

УДК 378.014.6:005.6

DOI <https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series5.2026.110.28>

Слабко В. М., Федоришин В. І.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ У ВИЩІЙ ШКОЛІ

У статті проаналізовано теоретико-методологічні засади управління якістю освіти у вищій школі. Актуальність дослідження зумовлена стрімким розвитком суспільства, глобалізацією освітнього простору та необхідністю інтеграції України до Європейського простору вищої освіти відповідно до міжнародних стандартів ESG. Якість вищої освіти сьогодні виступає стратегічним чинником інноваційного розвитку держави, що вимагає розроблення й запровадження ефективних внутрішніх систем її забезпечення безпосередньо у закладах вищої освіти (ЗВО).

Зроблено комплексний аналіз, синтез, узагальнення й систематизація наукових джерел, метод порівняльного аналізу, а також системний підхід, який дозволив розглянути управління якістю як цілісну структуру взаємопов'язаних елементів.

Розкрито сутність поняття «якість освіти» як інтегральної категорії, що поєднує нормативний, результативний та ціннісний виміри освітньої діяльності. Обґрунтовано ключові методологічні підходи до управління якістю: системний, процесний (із реалізацією циклу PDCA), компетентнісний, аксіологічний та синергетичний. Охарактеризовано основні методичні інструменти оцінювання: внутрішній аудит освітніх програм, анкетування стейкхолдерів, аналіз успішності, експертна оцінка та моніторинг працевлаштування випускників. Особливу увагу приділено бенчмаркінгу як ефективного управлінського методу порівняльного аналізу та творчої адаптації найкращих світових академічних практик провідних університетів. Акцентовано на важливості формування внутрішньої культури якості, що базується на цінностях академічної доброчесності, відповідальності, партнерської взаємодії та орієнтації на безперервне вдосконалення університетського середовища.

Доведено, що комплексне поєднання сучасних методологічних підходів, управлінських інструментів та принципів культури якості підвищує ефективність внутрішніх систем ЗВО, забезпечує модернізацію освітніх програм і підготовку конкурентоспроможних фахівців.

Ключові слова: *якість освіти, управління якістю освіти, вища освіта, система забезпечення якості освіти, культура якості, освітні програми, бенчмаркінг, акредитація освітніх програм.*

У сучасних умовах динамічного розвитку суспільства, глобалізації освітнього простору та посилення конкуренції між закладами вищої освіти проблема забезпечення високої якості освітніх послуг набуває особливої актуальності. Якість вищої освіти розглядається як один із ключових чинників соціально-економічного розвитку держави, формування інтелектуального потенціалу суспільства та підготовки конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно діяти в умовах швидких технологічних і соціальних змін.

Для сучасних держав якісна вища освіта виступає не лише механізмом підготовки конкурентоспроможних фахівців для ринку праці. Вона є фундаментальним чинником інноваційного розвитку, підвищення наукового потенціалу, технологічної модернізації та інтеграції національної системи освіти до глобального освітнього й дослідницького простору. Відтак, якість освіти перестає бути лише внутрішньою характеристикою діяльності закладу вищої освіти і набуває стратегічного значення як чинник конкурентоспроможності держави. Формування ефективної системи управління якістю освіти є одним із ключових завдань освітньої політики та інституційного розвитку університетів.

Особливої актуальності проблема набуває в контексті функціонування Європейського простору вищої освіти, що розвивається в межах European Higher Education Area, де якість розглядається як системна характеристика освітньої діяльності та її результатів відповідно до стандартів ESG.

В Україні інституційне забезпечення якості здійснюється, зокрема, Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, що визначає критерії акредитації та сприяє формуванню внутрішніх систем забезпечення якості. У зв'язку з цим питання управління якістю освіти стає важливим напрямом модернізації системи вищої освіти та пріоритетом освітньої політики багатьох країн світу. Їх реалізація передбачає створення у закладах вищої освіти ефективних внутрішніх систем забезпечення якості, що охоплюють механізми планування освітньої діяльності, регулярного моніторингу освітніх програм, оцінювання результатів навчання, залучення здобувачів освіти та роботодавців до процесів оцінювання якості, а також постійного вдосконалення освітнього процесу. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості освітньої діяльності, зміцненню довіри до результатів навчання та підвищенню конкурентоспроможності закладів вищої освіти у міжнародному освітньому просторі.

У зв'язку з цим проблема теоретичного осмислення та методичного забезпечення управління якістю у закладах вищої освіти набуває особливої актуальності, оскільки ефективність функціонування внутрішніх систем забезпечення якості значною мірою визначає рівень підготовки фахівців та відповідність освітньої діяльності сучасним вимогам суспільства і ринку праці.

