливими складовими управління якістю у закладах вищої освіти. Проте, дотримання вимог акредитаційних органів та оцінка якості можуть бути доволі складним завданням.

- Фінансові обмеження. Обмежені фінансові ресурси є однією з основних проблем управління якістю у закладах вищої освіти. Недостатнє фінансування може обмежувати можливості запровадження інновацій, оновлення інфраструктури, залучення висококваліфікованих викладачів та підтримки студентів.

- Професійний розвиток науково-педагогічних працівників. Проблема полягає у забезпеченні безперервного професійного розвитку науково-педагогічних працівників, їх підготовці до сучасних методів навчання, використання нових технологій та інноваційних практик.



З точки зору менеджменту як науки, у закладах вищої освіти керованою підсистемою є освітній процес та засоби, які цей процес забезпечують. До таких засобів відносяться кадри, матеріально-технічне забезпечення, освітні програми, нормативна та правова база тощо. Мета управління полягає у досягненні найвищого рівня відповідності параметрів функціонування закладу вищої освіти та результатів підготовки фахівців відповідно вимог споживачів, нормативів і стандартів [5].

Управління якістю у закладах вищої освіти має функціонувати у рамках міжнародного стандарту ISO 9001:2015, який надає загальні вимоги та принципи для організацій усіх типів та розмірів, що прагнуть покращити свої процеси та забезпечити високу якість продукції чи послуг. Відповідно до ISO 9001:2015, заклади вищої освіти повинні приділяти особливу увагу задоволенню потреб та очікувань студентів. До управління освітніми закладами та якістю освіти та навчання в межах вищів має бути залученим усе керівництво університету. Це означає визначення взаємопов'язаних процесів та управління ними, досягнення (а отже і попереднє визначення) цілей якості, ефективно реагування на зміни та можливі ризики у діяльності закладу освіти. Відповідно до стандарту ISO 9001:2015, вищі повинні докладати зусиль до постійного удосконалення внутрішньої системи управління якістю. Це включає аналіз даних, зворотний зв'язок, внутрішні аудити і заходи, що вживаються для усунення невідповідностей і підвищення ефективності системи.

Застосування стандарту ISO 9001:2015 у закладах вищої освіти допомагає вищам досягти відповідності стандартам та бути успішними в конкурентному середовищі українського освітнього ринку. Основою ISO 9001:2015 є явище процесного підходу, який включає в себе цикл Демінга, також відомий як PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Цикл Демінга є ключовим елементом філософії безперервного поліпшення і широко застосовується як інструмент для досягнення високого рівня якості у процесах, продукції та послугах. Він сприяє постійному моніторингу та покращенню виробничих та управлінських процесів в організації,

що дозволяє більш ефективно відповідати потребам клієнтів та знижувати ризики виникнення проблем.

Однією з особливостей управління якістю може стати активне використання сучасних технологій та цифрових інструментів. Цифрові інструменти стали невід'ємною частиною управління якістю освіти у вишах. Цифрові інструменти дозволяють збирати, аналізувати та візуалізувати великий обсяг даних щодо академічних досягнень студентів. Аналітика дозволяє університетам виявляти тренди, слабкі місця та можливості для вдосконалення програми навчання. Крім того, цифрові інструменти допомагають керувати процесом навчання, забезпечуючи доступ до онлайн-ресурсів та платформ для навчання на відстані, що робить навчання більш гнучким та доступним. Завдяки цифровим інструментам університети можуть ефективно взаємодіяти зі студентами та забезпечувати їхню активну участь у навчанні через форуми, чати та інтерактивні платформи, а це сприяє залученню студентів до навчального процесу та створює сприятливе середовище для взаємодії та обміну знаннями.

Немало важливим є застосування принципу «студент як партнер». Такий принцип передбачає активне залучення студентів до управління якістю. Заклади вищої освіти можуть надати студентам можливість брати участь в ухваленні рішень, оцінці якості освітніх програм та створенні політики закладу вищої освіти. Цей підхід допомагає студентам бути більш відповідальними за своє навчання, більше зацікавленими в ньому і більш залученими до освітнього процесу. Вони відчують, що їхні думки і досвід є важливими, і це може покращити якість навчання для всіх. Такий підхід також може допомогти змінити культуру університетів, зробити їх більш відкритими та сприяти співпраці між усіма учасниками освітнього процесу. Даний принцип робить навчання більш захопливим і ефективним для всіх сторін та може дозволити більш точно відобразити потреби та очікування студентів.

Гнучкі навчальні плани, які дозволяють студентам вибирати з різних дисциплін та інших елементів та формувати освітню траєкторію залежно від їхніх інтересів та потреб. В даному випадку варто більш конкретно

розкрити поняття явища гнучких навчальних планів. Гнучкі навчальні плани у вищій освіті представляють собою концепцію, яка набула значної популярності в останні роки і полягає у новому підході до організації освітнього процесу. Така концепція спрямована на те, щоб надати студентам більше контролю над своєю освітньою траєкторією, більшою мірою відповідати їхнім індивідуальним потребам і цілям.

