

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та національної безпеки

Кафедра економічної теорії, інтелектуальної власності  
та публічного управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ВЕРЕМЧУК ЯРИНА ЮРІЇВНА**

УДК 354:378

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

281 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Я. Ю. Веремчук

Керівник роботи

Вилгін Євген Аркадійович

доктор наук з державного управління,

доцент кафедри економічної теорії,

інтелектуальної власності та публічного управління

Житомир – 2021

## АНОТАЦІЯ

Веремчук Я. Ю. Публічне управління якістю у сфері вищої освіти. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. Поліський національний університет, Житомир, 2021.

Робота присвячена комплексному вивченню механізмів публічного управління якістю у сфері вищої освіти. Вивчено зарубіжний досвід забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти, концепції стандартів якості і принципи міжнародних стандартів ISO серії 9000. Проведено моніторинг функціонування системи управління якістю у Поліському національному університеті. Визначено потенційні ризики та переваги системи управління якістю освітнього процесу і сформульовані рекомендації для її вдосконалення.

**Ключові слова:** публічне управління, вища освіта, якість, міжнародний стандарт серії ISO 9001, система управління якістю, критерії, переваги.

## SUMMARY

Veremchuk Ya. Public quality management in the field of higher education. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a master's degree in 281 Public management and administration. Polissya National University, Zhytomyr, 2021.

The qualification work is devoted to a comprehensive study of the mechanisms of public quality management in the field of higher education. The foreign experience of ensuring and improving the quality of higher education, the concept of quality standards and the principles of international standards ISO 9000 series have been studied. The functioning of the quality management system has been monitored at Polissya National University. The potential risks and advantages of quality management system of educational process are identified and recommendations for its improvement are formulated.

**Key words:** public management, higher education, quality, international standard ISO 9001 series, quality management system, criteria, advantages.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....	7
1.1. Сутність та основні критерії якості у сфері вищої освіти .....	7
1.2. Механізми державного управління якістю вищої освіти у процесі євроінтеграції .....	10
1.3. Концепція стандартів якості надання освітніх послуг в контексті управління якістю прийняття управлінських рішень .....	15
Висновки до розділу 1 .....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНИХ ТА ВІТЧИЗНЧИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....	21
2.1. Кращі міжнародні практики забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти .....	21
2.2. Характеристика системи забезпечення якості у галузі вищої освіти України .....	24
Висновки до розділу 2 .....	26
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....	27
3.1. Передумови та вимоги до реалізації системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти .....	27
3.2. Досвід і тенденції розвитку системи управління якістю Поліського національного університету .....	29
3.3. Потенційні ризики та переваги функціонування системи управління якістю освітнього процесу у закладах вищої освіти .....	32
Висновки до розділу 3 .....	33
ВИСНОВКИ .....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	37
ДОДАТКИ .....	44

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Якість освіти є основою забезпечення й підвищення якості життя людини як головної мети існування держави. Цей критерій є базовим, посідає особливе місце у процесі реформування українського суспільства та є складовою соціальної функції публічного управління. Варто зазначити, що на сьогодні реалізація управління якістю освіти виступає стрижневим напрямом управлінської діяльності у сфері вищої освіти [28, 33, 42, 43].

Науково-прагматичну проблематику з питань тенденцій розвитку управління якістю вищої освіти досліджено у працях Губерської Н. Л. [9], Мороз С. А. [27–29], Опар Н. В. [34, 35], Перчук О. В. [36], Чміля А. [48], Шевченка С. О. [50], Шкурата М. О. [51] та інших. Разом із тим слід зазначити, що проблеми формування системи управління якістю недостатньо досліджені. Подальшого наукового дослідження потребує аналіз публічного управління вищою освітою, його домінантних складових і шляхів оптимізації.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування та поглиблення теоретико-методологічних засад дослідження і оцінки забезпечення якості вищої освіти, вивчення досвіду реалізації сучасних принципів управління якістю у заклади вищої освіти України, покладених в основу стандартів ISO серії 9000.

Реалізація мети дослідження зумовила необхідність визначення і розв'язання наступних завдань:

- розкрити сутність та критерії публічного управління якістю у сфері вищої освіти;
- визначити механізми публічного управління якістю вищої освіти;
- розглянути концепції стандартів якості надання освітніх послуг, спираючись на принципи якості міжнародних стандартів ISO серії 9000;

- узагальнити закордонний досвід забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти;
- дослідити результати розробки та впровадження системи управління якістю у заклади вищої освіти;
- провести моніторинг функціонування системи управління якістю у Поліському національному університеті;
- визначити потенційні ризики та переваги функціонування системи управління якістю освітнього процесу у закладах вищої освіти.

**Об’єктом дослідження** є процес формування та реалізації механізмів публічного управління якістю у сфері вищої освіти

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні питання впровадження й удосконалення системи управління якістю у заклади вищої освіти.

**Методи дослідження.** У роботі використана сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання: історичний та логічний методи – для дослідження проблеми та ролі публічного управління щодо якості у сфері вищої освіти; абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення й формування висновків, аналізу потенційних ризиків та переваг функціонування системи управління якістю освітнього процесу. Основним методом проведеного дослідження став загальнонауковий діалектичний метод, який дозволив провести аналіз чинного законодавство та практики застосування моделей управління якістю вищої освіти.

**Інформаційною базою** написання кваліфікаційної роботи є наукові доробки вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти закладів вищої освіти та інших національних, міжнародних економічних організацій і міжнародних інституцій.

**Практичне значення отриманих результатів.** Значимість проведених досліджень полягає в тому, що висновки дослідження можуть бути використані для підготовки тренінгів та семінарів, а також служити підґрунтям для подальшого вдосконалення системи управління якістю у сфері вищої освіти.

**Апробація результатів наукових досліджень.** Основні положення дослідження обговорювалися на: V Міжнародному науково – практичному форумі «Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій» (м. Житомир, 25 жовтня 2019 р.); науково – практичній конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІ економіки та агробізнесу «Наукові читання – 2020» (м. Житомир, 15 травня 2020 р.); II Всеукраїнській науково – практичній конференції з міжнародною участю «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації» (м. Житомир, 23 червня 2020 р.).

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків, списку використаних джерел (55 найменувань), ілюстрована двома додатками. Загальний обсяг роботи становить 46 сторінок. Основний зміст роботи викладено на 33 сторінках комп'ютерного тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 1.1. Сутність та основні критерії якості у сфері вищої освіти

В умовах глобалізації освіта є сукупністю загальнолюдських і професійних знань та технологій, які застосовуються в суспільній практиці з метою гармонізації суспільних відносин й якнайповнішого задоволення різноманітних потреб. Освіта, трансформувавшись у інтегральну систему освітніх структур, відносин та діяльності, виконує функцію забезпечення відтворення і розвитку інтелектуального потенціалу планетарного (глобального) суспільства, причому на всіх рівнях управління [8, 25, 44].

В сучасному постіндустріальному суспільстві спостерігається все більша затребуваність вищої освіти, що вказує на необхідність її подальшого розвитку. Суспільство очікує від фахівців з вищою освітою професійно компетентних пропозицій і дій щодо вдосконалення суспільного порядку, можливостей для самореалізації та самодостатності, забезпечення достойної якості життя [45].

Новітні тенденції руху до нової якості у сфері вищої освіти проявляються через наростання комплексного, системного, міждисциплінарного і інтегрального характеру вимог до рівня підготовки випускників вищої школи для виконання ними як професійних так і соціальних ролей в суспільстві. У сучасній Європі проблема якості вищої освіти визначається як суспільне поєднання та консолідація неоднакових національних освітніх систем. Вони є предметом постійних наукових та громадських дискусій [17, 42].

На сьогодні термін «якість» присутній в усіх сферах суспільства і є ключовим у медичній галузі, промисловості, торгівлі, обслуговуванні тощо. Не обійшло це багатогранне поняття й освіту – одну з найважливіших складових соціального життя. Забезпечення і підвищення якості життя населення, як головної мети існування будь-якої держави у XXI ст., залежить від якості

освіти [4]. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» [38]:

- «якість вищої освіти – рівень здобутих особою знань, умінь, навичок, інших компетентностей, що відображає її компетентність відповідно до стандартів вищої освіти;

- якість освітньої діяльності – рівень організації освітнього процесу у вищому навчальному закладі, що відповідає стандартам вищої освіти, забезпечує здобуття особами якісної вищої освіти та сприяє створенню нових знань».

