

## ДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

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

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

**Методологія дослідження.** Для досягнення наукових результатів були застосовані наступні методи: аналіз – при виокремленні проблем функціонування системи вищої освіти України; компаративістики – при порівнянні моделей управління якістю надання освітніх послуг в українських ЗВО, а також вищих навчальних заходів низки іноземних держав; узагальнення і візуалізації – при представленні результатів соціологічних опитувань у контексті циклу Демінга (PDCA) на прикладі Національного технічного університету «Дніпровська політехніка».

**Результати.** У статті розкрито механізми забезпечення якості вищої освіти, продемонстровано їхню ефективність та здійснено порівняльний аналіз досвіду окремих закладів вищої освіти як України, так і деяких зарубіжних країн. Розкрито сутність соціологічних опитувань та продемонстровано їхнє значення для забезпечення якості вищої освіти.

**Новизна.** Продемонстровано важливість соціологічних опитувань як ефективного інструмента для оцінки якості освітніх процесів у вищій освіті. Визначено їхню роль у вдосконаленні освітніх програм та системи управління якістю вищої освіти. Виокремлено зміни в механізмах забезпечення якості освіти під час кризових умов (зокрема, воєнного стану), що є актуальною та недостатньо висвітленою темою у сучасних дослідженнях. Доведено, що детальний аналіз опитувань у межах циклу Демінга (PDCA) та загального управління якістю (TQM) є унікальним підходом для ефективного управління якістю освіти у вищих навчальних закладах України.

**Практична значущість.** Отримані результати можуть бути корисним для керівництв закладів вищої освіти та їхніх підрозділів забезпечення якості вищої освіти при формуванні та застосуванні окремих механізмів, які допоможуть надавати ЗВО якісні освітні послуги. У перспективі це може привести до підвищення рівня надання освітніх послуг та більш ефективній комунікації зі здобувачами вищої освіти.

**Ключові слова:** управління, менеджмент якості, система управління якістю, загальне управління якістю, цикл Демінга, бізнес-процес, організація, заклади вищої освіти, освітній процес, забезпечення якості, опитування, моніторинг.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі вища освіта відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможних фахівців, здатних забезпечити адаптацію організації до швидких змін технологій та реагувати на виклики глобалізації. Однак, щоб компетентності співробітників відповідали вимогам часу, а інвестиції в освіту з боку організації виправдовували себе, необхідно розробити та впроваджувати механізми забезпечення її якості. Ці механізми стали

важливими інструментами для оцінювання та підвищення ефективності освітніх програм в організаціях, які працюють на ринку освітніх послуг, а також для гарантування того, що випускники володіють актуальними знаннями та навичками. Необхідність таких механізмів виникає з появою нових викликів: розширення доступу до вищої освіти, глобальної конкуренції між університетами, зміною ставлення до освітньої

діяльності як до бізнесу та зростаючих вимог роботодавців.

З середини ХХ століття, коли системи вищої освіти почали масово розвиватися, а міжнародна співпраця посилюватися, держави та університети стали впроваджувати стандарти для контролю якості навчання, запозичуючи досвід бізнес організацій з контролю якості продукції та послуг. Одним із ключових моментів в становленні системи якості стало запровадження Болонського процесу в Європі на початку 2000-х років, що дало поштовхом для створення єдиних критеріїв і стандартів якості освіти. Водночас, ці механізми відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні якості освіти. Вони дозволяють університетам постійно вдосконалювати свої освітні програми, враховуючи зміни на ринку праці, запроваджувати нові технології навчання та відслідковувати успіхи своїх випускників. Завдяки регулярним акредитаціям, моніторингу та зовнішнім аудиторам, освітні організації мають можливість відповідати стандартам і зберігати свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Україна впродовж багатьох років адаптує національну систему до вимог Болонського процесу, а тому має забезпечувати ефективність та результативність забезпечення якості вищої освіти на відповідному рівні. Мета останньої полягає саме в необхідності довести суспільству, що понесені ним витрати на освіту можуть бути доцільними з економічної точки зору, а також мають соціальну ефективність, посилюючи національні економіки країн-учасниць і забезпечуючи їх інноваційний розвиток. За таких умов основна увага стейкхолдерів спрямована на заклади освіти, оскільки саме ці організації відповідають за створення нових знань та їхню передачу тим здобувачам, які вже є або стануть учасниками ринку праці, долучаючись до розвитку економіки знань, створення та розвитку інновацій. Фактично, саме людський потенціал організацій розглядається як їхня основна конкурентна перевага, а також як потенціальний ресурс їхнього розвитку. Але, на жаль, яких би зусиль не докладало керівництво того чи іншого закладу освіти, досягти ефективного забезпечення заявлених цілей буває доволі

складно. Чинники, які можуть пояснити цей феномен можуть бути доволі різними: від консерватизму керівництва окремих університетів до недосконаlosti того чи іншого механізму забезпечення якості. Розглядаючи освітню діяльність організації як бізнес (хоча стосовно цього тривають дискусії, які з одного боку спираються на уявлення про існування «ринку освітніх послуг», а з іншого апелюють до неприбуткового характеру діяльності більшості закладів освіти, що перебувають у державній чи комунальній власності). Відомі методи оцінювання якості освітньої діяльності часто не відображають реальної ефективності роботи університету, що спричиняє критичні зауваження з боку членів Наглядових рад та роботодавців, адміністрації університету, а отже потребує впровадження систем незалежного оцінювання, одним з яких можуть бути опитування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання механізмів забезпечення якості надання послуг протягом довгого часу залишалося предметом уваги іноземних та українських науковців. Так, О. Кірдан у своїй статті акцентує увагу на механізми забезпечення якості й ефективності освітньої діяльності в університетах України в контексті євроінтеграції [1]. О. Кошлань, О. Колдов та Л. Олійник аналізують досвід таких провідних вишів України, як: Національний університет «Києво-Могилянська академія», КНУ імені Тараса Шевченка [2]. А. Пазюра проводить аналіз механізмів забезпечення якості вищої освіти, опираючись на особливості забезпечення якості освіти в країнах Східно-азійського регіону [3]. Вона вивчає різні стратегії, які використовують різні країни для створення умов, що забезпечують надання якісних освітніх послуг, визначає ключові тенденції у розвитку вищої освіти, аналізує законодавчу базу реформ, спрямованих на покращення якості освітніх програм. О. Попова, А. Денисенко та С. Васильєва розкривають актуальність проблеми моніторингу якості освіти в сучасних закладах вищої освіти [4]. Зокрема, моніторинг якості освіти у вишах вони розглядають як інформаційну систему, яка постійно оновлюється та доповнюється завдяки безперервному відстеженню стану і змін у

розвитку основних складових освітнього процесу [4]. Г. Піскурська пропонує стейкхолдерський підхід у забезпеченні якості вищої освіти [5]. Серед іноземних науковців можна виділити професора з промислового та операційного інжинірингу Дж. Лайкера, який у своїй книзі «Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди» описує поради вдосконалення бізнес-процесів та виокремлює принципи організації [6]. Такі фундаментальні принципи ми можемо адаптувати для вдосконалення управління якістю освітніх послуг в університеті. В. Белзер розкриває впровадження принципів Lean (ощадливого управління) в систему вищої освіти. Автор обґрунтовує необхідність таких змін і пояснює, як концепція Lean може підвищити ефективність і якість процесів у закладах освіти [7]. Х. Платіс та Є. Фрагулі розглядають застосування моделі загального управління якістю Total Quality Management (TQM) для покращення якості освітніх послуг через самостійне оцінювання, бенчмаркінг і безперервне вдосконалення [8]. А. Гангулі аналізує підходи до впровадження TQM у вищій освіті в контексті глобалізації, фокусуючись на досвіді Великої Британії та Швеції [9]. Ф. А. Юсуф у своїй статті «Управління загальною якістю і якістю вищої освіти: метааналіз» досліджує вплив принципів TQM на якість вищої освіти, використовуючи кількісний метааналіз [10]. М. Кретович та Е. Екерт розглядають використання бізнес-підходів у керуванні закладами вищої освіти [11]. Основа ідея полягає у тому, що вища освіта все більше адаптує бізнес-практики, щоб відповідати сучасним економічним і суспільним викликам.