Оцінювання має на меті визначити рівень відповідності досягнень студента очікуваним результатам навчання, що передбачає застосування відповідних засобів діагностики, за допомогою яких можливо виявити наявність необхідних компетентностей та виміряти їх відповідність. Студенти можуть змінювати власну освітню траєкторію, додаючи або вилучаючи ті чи інші освітні компоненти, або, навіть, змінюючи свій основний напрямок навчання. Гнучкі навчальні плани дозволяють студентам обирати між традиційними лекціями та онлайн-курсами, що полегшує доступ до освіти.

Юрій Ямполь визначає, що залучення іноземних студентів також є важливою економічною передумовою для розвитку українських університетів, водночас розглядаючи цей процес як виклик для менеджменту якості освіти в Україні. Автор акцентує увагу на залученні іноземних студентів до українських вишів, що сприятиме розвитку освітнього сектора та матиме кілька економічних переваг:

- залучення іноземних студентів, за Ямполем, приносить додаткові фінансові ресурси в українську освітню систему. Іноземні студенти зазвичай сплачують вищу плату за навчання, проживання, харчування та інші послуги, що створює нові джерела доходів для університетів та сприяє їх фінансовій стабільності;

- наявність іноземних студентів в українських вишах підвищує рівень інтернаціоналізації останніх, а якісна освіта – сприяє зростанню репутації та привабливості українських закладів вищої освіти в світі. Це допомагає залучати більше іноземних студентів та привертати увагу академічних та дослідницьких груп з усього світу. Репутація

вишів є важливим фактором в розробці партнерств зі світовими університетами та підприємствами;

- залучення іноземних студентів сприяє культурному обміну та розумінню міжнародних культур. Це сприяє розширенню глобальної свідомості серед українських студентів, підвищує міжкультурну толерантність та відкриває нові можливості для міжнародного співробітництва;

- проживання іноземних студентів у країні створює додатковий попит на товари та послуги, такі як житло, харчування, транспорт, розваги тощо. Це сприяє розвитку місцевої економіки та підтримує різноманітні підприємства та сфери, що надають послуги іноземним студентам;

- закінчення навчання в Україні стимулює іноземних студентів до подальшого працевлаштування в Україні або повернення у свої країни зі знаннями та навичками, що сприяють розвитку національних економік [6].

Заклади вищої освіти можуть активно розробляти та впроваджувати міждисциплінарні програми навчання, що поєднують різні галузі знань та компетенцій. Такі програми сприяють формуванню у студентів широкого кругозору, розвитку критичного мислення та здатності вирішувати складні проблеми.

Однією з особливостей управління якістю може бути організація безперервного навчання та розвитку викладачів. Це може включати проведення тренінгів, семінарів, спрямованих на підвищення професійних навичок та застосування інноваційних методик навчання. Освітню політику необхідно налаштовувати індивідуально, враховуючи особливості освітнього середовища та конкретних умов. Рехав А. Мадані визначає, що якість освіти визначається за різними показниками, такими як державні видатки на освіту, співвідношення студентів до викладачів, кваліфікація педагогічного персоналу, результати тестування та тривалість навчання в школах [7]. Важливою є оцінка діяльності працівників вищої освіти, оскільки вона є критичним процесом, який передбачає оцінювання та вимірювання ефективності роботи викладачів у коледжах та університе-



тах. Таке оцінювання має на меті переконатися, що викладачі надають якісну освіту, відповідають інституційним цілям і роблять внесок у загальне академічне середовище. Основною метою оцінювання роботи викладача є підтримка з боку організації та сприяння у підвищенні якості освіти. Це допомагає визначити сфери вдосконалення та відзначити ефективні практики навчання. Що стосується методів, то в даному випадку методи можуть включати оцінювання студентів, рецензування, самооцінювання, спостереження та оцінку наукової роботи. Оцінювання студентів, зокрема, широко використовується і часто включає відгуки про ефективність навчання, доступність для студентів та управління класом. Використання оцінювання студентів може бути суперечливим через потенційні упередження, і викладачі часто виступають за цілісну оцінку, яка враховує їхній загальний внесок у діяльність закладу освіти, включаючи дослідження та послуги. Ефективне оцінювання викладачів має не лише визначати сфери для вдосконалення, а й надавати підтримку та ресурси для професійного розвитку. Важливо проводити оцінювання чесно, прозоро та без дискримінації. Необхідно враховувати правові та етичні міркування, такі як захист академічної свободи. Багато закладів використовують технології в процесі оцінювання, включаючи онлайн-опитування, інструменти аналізу даних і системи управління навчанням для збору й аналізу відгуків. Необхідно зазначити той факт, що кожен заклад вищої освіти, зазвичай, має власну політику та процедури для оцінювання викладачів. Оцінювання їх роботи має бути не одноразовою подією, а постійним процесом, який заохочує постійне вдосконалення. Зворотній зв'язок і результати слід використовувати для підвищення якості навчання. Можна сказати, що оцінювання діяльності викладачів у вищій освіті є багатограним процесом, який має на меті забезпечити надання якісної освіти, одночасно визнаючи та заохочуючи ефективні практики викладання. Він відіграє вирішальну роль у розвитку викладачів, інституційному вдосконаленні та підтримці високих освітніх стандартів у вишах.