У сучасній педагогічній науці управління якістю у системі вищої освіти розглядається як складний багатовимірний процес, що поєднує організаційні, управлінські, педагогічні та ціннісні аспекти освітньої діяльності. Його ефективність значною мірою залежить від науково обґрунтованих теоретико-методологічних підходів, застосування сучасних управлінських інструментів, а також формування культури якості в академічному

середовищі [1]. У цьому контексті особливої ваги набуває розроблення та впровадження цілісної системи управління якістю освіти, яка забезпечує взаємозв'язок стратегічного планування, організації освітнього процесу, оцінювання результатів навчання та постійного вдосконалення освітньої діяльності.

Актуальність проблеми управління якістю освіти зумовлює необхідність поглибленого наукового осмислення теоретичних і методичних засад функціонування систем забезпечення якості у закладах вищої освіти, а також пошуку ефективних моделей їх реалізації у сучасному освітньому середовищі. У зв'язку з цим важливим завданням наукових досліджень є аналіз теоретико-методичних аспектів управління якістю в системі вищої освіти, визначення основних підходів, принципів та інструментів, що забезпечують підвищення результативності освітньої діяльності та конкурентоспроможності закладів вищої освіти.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та аналіз теоретико-методичних аспектів управління якістю в системі вищої освіти, визначення основних підходів, принципів і інструментів забезпечення якості освітньої діяльності у закладах вищої освіти. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

1. Проаналізувати сутність поняття «якість освіти» та визначити його основні змістові характеристики у контексті сучасних освітніх трансформацій.
2. Розкрити теоретико-методологічні підходи до управління якістю у системі вищої освіти (системний, процесний, компетентнісний, аксіологічний, синергетичний).
3. Охарактеризувати основні методичні інструменти управління якістю освіти у закладах вищої освіти.
4. Проаналізувати роль внутрішньої системи забезпечення якості освіти у підвищенні ефективності освітньої діяльності.
5. Обґрунтувати значення формування культури управління якістю як важливої складової розвитку сучасного університетського середовища.

Для досягнення поставленої мети та реалізації визначених завдань у дослідженні використано комплекс взаємопов'язаних методів наукового пізнання. Зокрема, застосовано теоретичні методи: аналіз, синтез, узагальнення та систематизацію наукових джерел з проблеми управління якістю у вищій освіті, що дало змогу розкрити сутність основних понять і підходів до забезпечення якості освітньої діяльності. Метод порівняльного аналізу використано для вивчення сучасних наукових підходів до управління якістю освіти та узагальнення досвіду функціонування систем забезпечення якості у закладах вищої освіти.

Також застосовано системний підхід, який дозволив розглянути управління якістю як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують планування, організацію, моніторинг та вдосконалення освітнього процесу. Метод узагальнення та інтерпретації наукових положень дав можливість сформулювати висновки щодо основних теоретико-методичних аспектів управління якістю у системі вищої освіти.

Теоретичні основи управління якістю сформувалися в межах класичної теорії менеджменту (А. Файоль, М. Вебер) та отримали подальший розвиток у концепції тотального управління якістю, розробленій W. Edwards Deming і Joseph Juran. У сфері освіти ідеї TQM трансформувалися у моделі безперервного вдосконалення освітніх процесів, орієнтованих на потреби стейкхолдерів.

Наразі проблема забезпечення якості вищої освіти та управління цим процесом перебуває у центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Теоретичні та практичні аспекти формування систем забезпечення якості у вищій освіті розглянуто у працях зарубіжних дослідників, зокрема R. Camp, N. Jackson, H. Lund, G. Watson, які обґрунтовують значення сучасних управлінських підходів і інструментів, зокрема бенчмаркінгу, для підвищення ефективності діяльності освітніх організацій [4; 5; 7]. У європейському освітньому просторі концептуальні засади забезпечення якості освіти відображені у Стандартах і рекомендаціях щодо забезпечення якості у Європейському просторі вищої освіти (ESG), що визначають основні принципи функціонування внутрішніх і зовнішніх систем забезпечення якості.

