

УДК 378.014.3:005.6

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2024.34.317666](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2024.34.317666)

**ІГОР ВЕРБОВСЬКИЙ**

ORCID: 0000-0001-7202-3429

**ВІТАЛІЙ ЧИПОРНЮК**

ORCID: 0009-0003-1304-7895

Житомирський державний університет імені Івана Франка

## **ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

---

У статті акцентовано увагу на сутності та значенні поняття «якість вищої освіти». Виокремлено основні етапи розвитку й реалізації системи управління якістю вищої освіти та запропоновано заходи щодо її вдосконалення в сучасних трансформаційних умовах.

***Ключові слова:** освітній процес, заклад вищої освіти, акредитація освітніх програм, якість освітніх послуг, управління якістю, цифровізація освітнього процесу.*

**Постановка проблеми.** У сучасних трансформаційних умовах українського суспільства питання модернізації та підтримання належного рівня вищої освіти залишається вкрай важливим вектором виходу українського ринку освітніх послуг на міжнародну арену. Від системи якості вищої освіти залежить майбутнє країни, її трудовий та людський потенціал та конкурентоздатність на ринку праці.

Сьогодні якісна вища освіта є важливим індикатором добробуту, а також засобом, який допомагає досягати соціальної й культурної гармонії та сприяє економічному прогресу. Це питання обговорюється як на державному, так і міжнародному рівнях.

Запровадження системи управління якістю освіти значно посилює управлінські можливості закладу вищої освіти: система забезпечує чіткий розподіл відповідальності за кожен етап виконання процедур, підвищує прозорість організаційної структури, оптимізує бізнес-процеси та функції закладу. Відповідно, це сприяє посиленню конкурентоспроможності через надання якісної освіти та розробку інноваційних

рішень, які відповідають актуальним запитам бізнесу. Таким чином, дослідження системи управління якістю вищої освіти є важливим, адже воно створює підґрунтя для ефективного надання освітніх послуг.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематиці системи управління якістю вищої освіти та визначенню основних аспектів її ефективності було присвячено багато досліджень вітчизняних учених. Так, Н. В. Грабовенко (Грабовенко, 2020, с. 26-27) вивчає структуру та функції системи управління якістю вищої освіти. У своєму дослідженні науковиця апелює до стандарту ISO 9001:2008 та аналізує діяльність Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти – державного органу, який оцінює якість вищої освіти та наукових результатів. Л. В. Кухарська (Кухарська, 2020, с. 48, 50-51) розглядає численні підходи до визначення понять «освітня послуга», «якість освіти», «якість освітньої послуги». О. Бачинська (Бачинська, 2021, с. 64-72) досліджує основні завдання сучасної освіти та механізм забезпечення якості вищої освіти. Авторка виокремлює рівні контролю за якістю вищої освіти. Зазначений аспект є достатньо цікавим, адже в поєднанні з етапами розвитку системи управління якістю вищої освіти це може створювати механізм розвитку освітньої системи загалом. О. Черненко (Черненко, 2024, с. 83-85) у своїй роботі аналізує моделі системи управління якістю вищої освіти, виокремивши рівні, на яких заклад вищої освіти реалізує управління та контроль над якістю надання освітніх послуг. А. Василюк, М. Дей та В. Базелюк розглядали різні аспекти управління якістю вищої освіти. У контексті нашого дослідження особливий інтерес становить практика провідних університетів Європейського Союзу щодо забезпечення якості вищої освіти (Василюк, Дей, Базелюк, 2019, с. 38-58).

Таким чином, вбачається, що існує потреба в проведенні реформування системи управління якістю вищої освіти відповідно до вимог сучасного суспільства та безпосередньо здобувача. Обставини, які змінили вектор традиційного навчання на дистанційне, починаючи з 2019 року, зумовили появу багатьох новацій та сприяли виникненню нових потреб у здобувачів вищої освіти. Серед новацій можна виокремити такі, як важкий та різний за тривалістю адаптаційний період у здобувачів вищої освіти та викладацького складу до дистанційного навчання; відсутність можливості прямої комунікації під час освітнього процесу; здобуття освіти в складних стресових умовах тощо. Дослідження етапів розвитку системи управління якістю вищої освіти дає змогу проаналізувати потенційні можливості внесення змін до механізмів функціонування закладів вищої освіти таким чином, щоб зробити процес реформування більш м'яким для здобувачів вищої освіти.