**Формулювання мети статті.** Основною метою статті є аналіз існуючих механізмів забезпечення якості вищої освіти в сучасних ЗВО та їх ефективність в регулюванні рівня якості вищої освіти. Завданням статті є розкриття особливостей окремих механізмів забезпечення якості, визначення актуальності та ефективності таких механізмів та демонстрація досвіду застосування на прикладі НТУ «Дніпровська політехніка».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Після ухвалення Закону України «Про вищу освіту» в 2014 році [12], основні

зусилля були спрямовані на реформування системи управління якістю. Однак багато проблем залишалися невирішеними: неефективні інструменти моніторингу, застаріла матеріально-технічна база, нестача кваліфікованих кадрів і, найголовніше, недостатній рівень автономії ЗВО. Після 2015 року процес модернізації активізувався, зокрема завдяки створенню Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯ-ВО), яке почало грати ключову роль у реформуванні системи оцінки та акредитації програм.

Однією з головних проблем, що досі залишається актуальною, є невідповідність між сучасними вимогами ринку праці та тим, що пропонує освітня система. Програми навчання в багатьох випадках не відповідають запитам роботодавців, що породжує проблему низької працевлаштованості випускників. У цьому контексті, 2015 рік став початком важливих змін, які включають модернізацію освітніх програм на основі компетентнісного підходу і регулярне оновлення навчальних планів.

Важливим кроком стало впровадження системи внутрішнього забезпечення якості у ЗВО. Відтепер університети самі несуть відповідальність за створення і функціонування внутрішніх систем моніторингу якості. Це призвело до активного розвитку внутрішніх структур у ЗВО, які займаються аудитом і оцінкою якості освітніх послуг. Внутрішні механізми забезпечення якості стали більш структурованими і системними. З'явилися нові інструменти для оцінки освітнього процесу і викладацької діяльності, такі як електронні платформи для збору даних і аналізу результатів. Важливим аспектом стало також залучення міжнародних експертів і консультантів для проведення незалежних оцінок та рекомендацій. Українська система вищої освіти перебуває у стадії реформування, що включає впровадження нових стандартів, підходів та інститутів. Як відомо, ти чи інші механізми внутрішнього забезпечення якості допомагають забезпечити відповідність новим стандартам і вимогам, адаптувати освітні програми до змінюваних умов і забезпечити якість навчання на всіх рівнях. За результатами внутрішніх оцінок, університети мають змогу вчасно

вносити корективи в свої освітні програми, удосконалювати викладацький склад та матеріально-технічну базу та приймати інші управлінські рішення. Особливістю цього етапу стало також підвищення ролі здобувачів у процесі забезпечення якості. Вони отримали можливість впливати на зміст освітніх програм, викладацьку діяльність і загальну організацію освітнього процесу через участь у опитуваннях, фокус-групах та інших формах зворотного зв'язку.

Одним із головних досягнень стало зближення української системи вищої освіти з європейськими стандартами. Як зазначає О. Кірдан, співробітництво України з Європейським Союзом у науково-технологічній сфері спрямоване на інтеграцію України до Європейського дослідницького простору. Воно передбачає підтримку реформування та модернізації управління наукою і науковими установами, а також участь у рамкових програмах ЄС [1]. Важливу роль відіграє участь у європейських освітніх програмах, таких як Erasmus+, які допомагають поширювати передовий європейський досвід у сфері забезпечення якості. Інший позитивний аспект стосується акредитації освітніх програм. НАЗЯВО впровадило нові прозорі і жорсткіші критерії акредитації, що змушує університети вдосконалювати свої програми, орієнтуючись на реальні потреби ринку та здобувачів. Окрім того, сучасна система акредитації передбачає не лише оцінку якості викладання, але й активну участь здобувачів, викладачів і роботодавців у процесі акредитації. Водночас, механізми забезпечення якості залишаються на шляху вдосконалення, і проблеми все ще мають місце. Одним із головних викликів є недостатнє фінансування університетів. Багато ЗВО не мають необхідної інфраструктури для реалізації сучасних освітніх програм, а матеріально-технічна база залишається застарілою. Ця проблема особливо гостра в регіональних університетах, які не мають достатніх ресурсів для модернізації. Відсутність сучасного обладнання, інноваційних навчальних платформ та доступу до актуальних наукових матеріалів значно обмежує можливість забезпечення якості освіти.

Іншим викликом є бюрократизація процесу акредитації та моніторингу якості.

Хоча НАЗЯВО запровадило нові правила та критерії, процедура акредитації залишається складною і часто перевантаженою вимогами до документації. Це може уповільнювати процес і відволікати ресурси університетів від реальної роботи над підвищенням якості освітнього процесу. Крім того, автономія університетів, попри всі реформи, ще не досягнула бажаного рівня. Хоча заклади вищої освіти мають більше можливостей для самостійного прийняття рішень щодо внутрішньої політики якості, все ж вони стикаються з обмеженнями, зумовленими державним регулюванням і контролем. Це обмежує їхню гнучкість у реагуванні на швидкі зміни на ринку праці та на потреби здобувачів.

З точки зору управління університетом як організацією, якість надання освітніх послуг залежить від ефективності використання ресурсів і стратегічного розвитку. Наприклад, Національний університет «Києво-Могилянська академія» демонструє високий рівень організаційного управління завдяки розвиненій матеріально-технічній базі та функціонуванню таких структурних підрозділів, як наукова бібліотека, інформаційно-комп'ютерний центр, центр електронної освіти та культурно-мистецький центр [2]. Це сприяє підтримці конкурентоспроможності університету в умовах сучасного освітнього середовища. В свою чергу, Київський національний університет імені Тараса Шевченка показує успіхи в управлінні за рахунок систематичного підвищення академічної репутації та інвестування в кадровий потенціал [2]. Такі приклади ілюструють, як грамотне стратегічне управління ресурсами, розвиток інфраструктури та інтеграція в глобальні процеси дозволяють університетам ефективно реалізовувати свою місію та підвищувати якість освітніх послуг в практичному вимірі.

Механізми забезпечення якості вищої освіти в Україні є складною системою, яка регулює та підтримує стандарти освіти на рівні окремих закладів і національної системи освіти загалом. Ці механізми охоплюють різноманітні процеси, включаючи акредитацію освітніх програм, внутрішній моніторинг якості, оцінку викладацької діяльності, розвиток інноваційних методів навчання та

інші елементи, що сприяють підвищенню рівня підготовки здобувачів. Однак, з початком війни в Україні в 2022 році, система забезпечення якості зіткнулася з численними викликами, що потребували адаптації і перегляду існуючих підходів. З початком війни в 2022 році, функціонування механізмів забезпечення якості зіткнулося з безпрецедентними труднощами. Деякі університети, особливо ті, що знаходилися в зоні активних бойових дій (наприклад, університети в Маріуполі, Харкові та Чернігові), були змушені припинити свою діяльність або переміститися до інших регіонів. Це ускладнило не тільки освітній процес, але й моніторинг якості освіти. Однак у відповідь на виклики війни спостерігається й позитивна динаміка у впровадженні нових підходів до забезпечення якості. Зокрема, університети активно впроваджують цифрові технології. Це включає використання платформ для онлайн-навчання, системи дистанційного моніторингу та оцінювання, а також нові інструменти для зворотного зв'язку зі здобувачами. Багато українських університетів перейшли на змішану або повністю дистанційну форму навчання, що, в свою чергу, вимагає адаптації стандартів якості до нових умов. Наприклад, Національний університет «Києво-Могилянська академія» та Львівський національний університет імені Івана Франка активно використовують дистанційні платформи для навчання і продовжують забезпечувати якість через адаптовані до нових реалій механізми моніторингу. Не можна не згадати й про Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», який впровадив дистанційний формат освітнього процесу ще за часів пандемії COVID-19. Окрім цього, відбулося розширення співпраці з міжнародними партнерами, що стало одним із ключових факторів підвищення якості освіти в умовах війни. Багато університетів почали співпрацювати з європейськими інституціями, отримуючи доступ до сучасних освітніх методик, ресурсів і технологій. Це сприяло посиленню міжнародного виміру в системі забезпечення якості вищої освіти.