В українській педагогічній науці проблеми забезпечення якості вищої освіти та розвитку внутрішніх систем управління якістю досліджуються у працях В. Лугового, Ж. Таланової, О. Локшиної, С. Калашнікової, О. Воробйової та інших учених. У їхніх роботах розкрито особливості розвитку систем забезпечення якості вищої освіти в Україні, проаналізовано європейський досвід управління якістю освіти та окреслено напрями модернізації освітньої діяльності закладів вищої освіти відповідно до вимог Європейського простору вищої освіти. Вітчизняні дослідники розглядають управління якістю освіти як складну багаторівневу систему, що охоплює державний, регіональний та інституційний рівні. У сучасній вітчизняній науці ця проблема переважно є об'єктом вивчення педагогічної науки, хоча управлінські аспекти якості вищої освіти все більше стають предметом уваги вітчизняних науковців. Комплексні дослідження проблеми розвитку системи якості вищої освіти наразі представлені колективними монографіями за редакцією А. Сбруєвої, Д. Лук'яненка та Л. Антонюк, навчальними посібниками за редакцією А. Василюк, М. Дей, М. Скиби, Г. Красильникової, Г. Білецької, дисертаційним дослідженням Н. Опар тощо. Теоретичні й методологічні аспекти розуміння якості освіти та якості вищої освіти розкрито в роботах Г. Клімової, Л. Сігаєвої, Р. Кубанова, Н. Батечко, Л. Щоголевої та інших. Питання управління системою якості вищої освіти досліджуються Т. Лукіною, С. Мороз, Н. Грабовенко, І. Колодій, Т. Роговою, М. Терованесовим, М. Михайліченком. Проблемам вивчення зарубіжного досвіду політики забезпечення якості, використання різних моделей та інструментів управління якістю вищої освіти присвячені роботи І. Ісаєнко, Н. Василькової, Н. Серкової, В. Зінченко, О. Басвої, Т. Кристопчака та інших. Зазначимо, що в Україні, де тривалий час питанням розвитку якісної вищої освіти не приділялася належна

увага як з боку органів державної влади, так і з боку закладів вищої освіти та громадянського суспільства, створення національної системи забезпечення якості вищої освіти виходить на перший план освітніх реформ. Процеси євроатлантичної інтеграції наразі вимагають від органів публічної влади створення чіткої стратегічної програми та реалізації дієвих заходів щодо підвищення якості вищої освіти, впровадження процедур та інструментів забезпечення якості вищої освіти, які б відповідали європейським стандартам, запозичення кращого досвіду, моделей та практик управління якістю освіти. Проте питання інтеграції теоретичних положень і методичних механізмів у цілісну модель внутрішнього управління якістю освіти потребує подальшого наукового осмислення. Подальшого наукового осмислення потребують й теоретико-методичні аспекти управління якістю освіти у закладах вищої освіти, зокрема питання інтеграції сучасних методологічних підходів, застосування ефективних управлінських інструментів та формування культури якості як важливої складової розвитку сучасного університетського середовища.

Поняття «якість освіти» зазвичай розглядаються науковцями у трьох взаємопов'язаних вимірах: нормативному (відповідність стандартам вищої освіти), результативному (досягнення програмних результатів навчання та сформованість компетентностей) і ціннісному (дотримання принципів академічної доброчесності, автономії, прозорості) [2; 3].

Теоретико-методологічною основою управління якістю виступає *системний підхід*, згідно з яким заклад вищої освіти функціонує як відкрита соціально-педагогічна система. Внутрішня система забезпечення якості включає взаємопов'язані елементи: стратегічне планування, кадрове забезпечення, ресурсну підтримку, моніторинг результатів, механізми зворотного зв'язку. У межах системного підходу всі компоненти діяльності закладу освіти розглядаються не ізольовано, а у взаємозв'язку та взаємозумовленості, що забезпечує цілісність управління освітніми процесами. Зміни в одному елементі системи неминуче впливають на інші складові, тому управлінські рішення повинні враховувати комплексний характер функціонування освітньої організації. Системний підхід передбачає чітке визначення структури управління якістю освіти, ієрархії її елементів, розподіл функцій між суб'єктами управління та узгодження їх діяльності відповідно до стратегічних цілей розвитку закладу. Важливого значення набуває координація управлінських процесів, що забезпечує інтеграцію освітньої, наукової, організаційної та інноваційної діяльності в єдину систему забезпечення якості. Водночас заклад вищої освіти як відкрита система постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем – державними освітніми політиками, ринком праці, професійними стандартами, запитами суспільства та очікуваннями здобувачів освіти. Така взаємодія зумовлює необхідність адаптивності системи управління якістю, її здатності реагувати на зовнішні виклики, модернізувати освітні програми та вдосконалювати організацію освітнього процесу.

Отже, системний підхід забезпечує цілісне бачення управління якістю освіти, у межах якого всі елементи освітньої діяльності інтегруються у взаємопов'язану структуру, спрямовану на досягнення стратегічних цілей розвитку закладу та підвищення результативності освітнього процесу [1].