На додаток до пропозицій, оформлених у цільово-орієнтовану модель, існують ті, які

передбачають оцінку, зосереджену на рішеннях, які вони обслуговують, незалежно від кінцевих результатів, які будемо називати моделлю, орієнтованою на прийняття рішень. У цій моделі отримані дані надаються органам, які приймають рішення. За Дж. Моралесом, характерною рисою цього типу моделі є безперервна та систематична оцінка, яка використовується для планування та виконання послуг або пропозицій, спрямованих на задоволення потреб. З цієї точки зору, оцінювання залишає позаду той факт, що воно розуміється як інструмент контролю та вимірювання, оскільки призначене для оцінювання наприкінці процесу, і починає розглядатися як засіб зворотного зв'язку освітнього процесу [8].

Третя модель, яка називається натуралістичною, заснована на переговорах і розумінні. Вона визнає важливу роль, яку відіграє аудиторія, а також транзакційні та феноменологічні відносини між учасниками та оцінювачем. Акцент зроблено на якісному описі явища і, меншою мірою, на кількісному. Як описують Д. Стафлбім та А. Шінфілд, основна мета зосереджена на описі та інтерпретації, а не на оцінці та передбаченні інших моделей. Зацікавлені сторони порушують і роз'яснюють низку питань, які, у свою чергу, допомагають визначити аспекти та процедури для досягнення бажаних результатів [8].

В рамках комплексних навичок у вищій освіті варто зазначити, що студенти повинні готуватися до своєї майбутньої професії та розвивати ряд складних навичок. Важливість цих навичок в XXI столітті виходить за межі простої середньої освіти і акцентується під час здобуття вищої освіти. Ключовими навичками, які студентам слід отримати під час навчання, разом з предметними знаннями і навичками, що стосуються їх майбутньої професії, є критичне мислення, вирішення проблем, комунікація і співпраця. Вирішення проблем – це психологічний процес, спрямований на досягнення певної мети, коли шлях або метод вирішення проблеми не є очевидним [9]. Цей процес включає в себе критичне мислення, взаємодію з навколишнім середовищем та спрямоване застосування знань до конкретної ситуації. Зазначається, що є відмінності між добре та погано структурова-

ними проблемами. Добре структуровані завдання мають чітку мету, обмежену кількість правил і правильні відповіді [9].

Коли існує відомий та структурований шлях до рішення проблеми, такий як послідовність обов'язкових кроків, то це може розглядатися як технічна задача.

Економічні чинники також відіграють визначальну роль у формуванні та розвитку менеджменту якості в закладах вищої освіти. Освітні установи є складними організаціями, які мають обмежені ресурси, і ефективно управління цими ресурсами стає критичним фактором для їхньої діяльності та статусу на ринку освітніх послуг. По-перше, фінансовий тиск є одним із основних стимулів для впровадження систем менеджменту якості в закладах вищої освіти. Зменшення фінансування з боку уряду або інших джерел змушує установи шукати способи оптимізації витрат та забезпечення якості навчання за обмежених бюджетних ресурсів. У цьому контексті, менеджмент якості допомагає раціонально використовувати фінансові ресурси та забезпечувати максимальний результат для студентів. По-друге, конкуренція на ринку вищої освіти є ще однією економічною дією, що впливає на розвиток менеджменту якості. Зростаюча конкуренція між університетами та коледжами вимагає від них залучати студентів і залучати фінансування. Успішні заклади та програми навчання, які демонструють високу якість та результативність, зазвичай здатні залучити більше студентів та спонсорів. Крім того, міжнародна конкуренція вищої освіти також змушує заклади вдосконалювати свої системи менеджменту якості. Університети, які прагнуть привертати студентів з інших країн, повинні гарантувати високий стандарт навчання та відповідати міжнародним стандартам. Загалом, економічні фактори спонукають заклади вищої освіти до впровадження та подальшого вдосконалення систем менеджменту якості. Це допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищити якість навчання, залучити студентів і отримати фінансову підтримку, а також забезпечувати конкурентоздатність в умовах глобального ринку вищої освіти.