Вперше за всю історію в Законі України «Про вищу освіту» [38] з'явився спеціальний розділ V «Забезпечення якості вищої освіти». Статтею 12 даного Закону до органів управління у сфері вищої освіти у межах визначених повноважень віднесено органи громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки та Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, яке має бути постійно діючим колегіальним органом, уповноваженим цим Законом на реалізацію державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти, а також є юридичною особою, яка діє згідно з цим Законом і статутом, що затверджується Кабінетом Міністрів України (ст.17).

Сучасна система управління освітою поетапно стає державно-громадською. Вона повинна забезпечити необхідний інноваційний розвиток, а також відповідні умови для розвитку, самореалізації і самоствердження кожної особистості впродовж життя. У національній доктрині розвитку освіти України зазначено, що «сучасна система управління освітою має розвиватися як державно-громадська, повинна враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономії навчальних закладів, конкурентноспроможність їх освітніх послуг» [31].

Зростання ступеня відповідності освіти сучасним вимогам та реалізації освітянської політики в сфері забезпечення якості можливе тільки при врахуванні функцій нинішньої школи як соціального інституту. Перш за все, вони полягають в оновленні соціально-гуманітарних цінностей та норм через утворення нових та наслідування прогресивних ідей з міжнародного освітнього



досвіду, які адекватні для соціально-історичних умов України [33].

Варто зазначити, що головною метою освітньої політики та, відповідно, соціального менеджменту якості є забезпечення випереджуючого розвитку якості особистості, під якою потрібно розуміти її відповідність оточуючому середовищу, культурним традиціям, суспільству, технологіям, державі, враховуючи наявні зміни. Надання освітніх послуг означає забезпечення якості на основі постійного врахування вимог та очікувань споживачів і можливостей ринку праці, а також безперервного покращення якості підготовки випускників, необхідності реалізації нових освітніх програм [19].

Відтак оцінку якості необхідно проводити застосовуючи показники цільового характеру, тобто ті, які беруть до уваги інтереси тієї чи іншої зацікавленої сторони. У ході розробки методології оцінювання якості освіти для забезпечення прозорості, зрозумілості й важливості передусім потрібно зазначити мету та майбутню цільову аудиторію [25]. Ніколаєнко С. [32] рекомендує здійснювати попереднє вивчення вимог та побажань потенційних користувачів, а також постійно покращувати якість підготовки випускників, розробляти нові освітні послуги (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Інструменти оцінки якості вищої освіти

Проаналізувавши різні аспекти оцінювання якості у сфері вищої освіти, Т. П. Мінакова виокремила наступні класифікаційні ознаки: ступінь централізації управління освітою, суб'єкт та об'єкт оцінювання, масштаб оцінювання, ступінь управління, частота проведення оцінювання, період життєвого циклу освітніх послуг і ступінь охоплення. На основі вказаних ознак сформовано класифікацію видів оцінювання якості у вищій освіті. В залежності від приналежності користувачів до тих чи інших груп зацікавлених сторін можна визначити різні цілі застосування результатів оцінювання та обирати різноманітні показники якості [26].

Тож підсумовуючи, маємо відмітити, що визначення якості вищої освіти як збалансованої відповідності вищої освіти (як системи, процесу і результату) слід розглядати відповідно до встановлених потреб, вимог, цілей, норм, стандартів, що визначаються окремими громадянами, організаціями, підприємствами, суспільством та державою в цілому.

## **1.2. Механізми державного управління якістю вищої освіти у процесі євроінтеграції**

На сьогодні управління якістю освіти виступає стрижневим напрямом управлінської діяльності у сфері освіти. У цьому процесі суб'єктами виступають органи державного управління якістю освіти, які утворюють лише частину відповідного механізму державного управління, а об'єктом є система освіти в аспекті її якості, при цьому управлінський вплив спрямований на різні складові даної системи: науково-методичні, матеріально-технічні, фінансові, а також на людські ресурси [2].

Сучасні тенденції інноваційного розвитку вищої освіти в контексті приєднання України до європейського простору вищої освіти являється предметом досліджень низки науковців [1, 17, 50]. Дослідження вчених містять як системні, так і локальні підходи щодо вирішення проблем розвитку освіти та її якості. Майже всі проведені дослідження об'єднує висновок, який свідчить

про низьку ефективність діяльності органів державного управління закладами вищої освіти (ЗВО) і необхідність надання їм справжньої автономії у поєднанні з високим ступенем відповідальності та диверсифікації, як це є у європейських країнах [51].

Важливо, що розвиток галузі освіти перестає бути лише справою держави, а стає середовищем багатоаспектної партнерської співпраці центральних та регіональних державних органів з органами місцевого самоврядування, студентами та їх членами сім'ї, державними й приватними закладами освіти, викладачами, потенційними роботодавцями, громадськими організаціями [40]. Демократизація управління освітою здійснюється в першу чергу шляхом залучення до такого процесу різних соціальних верств населення (педагогів, студентів, бізнес-партнерів та ін.) [27].

Результат модернізації управління вищою освітою – розробка й впровадження відкритої моделі, сформованої на засадах поєднання централізації та децентралізації, активного залучення всіх стейкхолдерів до управління освітою, поєднання внутрішнього самооцінювання ЗВО і зовнішньої оцінки їх діяльності, проведеного незалежними структурами та експертами [7, 17, 29].

Саме тому виникає необхідність сформувати державно-громадські органи управління вищою освітою на рівні закладів вищої освіти, які здатні генерувати пропозиції відносно подальшої стратегії реформування та удосконалення вищої освіти, ведення незалежної експертизи, визначення її соціального замовлення і проведення контролю за діяльністю державного апарату [10].

Європейська система вищої освіти повинна відреагувати на найважливіші виклики та майбутні можливості глобалізації, пришвидшеного технологічного розвитку із новими надавачами послуг, новими особами, які здобувають освіту, новими типами і видами навчання, що безумовно потребує постійної зосередженості на проблемі її якості [32].

Важливою умовою входження України до переліку країн з високою економічною конкурентоспроможністю є розуміння і реалізація органами

державного управління переходу від екстенсивного використання людського ресурсу з низьким рівнем базової професійної підготовки до його інтенсивного використання (однак висококваліфікованого, адаптованого до інноваційної економіки соціально-гуманітарної спрямованості) шляхом активного й тісного міжурядового та міжвузівського співробітництва. Між тим, людський ресурс (капітал) варто трактувати як результат, показник виміру якості вищої освіти. Приєднання України до Болонської декларації, де визначено, що країнам потрібно зосередитись на вирішенні задачі зростання світової конкурентоспроможності європейської системи вищої освіти, вимагає від закладів вищої освіти України якісних конкурентоспроможних освітніх послуг [50].

Процес розвитку вищої освіти в незалежній Україні у контексті європейської інтеграції на етапі створення нової моделі державного управління базується на накопиченому з радянських часів значному досвіді та ряді наявних стратегій, законів та законопроектів у галузі освіти [31, 38, 39].

В теперішній час важливо надати нового імпульсу розвитку освіти і науки у країні як потужних важелів економічного та й загалом суспільного прогресу. Нині необхідні кардинальні кроки щодо внутрішньої модернізації та структурної перебудови як самої системи вищої освіти, так і механізмів публічного управління ЗВО.

Аналізуючи чинну систему вищої освіти в Україні, зазначимо, що вона має значну кількість проблем, основними з яких є такі:

- надлишкова кількість різноманітних напрямів і спеціальностей, що вп'ятеро перевищує відповідні показники найкращих світових систем вищої освіти;
- загрозлива тенденція до погіршення (старіння) матеріально-технічної бази ЗВО, що призводить до зниження якості вищої освіти, яка наростає з часом;
- відсутність зв'язків між освітніми закладами й працедавцями (між сферою освіти і ринком праці);

– фінансування науки в закладах освіти, які є основою університетської підготовки, за залишковим принципом і нехтування передовими науковими дослідженнями в цих закладах;

– ускладнений, забюрократизований і занадто формалізований, порівняно із загальноєвропейською практикою, процес системи здобуття наукових ступенів, що ускладнює мобільність викладачів і науковців;

– недосконалість системи підвищення кваліфікації та перепідготовки за загальноєвропейським принципом «освіта впродовж усього життя»;

– відсутність автономної ролі університетів України як методологічних та інноваційних центрів і піонерів суспільних перетворень у країні (рівень автономії ЗВО України значно нижчий від середньоєвропейського) [5].