У період з 2022 по 2024 роки спостерігається значне поліпшення механізмів забезпечення якості вищої освіти в Україні.

По-перше, як вже було згадано, відбувається активна цифровізація процесів забезпечення якості. Університети не тільки перевели більшість своїх освітніх програм в онлайн-формат, але й створили нові інструменти для контролю за якістю освіти. Онлайн-системи моніторингу та акредитації дозволяють університетам ефективно взаємодіяти з НАЗЯВО та іншими органами, зберігаючи високий рівень автономії у прийнятті рішень. По-друге, з'являється більша гнучкість у підходах до забезпечення якості. Університети почали розробляти індивідуальні стратегії розвитку, які враховують специфічні потреби здобувачів і викладачів в умовах війни. Наприклад, деякі ЗВО створили окремі програми для здобувачів, які були змушені евакуюватися за кордон, дозволяючи їм продовжувати навчання в інших країнах за збереження академічних зв'язків з рідними університетами.

Окремі ЗВО, як-от: Приазовський державний технічний університет, що був евакуйований з окупованої території, демонструють позитивний досвід адаптації до нових умов. Донецький національний університет імені Василя Стуса після переїзду зумів швидко перебудувати свою систему забезпечення якості, створивши нові освітні програми та розширивши співпрацю з міжнародними партнерами. Цей досвід показує, що університети можуть не лише зберігати функціонування механізмів забезпечення якості під час війни, але й використовувати нові можливості для їхнього вдосконалення.

Цікаво звернути увагу на досвід світу Азії. У країнах, таких, як: Китай (Гонконг), Японія, Південна Корея, Малайзія, Шрі-Ланка та Сінгапур, механізмом забезпечення якості є регуляторні органи, які систематично проводять академічні аудити для освітніх закладів [3]. Ці механізми забезпечення якості створені для оцінки конкурентоспроможності закладів вищої освіти та сприяння їх адаптації до ринкових умов. Серед важливих елементів такого підходу – фінансування, що залежить від результатів акредитації або оцінки якості. Наприклад, у Південній Кореї та Індонезії результати акредитаційних аудитів безпосередньо впливають на рівень державного фінансування університетів, стимулюючи їх до підвищення ефе-

ктивності управління. У Сінгапурі та Гонконгу застосовується система самоакредитації, яка дозволяє університетам більше самостійно формувати власну освітню політику, яка дозволяє оптимізувати свої ресурси для досягнення кращих результатів [3].

При застосуванні окремих механізмів забезпечення якості вищої освіти можуть виникати ті чи інші бар'єри:

1. Відсутність єдиного стандарту. Однією з ключових проблем є відсутність єдиного стандарту для оцінки якості освіти. У різних країнах і навіть в різних університетах можуть застосовуватися різні критерії та методики оцінки. Це ускладнює порівняння та забезпечення консистентності в оцінці якості. В Україні, наприклад, стандарти можуть варіюватися залежно від акредитаційних органів та регіональних вимог.

2. Нестача ресурсів. Ефективне забезпечення якості освіти потребує значних фінансових і людських ресурсів. Університети можуть стикаються з труднощами у забезпеченні достатнього фінансування для реалізації всіх запланованих заходів і впровадження нових технологій. Нестача ресурсів може призвести до недостатньої підтримки механізмів контролю якості та уповільнення процесу їх впровадження.

3. Опір змінам. Впровадження нових механізмів забезпечення якості може зустрічати опір з боку викладачів і адміністрації, особливо якщо ці зміни потребують адаптації до нових методик або технологій. Опір може бути викликаний страхом перед змінами, недостатньою інформацією або переконанням у неефективності нових підходів.

4. Вимірювання результатів. Вимірювання результатів і успішності впровадження механізмів забезпечення якості може бути складним. Важко визначити точні метрики для оцінки результативності різних заходів і механізмів. Без чітких критеріїв і методів вимірювання, важко зрозуміти, які зміни потрібні і як їх впроваджувати ефективно.

5. Адаптація до змінюваних умов. Система забезпечення якості освіти повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змінюваних умов, таких як нові технології, зміни в ринку праці і соціальні потреби. Це вимагає постійного моніторингу і оновлення

механізмів контролю якості, що може бути ресурсомістким і складним процесом.

6. Комунікація та зворотний зв'язок. Ефективна комунікація між адміністрацією, викладачами та здобувачами є критично важливою для успішного застосування механізмів забезпечення якості. Нерегулярний або недостатній зворотний зв'язок може призвести до непорозумінь і недостатньої реалізації запланованих заходів.

У сучасних ЗВО України механізми внутрішнього забезпечення якості спрямовані на контроль та вдосконалення всіх елементів освітнього процесу. ЗВО створюють власні відділи або комісії, які регулярно оцінюють якість викладання, наукових досліджень і навчальних програм. Важливу роль тут відіграють інструменти самооцінки, анкети зворотного зв'язку від здобувачів та викладачів, а також регулярний перегляд навчальних планів і програм.

У статті «Моніторинг якості освіти в сучасних ЗВО» автори розглядають створення інформаційного середовища як моделі моніторингу освітнього процесу [4]. Автори зосереджують увагу на основних завданнях інформаційного середовища (постійний канал передачі структурованої інформації від учасників освітнього процесу в інформаційну систему ЗВО, обробка отриманої інформації, її зберігання, обговорення з керівництвом ЗВО та спільне прийняття управлінських рішень) [4]. Освітні програми повинні відповідати сучасним вимогам ринку праці та науковим досягненням. Регулярне оновлення дисциплін, додавання нових курсів, а також гнучкість у освітньому процесі є важливими елементами.

Окрім внутрішніх інструментів, сучасні українські ЗВО використовують зовнішні механізми забезпечення якості:

– Акредитація. Акредитаційні процедури, які проводяться на рівні держави або незалежних агентств, є одним із основних інструментів контролю якості. Під час акредитації оцінюється відповідність навчальних програм та інституційних процесів національним та міжнародним стандартам.

– Міжнародні оцінки та рейтинги. Участь у міжнародних рейтингах ЗВО (наприклад, QS World University Rankings або Times Higher Education) дозволяє не лише

оцінити власну конкурентоспроможність на світовому рівні, але й сприяє покращенню іміджу закладу серед здобувачів, роботодавців та наукової спільноти.

– Міжнародне співробітництво та обмін. Співпраця з іноземними університетами, участь у міжнародних проєктах та програмах обміну (таких як Erasmus+) сприяє покращенню якості освітнього процесу через впровадження новітніх методів навчання та управління, а також дозволяє здобувачам і викладачам отримати досвід в інших країнах.

Тут не можна не згадати стейкхолдерський підхід, який описує у своїй праці Г. Піскурська. Вона зауважує, що стейкхолдерський підхід до якості вищої освіти полягає у визначенні зацікавлених сторін та ступеня їхньої відповідальності за якість освітніх послуг [5]. Управління освітньою організацією на основі концепції стейкхолдерів включає виконання таких функцій: планування, організація, мотивація, координація та контроль ресурсів, що спрямовані на реалізацію стратегій стейкхолдерів [5]. Так, наприклад, у Європі здобувачі відіграють ключову роль як у розробці, так і у впровадженні систем забезпечення якості. Яскравим прикладом є значний внесок Європейського Студентського Союзу у створення та перегляд Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості у ЄПВО. Думка здобувачів враховується як у внутрішніх, так і у зовнішніх процесах забезпечення якості, а в багатьох європейських країнах їхня участь у роботі зовнішніх або експертних груп є обов'язковою вимогою для ефективної системи внутрішнього забезпечення якості [5].