Процесний підхід (від англійського process approach) передбачає ідентифікацію ключових освітніх процесів: проектування освітніх програм, організація навчального процесу, оцінювання результатів, аналіз і вдосконалення. Реалізація циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act) забезпечує безперервність управлінського впливу та корекцію відхилень. Сутність процесного підходу полягає у розгляді діяльності закладу освіти як цілісної системи взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має визначені цілі, ресурси, виконавців, критерії результативності та механізми моніторингу. У такій моделі управління особлива увага приділяється узгодженості між етапами освітньої діяльності, чіткій регламентації процедур, прозорості прийняття управлінських рішень і забезпеченню ефективного зворотного зв'язку [3].

Процесний підхід також орієнтує управління на систематичне вимірювання результатів освітніх процесів, аналіз отриманих даних та їх використання для вдосконалення освітньої діяльності. Це дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, оптимізувати розподіл ресурсів, підвищувати ефективність освітніх програм і забезпечувати стабільне зростання якості освітніх результатів.

У контексті управління якістю освіти застосування процесного підходу сприяє формуванню цілісної системи внутрішнього забезпечення якості, у якій усі елементи освітньої діяльності: від планування освітньої політики до оцінювання досягнень здобувачів освіти – розглядаються як взаємозалежні складові єдиного управлінського циклу, спрямованого на постійне вдосконалення освітнього середовища та підвищення результативності освітнього процесу.

Компетентнісний підхід орієнтує систему управління на кінцеві результати навчання, що відповідають потребам ринку праці. Це зумовлює активне залучення роботодавців до формування освітніх програм, проведення опитувань та експертного оцінювання. У межах цього підходу основною метою освітнього процесу виступає формування у здобувачів освіти комплексу професійних, загальних та соціальних компетентностей, які забезпечують їхню здатність ефективно діяти у різних професійних і соціальних ситуаціях. Компетентнісний підхід передбачає чітке визначення результатів навчання, які відображаються у стандартах освіти, освітньо-професійних програмах та навчальних планах. При цьому результати навчання формулюються як інтегровані характеристики підготовки фахівця, що поєднують знання, уміння, практичні навички, досвід діяльності та здатність до самостійного прийняття рішень. Застосування компетентнісного підходу у системі управління якістю освіти також передбачає використання сучасних методів оцінювання освітніх

результатів, зокрема компетентнісно орієнтованих завдань, практичних кейсів, портфоліо досягнень, а також моніторингу професійної успішності випускників. Це дозволяє забезпечити більш тісний зв'язок між освітньою підготовкою та реальними вимогами професійної діяльності [1; 2].

Таким чином, компетентнісний підхід сприяє підвищенню практичної спрямованості освіти, посиленню взаємодії між закладами освіти та роботодавцями, а також формуванню у здобувачів освіти здатності до професійного розвитку, мобільності та адаптації до динамічних умов сучасного ринку праці.

Аксіологічний підхід акцентує увагу на ціннісних засадах освітньої діяльності та управління якістю освіти. У межах цього підходу освіта розглядається не лише як процес передачі знань і формування компетентностей, а передусім як простір розвитку особистості, формування світоглядних орієнтацій, моральних установок і професійних цінностей. Управління якістю освіти у цьому контексті спрямовується на створення освітнього середовища, яке забезпечує розвиток академічної доброчесності, відповідальності, творчості, культури професійної діяльності та поваги до загальнолюдських цінностей. Важливим аспектом аксіологічного підходу є формування ціннісного ставлення до освіти як суспільного блага, що передбачає орієнтацію освітньої політики закладу на гуманістичні принципи, підтримку академічної свободи, розвиток партнерських відносин між усіма учасниками освітнього процесу. Таким чином, аксіологічний підхід забезпечує гуманістичну спрямованість системи управління якістю освіти та сприяє формуванню освітнього середовища, у якому поєднуються професійна підготовка, особистісний розвиток і виховання ціннісних орієнтирів [3].