Для вирішення вищезазначених завдань трансформація закладів вищої освіти передбачає зміни не тільки освітніх, але й управлінських процесів. Сьогодні вся система вищої освіти та державне управління у сфері освітніх послуг зазнають певних прогресивних змін, які пов'язані з вирішенням проблемних завдань і були сформульовані у Національній доктрині, а потім – у Національній стратегії розвитку освіти України [31], основними з яких, є такі:

– підвищення якості та ефективності освіти шляхом консолідації зусиль суспільства (державна – громадська – навчальний заклад) на основі ефективного використання інформаційно-інноваційних технологій;

– упровадження інноваційних навчально-методичних, освітньо-технологічних та організаційно-управлінських елементів у освітній процес задля формування сприятливого інформаційно-інноваційного середовища у сфері вищої освіти;

– формування ефективної системи публічного управління вищою освітою в Україні, базуючись на принципах Болонської декларації: автономії, відповідальності та диверсифікації.

Нині в умовах інституційних змін досить важливим є впровадження широкої інституційної автономії освітніх закладів на всіх рівнях – від початкової до вищої освіти. У державному управлінні закладами вищої освіти

здебільшого можуть застосовуватися процесні інновації, які передбачають впровадження нових технологій щодо прийняття ефективних управлінських рішень та достатнього рівня їх децентралізації, що передбачає таке: розширення прав ЗВО щодо розподілу фінансових ресурсів; прозорість і доступність для громадського і державного контролю академічної та фінансової діяльності ЗВО, включно з опрацюванням єдиних форм звітності та щорічної публікації академічних і фінансових звітів; публікацію фінансових звітів Міністерства освіти і науки України [5, 9, 27].

Проте, розглядаючи сферу вищої освіти та напрями її розвитку в інформаційному контексті, доцільно виокремити такі поняття, як інновації в освітній сфері, інформаційно-інноваційний механізм, інформаційно-інноваційне забезпечення та інформаційно-інноваційне середовище. При цьому ядром інновацій є нова ідея, її джерелом – дослідницька діяльність ученого, пошукова практика викладача, управлінця, а носієм інновації є творча особистість, експериментатор-дослідник [10]. Основною метою впровадження інновацій в освітній сфері є підвищення якості освіти, яка забезпечується оновленням методології навчання й освітніх технологій, а також застосуванням нових інституційних підходів до організації та управління у сфері вищої освіти.

Отже, сучасна тенденція демократизації публічних відносин, що впливає на зміну ролі держави в управлінні суспільними справами, а також особливості власне сфери вищої освіти, яка визначає конкретні нормативні межі державного втручання, залучення державно-громадських організацій до управління, дає можливість розуміти процес державного регулювання у сфері вищої освіти як особливу форму управління. Вона здійснюється без безпосереднього впливу на діяльність суб'єктів освітніх правовідносин і представляє собою взаємопов'язану систему політико-правових, соціально-економічних та організаційних форм й методів впливу, як наслідок це сприяє створенню оптимальних умов для результативного функціонування відповідних освітніх суб'єктів і досягнення поставлених ними цілей.

### **1.3. Концепція стандартів якості надання освітніх послуг в контексті управління якістю прийняття управлінських рішень**

На сучасному етапі у закладах вищої освіти пострадянського простору використовуються три основні моделі управління якістю підготовки фахівців, засновані на таких методах і підходах [16, 21, 46, 49, 55]:

- оціночний метод управління якістю діяльності ЗВО;
- концепція, заснована на принципах Загального управління якістю (TQM);
- підхід, заснований на вимогах міжнародних стандартів якості ISO 9000:2000.

Модель, заснована на оціночному методі (SWOT-аналіз), передбачає систематичне проведення самооцінки для виявлення сильних та слабких сторін діяльності закладу освіти, позитивних і негативних факторів його розвитку. На цій основі розробляються заходи для розв'язання проблемних ситуацій та покращення діяльності ЗВО.

Концепція TQM передбачає наявність у ЗВО чітко сформульованої місії, стратегічних цілей, які розроблені на підставі вивчення потреб суспільства та конкретних споживачів у продуктах освітньої діяльності. Така модель будується на використанні внутрішніх резервів навчального закладу для досягнення якості результатів. Особлива увага в моделі приділяється людському потенціалу та людським відносинам.

Конкретизація наповнення категорії якості освіти з огляду норм офіційних документів та моніторингових заходів може здійснюватися через вимоги та засади міжнародних стандартів якості серії ISO [11–13]. Згідно з вимогами стандартів ISO, основна мета системи вищої освіти – підвищити задоволеність потреб клієнтів, зокрема кожної особистості, держави та суспільства в освітніх послугах, підготовці висококваліфікованих спеціалістів, наукової продукції тощо.

Важливими елементами управлінської діяльності є підготовка,

вироблення та реалізація прийнятих рішень. В умовах реформування світових ринків, зокрема ринку праці, освітніх послуг та науково-інноваційної діяльності, забезпечення ефективного управління зумовлює впровадження в заклади вищої освіти міжнародних стандартів ISO серії 9000 та створення комплексної системи управління якістю (СУЯ) [6]. Останнім часом на стандарт ISO орієнтується лише той заклад вищої освіти, який розвиває свою інноваційну діяльність і прагне завоювати нові сильніші позиції на ринку освітніх послуг та наукомісткого виробництва [21].

Закладені в міжнародних стандартах ISO серії 9000 принципи якості дають змогу успішно їх впроваджувати у ході розробки системи управління якістю у сфері освіти. Виділяють сім принципів і щодо управління якістю освіти вони виглядають таким чином [24, 48]:

Принцип 1. *Організація, орієнтована на споживача.* Заклад освіти (організація) залежить від своїх здобувачів та слухачів (споживачів) і тому зобов'язаний розуміти як нинішні, так і майбутні потреби, реалізувати їх вимоги і намагатися перевершити очікувані результати. Це вказує на те, що успіх визначається не тільки думкою закладу про свою роботу, а також інформацією споживача про дану освітню послугу. Як наслідок, орієнтація на споживача підвищує престиж закладу освіти.

Принцип 2. *Роль керівництва в системі управління якістю.* Керівники досягають єдності цілей та стратегії організації шляхом створення внутрішнього середовища, в якому працівники в повному обсязі долучаються до вирішення завдань організації. Отже, управління якістю освіти пов'язане передусім з перебудовою свідомості керівника. Реалізація цього принципу дозволяє отримати наступні переваги: визначити цілі; виділити пріоритетні цілі та задачі; підвищити відповідальність керівника за результати діяльності; орієнтувати і мотивувати персонал на виконання єдиних цілей та стратегії.

Принцип 3. *Залучення педагогічних, науково-педагогічних працівників у функціонування системи управління якістю.* Працівники всіх категорій є основою закладу освіти – повне залучення до діяльності із забезпечення якості



освіти дозволяє використати максимально вигідно здібності кожного з них.

Управління якістю вищої освіти є колективною діяльністю і потребує спільних зусиль. Тобто ті, хто здійснює маркетинг, планування, дослідження в сфері освіти, і ті, хто безпосередньо реалізує освітню діяльність, а також економічна служба, юрист-консультанти, відділ кадрів та інші структури – абсолютно всі повинні бути задіяні до діяльності по управлінню якістю. Однак необхідно визначити рівень свободи дій працівників у рамках їх посадових компетенцій для творчості та активної участі в управлінні якістю вищої освіти.

Переваги принципу 3: бажання персоналу долучатися до постійного покращення діяльності організації; зростання відповідальності працівників за результати власної діяльності; збільшення зацікавленості в успіхах організації і власної причетності працівників до вирішення загальних завдань.

Принцип 4. *Процесний підхід*. Запланований результат досягається ефективно тоді, коли всіма ресурсами та видами діяльності здійснюють керівництво як процесами, а саме як сукупністю послідовних дій та операцій. Відтак питання якості повинно бути закладено в усі без виключення процеси.

Вказаний підхід дає можливість: визначити пріоритетні напрямки розвитку організації; прогнозувати майбутні результати діяльності; оцінювати можливості їх поліпшення; ефективніше використовувати наявні ресурси та знижувати витрати на освітню діяльність.

Принцип 5. *Системний підхід до управління*. Означає розуміння, визначення та управління системою взаємопов'язаних процесів для підвищення результативності і ефективної діяльності організації.