Цікаво та важливо розглянути забезпечення якості освітніх послуг на прикладі бізнес-процесів. Дж. Лайкер, професор інженерії та спеціаліст з виробничих систем розкриває філософію управління та підходи до організації виробництва, які дозволили Toyota стати світовим лідером у автомобільній промисловості. Вона детально описує 14 ключових принципів системи Toyota Production System (TPS), які забезпечують ефективність, якість та постійне вдосконалення процесів [6]. Дані принципи можна адаптувати для забезпечення стратегічного

та оперативного вдосконалення університету як організації. Пріоритет у стратегічних рішеннях має надаватись довгостроковим цілям.

Університет має займатися підготовкою конкурентоспроможних фахівців, а інвестиції мають вкладатися у розвиток матеріальної бази (лабораторії, бібліотеки). Має бути запровадження наскрізної системи контролю якості на кожному етапі надання освітніх послуг. Організація освітніх процесів «за потребою» може включати формування індивідуальних навчальних траєкторій для студентів та/або формування навчальних груп відповідно до реальної кількості студентів, щоб уникати надмірного навантаження викладачів. Збалансоване розподілення навчальних годин, оцінювання, адміністративної роботи викладачів, зменшення навантаження під час екзаменаційної сесії за рахунок модульної системи. Можна також говорити про створення механізмів для швидкого виявлення й вирішення проблем, наприклад, впровадження платформ для подання здобувачами та викладачами запитів або скарг, встановлення процедур для їх оперативного розгляду та створення організацій, дотичних до якості, які аналізують причини проблем, Уніфікація всіх ключових процесів, зокрема, стандарти навчальних планів, політики оцінювання знань та підхід до викладання. Також можна сказати про ретельний аналіз перед впровадженням нових технологій. Не менш важливою є підготовка керівників кафедр, факультетів та інститутів, а також вищого керівництва, які розуміють процеси управління якістю та прагнуть вдосконалювати освітній процес. Також слід зазначити про механізми заохочення (подяки, грамоти, премії тощо). Важливою є культура постійного вдосконалення, а окремі управлінські рішення повинні базуватись на реальних даних, якими можуть виступати аналіз статистики успішності студентів або проведення фокус-груп серед студентів. Можна говорити про інтеграцію процесів між різними структурними відділами для створення єдиного потоку роботи. І, що важливо, має бути відкритість до змін.

Також компанія Toyota свого часу розробила систему управління Lean, яка фоку-

сується на усуненні втрат, оптимізації процесів і максимізації цінності для клієнтів. В. Белзер екстраполює дану систему управління на систему вищої освіти, що, в результаті, має назву Lean Higher Education (LHE). Він адаптує ці принципи для освіти, допомагаючи університетам оптимізувати як адміністративні, так і освітні процеси [7]. Серед основних аспектів виокремлюється:

- оцінка готовності організації, формування команд, навчання персоналу;
- виявлення цінностей, створення мапи процесів, визначення «втрат» у системі;
- розробка «майбутнього стану» процесів, тестування і вдосконалення нових методів роботи;
- розробка стратегій для довгострокового успіху, навчання персоналу, моніторинг прогресу [7].

Система управління Lean допомагає створити університетські процеси, які гнучко реагують на потреби здобувачів, зменшують витрати часу та ресурсів. Але й існують певні перешкоди для широкого впровадження LHE, зокрема ймовірний опір персоналу, необхідність додаткових ресурсів і довгострокового планування. В практичному вимірі дана система вже поступово впроваджується в окремі виші. Так, наприклад, державний університет Боулінг Грін, що у США, активно впроваджує Lean у свої операційні процеси. Основна увага приділялася оптимізації адміністративних послуг, зокрема зменшенню часу, необхідного для затвердження нових навчальних курсів. Мічиганський Технологічний Університет застосовує систему Lean до процесів розробки навчальних програм. Це дозволило зменшити дублювання курсів і краще враховувати потреби студентів. Сент-Ендрюський університет Шотландії є одним з піонерів системи Lean у сфері вищої освіти. Зокрема, університет активно працює над оптимізацією роботи адміністративних відділів та підвищенням прозорості управлінських процесів [7].

Науковці Х. Платіс та Є. Фрагулі пропонують використання моделі досконалості EFQM для покращення якості освітніх послуг через самостійне оцінювання, бенчмаркінг і безперервне вдосконалення на прикладі британського Університету Данді [8].

Модель досконалості European Foundation for Quality Management (EFQM) пропонує 9 критеріїв, які поділяються на дві групи: енаблери (керівництво, стратегія, люди, партнерства, процеси) та результати (студенти, працівники, суспільство, бізнес). Вони оцінюються через кількісні методи. Загалом, модель EFQM підкреслює значення системного підходу до якості, орієнтованого на інновації, залучення персоналу та вдосконалення управлінських процесів [8].

Також немаловажливим є метод Total Quality Management (TQM), який допомагає організації ставати кращою в усьому, що вона робить, оскільки його головна ідея полягає в тому, щоб постійно покращувати якість роботи, залучати всіх працівників і орієнтуватися на потреби клієнтів. TQM є всеосяжною стратегією, що включає постійне вдосконалення процесів, орієнтацію на потреби стейкхолдерів та використання моделей оцінки, таких як EFQM і цикл Демінга [9]. Університети Великобританії поступово впроваджують TQM, акцентуючи увагу на покращенні студентського досвіду, зниженні витрат і підвищенні задоволеності стейкхолдерів. Університет College of Borås, що розташований у Швеції, використовує комітет із самооцінки для оцінки якості та підтримки процесу постійного вдосконалення [9]. TQM зарекомендувала себе як потужний механізм підвищення ефективності та конкурентоспроможності в освітньому секторі. Метааналіз, проведений на основі 26 досліджень у різних країнах світу, підтвердив сильний вплив TQM на якість надання освітніх послуг. Наприклад, дослідження, проведене в США, виявило надзвичайно високий рівень кореляції між впровадженням TQM та якістю управління університетом. Серед ключових переваг виділяється зменшення кількості скарг від студентів, підвищення задоволеності та лояльності студентів завдяки якісній комунікації та сучасним навчальним практикам та створення інноваційного середовища для викладачів через впровадження інтегрованої системи управління [10].

Але окрім усіх зазначених механізмів пропонуємо звернути увагу на соціологічні опитування. Орієнтуючись на власний досвід, можемо говорити про те, що соціологіч-



ні опитування дуже вдало вкладаються в принципи TQM. Соціологічні опитування – це не просто запитання та відповіді, а можливість для університетів встановити глибший зв'язок зі здобувачами, викладачами та персоналом, також ефективний інструмент, завдяки якому можна приймати ті чи інші управлінські рішення. Соціологічні опитування дозволяють керівникам закладів вищої освіти зрозуміти, наскільки відповідає сучасним вимогам освітній процес, який рівень задоволеності серед здобувачів, які аспекти потребують вдосконалення. Саме через соціологічні опитування виявляються потреби й бажання учасників освітнього процесу, знаходяться відповіді на питання про те, які методи викладання краще сприймаються, які ресурси використовуються недостатньо або надмірно. Варто розглянути опитування трохи детальніше. Процес починається з визначення мети. Перед тим, як скласти анкети, команда дослідників або методистів має чітко окреслити завдання: навіщо потрібне це дослідження? Наприклад, метою може бути оцінка якості освітніх програм, виявлення рівня задоволеності здобувачів матеріально-технічною базою університету, або ж з'ясування думки науково-педагогічних працівників щодо нових методик навчання. Чітко сформульована мета допомагає сфокусувати опитування, уникати загальних питань і звернутися до аспектів, які насправді мають значення для розвитку освіти. Далі йде підготовка анкети. Важливо підібрати запитання так, щоб вони спонукали респондентів до чесних і відвертих відповідей. Наприклад, замість запитання «Чи задоволені ви навчанням?» краще поставити декілька більш точних питань: «Як ви оцінюєте якість викладання?», «Наскільки доступні для Вас необхідні матеріали?», «Чи достатньо часу приділяється практичним заняттям?» Таким чином, отримані відповіді будуть більш чіткими і точніше відобразатимуть реальну ситуацію. Анкета може містити як закриті, так і відкриті запитання. Закриті запитання – це ті, що мають обмежену кількість варіантів відповідей (наприклад, «задоволений(-а)», «не задоволений(-а)», «важко відповісти»). Вони спрощують аналіз результатів, оскільки відповіді легко перевести у статистику. Від-

криті запитання дозволяють респондентам висловити власну думку, і часто саме вони надають найціннішу інформацію, адже через них можна виявити незадоволеність чи побажання, які могли б залишитися непоміченими при закритих питаннях.