Взагалі варто зазначити, що впровадження локальних систем управління якістю в

українських університетах є актуальною та стратегічною ініціативою в контексті сучасних вимог до освітнього процесу та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Однією з основних складових впровадження локальних систем управління якістю є розробка та прийняття внутрішніх стандартів та процедур, які визначають якісні параметри навчання та діяльності університету. Ці стандарти розробляються з врахуванням міжнародних стандартів якості освіти та специфічних потреб конкретного університету.

Управління якістю у закладах вищої освіти є важливим та багатоаспектним процесом, спрямованим на забезпечення високого рівня освіти, задоволення потреб студентів та досягнення стратегічних цілей університетів. Можна зробити декілька основних висновків, що має бути встановлення університетом чітких цілей та стратегій для досягнення цих цілей. Це дозволить університету зосереджуватися на ключових аспектах освіти та забезпечити єдиний напрямок розвитку. Оскільки студенти є ключовими учасниками освітнього процесу, то університет повинен заохочувати активну участь студентів у різних аспектах управління, наприклад, через студентські наради, гуртки тощо. Тобто, налагодити зворотний зв'язок та участь у процесах прийняття рішень. Налагодження зворотнього зв'язку має також розповсюджуватися на таких стейкхолдерів як науково-педагогічні працівники, роботодавці, випускники тощо, оскільки такий підхід дозволить виявити проблеми та потенційні покращення у освітньому процесі.

Цифрова трансформація в українській освіті спрямована на покращення її якості та досягнення нових освітніх результатів, які відповідають потребам сучасного цифрового суспільства. Сьогодні виникають нові вимоги до всіх учасників освітнього процесу, включаючи особистісні та професійні якості, творчі здібності і знання у сфері цифрової компетентності. Освітні заклади, раніше обмежені інституційними, часовими і просторовими рамками, відчутно модернізуються завдяки використанню цифрових технологій у освітньому процесі [12].

Дистанційний освітній процес вимагає глибокого реінжинірингу всіх допоміжних процесів задля успішного функціонування.

Це завдання, яке потрібно вирішувати з глибокою увагою. Реінжиніринг та сертифікація усіх процесів і дематеріалізація управління документами, зберігаючи в той же час гнучкість технологічної інфраструктури, є дуже скрупульозним процесом, який потребує інноваційного підходу для досягнення успіху [13].

Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє індивідуалізувати навчання, адаптувати його до здібностей і інтересів учасників освітнього процесу, сприяє розвитку самостійності і творчості, а також надає доступ до нових джерел інформації та комп'ютерного моделювання.

В даному контексті варто виокремити такі моделі електронного навчання як:

1. Знання технологічного педагогічного змісту (ТРСК). Дана модель використовується в освіті для опису складної взаємодії трьох ключових компонентів, необхідних педагогам для ефективної інтеграції технологій у викладання та навчання: технологічні знання, педагогічні знання та знання змісту. ТРСК надає освітянам основу для обмірковування своєї практики викладання та прийняття обґрунтованих рішень щодо інтеграції технологій для покращення досвіду навчання своїх учнів. Така модель підкреслює важливість балансу та синергії між технологіями, педагогікою та знаннями про зміст для ефективного викладання та навчання в епоху цифрових технологій [14].

2. Модель SAMR. Це система, яка використовується в освіті для оцінки рівня інтеграції технології та її впливу на викладання та навчання. Модель SAMR розроблена доктором Рубеном Пуентедурою та забезпечує структурований спосіб оцінки того, як технології використовуються в освітніх контекстах. Заміна: на цьому рівні технологія використовується як пряма заміна традиційних інструментів або процесів без істотних змін у завданнях або результатах навчання. Наприклад, використання текстового процесора замість друкарської машинки є підміною техніки. Розширення: технологія розширює або покращує завдання, але все ще залишається досить подібною до свого традиційного аналога. Це забезпечує додаткові переваги, такі як підвищена ефективність або додаткові

функції. Модифікація: на цьому етапі технологія починає змінювати характер завдання. Це дозволяє значно перепланувати діяльність і відкриває нові можливості, які були б недоступні без технологій. Перевизначення: на найвищому рівні моделі SAMR технологія повністю трансформує завдання та відкриває нові можливості, які раніше були немислимыми. Це веде до інноваційного та автентичного досвіду навчання. Модель SAMR часто використовується викладачами для оцінки того, як технологія інтегрована в їх практику викладання. Це заохочує викладачів прагнути до вищого рівня інтеграції технологій, щоб сприяти більш трансформаційному та захоплюючому досвіду навчання для студентів [14].