Переваги принципу 5: визначення взаємозв'язків між всіма процесами системи; встановлення процесів, які як найкраще дозволяють досягти бажаних результатів; зосередження зусиль на найважливіших процесах; безперервне покращення процесів через моніторинг, оцінювання і подальшу модернізацію.

Принцип 6. *Постійне покращення*, яке є незмінною ціллю організації.

Переваги принципу 6: швидка реакція на появу нових прогресивних розробок, технологій та методів, впровадження їх, враховуючи можливості

організації; підвищення професіональних якостей персоналу шляхом навчання засобам і методам безперервного підвищення якості освіти.

Принцип 7. *Прийняття рішень, заснованих на фактах.* Прийняття ефективних рішень базується на даних логічного чи інтуїтивного аналізу фактичної інформації.

Переваги принципу 7: одержання достовірних даних та інформації; прийняття рішень, основою яких є достовірна інформація; доступність інформації для персоналу; підготовка працівників, які здатні проаналізувати факти і прийняти відповідні рішення.

Отже, якість підготовки випускників (якість знань, умінь, навичок і системи ціннісних орієнтацій) розглядається на рівні одного з кінцевих продуктів професійної діяльності ЗВО. Основним замовником, а відповідно до норм ДСТУ ISO 9000:2001 (принцип управління якістю «Орієнтація на замовника (споживача)») – і основним експертом з якості підготовки фахівців з вищою освітою – є держава. З огляду на цей факт, цілком логічним виглядає припущення про потребу зміни суб'єкта моніторингу якості вищої освіти з університетського рівня на державний.

У 2003 році на Берлінській конференції Європейській асоціації із забезпечення якості вищої освіти (ENQA) було надано завдання підготувати до зустрічі в Бергені перелік основних вимог до стандартів ЗВО щодо якості надання освітніх послуг [52, 53]. У першій частині наданих рекомендацій зазначено, що системи забезпечення якості освітніх послуг мають містити:

1. Правила та процедури гарантування якості: заклади зобов'язані мати правила, формувати організаційну культуру та відповідні процедури, які гарантують якість їх стандартів та результатів. З цією метою заклади повинні запровадити і реалізовувати стратегію постійного підвищення якості. Між тим, стратегія, правила та процедури мають мати формальний статус і бути доступними публічно. Вони також повинні передбачати визначення ролі здобувачів освіти та інших стейкхолдерів (зацікавлених сторін).

2. Ухвалення, моніторинг та періодичний перегляд освітніх програм та

досягнутих результатів навчання.

3. Оцінювання студентів, використовуючи послідовно визначені освітньою програмою критерії, правила та процедури.

4. Гарантування якості викладацького складу: заклади повинні мати методи контролю для залучення до освітнього процесу кваліфікованих та компетентних викладачів. При цьому кваліфікація викладачів повинна бути доступною для зовнішнього контролю, результати якого можна оприлюднити.

5. Ресурси: заклади гарантують, що ресурси, необхідні для забезпечення навчання здобувачів, є адекватними та доступними для всіх освітніх програм.

6. Інформаційні системи: заклади гарантують, що здійснюють збір, аналіз і використовують необхідну інформацію для ефективного управління запропонованими освітніми програмами та іншими діями.

7. Інформування громадськості: заклади зобов'язані постійно оприлюднювати об'єктивну та неупереджену якісну і кількісну інформацію відносно наявних програм та досягнутих результатів.

Варто відмітити, що вимоги державних стандартів не стосуються результатів роботи науковців і викладачів ЗВО, а тільки упорядковують процеси необхідної діяльності. Стандарти також не регламентують структуру та зміст наукових досліджень й освітніх програм, методології і технології, які використовуються в науковому та освітньому процесах.

Стандарти серії ISO – це філософія якості, яка спрямована організувати мислення певним чином. Водночас вимоги стандартів мають бути адаптовані до конкретних умов, але загальні принципи обов'язково мають враховуватись у ході розробки системи управління якістю у закладі вищої освіти.

Отже, національна система вищої освіти, застосовуючи міжнародні стандарти ISO серії 9000, підтримує новаторські підходи до освітньої діяльності та реалізує систему ефективного управління шляхом адаптації до змін в освітньому процесі і використання оптимальних методів та прийомів в контексті прийняття управлінських рішень, які забезпечують відкритість й прозорість публічного управління.

## Висновки до розділу 1

Термін «якість» використовується в усіх сферах суспільства, його визначення у галузі освіти вказано в Законі України «Про вищу освіту», зокрема значну увагу приділено процесам забезпечення якості, які представлені у спеціальному розділі «Забезпечення якості вищої освіти».

Оцінювання якості необхідно проводити із застосуванням показників цільового характеру, які враховують інтереси всіх зацікавлених сторін. Тому з метою забезпечення прозорості та зрозумілості, перш за все варто визначити мету майбутнього оцінювання та цільову аудиторію.

На сьогодні важливими є кроки щодо внутрішньої модернізації та структурної перебудови не лише системи вищої освіти, а й механізмів публічного управління. Основними проблемами чинної систему вищої освіти в Україні є значна кількість напрямів, спеціальностей та освітніх програм, погіршення матеріально-технічної бази закладів вищої освіти, зменшення їх фінансування та низький рівень автономії, складнощі з мобільністю всіх учасників освітнього процесу.

Вирішення зазначених проблем можливе за умов трансформації не тільки освітніх, але й управлінських процесів. Важливими складовими управлінської діяльності являються підготовка, вироблення і реалізація прийнятих рішень. При цьому забезпечення ефективного управління потребує впровадження в заклади вищої освіти міжнародних стандартів ISO серії 9000 і формування комплексної системи управління якістю. Закладені в них принципи якості (виділяють сім) дають можливість успішно їх впроваджувати для побудови ефективної системи управління якістю у сфері освіти.

Відповідно до вимог стандартів ISO, основна метою системи вищої освіти є підвищення задоволеності потреб в освітніх послугах, підготовка висококваліфікованих спеціалістів, наукові здобутки та інше. При цьому рівень підготовки випускників розглядається як один з кінцевих продуктів професійної діяльності закладу вищої освіти.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНИХ ТА ВІТЧИЗНЧИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 2.1. Кращі міжнародні практики забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти

Глобальні проблеми ХХІ століття, стрімкий розвиток комунікаційних та інформаційних технологій, завдання підготувати виробничий персонал для різних секторів промисловості, сільського господарства і сфери послуг потребують теоретико-методологічного обґрунтування нової концепції розвитку навчання і професійної освіти [18]. В країнах Європейського Союзу діють різні системи із забезпечення якості освіти, що формувалися в умовах, коли вимоги до якості освіти висувались безпосередніми користувачами освітніх послуг – здобувачами освіти, науковцями, роботодавцями, суспільством [7, 15, 30, 54].

Найпоказовішим щодо оцінки якості вищої освіти є досвід Великобританії, де наявна система державного контролю максимально децентралізована, університетам надається право самостійно формувати систему контролю якості та обирати напрямки її реалізації. При цьому, як і в континентальній частині Європи якість вищої освіти вважається заздалегідь визначеним фактором. Одним із найпоширеніших методів є запрошення до участі «зовнішніх» екзаменаторів. Управління якістю вищої освіти трактують як аспект всеосяжної функції якості для визначення та реалізації необхідної політики – намірів та мети організації. Забезпечення якості розглядається як її оцінка чи моніторинг: систематичні перевірки для визначення чи досягається прогнозований рівень якості вищої освіти і чи відповідають зазначеній цілі результати освітнього процесу [35, 46, 47].

Найважливіші нововведення в галузі управління якістю освіти

Великобританії є предметом детальних наукових обговорень з метою розробки затребуваного загальноєвропейського підходу до управління якістю надання освітніх послуг. Функціонування системи зовнішнього оцінювання – Агентство з гарантування якості вищої освіти, стало одним із низки результатів впровадження суттєвих змін у систему вищої освіти Великобританії [14].