Наступний етап – це вибірка респондентів. Щоб результати опитування мали сенс, потрібно охопити якнайширшу аудиторію, зокрема, представників різних курсів, факультетів та інститутів тощо. Іноді дослідження проводиться серед усіх здобувачів, але зазвичай використовують репрезентативну вибірку, яка забезпечує точне відображення всієї популяції. Вибірка допомагає уникнути зайвих витрат часу і ресурсів, при цьому даючи можливість отримати достовірні дані для аналізу. Процес збору даних – це особливий етап, адже саме на цьому кроці закладається фундамент якості всієї подальшої роботи. Зазвичай анкети розсилають електронною поштою або розміщують на спеціальних платформах, що забезпечує максимальну зручність для респондентів. Важливо підтримувати атмосферу анонімності, оскільки здобувачі та викладачі частіше діляться чесними відповідями, якщо впевнені, що їхні думки не можна віднести до конкретної особи. Крім того, анонімність допомагає зменшити упередження у відповідях, сприяючи отриманню достовірних результатів. Коли опитування завершено, настає час обробки даних. Це не менш важливий етап, оскільки зібрані відповіді потрібно не тільки систематизувати, але й правильно інтерпретувати. Відповіді на відкриті питання можуть вимагати більш тонкого аналізу, оскільки їх іноді треба класифікувати за темами, знаходячи в них спільні мотиви чи проблеми. Завдяки цьому вдається отримати повноцінне уявлення про те, як респонденти оцінюють освітній процес.

Переваги соціологічних опитувань як інструменту забезпечення якості освіти беззаперечні. По-перше, вони дозволяють зібрати думки великої кількості людей, що дає об'єктивний погляд на поточний стан справ. Через опитування можна швидко дізнатися, що саме здобувачі вважають недоліками або навпаки – найсильнішими сторонами навчання. По-друге, опитування допомагають керівництву приймати зважені рі-

шення, спираючись на реальні дані. Якщо більшість здобувачів висловлюють невдоволення певним предметом чи умовами навчання, це сигнал для університету про необхідність змін. Однак, як і будь-який метод, соціологічні опитування мають свої недоліки. Наприклад, можливість нечесних відповідей: навіть при анонімності деякі здобувачі можуть відповідати так, щоб виглядати краще, або ж зовсім не відповісти на питання, які їх не цікавлять. Це особливо актуально для закритих питань, де інколи можна обрати варіант, який здається «правильним», а не той, який відображає справжні почуття респондента. Крім того, навіть добре складена анкета не завжди може охопити всі аспекти освітнього процесу, і тому деякі проблеми можуть залишитися поза увагою дослідників. Також в опитуваннях часто бере участь тільки частина здобувачів, що може не зовсім точно відображати загальну думку, особливо якщо активні у відповідях лише ті здобувачі, які мають крайні погляди – дуже задоволені чи, навпаки, незадоволені навчанням. На завершення, соціологічні опитування залишаються одним із найважливіших інструментів для оцінки та покращення якості вищої освіти. Вони створюють середовище, де голос кожного має значення, і де університет, за допомогою як здобувачів, так і викладачів, будує освітню систему, здатну відповідати вимогам реальності. Саме через такі дослідження університети можуть удосконалюватися, розвивати нові напрямки, коригувати освітні програми й адаптувати їх до потреб ринку та суспільства,

створюючи тим самим кращі умови для навчання й зростання кожного здобувача.

Соціологічні опитування у контексті циклу Демінга (PDCA) відіграють важливу роль як інструмент зворотного зв'язку і коригування дій для вдосконалення процесів вищої освіти. Цикл Демінга, що складається з чотирьох основних етапів – Плануй (Plan), Виконуй (Do), Перевірй (Check), Дій (Act) – допомагає структурувати процес забезпечення якості шляхом постійного вдосконалення. На кожному з етапів, опитування дозволяють університету адаптувати свої стратегії і забезпечувати високу якість освітніх послуг, відповідаючи на потреби здобувачів та інших зацікавлених сторін. Варто розглянути соціологічні опитування у контексті циклу Демінга (PDCA) на прикладі Національного технічного університету «Дніпровська політехніка». Соціологічні опитування в НТУ «Дніпровська політехніка» є одним із ключових інструментів для оцінки якості освітніх послуг і виявлення потреб здобувачів, викладачів та інших учасників освітнього процесу. Зібрана інформація допомагає адміністрації аналізувати сильні та слабкі сторони освітнього процесу і на основі цього впроваджувати зміни, спрямовані на покращення якості освіти. Використання результатів досліджень дозволяє «Дніпровській політехніці» оперативно реагувати на запити студентської спільноти, удосконалювати освітні програми, оптимізувати інфраструктуру та створювати сприятливе освітнє середовище, підвищуючи загальну конкурентоспроможність університету.

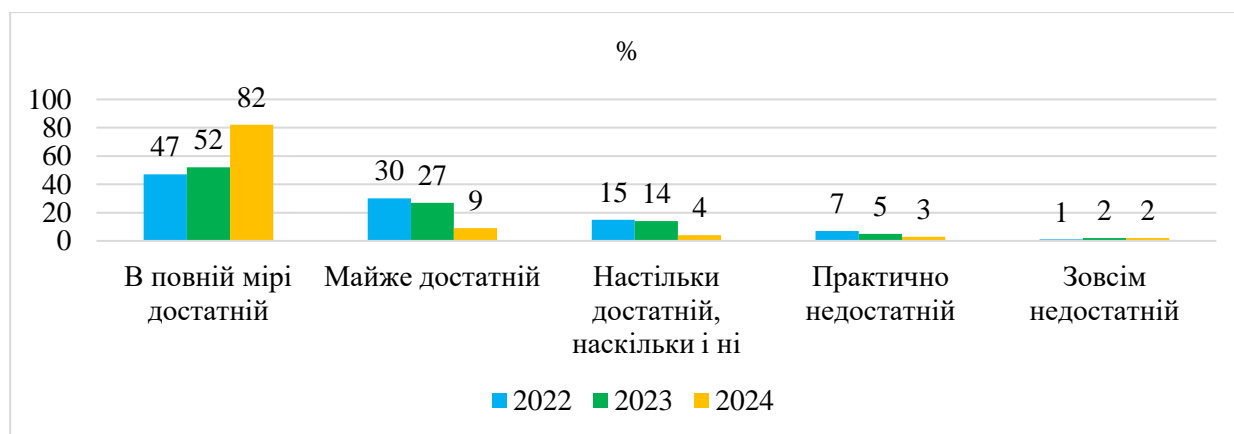


Рис. 1. Розподіл відповідей здобувачів на запитання щодо рівня умов для проведення освітнього процесу, які забезпечує університет під час воєнного стану

Джерело: власні дослідження авторів

На графіку показані результати запитання щодо рівня задоволеності здобувачів умовами для проведення освітнього процесу, які університет забезпечує під час воєнного стану. Дане запитання було створено та впроваджено в опитування з 2022 року, задано в рамках опитування «Освітній процес очима студентів (під час воєнного стану)», яке проводиться кожен рік, тому, у період з 2022 до 2024 року можна провести невеличку, але значущу динаміку. Як бачимо, помітна позитивна динаміка в категорії «В повній мірі достатній», де задоволення значно зросло: з 47% у 2022 році до 82% у 2024 році. Аналізуючи цей графік, можна виділити кілька ключових моментів. Збільшення відсотка респондентів, які вважають умови для навчання повністю достатніми, свідчить про те, що університет постійно вдосконалює інфраструктуру та умови, попри виклики, пов'язані з воєнним станом. Важливо, що з 2022 року до 2024 року цей показник виріс майже вдвічі. Це пов'язано з адаптацією університету до нових реалій, таких як організація дистанційного освітнього процесу, забезпечення доступу до навчальних матеріалів та стабільного інтернет-з'єднання, підвищення безпеки, а також покращенням психологічної підтримки здобувачів. Категорії «Практично недостатній» та «Зовсім недостатній» з кожним роком мають нижчі показники. Це означає, що університет до-