**Мета статті** – дослідити сутність та основні етапи розвитку системи управління якістю вищої освіти.

Основні завдання роботи, які сприяють досягненню мети:

- 1) розглянути перспективи розвитку вищої освіти України в контексті національних стандартів якості;
- 2) навести перелік заходів, які змогли стабілізувати ситуацію щодо системи управління якістю вищої освіти, починаючи з лютого 2022 року;
- 3) виокремити основні напрями цифровізації в контексті управління якістю освітніх послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Покращення якості вищої освіти в сучасних трансформаційних умовах розвитку вітчизняного суспільства стало ключовим аспектом забезпечення успішної інтеграції України в міжнародний освітній простір та набуття молодими фахівцями знань, умінь та навичок, необхідних для конкурентоспроможності на вітчизняному та міжнародних ринках праці.

Сутність та значення поняття «якість вищої освіти» можна характеризувати як сукупність знань, умінь та навичок здобувача вищої освіти, які формують інформаційний потенціал та накопичуються впродовж навчання здобувача в закладі вищої освіти (далі – ЗВО). Будь-які зміни цього потенціалу можна вважати продуктивними для майбутньої трудової діяльності здобувача вищої освіти. Йдеться про підвищення кваліфікації, відвідування курсів для опанування специфічних компетенцій, продовження навчання на третьому (освітньо-науковому) рівні тощо (Черненко, 2024, с. 81).

Регулятивна функція держави в галузі освіти й науки реалізується через загальнонаціональні положення щодо надання освітніх послуг нормативного характеру, визначені Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, Міністерством освіти і науки України. Також у 2015 році на заміну Вищій атестаційній комісії України Міністерством освіти і науки України було утворено Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (далі – НАЗЯВО), яке виконує контролювальну та інформаційну функції.

Основними напрямками діяльності головного центрального органу виконавчої влади з питань вищої освіти є (Грабовенко, 2020, с. 30):

- 1) акредитація освітніх та освітньо-наукових програм першого, другого та третього рівнів вищої освіти;
- 2) акредитація закладів вищої освіти;
- 3) моніторинг внутрішнього стану систем оцінювання якості вищої освіти в закладах вищої освіти;
- 4) розробка та контроль над дотриманням основних принципів академічної доброчесності;
- 5) контроль за разовими спеціалізованими вченими радами;
- 6) складання рейтингів університетів тощо.

Аналізуючи поточний стан якості освітніх послуг неможливо не брати до уваги той факт, що нині реалізація напрямів діяльності НАЗЯВО та Міністерства освіти і науки України відбувається в умовах воєнної агресії росії, зазнаючи різних трансформацій з 24 лютого 2022 року.

На початку повномасштабного вторгнення необхідно було досить швидко реагувати на нестандартні події в суспільстві та економічному й політичному житті країни. Кожного дня з'являлися нові законодавчі, нормативні, медичні та освітні новації, які треба було швидко адаптувати до життя різних категорій населення, зокрема здобувачів вищої освіти, які ще не звикли до дистанційного формату навчання внаслідок пандемії COVID-19.

Ключовими навичками науково-педагогічного персоналу ЗВО в цих умовах були гнучкість та стресостійкість. Зростала нестандартна мотивація здобувачів вищої освіти, пристосовуваність до зовнішніх чинників, покращувався рівень емпатії (Ничкало, Овчарук, Гордієнко, Іванюк, 2022, с. 7-8).

На рис. 1 наведено перелік заходів, які, на думку керівників ЗВО, допомогли стабілізувати ситуацію у сфері якості надання освітніх послуг.