Також не можна не згадати пандемію COVID-19, через яку заклади вищої освіти зіткнулися з різними труднощами у процесі викладання та навчання. Однією з важливих проблем, які виникли в цей період, був унікальний набір проблем, пов'язаних із проведенням оцінювання дистанційно. Ці виклики посилювалися раптовим переходом до дистанційного навчання, до якого заклади не були належним чином підготовлені.

Пропонуємо розглянути на прикладі Середньосхідного коледжу. 14 березня 2020 року Вищий комітет з COVID-19 в Омані оголосив, що школи та інші заклади освіти будуть призупинені на місяць, починаючи з неділі, 15 березня 2020 року. Комітет закликав сім'ї залишати своїх дітей вдома протягом цього часу. Міністерство освіти оголосило, що відсторонення стосується викладацького та адміністративного персоналу, за винятком тих працівників, чия присутність необхідна в інтересах роботи. Згодом, після призупинення очного заняття, коледж зосередився на продовженні занять за допомогою системи веб-конференцій з відкритим кодом MS Teams. Коледж розпочав онлайн-заняття, не прийнявши жодного рішення щодо оцінювання, оскільки очікувалося відновлення занять через 1 місяць. Однак Вищий комітет з COVID-19 оголосив про продовження карантину в квітні до подальшого повідомлення. У результаті Коледж розпочав вивчення можливих методів оцінювання, яким можна дотримуватись у семестрі, і було підготовлено дві рекомендації. Перший керівний документ

– це «Допоміжні заходи та підхід до оцінювання», який описує загальні принципи та заходи, яких вживає коледж для перегляду семестрового оцінювання. Допоміжний захід і підхід до оцінювання базуються на вказівках Міністерства вищої освіти Султанату Оман; стратегія викладання та навчання коледжу; підходи, які використовують університети по всьому світу у відповідь на COVID-19; керівні документи тощо [15].

В Україні початок пандемії також змусив заклади вищої освіти перейти на дистанційний освітній процес, але на практиці вища освіти України зіштовхнулася з низкою проблем. В першу чергу, це слабкий досвід викладачів з роботою у платформах, які забезпечують дистанційний освітній процес. На основі проведених соціологічних опитувань серед здобувачів вищої освіти та оброблених результатів Н. Стукало наголошує, що в даному випадку має йти мова про організацію навчальних курсів щодо онлайн-навчання для викладачів та забезпечення керівництвом університетів постійного моніторингу задоволеності учнів дистанційним освітнім процесом [16]. КНУ імені Тараса Шевченка виявив інноваційний підхід до викликів, які виникли внаслідок пандемії. Університет представив нове рішення для дистанційного навчання під назвою «КНУ-онлайн». Ця платформа складається з різних модулів, які надають широкий спектр функцій для студентів, викладачів і керівництва університету. Одним з ключових елементів платформи є технологія Genially, яка сприяє створенню віртуальної інтерактивної освіти [17].

Освітні результати розглядаються у контексті компетентнісного підходу, і вони включають в себе ключові компетенції та готовність до вирішення нових завдань і проблем. Оцінка якості освіти включає аналіз умов навчання, відповідність методів навчання та кваліфікацію педагогів, а також якість реалізації освітньої програми. Цифрова трансформація стала пріоритетом для закладів вищої освіти і це природний і необхідний процес для організацій, які претендують на роль лідерів змін і високої конкурентоспроможності у своїй сфері [13]. Постпандемічні виклики у вищій освіті можуть включати занепокоєння щодо підтримки якості освіти,

вирішення питань рівності та доступу, а також адаптації до мінливих потреб і вподобань студентів.

Дизайн освітнього середовища повинен мати можливість адаптуватися, відповідаючи контекстуальним умовам навчання, що здійснюється у формі очних занять, дистанційного навчання, або враховуючи індивідуальні потреби учнів та очікувані результати навчання. Гнучкий підхід до дизайну освітнього середовища сприяє персоналізації навчання. Це можна досягти, надаючи студентам можливість активно впливати на власну траєкторію освітнього процесу, наприклад, шляхом запропонування більшого різноманіття курсів у різних форматах і застосовуючи різні методи навчання. Одночасно, збільшена персоналізація передбачає вищий рівень гнучкості, оскільки методи навчання повинні постійно адаптуватися до різних рівнів, інтересів та потреб здобувачів [18].

Немало важливим є й аналіз досвіду Китаю у сфері розвитку освіти, аспекти якої у своїй статті розкриває С. Мороз, який аргументує можливість застосування такого досвіду для управління якістю вищої освіти в Україні. Досвід Китаю щодо залучення іноземних інвестицій до системи вищої освіти може сприяти позитивному розвитку системи вищої освіти в Україні та підвищити якість освітньої діяльності та загальну якість вищої освіти. Один із можливих шляхів використання цього досвіду полягає у спільному створенні нових закладів вищої освіти за участю іноземних інституцій. Наприклад, як зазначає С. Мороз, створення спільних університетів, таких як казахсько-американський університет. Вивчення китайського досвіду у реформуванні системи вищої освіти підкреслює потребу одночасного впровадження модернізацій в систему середньої освіти і сферу науки та техніки. Стратегічний план реформування системи вищої освіти і його поточне виконання на рівні оперативного управління повинні взаємодіяти з планами модернізації системи середньої освіти і сфери науки та техніки.