кладає зусиль для задоволення потреб студентів, і ті фактори, які раніше спричиняли незадоволення, починають успішно вирішуватися. Університет покращив комунікацію зі студентами, врахував їхні відгуки та проблеми, що виникали раніше. Таким чином, поступово зменшується кількість тих, хто відчуває, що умови навчання є недостатніми. Хоча й такий варіант відповіді як «Майже достатній» зазнав певних змін, у 2024 році він є нижчим порівняно з попередніми роками (27% у 2023 році до 9% у 2024 році). Це свідчить про те, що частина здобувачів, які раніше були майже задоволені умовами, тепер повністю задоволені. Загальна тенденція зростання задоволеності студентів умовами навчання може також бути результатом стратегічного планування з боку університету. Навіть під час складного воєнного стану університет зміг адаптувати освітню діяльність, впроваджуючи інноваційні рішення для забезпечення стабільності освітнього процесу. Дані показують, що університет успішно адаптувався до складних умов воєнного часу та покращив умови для навчання студентів. Варто відзначити, що така позитивна тенденція є результатом систематичних зусиль, спрямованих на задоволення освітніх потреб та підтримку комфортних умов навчання здобувачів у непростий для країни період.

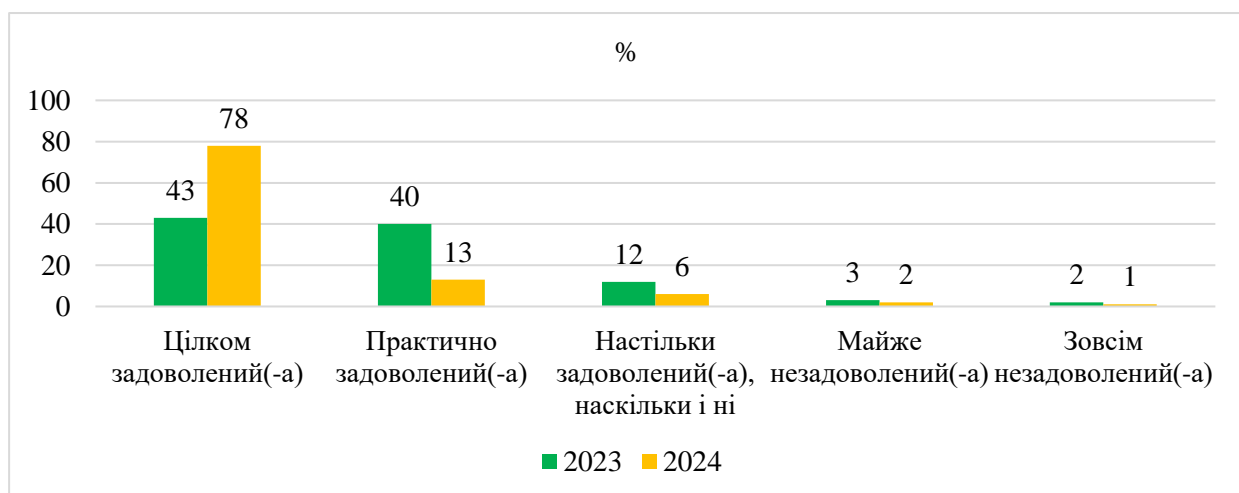


Рис. 2. Розподіл відповідей серед здобувачів на запитання щодо задоволеності якістю контенту, що забезпечує освітні компоненти на освітніх програмах, за якими навчаються здобувачі

Джерело: власні дослідження авторів

На графіку відображено розподіл відповідей студентів на запитання про задоволеність якістю освітнього контенту за освітніми програмами, які забезпечує університет. Також слід зазначити, що дане питання було сформовано та задано в рамках опитування «Освітній процес очима студентів (під час воєнного стану)». У період з 2023 по 2024 рік спостерігається значне зростання рівня задоволеності. У 2023 році цей показник становив 43%, тоді як у 2024 році він зріс до 78%. Далі детально розглянемо можливі причини такої позитивної динаміки. Різке зростання кількості задоволених здобувачів може бути наслідком покращення якості освітніх компонентів та матеріалів, а також адаптації змісту до сучасних умов і вимог ринку праці. Важливо, щоб освітній контент був не лише теоретично насиченим, а й практично орієнтованим, що, очевидно, було покращено впродовж останнього року. Збільшення частки «Цілком задоволений(-а)» також свідчить про впровадження нових технологій у освітній процес, таких як інтерактивні методи викладання, онлайн-платформи для самостійного навчання та доступ до актуальних ресурсів. У 2024 році значення у категорії «Практично задоволений(-а)» зменшилося з 40% до 13%. Це зниження пов'язане з тим, що багато студентів,

які у 2023 році були лише частково задоволені якістю контенту, у 2024 році вже цілком задоволені. Це демонструє позитивну тенденцію і свідчить про успішні зміни, які перевели часткове задоволення студентів у повне. Категорії «Настільки задоволений(-а), наскільки й ні», «Майже незадоволений(-а)» та «Зовсім незадоволений(-а)» у 2024 році мають нижчі показники. Це говорить про те, що університет врахував критику та побажання здобувачів і зміг покращити слабкі сторони освітніх складових. Проведені опитування дозволили університету ідентифікувати конкретні проблеми та оперативно їх вирішити. Загальна тенденція до зростання задоволеності якістю контенту демонструє, що університет активно працює над розвитком освітніх програм. До того ж, в умовах війни університет адаптував свої освітні підходи, роблячи їх більш гнучкими та відповідними до потреб студентів, що також сприяло зростанню загальної задоволеності. Таким чином, дані свідчать про те, що університет успішно працює над покращенням якості освіти, враховуючи потреби та очікування студентів. Це підвищує рівень задоволеності та робить освітній процес більш ефективним і привабливим для здобувачів.

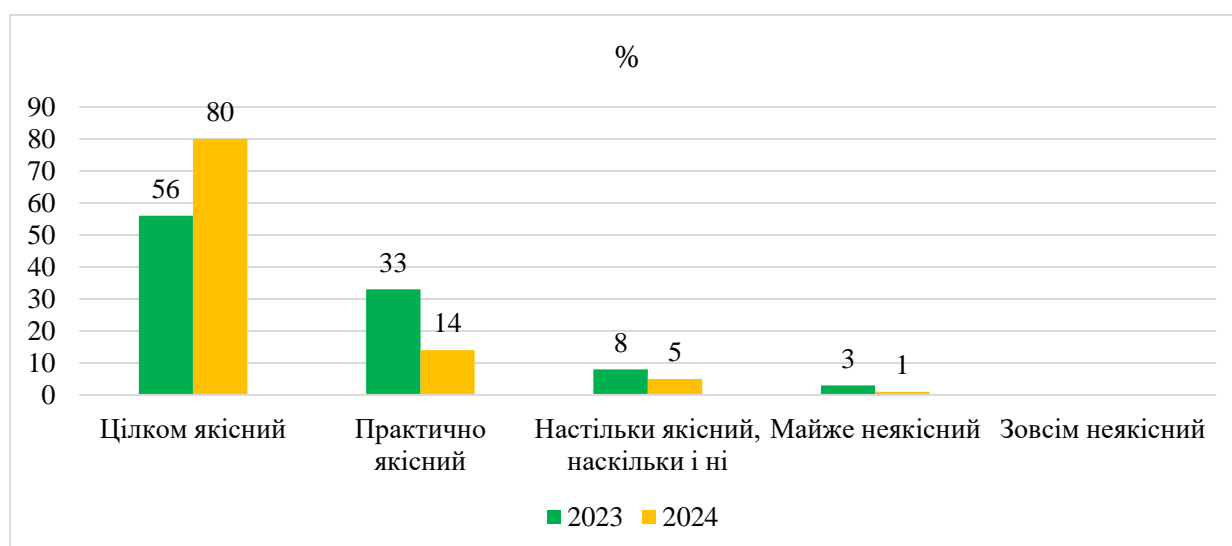


Рис. 3. Розподіл відповідей серед здобувачів на запитання щодо рівня якості цифровізації освітнього процесу в Дніпровській політехніці