У Франції відповідальним за освітню політику є Міністерство народної освіти, наукових досліджень і технологій. Однак діяльність закладів вищої освіти оцінюється Національним експертним комітетом, який існує з 1984 року і створений у відповідності до закону про вищу освіту. Важливо відмітити, що у Франції отримані результати університетських перевірок та оцінок є загальнодоступними і широко публікуються. Тому не тільки держава, але й суспільству в цілому володіють інформацією про академічний рівень того чи іншого закладу вищої освіти. Такий механізм яскраво демонструє централізовану систему французької вищої освіти. Між тим, Франція на сьогоднішній день презентує тенденції переходу від оцінки, яка базується спершу на принципах централізації, до процесів самооцінки, тісно пов'язаних з самим закладом освіти. Процес оцінювання якості вищої освіти у Франції все більше переходить на сторону повної відповідальності закладів освіти у сфері регуляції своєї діяльності, при цьому уряд здійснює допоміжну роль [15].

В Німеччині активно функціонує міжінституційна система забезпечення якості, яка є доповненням управління якістю в окремому закладі освіти. Система акредитації потребує впровадження мінімальних стандартів стосовно змісту навчання, тобто можна акредитувати лише окремі курси, які рецензують фахівці рівного статусу. При цьому сама акредитація здійснюється різними агенціями – регіональними і такими, що зосереджені на окремих галузях [18].

Перший етап процедури оцінювання в Німеччині – самодослідження ЗВО, визначення сильних та слабких сторін. До другого етапу оцінювання залучаються незалежні експерти. Після акредитації видається сертифікат, який засвідчує відповідність певним стандартам якості. Процес акредитації базується на процедурі оцінювання, яка використовується до освітніх програм і/або

інституту, і видається на визначений термін – п'ять років. На даний момент широко обговорюються фінансові довгострокові наслідки такого оцінювання. Отримана коротка та приблизна характеристика вказує на те, що Німеччина, яка попередньо не приділяла необхідної уваги питанню оцінювання якості, готова змінювати свою позицію, перш за все завдяки новим ініціативам, запропонованим у європейських деклараціях та угодах [53, 54].

Процес забезпечення якості університетської освіти Австрії охоплює такі обов'язкові етапи, як визначення та розвиток якості освіти, її розробка та розвиток на рівні оцінного компонента, визначення стратегічних цілей та поточних завдань забезпечення якості діяльності установи університетського рівня, розробка чіткого плану її реалізації на рівні цільового компонента, визначення концепцій та різноманітних інструментів забезпечення якості університетської освіти на рівні концептуального та інструментального компонентів [35, 45].

Система освіти США відбиває в загальному цінності й пріоритети американського суспільства, охоплюючи прихильність до демократії, свобод особистості та шанобливого відношення до різноманітності населення країни [22]. Оцінка якості освіти здійснюється на основі впровадженої концепції тестування на рівні місцевих органів освіти чи штатів. При цьому національна система оцінювання аналізу ефективності стандартів базується на моніторингових дослідженнях, які здійснюються добровільно з періодичністю у 2-3 роки представницькими делегатами серед учнів 4, 8 та 12 класів з усіх предметів. Національні іспити не здійснюються, проте різні форми іспитів й тестувань проводяться практично у всіх школах [14].

Основними змінами у системі оцінювання якості освіти є її переорієнтація на повноцінніші системи оцінки – альтернативні оцінки, автентичні оцінки й інші, у межах яких оцінюються всі сторони освітніх досягнень (не лише знання й уміння, які перевіряють тестуванням з вибором відповідей). Між тим, у низці штатів вже включено практичні завдання в екзаменаційні роботи, а на рівні окремих штатів введено технології, що

застосовують накопичувальну систему оцінки (портфоліо) [22, 46].

Слід зауважити, що американська система акредитації відображає риси загальної концепції контролю якості освіти. Система визнання чесності та якості освітніх установ і реалізованих ними освітніх програм, що наділяє правом на довіру академічне співтовариство та народ, для яких вони служать.

За результати вивчення зарубіжного досвіду у використанні механізмів публічного управління освітянською галуззю можна зробити висновок щодо необхідності реалізації заходів із реформування системи вищої освіти України у їх діалектичній єдності з відповідними заходами в системі вищої освіти та науковій сфері.

## **2.2. Характеристика системи забезпечення якості у галузі вищої освіти України**

В Україні для забезпечення якості освіти розроблено відповідні механізми, заходи, інструменти, критерії, правила, процедури, що допомагають оцінити стан якості освіти за всіма параметрами освітньої діяльності. Вперше в тексті Закону України «Про вищу освіту» [38] наведена структура системи забезпечення якості вищої освіти в Україні (ст.16), яка складається із наступних систем (див. дод. А):

- 1) зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності вищих навчальних закладів та якості вищої освіти;
- 2) забезпечення вищими навчальними закладами якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості);
- 3) забезпечення якості діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти і незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти.

Внутрішньоуніверситетська система забезпечення якості вищої освіти має на меті сформувані алгоритм безперервної інституційної уваги до забезпечення якості освіти, включаючи періодичний перегляд і покращення освітніх програм



та навчальних курсів [40]. Впровадження внутрішньої системи забезпечення якості базується на унікальній внутрішній культурі закладу вищої освіти, його місії, традиціях, відповідній політиці якості, взаємоповазі і довірі між всіма учасниками університетської спільноти. Саме тому такі системи можуть відрізнитися в різних закладах вищої освіти [37].

Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти у ЗВО (система внутрішнього забезпечення якості) оцінюється за його поданням до Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) або акредитованими ним незалежними установами оцінювання та забезпечення якості вищої освіти щодо відповідності чинним вимогам до системи забезпечення якості вищої освіти, які затверджені НАЗЯВО [3].

Зовнішня система забезпечення якості вищої освіти представлена рядом інституційних суб'єктів (НАЗЯВО, МОН України, автономні ЗВО, незалежні установи оцінювання та забезпечення якості вищої освіти). Вважаємо, що для створення зовнішньої системи забезпечення якості вищої освіти необхідно забезпечити функціонування усіх передбачені такою системою інституційних суб'єктів та розділити між ними повноваження щодо забезпечення якості вищої освіти.

Слід зауважити, що Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти щороку має готувати та оприлюднювати звіт про якість вищої освіти в Україні, її відповідність на виконання завдань для сталого інноваційного розвитку суспільства, доповідь про власну діяльність, формувати пропозиції щодо законодавчого забезпечення якості вищої освіти та направляти вказані документи Президентові України, Верховній Раді України, Кабінетові Міністрів України та закладам вищої освіти для подальшого їх обговорення і належного реагування.

З огляду на вищезазначене, в Україні для ефективного забезпечення якості вищої освіти необхідно сприяти роботі інституційних суб'єктів, продовжувати використовувати дієві механізми, інструменти, заходи, критерії,

процедури, правила, які допомагають здійснювати оцінку за всіма параметрами освітньої діяльності.

## **Висновки до розділу 2**

Міжнародний досвід реалізації механізмів публічного управління галуззю освіти, який формувався на основі вимог до якості безпосередніх користувачів освітніх послуг (студентів, науковців, роботодавців, суспільства), необхідно застосовувати, впроваджуючи заходи із реформування діючої системи вищої освіти, враховуючи при цьому діалектичну єдність з певними заходами у системі вищої освіти і науковій сфері.

До структури системи забезпечення якості вищої освіти в Україні згідно із Законом України «Про вищу освіту» [38] входять три основні системи, які дозволяють координувати всі наявні процеси: система зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності вищих навчальних закладів та якості вищої освіти; система забезпечення вищими навчальними закладами якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості); система забезпечення якості діяльності НАЗЯВО і незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти.

На сьогодні важливої ролі набуває внутрішньоуніверситетська система забезпечення якості вищої освіти, яка включає періодичний перегляд і постійне покращення освітніх програм та навчальних курсів. Однак необхідно забезпечити функціонування усіх існуючих інституційних суб'єктів (Міністерства освіти і науки України, Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти, автономних закладів вищої освіти) і обов'язково розділити між ними повноваження щодо забезпечення якості вищої освіти.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 3.1. Передумови та вимоги до реалізації системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти

В сучасних умовах розвитку освітньої системи України актуальність проблеми забезпечення якості вищої освіти та побудови ефективної системи управління нею зумовлено позитивним досвідом впровадження систем якості вищої освіти європейськими країнами та потребою України як учасниці європейського освітнього простору у розробці вітчизняного аналогу [34, 41]. Згідно зі статтею 22 Закону України «Про вищу освіту» [38] ЗВО повинні обов'язково мати активно функціонуючу внутрішню систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. Впровадження системи якості дозволяє вивести на міжнародний рівень здобувачів вищої освіти, задовольнити потреби зацікавлених сторін (стейкхолдерів) в якості надання освіти та створити нову організаційну культуру закладу вищої освіти [4].