Важливо відзначити, що реалізація ідеї створення спільних закладів вищої освіти сприяє розвитку міжкультурних зв'язків, популяризації національної культури та мови

відповідних країн. [19]. Також немало важливим є й досвід створення стандартів вищої освіти. Хоча, як зазначає В. Бахрушин, такий процес є вкрай складним для закладів вищої освіти з різних причин. Він визначає, що під час розробки стандартів вищої освіти типовою проблемою є забезпечення відповідності вимог щодо компетентностей і результатів навчання. Ця відповідність, за його думкою, повинна бути забезпечена на двох рівнях: з точки зору того, наскільки повно відображені характеристики рівнів у Національній рамці кваліфікацій, і вдруге, наскільки відповідає складність очікуваних результатів вимогам щодо цих рівнів [20]. Зміцнення конкуренції як на внутрішньому ринку освітніх послуг, так і на глобальному рівні, виникнення та поширення нових технологій, які змінюють економіку, ринок праці та систему освіти, вимагають подальшого удосконалення системи стандартів вищої освіти.

За Г. Феченко, при оцінці якості закладів вищої освіти, доводиться розв'язувати проблему двозначності, яка виникає через складні академічні процеси, але й одночасно необхідно контролювати результати. Крім того, агентства із забезпечення якості вищої освіти, зазвичай, поєднують різні підходи, щоб адаптувати свою систему забезпечення якості до конкретних потреб місцевого контексту. У той же час відбувається зсув акцентів у процесах забезпечення якості [21].

**Висновки.** Головна ідея системи управління якістю полягає у забезпеченні відповідності здобутих студентами результатів навчання очікуванням заінтересованих сторін, у першу чергу – роботодавців. Такий підхід має гарантувати високий рівень зайнятості випускників, максимальний рівень віддачі витрачених бюджетних коштів для розвитку національної економіки, підвищити її конкурентоспроможність. На рівні окремих ЗВО завданням локальних систем забезпечення якості освіти є створення стимулів для базових структурних підрозділів (випускових кафедр) задля налагодження співпраці зі стейкхолдерами (в першу чергу – роботодавцями та випускниками освітньої програми) на постійній основі, застосування механізмів зворотного зв'язку для інформування заінтересованих сторін про внесення змін до освіт-

ніх програм та урахування наданих пропозицій, опитування здобувачів та науково-педагогічних працівників щодо причин, які погіршують якість освіти та навчання, підготовки та прийняття управлінських рішень як на рівні закладу так і його окремих структурних підрозділів.

## Література

1. Фініков Т.В., Терещук В.І. Локальні системи управління якістю: світовий досвід та українські практики побудови. Київ: Таксон, 2018. 316 с.
2. Ключкович Т.В. Чеський досвід модернізації вищої освіти в умовах інтеграції в Європейський освітній простір. *Діалог культур у Європейському освітньому просторі: матеріали V Міжнар. конф.*, м. Київ, 12 трав. 2020 р. / КНУТД, 2020. С. 159-163.
3. Отрощенко Л.С. Досвід менеджменту системи вищої освіти Німеччини. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності.* 2018. №2. С. 120-133. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7573.2.2018.149475>.
4. Квіск М. Університет в епоху перемін: інституції і академічні кадри в умовах зростаючої конкуренції / пер. з польської Р. Скакун. Київ: Таксон, 2018. 474 с.
5. Скиба М.С., Красильникова Г.В., Білецька Г.А. Управління якістю вищої освіти в університеті: інноваційні підходи, технології та засоби: навч. пос. Хмельницький: ХНУ, 2019. 186 с.
6. Ямполь Ю.В. Економічні передумови становлення менеджменту якості освіти в Україні. *Академічні Візії*, 2023, № 21. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8163494>
7. Madani R.A. Analysis of Educational Quality, a Goal of Education for All Policy. *Higher Education Studies.* 2019. Vol. 9, №1. P. 100. URL: <https://doi.org/10.5539/hes.v9n1p100>.
8. Gómez López L. F., Valdés M. G. La evaluación del desempeño docente en la educación superior. *Propósitos y Representaciones.* 2019. Vol. 7, №2. URL: <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.255>
9. Simulation-Based Learning in Higher Education: A Meta-Analysis / O. Chernikova et al. *Review of Educational Research.* 2020. Vol. 90, №4. P. 499-541. URL: <https://doi.org/10.3102/0034654320933544>
10. Квіт С. Усе має змінитися: десять кроків з реформування вищої освіти після війни. Дзеркало тижня. URL: <https://zn.ua/ukr/EDUCATION/use-majezminitisja-desjat-krokv-z-reformuvannja-vishchoji-osviti-pislja-vijni.html>
11. Нагорняк Т.Л. Розвиток потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик. *Економіка і організація управління.* 2020. № 4. С. 187-197. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.18>
12. Генсерук Г.Р., Бойко М.М. Цифрові технології як засіб підвищення якості освітнього процесу закладу вищої освіти. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенден-*