Синергетичний підхід ґрунтується на ідеї самоорганізації складних відкритих систем і розглядає систему управління якістю освіти як динамічну структуру, здатну до розвитку та самовдосконалення. Згідно з цим підходом, ефективність управління визначається не лише адміністративними впливами, а й активною взаємодією всіх суб'єктів освітнього процесу: керівників, викладачів, здобувачів освіти, роботодавців та інших зацікавлених сторін. Синергетичний підхід підкреслює значення партнерства, відкритості до інновацій та гнучкості управлінських механізмів, що дозволяє системі освіти адаптуватися до швидких соціальних і технологічних змін. У цьому контексті особливу роль відіграють механізми колективного прийняття рішень, академічної автономії, міждисциплінарної взаємодії та розвитку освітніх інновацій. Застосування синергетичного підходу сприяє формуванню ефекту взаємного підсилення різних компонентів освітньої системи, що забезпечує її стійкість, гнучкість і здатність до безперервного розвитку.

Отже, застосування системного, процесного, компетентнісного, аксіологічного та синергетичного підходів формує цілісну теоретико-методологічну основу управління якістю освіти. Системний підхід забезпечує розгляд закладу освіти як цілісної соціально-педагогічної системи, процесний – орієнтує управління на оптимізацію та безперервне вдосконалення освітніх процесів, компетентнісний – спрямовує освітню діяльність на досягнення результатів навчання, релевантних потребам сучасного ринку праці. Водночас аксіологічний підхід акцентує увагу на ціннісних засадах освіти та розвитку особистості, тоді як синергетичний підхід розкриває механізми самоорганізації, взаємодії та інноваційного розвитку освітньої системи. У своїй сукупності ці підходи забезпечують комплексне бачення управління якістю освіти, поєднуючи структурно-організаційні, процесуальні, результативні та ціннісні аспекти функціонування закладу освіти, що створює методологічні передумови для підвищення ефективності освітньої діяльності та сталого розвитку освітньої системи.

Методичні інструменти управління якістю включають: внутрішній аудит освітніх програм, анкетування здобувачів освіти та випускників, аналіз академічної успішності, бенчмаркінг, експертну оцінку, моніторинг показників працевлаштування. Важливою складовою є процедура акредитації освітніх програм, яка стимулює університети до системного перегляду змісту та організації освітнього процесу. Застосування цих інструментів забезпечує отримання об'єктивної інформації про ефективність освітньої діяльності, рівень досягнення результатів навчання та відповідність освітніх програм сучасним вимогам суспільства і ринку праці [4; 5].

Внутрішній аудит освітніх програм спрямований на регулярний аналіз їх структури, змістового наповнення, відповідності стандартам освіти та очікуванням зацікавлених сторін. Анкетування здобувачів освіти, випускників і роботодавців дозволяє отримати зворотний зв'язок щодо якості викладання, організації освітнього процесу, практичної спрямованості підготовки та актуальності навчальних дисциплін. Аналіз академічної успішності уможливорює виявити проблемні аспекти навчального процесу, оцінити рівень сформованості компетентностей і визначити напрями вдосконалення освітніх програм.

Важливим інструментом підвищення якості освіти є також бенчмаркінг. Зупинимося більш детально на цьому інструменті підвищення якості освіти. Бенчмаркінг (англ. benchmarking) – це управлінський метод порівняльного аналізу діяльності організації з практиками та результатами інших організацій, які вважаються зразковими або більш ефективними. Термін походить з англійської мови: слово benchmark у буквальному перекладі означає “еталонна позначка”, “контрольна точка”, “орієнтир для вимірювання”. У технічній сфері цим словом позначали спеціальні геодезичні позначки, що використовувалися як точки відліку під час вимірювань. Згодом поняття було запозичене у сферу менеджменту та економіки для позначення процесу порівняння показників діяльності з найкращими практиками.

У сучасній теорії управління *бенчмаркінг розглядається як систематичний процес вивчення, порівняння та адаптації успішного досвіду інших організацій з метою підвищення ефективності власної діяльності*. На відміну від звичайного порівняння, бенчмаркінг передбачає не лише аналіз показників, а й глибоке дослідження управлінських практик, організаційних моделей та механізмів досягнення високих результатів [7].

У сфері освіти бенчмаркінг використовується для вдосконалення освітніх програм, управлінських процесів і систем забезпечення якості. Він передбачає порівняння різних аспектів діяльності закладу освіти з досвідом провідних університетів або освітніх систем. Зокрема, можуть аналізуватися:

- структура та зміст освітніх програм;
- методи навчання і оцінювання результатів навчання;
- механізми забезпечення якості освіти;
- рівень працевлаштування випускників;
- міжнародна академічна мобільність;
- управлінські практики та організація освітнього процесу.