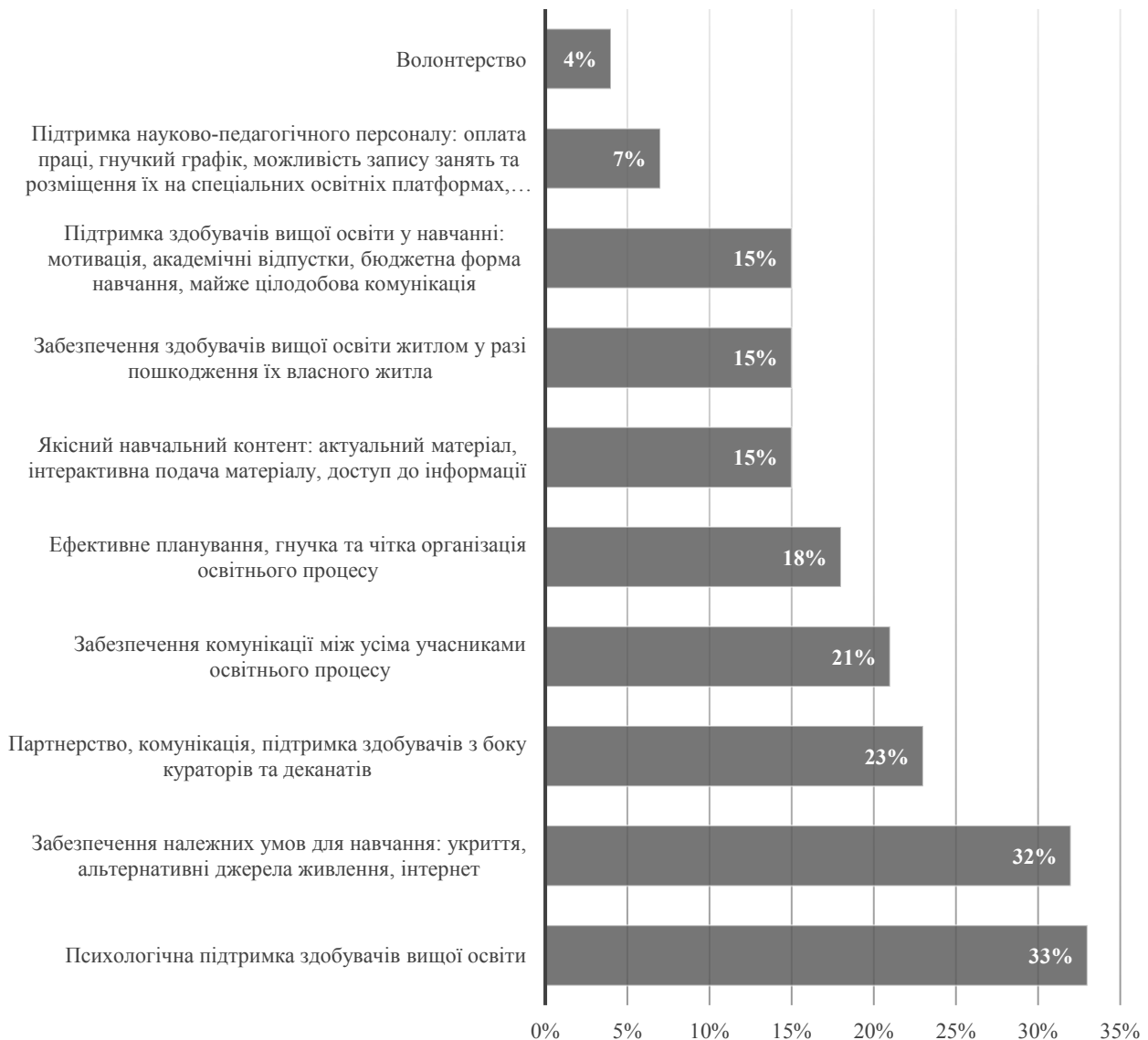


Рис. 1. Перелік заходів, які допомогли стабілізувати ситуацію у сфері якості надання освітніх послуг (Державна служба якості, 2022, с. 61).