Відповідно до Закону України «Про освіту» [39] до структури системи забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти) можуть бути включені низка складових, основними з яких є:

- стратегія (політика) та процедури забезпечення якості освіти;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів для повноцінної організації освітнього процесу;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти, педагогічної (науково-педагогічної) діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників та управлінських дій керівництва закладу освіти;
- забезпечення наявності сучасних інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти.

Вступ України до Болонського процесу накладає певні вимоги як на національну систему гарантії якості освіти, так і на механізми внутрішніх гарантій якості навчального закладу, які реалізуються через систему якості навчального закладу. Ці вимоги на сьогодні визначаються «Стандартами та директивами ENQA» [45] і можуть розглядатися як базові вимоги до системи якості навчального закладу. З іншого боку, останньою редакцією стандарту до обов'язкових вимог додано вимоги законодавства, отже, українські ЗВО, які прийняли рішення щодо розроблення та впровадження системи управління якістю (СУЯ) відповідно до названого вище стандарту, повинні виконувати вимоги і Болонського процесу [50].

Передумовами впровадження у діяльність ЗВО міжнародних стандартів, зокрема стандартів ISO серії 9000, є інтеграційні процеси, глобалізація світових ринків, зокрема ринків праці, освітніх послуг та науково-інноваційної продукції, приєднання України до Болонського процесу, загострення конкуренції серед ЗВО на внутрішньому ринку, незадовільний рівень якості освіти. Використання СУЯ в усіх сферах виробництва та сферах надання послуг на сьогодні є головним пріоритетом розвитку в умовах ринкової економіки в усьому світі [11–13, 37].

Слід виділити основні вимоги при створенні СУЯ у ЗВО, а саме [2]:

- вимоги до документації. Документи СУЯ розробляються керівництвом ЗВО, містять стратегію та конкретні плани дій керівництва з удосконалення освітньо-виховного процесу, підвищення якості діяльності закладу вищої освіти, покращення економічного положення співробітників;

- вимоги до відповідальності керівництва в СУЯ. Керівництво ЗВО повинно забезпечити якісне виконання вимог СУЯ, проінформувати всіх співробітників, своєчасно реагувати на зміни у системі, об'єктивно оцінювати сильні, слабкі сторони та ризики СУЯ;

- вимоги до менеджменту ресурсів. Керівництвом ЗВО формується бізнес-план реалізації СУЯ. В бізнес-плані повинно бути економічно обґрунтовано всі ресурсні витрати СУЯ тощо;

- вимоги до процесів життєвого циклу надання освітніх послуг кафедрою. Керівництво усіх рівнів зобов'язане здійснювати наступні види діяльності: аналізувати і прогнозувати сегменти ринку освітніх послуг, планувати послуги, налагоджувати комунікаційні зв'язки тощо;

- вимоги до проведення внутрішніх перевірок. Об'єктивний моніторинг всіх напрямів діяльності закладу вищої освіти;

- вимоги до корегувальних дій. Керівництво має об'єктивно оцінювати процеси СУЯ та оперативно приймати управлінські рішення.

Тому для якісного удосконалення процесів менеджменту та налагодження інформаційних і процесних зв'язків, у ході розробки, впровадження та адаптації СУЯ, доцільно реформувати функціонально-організаційну структуру управління закладу вищої освіти шляхом впровадження відділу управління якістю [23].

Отже, ринково-орієнтована система діяльності спрямовує зусилля керівників вітчизняних закладів вищої освіти на розроблення систем управління якістю освіти та впровадження заходів з метою покращення якості надання освітніх послуг і підвищення власної конкурентоспроможності шляхом створення внутрішнього конкурентного середовища, мотивування кафедр, науково-педагогічних працівників на результативну та якісну роботу.

### **3.2. Досвід і тенденції розвитку системи управління якістю Поліського національного університету**

Результативність системи управління якістю досягається шляхом практичного впровадження сучасних принципів, які лежать в основі стандартів ISO серії 9000. Поліським національним університетом (раніше Житомирським національним агроекологічним університетом) реалізується процесний підхід до управління всіма видами діяльності (див. дод. Б).

Особливості, переваги, потенційні ризики внутрішньої системи забезпечення якості (СУЯ) в Поліському національному університеті висвітлені

у НЯ-01 «Настанові з якості», якає основним документом системи управління якістю університету і визначає порядок функціонування та вимоги до неї.

Настанову розроблено відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги», до її складу входить посилання на процедури, або карти виконання процесів і опис послідовності та взаємодії процесів, включених до СУЯ, схематичне їх зображення [12].

Системи управління якістю університету включає управління діяльністю всіх підрозділів, які задіяні в організації, проведенні, інформаційному та матеріально-технічному забезпеченні освітньої і наукової діяльності університету, базуючись на: результатах проведених соціологічних досліджень та анкетувань здобувачів вищої освіти; пропозиціях співробітників; рекомендаціях внутрішніх аудиторів стосовно підпорядкованості; систематизації та відповідальності за перебіг процесів; налагодженні співпраці між структурними підрозділами; вдосконаленні документообігу. У рамках СУЯ управлінню підлягає зовнішня і внутрішня документація.

Поряд із впровадженням СУЯ, в університеті розроблена, затверджена в установленому порядку Політика у сфері якості, яка розміщена на веб-сайті університету, інформаційних стендах і відповідає стратегії, цілям та середовищу університету, забезпечує основу для розроблення цілей у сфері якості, містить зобов'язання відповідати встановленим вимогам та безперервно вдосконалювати систему управління якістю.

В університеті функціонує процес внутрішнього аудиту, мета якого підтвердити відповідність СУЯ вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 та власне визначеним вимогам, а також переконатися у результативному впровадженні та функціонуванні СУЯ. Дотримання засад та принципів СУЯ, аналіз звітної документації за результатами внутрішнього аудиту і проведення, відповідно, корегувальних та попереджувальних дій забезпечують поліпшення діяльності університету, перш за все, виконанням потреб замовників та підвищенням ступеня їх задоволеності. При цьому, підвищення задоволеності замовників

базується не тільки на покращенні процесу надання послуг, але й на вивченні майбутніх потреб та очікувань замовників.

Персонал Поліського національного університету долучається до забезпечення результативності СУЯ, вмотивований на безперервний розвиток, підвищуючи професійну компетентність та впроваджуючи інновацій у своїй роботі. Кожен структурний підрозділ має чітко поставлені, кількісно виражені цілі, сформовані на основі положень політики з управління якістю послуг у сфері вищої освіти. Всі процеси СУЯ систематично оцінюються за визначеними критеріями результативності. Професійно підготовлені керівники процесів СУЯ вивчають причини невідповідностей і реалізують коригувальні та запобіжні дії з метою їх усунення [4].

Результатом проведеної клопіткої діяльності для впровадження сучасної системи управління якістю надання послуг у сфері вищої освіти стало одержання сертифікату міжнародного зразку системи управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015 «Система управління якістю. Вимоги» Житомирським національним агроекологічним університетом. Проте на сьогодні є ряд чинників, які здійснюють вплив на освітню та наукову діяльність університету:

- внутрішні – цілі та задачі, що ставить керівництво університету; організаційна та функціональна структура університету; ресурси (персонал, матеріально-технічна база, інформаційна база, фінансові ресурси); корпоративна культура;

- зовнішні – *Міністерство освіти і науки України*, що розробляє програми та стратегію розвитку вищої освіти і вносить пропозиції щодо обсягу та напрямків державної підтримки для підготовки фахівців з вищою освітою; *НАЗЯВО*, яке створює вимоги до системи забезпечення якості вищої освіти і розробляє положення про акредитацію освітніх програм; *вступники до університету*, які визначають формування контингенту здобувачів вищої освіти; *здобувачі вищої освіти*, які зацікавлені одержати якісну освіту та набуті компетентностей, які забезпечать успішне працевлаштування відповідно до запитів ринків праці, зокрема національного та міжнародного.

### **3.3. Потенційні ризики та переваги функціонування системи управління якістю освітнього процесу у закладах вищої освіти**

Трансформаційні процеси у вищій школі України проходять період значної соціально-економічної кризи. При цьому ринкові відносини потребують складання прогнозів розвитку вищої освіти і запровадження в діяльність закладів вищої освіти елементів планування, які погоджені з потенційними роботодавцями на взаємовигідних умовах партнерства [20, 25].