ції, перспективи: матеріали V Міжнар. наук.-практ. ін-тер.-конф. м. Тернопіль, 30 квіт. 2020 р. ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 110-111.

13. Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review / L. Benavides et al. *Sensors*. 2020. Vol. 20, № 11. P. 3291. URL: <https://doi.org/10.3390/s20113291>

14. García-Peñalvo F. J. Avoiding the Dark Side of Digital Transformation in Teaching. An Institutional Reference Framework for eLearning in Higher Education. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, №4. P. 2023. URL: <https://doi.org/10.3390/su13042023>

15. Challenges of remote assessment in higher education in the context of COVID-19: a case study of Middle East College / F. M. Guangul et. al. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1007/s11092-020-09340-w>

16. Balancing Technology, Pedagogy and the New Normal: Post-pandemic Challenges for Higher Education / C. Rapanta et al. *Postdigital Science and Education*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1007/s42438-021-00249-1>

17. Stukalo N., Simakhova A. COVID-19 Impact on Ukrainian Higher Education. *Universal Journal of Educational Research*. 2020. Vol. 8, №8. P. 3673-3678. URL: <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080846>

18. Digital and Technological Support of Distance Learning at Universities under COVID-19 (Case of Ukraine) / H. Polianovskiy et al. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*. 2021. Vol. 13, №4. P. 595-613. URL: <https://doi.org/10.18662/rrem/13.4/500>

19. Moroz S. The experience of China in providing of development of the higher education sphere as basics for improving mechanisms of public administration of Ukraine higher education quality. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2019. №9. P. 70. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.9.70>

20. Bakhrushin V. Standardization of requirements for higher education as a tool for quality assurance in higher education: levels of higher education and subject areas. *Educational Analytics of Ukraine*. 2020. №2. P. 50-66. URL: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2020-2-50-66>

21. Фесенко Г.Г. Філософія управління якістю у вищій освіті: нові підходи. *Забезпечення якості вищої освіти: проблеми та перспективи розвитку*: матеріали V Міжнар. наук.-метод. конф. м. Одеса, 3-4 лют. 2022 р. Одеса: ОНЕУ, 2022. С. 51-53.

## References

1. Finikov, T.V. & Tereshchuk, V.I. (2018). Lokalni systemy upravlinnia yakystyu: svitovi dosvid ta ukraïnski praktyky pobudovy. Kyiv: Takson.

2. Klyuchkovich, T.V. (2020). Cheskyi dosvid modernizatsii vyshchoi osvity v umovakh intehratsii v Yevropeyskyi osvityni prostir. Proceedings from MIIM '20: V Mizhnarodna naukova konferentsiia «Dialoh kultur u Yevropeyskomu osvityniomu prostori» (pp. 159-163.) Kyiv: KNUTD.

3. Otroshchenko, L.S. (2018). Dosvid menedzhmentu systemy vyshchoyi osvity Nimechchyny. Visnyk Kiyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i

mystetstv. Ser.: Menedzhment sotsiokulturnoi diialnosti, (2), 120-133.

<https://doi.org/10.31866/2616-7573.2.2018.149475>.

4. Kwiiek, M. (2018). Universytet v epokhu peremin: instytutsii i akademichni kadry v umovakh zrostaiuchoi konkurentsii. (R. Skakun, Trans.) Kyiv: Takson.

5. Skyba, M.Ye., Krasilnikova, H.V., & Biletska, H.A. (2019). Upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity v universyteti: innovatsiyini pidkhody, tekhnolohii ta zasoby. Khmelnytskyi: KhNU.

6. Yampol, Yu.V. (2023). Ekonomichni peredumovy stanovlennia menedzhmentu yakosti osvity v Ukraini. *Akademichni Vizii*, (21).

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8163494>

7. Madani, R.A. (2019). Analysis of Educational Quality, a Goal of Education for All Policies. *Higher Education Studies* (Vol. 9), №1, P. 100.

<https://doi.org/10.5539/hes.v9n1p100>

8. Gómez López L.F. & Valdés M.G. (2019). The evaluation of the performance of the teacher in the superior education. Purposes and Representations, Vol. 7, №2.