Як бачимо, до таких заходів належать: психологічна підтримка здобувачів вищої освіти; забезпечення належних умов для навчання: укриття, альтернативні джерела живлення, безперебійний інтернет; партнерство, комунікація, підтримка здобувачів кураторами та деканатами через соціальні мережі; забезпечення комунікації між усіма учасниками освітнього процесу – переміщення, переїзди, зміна місця проживання – усі ці питання були на постійному контролі відповідних структурних підрозділів у більшості вітчизняних ЗВО; ефективне планування, гнучка та чітка організація освітнього процесу; якісний навчальний контент: актуальний матеріал, інтерактивне подання матеріалу, доступ до інформації;

забезпечення здобувачів вищої освіти житлом у разі пошкодження їхнього власного житла – студентські гуртожитки на початку повномасштабного вторгнення змогли дати прихисток багатьом здобувачам освіти й працівникам ЗВО; підтримка здобувачів вищої освіти в навчанні: мотивація, академічні відпустки, бюджетна форма навчання, майже цілодобова комунікація; підтримка науково-педагогічного персоналу: оплата праці, гнучкий графік, можливість запису занять та розміщення їх на спеціальних освітніх платформах, соціальна та матеріальна підтримка; волонтерство.

Усі ці заходи мають безпосередній вплив на подальший розвиток та реалізацію системи управління якістю вищої освіти, адже відображають сучасні реалії й роблять стандарти та принципи якості більш адаптованими до вимог сучасності.

Реалізація принципів системи управління якістю вищої освіти залежить насамперед від виконання університетами та відповідними підрозділами основних засад та стандартів, за допомогою яких вбачається можливим контроль якості надання освітніх послуг. Зазвичай це відбувається в декілька етапів (стадій) (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні етапи розвитку та реалізації системи управління якістю вищої освіти**

№ етапу	Сутність та зміст	Вихідна інформація, результат, дії ЗВО в межах реалізації етапу
1	Процес формування місії, цілей та стратегії діяльності ЗВО	Стратегія розвитку ЗВО, цілі інституціонального розвитку, стратегія інтернаціоналізації ЗВО, стратегія сталого розвитку ЗВО
2	Проведення навчання (тренінгу) для персоналу відносно впровадження новацій	Програма навчання (тренінгу), відповідні сертифікати, посвідчення про закінчення курсів та здобуття відповідної кваліфікації
3	Процес удосконалення (реформування) організаційної структури ЗВО	Покращена (удосконалена) організаційна структура ЗВО, створена з урахуванням системи управління якістю вищої освіти
4	Документообіг у сфері дотримання засад щодо якості системи вищої освіти	Звіти відповідних підрозділів, оприлюднення офіційної інформації щодо реалізації засад управління якістю вищої освіти в ЗВО, автоматизація обробки та передавання інформації, мінімізація людського фактора з метою забезпечення науково-педагогічних працівників та фахівців ЗВО
5	Моніторинг та вимірювання якості вищої освіти	Створення відповідних підрозділів у ЗВО, автоматизація передавання інформації на всіх рівнях для отримання точних звітів щодо стану системи управління якістю вищої освіти
6*	Реформування системи управління якістю освіти (за потреби, з урахуванням зовнішніх чинників)	Результати опитувань здобувачів вищої освіти щодо їхнього задоволення якістю освітніх програм, якістю освітніх послуг загалом
7*	Впровадження оновленої системи управління якістю вищої освіти	Наказ про впровадження оновленої системи управління якістю вищої освіти

\* 6 та 7 етапи не є обов'язковими для реалізації. ЗВО вирішує самостійно чи потрібно йому виконувати наведені в них заходи, чи ні.

Джерело: розроблено авторами на основні використання таких джерел: (Полякова, Раєвнева, Азізова, 2021, с. 227); (Мордовець, 2019).

Основні етапи розвитку та реалізації системи управління якістю вищої освіти здебільшого спрямовуються на ефективний документообіг, цифровізацію й автоматизацію основних бізнес-процесів та реалізацію основних засад НАЗЯВО.

Вбачається за доцільне розглянути зазначені етапи більш детально.

*1 етап. Процес формування місії, цілей та стратегії діяльності ЗВО.*

Міжнародним стандартом управління якістю серії ISO 9001 передбачається, що в межах формування основних засад закладів вищої освіти варто використовувати міжнародні підходи до розробки стратегії та політики діяльності ЗВО, зокрема його системи управління якістю. Уся ця інформація має бути у вільному доступі, щоб кожен охочий міг без перешкод ознайомитися зі стратегією ЗВО в контексті євроінтеграції та інституціоналізації вищої освіти. Розміщення такої інформації має бути на офіційних сайтах ЗВО й

надаватися за потребою для ознайомлення членам акредитаційних комісій у процесі здійснення акредитації освітніх програм.