Процес бенчмаркінгу зазвичай включає кілька послідовних етапів. Спочатку визначаються показники або процеси, які потребують удосконалення. Далі відбувається вибір організацій-орієнтирів, що демонструють найкращі результати у відповідній сфері. Наступним кроком є збір і аналіз інформації про їхні практики, структуру діяльності та механізми досягнення результатів. Завершальним етапом виступає адаптація успішного досвіду до умов конкретного закладу освіти та впровадження змін, спрямованих на підвищення якості освітньої діяльності.

Важливо підкреслити, що бенчмаркінг це не механічне копіювання чужого досвіду. Його метою є творче запозичення та адаптація ефективних практик, враховуючи специфіку освітньої організації, національні стандарти освіти, кадровий потенціал і соціально-економічні умови функціонування закладу [7].

У системі управління якістю освіти бенчмаркінг виконує кілька важливих функцій: дозволяє визначити сильні та слабкі сторони освітніх програм; сприяє запровадженню інноваційних освітніх технологій; підвищує конкурентоспроможність закладу освіти; забезпечує орієнтацію на міжнародні стандарти та кращі академічні практики.

Таким чином, бенчмаркінг виступає ефективним інструментом стратегічного управління якістю освіти, який сприяє постійному вдосконаленню освітніх програм, підвищенню результативності освітнього процесу та інтеграції закладів освіти у міжнародний освітній простір. Такий підхід сприяє запозиченню ефективних освітніх моделей, впровадженню інноваційних методів навчання та модернізації освітніх програм відповідно до міжнародних стандартів [7].

Експертна оцінка та моніторинг показників працевлаштування випускників дозволяють оцінити практичну результативність освітньої підготовки та ступінь її відповідності професійним вимогам сучасного ринку праці. Узагальнення отриманих даних стає підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення змісту освіти, оновлення навчальних програм, підвищення якості викладання та оптимізації організації освітнього процесу. Експертна оцінка передбачає залучення фахівців відповідної галузі, представників роботодавців, професійних асоціацій та наукової спільноти до аналізу змісту освітніх програм, навчальних дисциплін, практичної підготовки та результатів навчання. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити актуальність освітнього змісту, його відповідність сучасним професійним стандартам і тенденціям розвитку галузі [1].

Моніторинг працевлаштування випускників виступає важливим індикатором ефективності освітньої діяльності закладу вищої освіти. Аналіз кар'єрних траєкторій випускників, рівня їх зайнятості за спеціальністю, швидкості входження у професійну діяльність та рівня професійної мобільності дозволяє визначити, наскільки отримані під час навчання компетентності відповідають реальним вимогам професійного середовища [1].

Важливим джерелом інформації у цьому процесі є також зворотний зв'язок від роботодавців, які можуть оцінити рівень професійної підготовки випускників, їхню здатність застосовувати набуті знання у практичній діяльності, рівень сформованості комунікативних, аналітичних та управлінських компетентностей. Систематичний аналіз таких даних сприяє формуванню доказової основи для вдосконалення освітньої політики закладу освіти. На основі результатів моніторингу можуть переглядатися освітні програми, коригуватися зміст навчальних дисциплін, посилюватися практична складова підготовки, розширюватися співпраця з роботодавцями та професійними спільнотами.

Таким чином, експертна оцінка та моніторинг працевлаштування випускників виступають важливими інструментами системи внутрішнього забезпечення якості освіти, що дозволяють забезпечити зворотний зв'язок між освітнім процесом і потребами професійного середовища та сприяють підвищенню конкурентоспроможності випускників на сучасному ринку праці. Комплексне застосування внутрішнього аудиту освітніх програм, анкетування здобувачів освіти, аналізу академічної успішності, бенчмаркінгу, експертної оцінки та моніторингу працевлаштування випускників створює цілісну систему зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти освітнього процесу та оперативно реагувати на виклики сучасного освітнього середовища.

У межах такої системи управління якістю важливого значення набуває інтеграція аналітичних даних у процес стратегічного та оперативного управління закладом освіти. Результати моніторингових досліджень і експертних оцінок стають підґрунтям для обґрунтованого оновлення змісту освітніх програм, удосконалення методів навчання, підвищення професійної майстерності викладачів та розвитку освітнього середовища. Крім того, функціонування ефективної системи внутрішнього забезпечення якості сприяє підвищенню

конкурентоспроможності закладу вищої освіти, зміцненню його репутації у національному та міжнародному освітньому просторі, а також забезпечує відповідність освітньої діяльності сучасним вимогам суспільства, економіки та ринку праці.

Отже, системний підхід до використання методичних інструментів управління якістю освіти створює передумови для сталого розвитку закладу освіти, підвищення результативності освітнього процесу та формування високого рівня професійної підготовки випускників, здатних успішно реалізовувати свій потенціал у динамічному соціально-економічному середовищі.