<https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.255>

9. Chernikova, O. «et al». (2020). Simulation-Based Learning in Higher Education: A Meta-Analysis. et al. *Review of Educational Research*. (Vol. 90), №4, 499-541.

<https://doi.org/10.3102/0034654320933544>

10. Kvit, S. (2022). Use maie zminytisia: desiat krokiv z reformuvannia vyshchoi osvity pislia viyny. Dzerkalo tyzhnia. Retrieved from <https://zn.ua/ukr/EDUCATION/use-maje-zminytisia-desjat-krokv-z-reformuvannja-vishchoji-osviti-pislja-vijni.html>.

11. Nahorniak, T.L. (2020). Rozvytok potentsialu zakladu vyshchoi osvity v systemi upravlynskykh praktyk. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, (4), 187-197.

<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.18>

12. Henseruk, H.R., & Boyko, M.M. (2020). Tsyfrovii tekhnolohii yak zasib pidvyshchennia yakosti osvityniho protsesu zakladu vyshchoi osvity. Proceedings from MIIM '20: V Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia «Suchasni informatsiyini tekhnolohii ta innovatsiyini metodyky navchannia: dosvid, tendentsii, perspektyvy». (pp. 110-111) Ternopil, TNPU named after V. Hnatiuk.

13. Benavides, L. (2020). Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review (Vol. 20), №11, P. 3291.

<https://doi.org/10.3390/s20113291>

14. García-Peñalvo F. J. (2021). Avoiding the Dark Side of Digital Transformation in Teaching. An Institutional Reference Framework for eLearning in Higher Education (Vol. 13), №4, P. 2023.

<https://doi.org/10.3390/su13042023>

15. Guangul, F.M. (2020). Challenges of remote assessment in higher education in the context of COVID-19: a case study of Middle East College.

<https://doi.org/10.1007/s11092-020-09340-w>

16. Rapanta C. (2021). Balancing Technology, Pedagogy and the New Normal: Post-pandemic Challenges for Higher Education.

<https://doi.org/10.1007/s42438-021-00249-1>



17. Stukalo, N., & Simakhova, A. (2020). COVID-19 Impact on Ukrainian Higher Education (Vol. 8), №8, P. 3673-3678. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080846>

18. Polianovskiy, H. (2021). Digital and Technological Support of Distance Learning at Universities under COVID-19 (Case of Ukraine) (Vol. 13), №4, P. 595-613. <https://doi.org/10.18662/rrem/13.4/500>

19. Moroz, S. (2019). The experience of China in providing development of the higher education sphere as basics for improving mechanisms of public administration of Ukraine higher education quality, №9, P. 70. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.9.70>

20. Bakhrushin, V. (2020). Standardization of requirements for higher education as a tool for quality assurance in higher education: levels of higher education and subject areas, №2, P. 50-66. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2020-2-50-66>

21. Fesenko, H.H. (2022). Filosofiia upravlinnia yakistiu u vyshchyi osviti: novi pidkhody. Proceedings from MIIM '22: V Mizhnarodna naukovo-metodichna konferentsiia «Zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity: problemy ta perspektyvy rozvytku». (pp. 51-53). Odesa: ONEU.

## QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: TRANSFORMATION OF THE ENVIRONMENT AND FEATURES OF THE FORMATION OF LOCAL QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS

*A. V. Bardas, D.E., Professor, M. Yu. Zamkovyi, Post-graduate Student,  
Dnipro University of Technology*

**Methods.** Scientific results are obtained through the use of such methods as description, abstraction and induction. With the help of the method of description, aspects of the evolution of quality management in the educational organization were revealed, in particular, attention was focused on the experience of higher education institutions in Poland, the Czech Republic, and Germany. With the help of the abstraction method, certain aspects of quality management in higher education institutions of Ukraine were singled out and a list of actions was proposed that will contribute to the optimization of certain processes within the framework of ISO 9001:2015. When applying the induction method, the authors made conclusions regarding the possibilities of significant optimization and improvement of the quality management system in higher education institutions of Ukraine.

**Results.** The article investigates and analyzes the features and aspects of the functioning of the quality management system in institutions of higher education, proposes certain elements for implementation in the system of higher education that will contribute to the optimization and improvement of the functioning of processes within the framework of ISO 9001:2015.

**Novelty.** This study revealed and demonstrated that within the framework of the higher education system of Ukraine there are certain characteristics that in one way or another negatively affect the functioning of the educational processes of higher education institutions of Ukraine. Therefore, we have created and proposed methods that can improve and optimize processes in higher education institutions.

**Practical value.** This study can be important and useful for the management of higher education institutions in building an effective quality management system in higher education institutions, which can lead to higher education standards and, as a result, satisfaction of all interested parties.

**Keywords:** quality management, educational services market, quality management system, stakeholders, higher education institutions, educational process.

*Надійшла до редакції 10.12.23 р.*