*II етап. Проведення навчання (тренінгу) для персоналу відносно впровадження новацій.*

Основна мета цього етапу полягає в колаборації поглядів керівників ЗВО з центральним органом виконавчої влади з питань освіти щодо підготовки фахівців, які будуть компетентними в питаннях розвитку системи управління якістю вищої освіти, зокрема йдеться про розробку стандартів якості, підготовку відповідної документації.

У процесі реалізації другого етапу розробляється програма навчання (тренінгу), видають відповідні сертифікати, що засвідчують відповідну кваліфікацію фахівців, які здійснюватимуть реалізацію системи управління якістю вищої освіти. Фактично, це навчання основ внутрішнього аудиту, де будуть аналізуватися поточний стан якості надання освітніх послуг, потенційні можливості реформування організаційної структури, внутрішній документообіг та комунікаційні потоки тощо.

*III етап. Процес удосконалення (реформування) організаційної структури ЗВО.*

Реформування (удосконалення) організаційної структури ЗВО передбачає перерозподіл основних повноважень серед керівництва як ЗВО, так і структурних підрозділів, які відповідальні за ефективність реалізації засад системи управління якістю вищої освіти. Для впровадження системи управління якістю призначається відповідальна особа, а також відповідальні особи в окремих підрозділах закладу вищої освіти; створюється відповідний відділ, зазвичай це відділ управління якістю освіти або відділ моніторингу якості освіти.

*IV етап. Документообіг у сфері дотримання засад щодо відносно якості системи вищої освіти.*

Організація документообігу – це фактично внутрішній або комбінований бізнес-процес, який повинен спростувати процес комунікації всередині ЗВО та за його межами. Сутність даного етапу насамперед полягає в аналізі наявної документації щодо перспектив та можливостей розвитку системи управління якістю вищої освіти. Це допомагає виявити всі основні та допоміжні бізнес-процеси діяльності ЗВО, представлені у вигляді положень, посадових інструкцій, кадрової та іншої документації на різних рівнях, нормативно-правової бази та відповідних регламентів тощо.

Паралельно з цим, у процесі поточного аналізу, відповідними підрозділами розробляється документація з питань розвитку системи управління якістю вищої освіти, а саме: настанови, положення, стандарти ISO, на які треба спиратися при розробці того чи іншого виду документації. Цю інформацію оформлюють у вигляді звітів та оприлюднюють для подальшого ознайомлення на офіційному сайті ЗВО.

Формат реформування документообігу та здійснення подальших документованих процедур визначаються закладом вищої освіти на власний розсуд. Готові пакети документів системи управління якістю вищої освіти дають змогу сформувати єдиний ресурс, де буде міститися вся документація ЗВО для спрощеного та прискореного доступу до неї.

*V етап. Моніторинг та вимірювання якості вищої освіти.*

На даному етапі відбувається утворення відповідних підрозділів у ЗВО, кооперація на всіх рівнях для отримання точних звітів щодо стану системи управління якістю вищої освіти.

Процес оцінювання ефективності роботи закладу вищої освіти, його підрозділів та окремих працівників здійснюється шляхом розробки й застосування методів вимірювання якості надання освітніх послуг, контролю за досягненням показників якості та отримання зворотного зв'язку від здобувачів освіти й працівників закладу.

Процес моніторингу якості надання освітніх послуг передбачає:

1) здійснення анонімного опитування здобувачів на усіх рівнях вищої освіти щодо задоволеності якістю наданих освітніх послуг. На підставі його аналізу відповідний підрозділ виокремлює слабкі сторони за кожним із критеріїв системи управління якістю вищої освіти;

2) визначення основних процесів у ЗВО, які впливають на якість вищої освіти з подальшим їх аналізом;

3) оцінювання знань, умінь та навичок здобувачів вищої освіти шляхом здійснення різних видів контролю: поточного, проміжного, підсумкового у вигляді заліку або іспиту.