Окремої уваги потребує формування культури управління якістю у системі вищої освіти як сукупності цінностей, управлінських установок і моделей поведінки, що підтримують прагнення до постійного вдосконалення освітньої діяльності. Культура управління якістю передбачає активну участь усіх суб'єктів освітнього процесу: адміністрації закладу, науково-педагогічних працівників, здобувачів освіти, роботодавців та інших зацікавлених сторін у процесах планування, реалізації, оцінювання та вдосконалення освітніх програм. Вона ґрунтується на принципах відкритості до змін, академічної відповідальності, партнерської взаємодії та орієнтації на досягнення високих стандартів освітньої діяльності [2; 3].

У сучасному європейському освітньому просторі культура якості розглядається як важливий компонент внутрішніх систем забезпечення якості освіти. Зокрема, у Стандартах і рекомендаціях щодо забезпечення якості у Європейському просторі вищої освіти (ESG) підкреслюється, що ефективні системи забезпечення якості мають базуватися не лише на формальних процедурах оцінювання, а й на сформованій культурі якості, яка підтримує відповідальне ставлення академічної спільноти до результатів освітньої діяльності [6]. У цьому контексті культура якості поєднує інституційні механізми управління якістю з ціннісними орієнтирами університетської спільноти, що стимулює постійне вдосконалення освітніх процесів.

Формування культури управління якістю передбачає розвиток управлінських практик, орієнтованих на доказове прийняття рішень, систематичний аналіз результатів освітньої діяльності, прозорість управлінських процедур та широке залучення академічної спільноти до процесів забезпечення якості. Важливу роль у цьому процесі відіграють механізми зворотного зв'язку, регулярний моніторинг освітніх результатів, підтримка академічної доброчесності та розвиток інституційної відповідальності за якість освіти.

Таким чином, культура управління якістю у системі вищої освіти виступає важливим інституційним ресурсом, що забезпечує узгодженість управлінських процесів, підтримує орієнтацію на постійне вдосконалення освітньої діяльності та сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу вищої освіти у національному й міжнародному освітньому просторі [6].

Отже, управління якістю у системі вищої освіти виступає складним багатовимірним процесом, спрямованим на забезпечення відповідності освітньої діяльності сучасним суспільним запитам, професійним стандартам і потребам ринку праці. Аналіз теоретико-методологічних засад управління якістю освіти засвідчує, що ефективне функціонування внутрішньої системи забезпечення якості можливе за умови комплексного застосування системного, процесного, компетентнісного, аксіологічного та синергетичного підходів.

Системний підхід дозволяє розглядати заклад вищої освіти як відкриту соціально-педагогічну систему, у межах якої всі структурні компоненти освітньої діяльності функціонують у тісному взаємозв'язку та взаємозумовленості. *Процесний підхід* забезпечує орієнтацію управління на оптимізацію освітніх процесів, їх систематичний аналіз і безперервне вдосконалення відповідно до принципів циклу PDCA. *Компетентнісний підхід* спрямовує освітню діяльність на формування результатів навчання, що відповідають вимогам сучасного ринку праці та професійним стандартам підготовки фахівців. Водночас *аксіологічний підхід* акцентує увагу на ціннісних засадах освітньої діяльності, формуванні академічної доброчесності, професійної відповідальності та гуманістичних орієнтирів освіти. *Синергетичний підхід* розкриває можливості самоорганізації освітніх систем, взаємодії різних суб'єктів освітнього процесу та інноваційного розвитку університетського середовища.

Важливу роль у забезпеченні якості освіти відіграє застосування комплексу методичних інструментів управління, до яких належать внутрішній аудит освітніх програм, анкетування здобувачів освіти та випускників, аналіз академічної успішності, бенчмаркінг, експертна оцінка, а також моніторинг показників працевлаштування випускників. Системне використання цих інструментів дозволяє забезпечити регулярний аналіз результативності освітньої діяльності, виявляти проблемні аспекти освітнього процесу та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення змісту освіти, оновлення освітніх програм і підвищення якості викладання.

Особливого значення у сучасних умовах набуває формування культури управління якістю у закладах вищої освіти. Культура якості виступає важливим ціннісним і організаційним підґрунтям функціонування внутрішніх систем забезпечення якості, оскільки сприяє формуванню відповідального ставлення академічної спільноти до результатів освітньої діяльності, підтримує відкритість до інновацій і стимулює постійне вдосконалення освітнього середовища. Вона передбачає активну участь усіх суб'єктів освітнього процесу у процедурах планування, оцінювання та модернізації освітніх програм, а також розвиток партнерських відносин між університетами, роботодавцями та суспільством.