Узагальнюючи проведений аналіз особливостей функціонування системи управління якістю, маємо підстави стверджувати, що основними перевагами впровадження СУЯ є створення можливостей підвищення рівня функціонування закладів вищої освіти, а саме:

- упорядкування та регламентування діяльності шляхом прописування процесів й управління ними;
- раціональне та ефективне використання ресурсів;
- виконання потреб замовників та підвищення ступеня їх задоволеності;
- поліпшення рівня внутрішнього документообігу та якості надання освітніх послуг, що в свою чергу зумовлює підвищення конкурентоспроможності ЗВО в цілому і ріст престижу випускників.

Проблеми ефективного функціонування вищої школи зумовлені: економічною нестабільністю; невідповідністю освітніх програм сучасним вимогам ринку праці; незацікавленістю роботодавців розвивати співпрацю з системою вищої освіти для формування змісту освітнього процесу; відсутністю соціального партнерства, яке сприяло б розвитку взаємодії між сферою освіти, центрами зайнятості, кадровими агенціями, закладами освіти і організаціями [36, 37]. Вважаємо, що потенційні ризики впровадження СУЯ у сфері вищої освіти полягають у:

- завданні отримати сертифікат, а не покращити внутрішню систему забезпечення якості;
- відсутності зацікавленості науково-педагогічних працівників у



- впровадженні системи управління якістю;
- надмірній регламентації діяльності і процесів, що може призвести до розробки значної кількості документів, здатних створювати труднощі в роботі;
  - незрозумілості внутрішнім та зовнішнім стейкхолдерам термінології стандарту ISO 9001.

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

Низка одержаних показників результативності та ефективності в динаміці дає змогу вищому керівництву ЗВО з'ясувати позитивні та негативні чинники у реалізації процесів, планувати заходи щодо вдосконалення діяльності науково-педагогічних працівників та структурних підрозділів для підготовки конкурентоспроможних фахівців, вдосконалювати показники, враховуючи підвищені вимоги стосовно оцінки вагомих показників, і впроваджувати нові якісні та кількісні оціночні показники [34, 43].

Таким чином, розробка та впровадження системи управління якістю у відповідності до міжнародного стандарту серії ISO 9001 і адаптація її до реальних умов закладу вищої освіти є важливим кроком його розвитку на шляху реформування.

### **Висновки до розділу 3**

Закладам вищої освіти необхідно сформувати внутрішню систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, що дає можливість вивести на міжнародний рівень здобувачів вищої освіти, задовольнити у повному обсязі потреби зацікавлених сторін в якості надання освітніх послуг та сформувати нову організаційну культуру.

Впровадження у діяльність закладів вищої освіти міжнародних стандартів, зокрема стандартів ISO серії 9000, розроблення системи управління якістю та впровадження заходів для покращення якості надання освітніх послуг та підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти спрямовує зусилля їх керівників на створення внутрішнього конкурентного середовища. Передумовами для цього є інтеграційні процеси, глобалізація ринків праці, освітніх послуг та науково-інноваційної продукції, приєднання України до Болонського процесу, загострення конкуренції між закладами вищої освіти.

Результативність системи управління якістю у Поліському національному університеті досягається завдяки реалізації сучасних принципів управління якістю, які лежать в основі стандартів ISO серії 9000 і процесному підходу до управління всіма видами діяльності практичній. Основними перевагами впровадження системи управління якістю є упорядкування та регламентування діяльності через прописування процесів та управління ними, раціональне використання ресурсів, задоволення потреб замовників, покращення рівня внутрішнього документообігу та якості надання освітніх послуг.

Що стосується потенційних ризиків впровадження системи управління якістю у сфері вищої освіти, то вони полягають, перш за все, у завданні отримати лише сертифікат, а не покращити внутрішню систему забезпечення якості, відсутності зацікавленості працівників у впровадженні даної системи, надмірній регламентації діяльності і процесів та розробці значної кількості документів, незрозумілості внутрішнім та зовнішнім стейкхолдерам сучасної термінології. Незважаючи на вказані ризики вважаємо, що для забезпечення міцних ринкових позицій закладам вищої освіти необхідно забезпечити діяльність ефективної системи управління якістю відповідно до міжнародного стандарту серії ISO 9001, яка охоплює весь цикл освітнього процесу.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено теоретичне узагальнення та запропоновано новий підхід до вирішення наукового завдання відносно забезпечення якості вищої освіти, публічного управління одним із найважливіших ресурсів національної економіки. Відповідно до теоретичних підходів досліджено поняття якості вищої освіти та освітньої діяльності, розглянуто необхідні інструменти та стандарти, переваги та ризики функціонування системи управління якістю, що дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Необхідно розглядати визначення якості вищої освіти як збалансованої відповідності, враховуючи встановлені потреби, вимоги, цілі, норми, стандарти, визначені окремими громадянами, організаціями, суспільством і державою в цілому. Важливою складовою публічного управління якістю вищої освіти є підготовка, вироблення та реалізація управлінських рішень і впровадження в заклади вищої освіти міжнародних стандартів ISO серії 9000.

2. Аналіз передового досвіду європейських країн та США у сфері забезпечення якості вищої освіти показав, що сьогодні важливо його впроваджувати для реалізації механізмів публічного управління освітянською галуззю із реформування системи вищої освіти та наукової сфери України.

3. У ході проведення досліджень вивчено особливості функціонування системи забезпечення якості вищої освіти України, до складу якої входять системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості і діяльність Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та незалежних установ оцінювання, забезпечення якості освіти.

4. Обґрунтовано необхідність розроблення і впровадження системи управління якістю, спрямованої на покращення якості надання освітніх послуг, зростання стабільності діяльності і зменшення непродуктивних втрат закладів вищої освіти.

5. Встановлено, що впровадження системи управління якістю у заклад вищої освіти відповідно до міжнародного стандарту серії ISO 9001 реформує освітню діяльність шляхом новаторства для підтримки конкурентної переваги та успішного соціально-економічного розвитку.

6. Отримані результати досліджень створеної комплексної системи управління якістю і реалізація політики у сфері якості освіти на базі Поліського національного університету дають змогу вивчити основне завдання їх впровадження – забезпечення потреб і формування цінностей замовників (стейкхолдерів) освітньої послуги. Поліський національний університет активно підтримує ідеї безперервного удосконалення та лідирує у сфері забезпечення високої якості послуг і постійного підвищення ефективності управління наявним ресурсним потенціалом.

7. На підставі проведеного аналізу встановлено переваги та потенційні ризики, які спонукають здійснювати подальше впровадження та удосконалення системи управління якістю відповідно до міжнародного стандарту серії ISO 9001 із залученням європейських партнерів, які мають значний досвід. Виходячи з цього, пропонуємо впроваджувати нові технології управління якістю у сфері вищої освіти, поєднуючи із використанням вже існуючих, скоригованих з урахуванням змін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабин І. І. Стратегія й сучасні тенденції розвитку вищої освіти в контексті європейського простору вищої освіти. *Педагогіка і психологія : Вісник АПН України*. 2009. № 2 (63). С. 61–71.
2. Белова Л. О., Бульба В. Г., Поступна О. В. Стан і проблеми здійснення управління якістю освіти та освітньої діяльності в Україні: експертне оцінювання. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 2. С. 8–17.
3. Бруєва В. А. Ключові аспекти розробки і впровадження система управління якістю у відповідності міжнародного стандарту серії ISO 9001 в вищому навчальному закладі. *Якість технологій та освіти*. 2013. № 3. С. 79–87.
4. Веремчук Я. Ю. Впровадження системи управління якістю у заклад вищої освіти: переваги та потенційні ризики. *Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. форуму, 25 жовт. 2019 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2019. С. 86–89.
5. Веремчук Я. Ю. Державне управління якістю вищої освіти у процесі євроінтеграції. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 23 черв. 2020 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2020. С. 226–230.
6. Веремчук Я. Ю. Публічне управління якістю прийняття управлінських рішень у сфері вищої освіти. *Наукові читання – 2020* : матеріали науко.-практ. конф. науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу. Житомир : Поліський національний університет. 2020. С. 77–79.
7. Гонтар З. Г., Грех Л. А. Удосконалення державного управління якістю вищої освіти з використанням європейського досвіду. *Управлінські, правові та економічні аспекти забезпечення безпеки життєдіяльності*

*населення і територій* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, курсантів та студентів. Львів : ЛДУ БЖД, 2019. С. 20–23.

8. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. 1. С. 34–40.

9. Губерська Н. Л. Державне регулювання вищої освіти в умовах демократизації публічних відносин в Україні. *Право і суспільство*. 2015. № 2. С. 153–158.

10. Домбровська С. М. Удосконалення механізмів державного управління у сфері реформування вищої освіти як одна із заporук якості навчання. *Держава та регіони. Сер. : Державне управління*. 2010. № 3. С. 143–146.

11. ДСТУ ISO 19011:2012. Настанови щодо здійснення аудитів систем управління. [Чинний від 2013-07-01]. Київ, 2013. 33 с. (Інформація та документація).

12. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. [Чинний від 2016-07-01]. Київ, 2013. 33 с. (Інформація та документація). Режим доступу: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=64013](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013).

13. ДСТУ ISO 9001: 2001. Системи управління якістю. [Чинний від 2001-06-27]. Київ, 2001. 24 с. (Інформація та документація).

14. Дупак Н. В. Система забезпечення якості вищої освіти у країнах Західної Європи та США. *Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти*. 2014. Вип. 9. С. 173–179.

15. Загородній А. Г. Європейська система забезпечення якості вищої освіти. Київ : Вища шк., 2006. № 4. С. 15–22.

16. Зінченко В. О. Моделі управління якістю вищої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. Запоріжжя, 2011. Вип. 15 (68). С. 289–298.

17. Калашнікова С. Європейська політика модернізації вищої освіти: ключові орієнтири. *Вища освіта України*. 2012. № 2. С. 80–84.

18. Карпенко М. М. Пріоритети розвитку вищої освіти в Україні в руслі загальноєвропейських тенденцій. Режим доступу: <http://niisp.gov.ua>.
19. Коленський В. В. Критерії якості вищої освіти. *Управлінський вимір* : зб. матеріалів наук. досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування. Полтава : кафедра публічного управління та адміністрування, 2019. Ч 2. «Територія науки». С. 38–40.
20. Краснікова О. С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 82–84.
21. Крикун О. О. Концептуальний підхід до управління якістю закладу вищої освіти. *Проблеми сучасної освіти*. 2019. Вип. 9. С. 10–17.
22. Кучай Т. П. Академічно-громадське навчання - вагома складова професійної підготовки студентів у США. *Наук. вісник НУБіП України. Сер. Педагогіка, психологія, філософія*. 2018. Вип. 279. С. 328–331.
23. Лисенко В., Тавлуй І. Передумови впровадження системи управління якістю у вищому навчальному закладу. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2011. № 4. С. 65–69.
24. Листопад І. О., Кісь В. М. Основні принципи управління якістю. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2014. Вип. 148. С. 395–399.
25. Мартякова О. В. Снігова С. М., Мудра О. В. Регулювання взаємодії ринків освітніх послуг та праці на основі управління їх якістю. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 154–168.
26. Мінакова Т. П. Підходи до оцінювання якості вищої освіти. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 7-8. С. 50–52.
27. Мороз С. А. Детермінанти якості вищої освіти як підґрунтя для вдосконалення механізмів державного управління її забезпечення. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 57. С. 96–107.
28. Мороз С. А., Мороз В. М. Зміст дефініції «якість вищої освіти» в контексті наукових поглядів представників східноєвропейських наукових шкіл.

*Теорія і практика управління соціальними системами : філософія, психологія, педагогіка, соціологія.* 2017. № 2. С. 58–71.

29. Мороз С. А. Реалізація принципу орієнтації на замовника, як напрям вдосконалення механізмів державного управління якістю вищої освіти. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування : електронне наукове фахове видання ХНТУ.* 2018. № 1. Режим доступу: [http://elzbirn-du.at.ua/2018\\_1/19.pdf](http://elzbirn-du.at.ua/2018_1/19.pdf).

30. Мусієнко І. І. Принципові відмінності системи освіти України від вимог європейського простору вищої освіти. *Наукові праці. Державне управління.* 2010. Вип. 135. Т. 147. С. 28–31.

31. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf> (дата звернення: 21.05.2020).

32. На шляху до Європейського простору вищої освіти: відповіді на виклики глобалізації: Комюніке Конференції Міністрів європейських країн, відповідальних за сферу вищої освіти. м. Лондон, 16–19 трав. 2007 р. Режим доступу: [http://www.mon.gov.ua/education/higher/bolpr/komunike\\_ukr.doc](http://www.mon.gov.ua/education/higher/bolpr/komunike_ukr.doc).

33. Ніколенко С. Якість вищої освіти України – погляд у майбутнє. *Світ фінансів.* 2006. Вип. 3 (8). С. 7–22.

34. Опар Н. В. Системи управління якістю вищої освіти: актуальність та проблеми впровадження. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ:* зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 17 жовт. 2018 р. Херсон : ДВНЗ «ХДАУ», 2018. С. 70–72.

35. Опар Н. В. Удосконалення державного управління якістю вищої освіти в Україні з використанням досвіду європейських країн. *Актуальні питання сучасної науки.* 2006. С. 109–112.

36. Перчук О. В. Система управління якістю у ВНЗ як інструмент безперервного поліпшення якості освіти. *Економічний вісник університету :* зб.



наук. праць. Переяслав-Хмельницький, 2011. Вип. 17/2. Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2011\\_17\\_2/Perchuk.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_2/Perchuk.pdf).

37. Полянко В. В., Гут Л. В. Впровадження системи управління якістю освіти у вищій школі в контексті вдосконалення системи показників її виміру. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 419–428.

38. Про вищу освіту : закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37–38, ст. 2004 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 20.05.2020).

39. Про освіту: закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 2145-VIII [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T172145.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T172145.html) (дата звернення: 20.05.2020)

40. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти в Україні: інформаційно-аналітичний огляд / за заг. ред. С. Калашнікової та В. Лугового. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2015. 84 с.

41. Сидоренко Н. Внутрішнє забезпечення якості вищої освіти в Україні як суспільно-освітній пріоритет. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 4. С. 81–86.

42. Сухова Н. М. Якість освіти як одна з філософських засад трансформації освіти XXI століття: Європейський контекст. *Вісник Національного авіаційного університету. Сер. : Філософія. Культурологія : Зб. наук. праць*. 2009. № 1. С. 170–174.

43. Терованесов М. Р. Система управління якістю вищої освіти. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2014. Т. 18. № 1. С. 93–98.

44. Ткач І. В. Принципи прозорості та відкритості як невід’ємна складова публічного управління: теоретичний аспект. *Державне управління* : Міжнар. наук. журнал «Інтернаука». 2006. № 12 (22). 1 т. С. 25–32.

45. Управління якістю освіти: досвід та інновації : колектив. монографія / під заг. ред. Л. Л. Сушенцевої, Н. В. Житник. Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2014. 462 с.

46. Управління якістю освіти у вищих навчальних закладах : навч. посіб. : у 2 ч. Ч. 1: Теоретичні засади формування систем управління якістю надання освітніх послуг / кол. авт. ; за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 136 с.

47. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. Глобальні цілі сталого розвитку 2030. Організація Об’єднаних Націй в Україні. Режим доступу: [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf) (дата звернення: 23.05.2020).

48. Чміль А. Принципи формування системи управління якістю вищої освіти в умовах реформування. *Післядипломна освіта в Україні*. 2006. № 2. С. 75–76.

49. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підруч. Київ : Знання, 2006. 471 с.

50. Шевченко С. О. Забезпечення якості вищої освіти в Україні у вимірі болонського процесу: здобутки та державно-управлінські проблеми (2005–2010 рр.). *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 3. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://dy.nauka.com.ua>.

51. Шкурат М. О. Інформаційно-інноваційний механізм державного управління якістю вищої освіти в Україні у світлі євроінтеграції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3 (22). С. 167–177.

52. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth: Communication from the European Commission, Brussels, 3.3.2010. COM (2010) 2020 final. 34 p.

53. Lewis R. G., Smith D. H. Total Quality in Higher Education. Total Quality Series. Delray Beach : St Lucie Press, 1994. 330 p.

54. Modernization and employability at heart of new higher education reform strategy. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.europe.eu> (дата звернення: 24.05.2020).

55. Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area. Режим доступа: <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/> (дата звернення: 24.05.2020).