*VI етап. Реформування системи управління якістю освіти (за потреби, з урахуванням зовнішніх чинників).*

Реалізація даного етапу здійснюється на підставі результатів опитувань здобувачів вищої освіти щодо їхнього задоволення якістю освітніх програм, освітніх послуг загалом. Цей етап не є обов'язковим для реалізації в межах розвитку системи управління якістю вищої освіти, але за потреби ЗВО він втілюється шляхом виявлення всіх можливих недоліків, нюансів освітніх програм і вживання коригувальних заходів щодо запобігання зниженню якості освітніх послуг.

Якщо внаслідок опитувань студентів було виявлено низьку якість освітніх послуг, зокрема невиконання плану занять, низьку успішність здобувачів вищої освіти на проміжних і підсумкових зрізах знань, незадоволення стилем та манерою викладання, булінг тощо, тоді відповідний підрозділ та

відповідальні за відділами мають вдатися до запобіжних заходів, щоб уникнути зниження показників якості вищої освіти.

*VII етап. Впровадження оновленої системи управління якістю вищої освіти.*

Відповідно до наказу керівництва закладу вищої освіти в поточну діяльність впроваджуються основні аспекти розвитку системи управління якістю вищої освіти. Паралельно аналізуються бізнес-процеси, які починають працювати в нових умовах управління якістю.

Як бачимо, більшість етапів розвитку системи управління якістю вищої освіти розроблено з урахуванням онлайн-формату роботи й побудовано таким чином, щоб максимально автоматизувати роботу фахівців в умовах дистанційного освітнього процесу.

Слід зазначити, що в умовах цифровізації освітнього процесу суттєво зростає потреба в підвищенні рівня цифрової компетентності всіх учасників освіти. Це охоплює не лише технічну безпеку та грамотність, але також інформаційну грамотність, критичне мислення, вміння ефективно комунікувати в цифровому середовищі, створення цифрового контенту, а також кооперацію, навчання й самонавчання.

Основними аспектами цифровізації освітнього процесу є: застосування доповненої, віртуальної та змішаної реальності, інтеграція хмарних технологій, використання мобільних і інтернет-технологій, впровадження дистанційної освіти, створення масових відкритих онлайн-курсів, гейміфікація навчання, а також розвиток цифрових бібліотек і університетських кампусів (Сисоєва, 2021), (Железнякова, Зміївська, 2024, с. 130-131).

На підставі аналізу основних засад та етапів розвитку системи управління якістю вищої освіти в умовах сучасних трансформацій вітчизняного суспільства для підвищення якості освіти доцільними видаються такі рекомендації:

- 1) створити сучасну систему підготовки майбутніх фахівців, яка забезпечуватиме належні знання, вміння та навички, необхідні для їхньої конкурентоздатності на вітчизняному та міжнародному ринках праці;
- 2) удосконалити систему управління якістю вищої освіти відповідно до вимог Міністерства освіти і науки України та міжнародних освітніх стандартів;
- 3) здійснювати постійний моніторинг за новітніми тенденціями та технологіями в сучасному освітньому процесі та їхнім збалансованим упровадженням у діяльність українських ЗВО;
- 4) запровадити періодичне підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу. Раз на п'ять років науково-педагогічний персонал має проходити обов'язкове підвищення кваліфікації та вдосконалювати свій інтелектуальний та викладацький потенціал. Якщо контролювати цей процес на рівні відділів, то можна таким чином впливати на покращення якості освітніх послуг та систему управління якістю загалом.

**Висновки.** Якість освіти залишатиметься ключовим пріоритетом для вітчизняних ЗВО на наступні роки, оскільки в умовах сучасного світу основним завданням є забезпечення високого рівня знань, умінь і навичок, які здобувачі вищої освіти отримують під час навчання. В епоху цифровізації актуальні компетентності стають передумовою конкурентоздатності фахівця на вітчизняному та міжнародному ринках праці.