Таким чином, ефективне управління якістю у системі вищої освіти ґрунтується на поєднанні сучасних методологічних підходів, використанні комплексних інструментів оцінювання та формуванні культури якості як невід'ємної складової академічного середовища. Реалізація цих принципів сприяє підвищенню результативності освітнього процесу, зміцненню конкурентоспроможності закладів вищої освіти та забезпеченню

підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно діяти в умовах динамічного соціально-економічного розвитку.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення адаптивних моделей управління якістю в умовах цифровізації та глобальних трансформацій.

Використана література:

1. Василюк А. В., Дей М. І. (ред.). Якість вищої освіти: теорія і практика : навч.-метод. посіб. Київ-Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2019. 176 с.
2. Воробійова О. П. Система забезпечення якості освіти: український досвід. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. № 29. С. 214-220.
3. Локшина О. І. Забезпечення якості вищої освіти в Україні в контексті європейської інтеграції. Київ : Ін-т педагогіки НАПН України, 2018. 208 с.
4. Camp R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1989. 299 p.
5. Jackson N., Lund H. *Benchmarking for Higher Education*. Buckingham : Open University Press, 2000. 186 p.
6. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels : European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), 2015. 32 p.
7. Watson G. H. *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improving Your Company's Performance Using Global Best Practice*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2007. 304 p.

References:

8. Vasyliuk A. V., Dei M. I. (Eds.). (2019). *Yakist vyshchoi osvity: teoriia i praktyka* [Quality of higher education: theory and practice] : navchalno-metodychni posibnyk. Kyiv-Nizhyn : PP Lysenko M. M. 176 s. [in Ukrainian].
9. Vorobiova O. P. (2020). *Systema zabezpechennia yakosti osvity: ukrainskyi dosvid* [Quality assurance system of education: Ukrainian experience]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, 29. S. 214-220 [in Ukrainian].
10. Lokshyna O. I. (2018). *Zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity v Ukraini v konteksti yevropeiskoi intehratsii* [Quality assurance in higher education in Ukraine in the context of European integration]. Kyiv : Institute of Pedagogy of the NAES of Ukraine. 208 s. [in Ukrainian].
11. Camp R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Milwaukee : ASQC Quality Press. 299 p.
12. Jackson N., Lund H. (2000). *Benchmarking for Higher Education*. Buckingham : Open University Press. 186 p.
13. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels. 32 p.
14. Watson G. H. (2007). *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improving Your Company's Performance Using Global Best Practice*. Hoboken : John Wiley & Sons. 304 p.

V. Slabko, V. Fedoryshyn. Theoretical and Methodological Foundations of Quality Management in Higher Education

The article analyzes the theoretical and methodological foundations of quality management in higher education. The relevance of the study is driven by the rapid development of society, the globalization of the educational space, and the necessity of Ukraine's integration into the European Higher Education Area in accordance with international ESG standards. Today, the quality of higher education serves as a strategic factor in the innovative development of the state, which requires the development and implementation of effective internal quality assurance systems directly within higher education institutions (HEIs).

The research employed a comprehensive analysis, synthesis, generalization, and systematization of scientific sources, the method of comparative analysis, as well as a systems approach, which allowed for viewing quality management as an integrated structure of interconnected elements.

The essence of the concept of «quality of education» is revealed as an integral category that combines the normative, result-oriented, and value-based dimensions of educational activity. The key methodological approaches to quality management are substantiated: systems, process (incorporating the PDCA cycle), competence-based, axiological, and synergetic approaches. The main methodological evaluation tools are characterized, including internal audit of educational programs, stakeholder surveys, academic performance analysis, expert evaluation, and graduate employment monitoring. Particular attention is paid to benchmarking as an effective managerial method for comparative analysis and the creative adaptation of the world's best academic practices from leading universities. The importance of fostering an internal quality culture based on the values of academic integrity, responsibility, partnership interaction, and orientation toward the continuous improvement of the university environment is emphasized.

It is demonstrated that the integrated combination of modern methodological approaches, management tools, and principles of quality culture enhances the effectiveness of internal HEI systems, ensures the modernization of educational programs, and fosters the training of competitive specialists.

Key words: *quality of education, quality management in education, higher education, quality assurance system, quality culture, educational programs, benchmarking, accreditation of educational programs.*

Дата першого надходження статті до видання: 30.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026



Стаття поширюється на умовах
ліцензії відкритого доступу
CC BY 4.0