Джерело: власні дослідження авторів

На графіку зображено розподіл відповідей студентів Дніпровської політехніки

щодо якості цифровізації освітнього процесу в 2023 та 2024 роках. Дане питання було

сформовано та додано для опитування «Освітній процес очима студентів (під час воєнного стану)». Дані показують значне зростання частки тих, хто оцінює цифровізацію як цілком якісну: з 56% у 2023 році до 80% у 2024 році. Більша частка здобувачів (80% у 2024 році проти 56% у 2023) вважає, що якість цифровізації цілком якісна. Це говорить нам про те, що за рік відбулися суттєві покращення в цифрових інструментах або платформах, які використовуються у навчанні. У 2023 році 33% респондентів назвали цифровізацію практично якісною, тоді як у 2024 році цей показник знизився до 14%. Це може свідчити про те, що частина студентів, які раніше мали деякі зауваження до цифрових процесів, тепер повністю задоволені якістю цифровізації. Зменшення частки респондентів, які дали нейтральні або негативні оцінки, також говорить про покращення. Наприклад, кількість тих, хто

вважає цифровізацію настільки якісною, наскільки ні, знизилася з 8% до 5%, а частка тих, хто оцінює її як майже неякісну, зменшилася з 3% до 1%. Зростання якості цифровізації може також бути результатом додаткових навчальних програм для викладачів та студентів щодо використання цифрових інструментів, що підвищує їхню ефективність і комфорт використання. Оскільки університет збирав зворотний зв'язок від студентів і вносив зміни на основі їхніх пропозицій, це позитивно вплинуло на загальну задоволеність якістю цифровізації освітнього процесу. Студенти бачать, що їхня думка враховується, що також підвищує довіру до процесу цифровізації. Отже, зростання задоволеності цифровізацією серед здобувачів свідчить про ефективні кроки, які зробив університет для покращення якості навчання з використанням цифрових технологій.

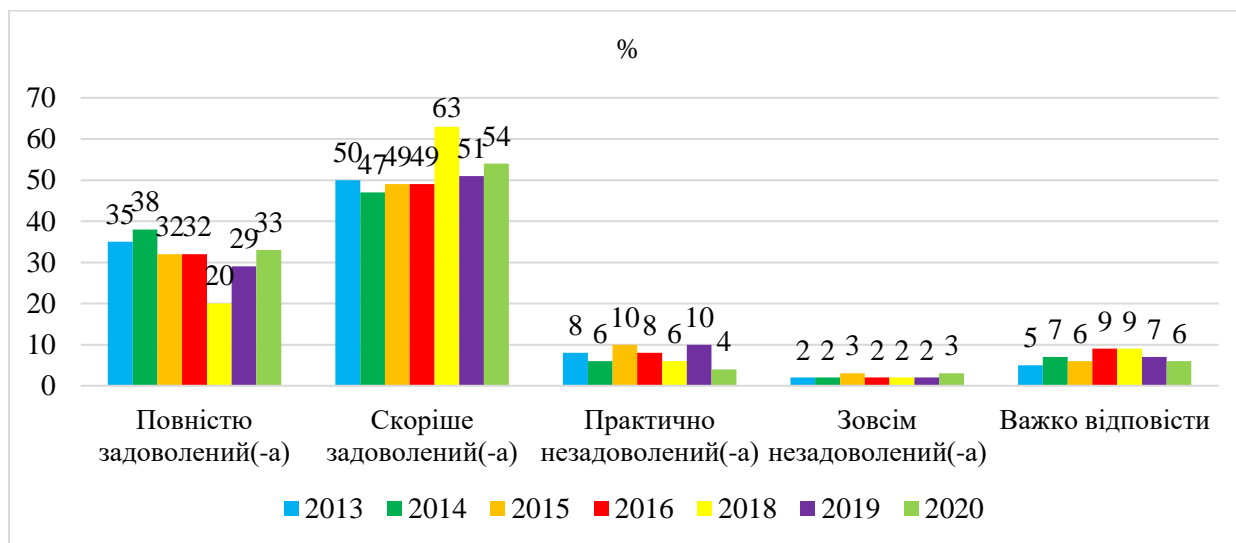


Рис. 4. Розподіл відповідей здобувачів на запитання щодо рівня задоволеності якістю освіти та освітніх послуг в університеті

Джерело: власні дослідження авторів

На графіку показано розподіл відповідей студентів щодо рівня задоволеності якістю освіти та освітніми послугами в університеті. Дане питання взяте з щорічного «Освітній процес очима студентів», що проводиться з 2013 року, тому пропонуємо розглянути динаміку змін в період з 2013 по 2020 роки, не враховуючи опитування під час воєнного стану. Також варто додати, що у 2021 році опитування не проводилося, відповідно, дані за цей рік відсутні. Аналізую-

чи графік, ми бачимо, що загальна тенденція свідчить про коливання у рівні повного задоволення, а саме частка тих, хто повністю задоволений, зменшується або зростає залежно від року. У 2013 році частка повністю задоволених студентів становила 35%, і надалі вона знижувалася до 20% у 2018 році. Після цього почалося поступове підвищення, зокрема у 2019 році – 29%, і далі в 2020 році – 33%. Ці коливання можуть свідчити про те, що задоволеність студентів залежала

від змін у системі освіти, які або позитивно, або негативно впливали на їхній досвід.

Що стосується варіанту «Скоріше задоволені», то дана категорія стабільно залишалася на високому рівні, де найнижчий відсоток складав 47% у 2014 році, а найвищий – 63% у 2018 році. В інші роки цей показник становив близько 50%. Висока частка тих, хто скоріше задоволений(-а), свідчить про те, що студенти переважно позитивно оцінюють якість освіти та освітніх послуг, проте у них можуть бути деякі зауваження, які заважають віднести їхню задоволеність до категорії «Повністю задоволений(-а)». Частка тих, хто практично або зовсім незадоволений, залишалася на низькому рівні протягом усіх років, коливаючись між 2% та 10%. Можемо говорити про те, що університет, в основному, задовольняє потреби студентів, і лише невелика частка має серйозні претензії до якості освітніх послуг.

Категорія тих, кому важко відповісти, теж залишалася стабільною і незначною (5-9%), що може означати відсутність суттєвих змін, які могли б змусити студентів сумніватися у своїй оцінці. Коливання у задоволеності можуть бути пов'язані з переглядом освітніх програм, змінами у складі викладачів або впровадженням нових методик навчання. Якщо нововведення сприймаються

позитивно, зростає кількість повністю задоволених, якщо ж виникають проблеми – вона знижується. Роки, коли зростала частка задоволених студентів, можуть бути пов'язані з поліпшенням інфраструктури університету: оновленням аудиторій, технічного забезпечення, появою нових цифрових ресурсів, що підвищувало комфорт навчання. Не можна не звернути увагу й на економічну ситуацію, що також могла впливати на сприйняття освіти. Наприклад, у кризові роки здобувачі можуть знижувати свої очікування, що впливає на їхні оцінки. Важливим чинником є й державні реформи, які могли впливати на організацію освітнього процесу, якість програм, можливості працевлаштування для випускників тощо. Це також може пояснити зростання або спад задоволеності у певні роки.

Рівень задоволеності студентів освітніми послугами в університеті загалом стабільний, із переважанням позитивних оцінок. Коливання рівня задоволеності вказують на те, що університет реагує на зміни та намагається вдосконалювати процес навчання, хоча не всі впровадження сприймаються однаково позитивно. Для університету важливо враховувати зворотний зв'язок від студентів і фокусуватися на подальшому вдосконаленні освітнього процесу.