Основними етапами розвитку системи управління якістю вищої освіти визначено такі, як процес формування місії, цілей та стратегії ЗВО; проведення навчання (тренінгу) для персоналу щодо впровадження новацій; процес удосконалення (реформування) організаційної структури ЗВО; документообіг у сфері дотримання засад щодо якості системи вищої освіти; моніторинг та вимірювання якості вищої освіти; реформування системи управління якістю освіти (за потреби, з урахуванням зовнішніх чинників); реалізація оновленої системи управління якістю вищої освіти

Упровадження зазначених етапів системи управління якістю в закладах вищої освіти може суттєво підвищити їхню ефективність, забезпечуючи низку внутрішніх переваг. До них належать виявлення помилок у виконанні бізнес-процесів, чітке визначення ролей і обов'язків учасників освітнього процесу (здобувачів, викладачів, співробітників), а також формування позитивного соціального клімату в колективі, що сприяє сталому розвитку закладу. Окрім того, реалізація цих етапів відкриває нові можливості для отримання зовнішніх переваг, таких як підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та покращення іміджу закладу вищої освіти, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах.

#### **Список використаних джерел**

- Бачинська, О. (2021). Управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти в умовах ринкового середовища. В кн. О. Бачинська (Ред.), *Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем*: монографія (с. 64-72). Тернопіль.
- Василюк, А., Дей, М., Базелюк, В. (2019). *Якість вищої освіти: теорія і практика*. Київ; Ніжин: Вид-ць ПП Лисенко М. М.

- Грабовенко, Н. В. (2020). Система управління якістю вищої освіти: структурно-функціональний аналіз. *Університетські наукові записки*, 6 (78), 26-32.
- Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022-2023 навчальному році. (2023). Державна служба якості України.
- Железнякова, Е., Зміївська, І. (2024). Цифрова платформа як інструмент цифровізації освіти. *Бізнес-інформ*, 3, 129-135 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-129-135>
- Кухарська, Л. В. (2020). Парадигма поняття «якість послуг закладів вищої освіти». *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*, 114, 1, 46-53.
- Мордовець, А. (2019). Теоретичне обґрунтування напрямів модернізації системи вищої освіти України. *Ефективна економіка*, 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.41>
- Ничкало, Н., Овчарук, О., Гордієнко, В., Іванюк, І. (2022). Українська освіта в умовах російської війни: випробування, новий досвід, перспективи. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI ст.»*, 5, 7-39.
- Полякова, Г., Раєвнева, В., Азізова, К. (2021). Управління якістю освіти як головний чинник конкурентоспроможності інноваційно-активного університету. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 3 (107), 219-235.
- Сисоєва, С. (2021). Цифровізація освіти: педагогічні пріоритети. *Освіта і суспільство*, 11/12, 8-9.
- Черненко, О. (2024). Порівняльний аналіз моделей систем управління якістю вищої освіти. *Український педагогічний журнал*, 2, 79-89.

### References

- Bachynska, O. (2021). Upravlinnia yakistiu osvitnikh posluh zakladiv vyshchoi osvity v umovakh rynkovoho seredovyshcha [Management of the quality of educational services of institutions of higher education in the market environment]. In O. Bachynska (Ed.), *Naroshchuvannia finansovo-ekonomichnoho potentsialu subiektiv ekonomichnykh vidnosyn yak osnova postupalnoho rozvytku terytorialno-hospodarskykh system [Increasing the financial and economic potential of subjects of economic relations as a basis for progressive development of territorial and economic systems]*: monohrafiia (pp. 64-72). Ternopil [in Ukrainian].
- Chernenko, O. (2024). Porivnialnyi analiz modelei system upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity [Comparative analysis of models of higher education quality management systems]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal [Ukrainian Pedagogical Journal]*, 2, 79-89 [in Ukrainian].
- Doslidzhennia yakosti orhanizatsii osvitnoho protsesu v umovakh viiny u 2022-2023 navchalnomu rotsi sluzhba yakosti Ukrainy [Research on the quality of the organization of the educational process in the conditions of war in the 2022-2023 academic year]. (2023). Derzhavna sluzhba yakosti Ukrainy.
- Hrabovenko, N. V. (2020). Systema upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity: strukturno-funktsionalnyi analiz [Quality management system of higher education: structural and functional analysis]. *Universytetski naukovy zapysky [University scientific notes]*, 6 (78), 26-32 [in Ukrainian].
- Kukharska, L. V. (2020). Paradyhma poniattia «yakist posluh zakladiv vyshchoi osvity» [The paradigm of the concept of “quality of services of higher education institutions”]. *Derzhava ta rehiony. Ekonomika ta pidpriemnytstvo [State and regions. Economy and Entrepreneurship]*, 3 (114), 1, 46-53 [in Ukrainian].
- Mordovets, A. (2019). Teoretychne obruntuvannia napriamiv modernizatsii systemy vyshchoi osvity Ukrainy [Theoretical substantiation of directions for the modernization of the higher education system of Ukraine]. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]*, 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.41> [in Ukrainian].
- Nychkalo, N., Ovcharuk, O., Hordiienko, V., & Ivaniuk, I. (2022). Ukrainska osvita v umovakh rosiiskoi viiny: vyprobuvannia, novyi dosvid, perspektyvy [Ukrainian education in the conditions of the Russian war: tests, new experience, prospects]. *Visnyk kafedry YuNESKO «Neperervna profesiina osvita XXI st.» [Bulletin of the UNESCO Department “Continuous professional education of the 21st century”]*, 5, 7-39 [in Ukrainian].
- Poliakova, H., Raievnjeva, V., & Azizova, K. (2021). Upravlinnia yakistiu osvity yak holovnyi chynnyk konkurentospromozhnosti innovatsiino-aktyvnoho universytetu [Management of the quality of education as the main factor in the competitiveness of an innovative and active university]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii. [Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies]*, 3 (107), 219-235 [in Ukrainian].
- Sysoieva, S. (2021). Tsyfrovizatsiia osvity: pedahohichni priorytety [Digitization of education: pedagogical priorities]. *Osvita i suspilstvo [Education and society]*, 11/12, 8-9 [in Ukrainian].
- Vasylyuk, A., Dey, M., & Bazelyuk, V. (2019). *Yakist vyshchoyi osvity: teoriya i praktyka [Quality of higher education: theory and practice]*. Kyiv; Nizhyn: Vydavets PP Lysenko M. M. [in Ukrainian].

Zhelezniakova, E., & Zmiivska, I. (2024). Tsyfrova platforma yak instrument tsyfrovizatsii osvity [Digital platform as a tool for digitalization of education]. *Biznes-inform [Business inform]*, 3, 129-135 [in Ukrainian].

**VERBOVSKYI I., CHYPORNIUK V.**

Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr, Ukraine

### **MAIN STAGES OF THE DEVELOPMENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF HIGHER EDUCATION**

In the article, the author emphasizes the essence and meaning of the concept "quality of higher education". It also highlights the problem of maintaining an appropriate level of quality in the provision of educational services during a full-scale invasion. The list of measures that, according to the heads of higher education institutions, helped stabilize the level of the quality management system of higher education and prevent it from falling to a critical level. Psychological support of higher education applicants, provision of appropriate conditions for study, partnership, communication and support of applicants are highlighted among such measures; quality educational content; support for students of higher education in their studies, etc.

The author highlighted the main stages of development and implementation of the quality management system of higher education: the process of forming the mission, goals and strategy of the higher education institution (HEI); conducting education (training) for personnel regarding the introduction of innovations; the process of improving (reforming) the organizational structure of higher education institutions; document flow in the field of compliance with the principles regarding the quality of the higher education system; monitoring and measuring the quality of higher education; reforming the education quality management system (if necessary, taking into account external factors); implementation of the updated higher education quality management system. As we can see, most stages of the development of the quality management system of higher education have been developed taking into account the online format of work and are built in such a way as to automate the work of specialists as much as possible in the conditions of the distance educational process. The main aspects of the digitalization of the educational process are: the use of augmented, virtual and mixed reality, the integration of cloud technologies, the use of mobile and Internet technologies, the introduction of distance education, the creation of mass open online courses, the gamification of learning, as well as the development of digital libraries and university campuses.

As a conclusion author proposed measures to improve the quality management system of the Higher Council in modern transformational conditions.

**Keywords:** *educational process, higher education institution, accreditation of educational programs, quality of educational services, quality management, digitalization of the educational process.*

Стаття надійшла до редакції 12.10.2024 р.