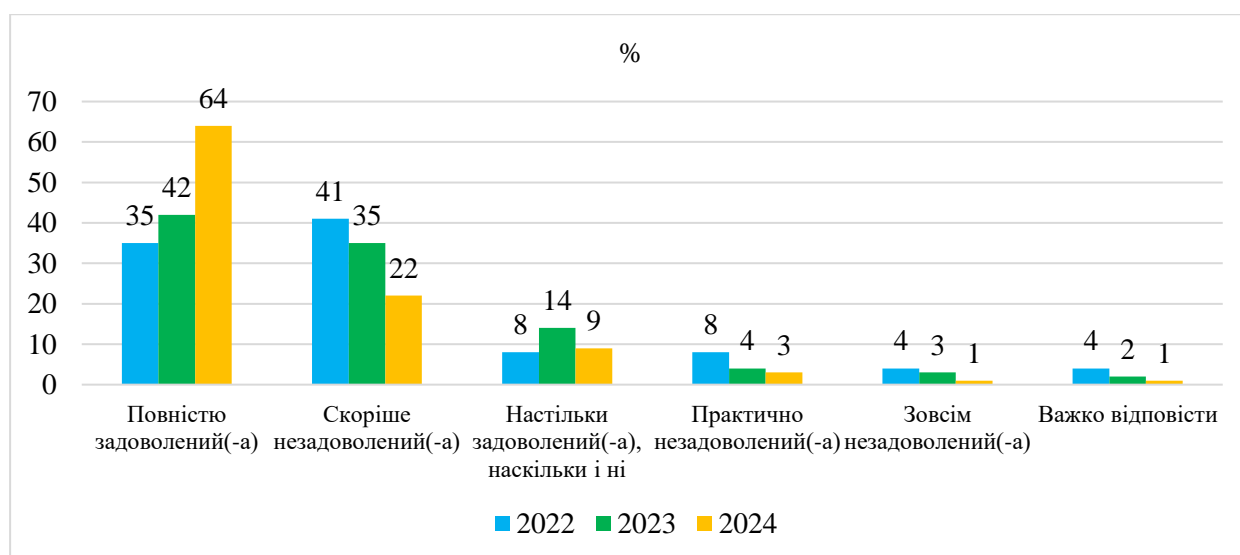


Рис. 4. Розподіл відповідей здобувачів на запитання щодо рівня задоволеності якістю освіти та освітніх послуг в університеті під час воєнного стану

Джерело: власні дослідження авторів

На графіку зображено рівень задоволеності студентів якістю освіти та освітніми послугами в університеті під час воєнного стану за період з 2022 по 2024 роки (в рамках опитування «Освітній процес очима студентів»). Дані показують стабільну позитивну тенденцію: частка студентів, які повністю задоволені освітніми послугами, зростає щороку, а частка незадоволених значно знижується. У 2022 році 35% студентів були повністю задоволені якістю освітніх послуг. У 2023 році цей показник зріс до 42%, а в 2024 році – досяг 64%. Такий стрімкий ріст частки повністю задоволених студентів свідчить про те, що університет активно працює над удосконаленням освітнього процесу, навіть за умов воєнного стану. Частка студентів, які скоріше задоволені, поступово знижується: з 41% у 2022 році до 35% у 2023, а в 2024 – до 22%. Це може вказувати на те, що багато студентів, які раніше мали незначні зауваження, тепер оцінили освітні послуги на вищому рівні, переходячи в категорію «Повністю задоволених». Частка студентів, які мали нейтральну оцінку, не зазнала суттєвих змін. Наприклад, у 2022 році 8% респондентів обрали варіант «Настільки задоволений(-а), наскільки ні». В 2023 році така частка складала вже 14%, а в 2024 році зменшилася до 9%. Кількість тих респондентів, хто обрав відповідь «Практично незадоволений(-а)», знизилася з 4% у 2022 році до 3% у 2023 та 1% у 2024 році. Це свідчить про покращення освітніх послуг

і більшу відповідність очікуванням студентів. Частка студентів, яким було важко визначитися з оцінкою, залишилася незначною (близько 2-3%), що може свідчити про стабільність в їхньому сприйнятті якості освіти та уявлення про якість освітніх послуг.

Університет впровадив додаткові заходи для підтримки студентів у складних умовах, таких як змішаний формат освітнього процесу, доступ до онлайн-ресурсів та консультаційні послуги. Це допомагає студентам краще адаптуватися і продовжувати навчання в комфортних умовах. Також слід відзначити, що університет проводив для викладачів спеціальні тренінги з роботи в умовах кризи, що підвищило якість їхньої взаємодії зі студентами. Зокрема, викладачі могли надавати більше індивідуальної допомоги, що підвищувало загальне задоволення студентів. Університет також надає безкоштовні психологічні послуги для студентів, які потребують допомоги, що також сприяло покращенню їхнього ставлення до університету та освіти в цілому. Зростання задоволеності студентів якістю освіти та освітніх послуг в умовах воєнного стану свідчить про адаптацію університету до нових викликів та ефективну роботу з підтримки студентів. Ми можемо впевнено говорити про те, що університет зміг покращити освітній процес, незважаючи на кризові умови, що дозволило збільшити рівень задоволеності якістю освіти та освітніх послуг серед студентів вишу.

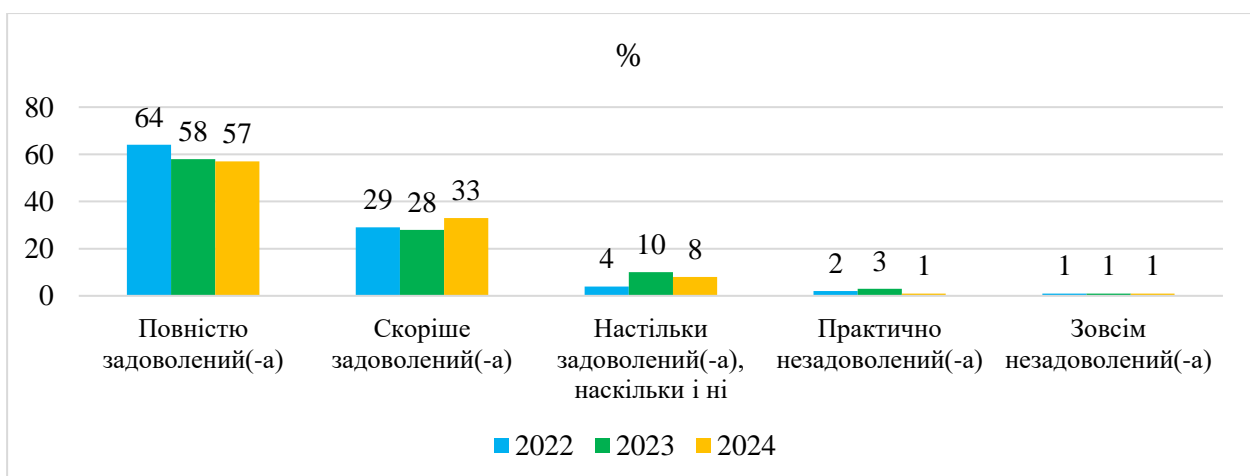


Рис. 6. Розподіл відповідей здобувачів на запитання щодо рівня задоволеності матеріально-технічною базою в НТУ «Дніпровська політехніка»

Джерело: власні дослідження авторів

На графіку представлено дані щодо рівня задоволеності здобувачів матеріально-технічною базою в НТУ «Дніпровська політехніка» за 2022–2024 роки. Основні тенденції вказують на поступове зниження частки студентів, які повністю задоволені, з 64% у 2022 році до 57% у 2024 році, і одночасне зростання частки «скоріше задоволених». Таке зниження може бути зумовлене зростанням вимог студентів до сучасної матеріально-технічної бази або недостатніми оновленнями ресурсів університету. Водночас частка студентів, які обрали варіант «Скоріше задоволений(-а)», збільшилася з 29% у 2022 році до 33% у 2024 році. Це свідчить про те, що студенти загалом оцінюють матеріально-технічну базу позитивно, але відзначають незначні недоліки, які заважають їм бути повністю задоволеними. Частка студентів, які відповіли «Настільки задоволений(-а), наскільки ні», коливається, але залишається відносно низькою – 4–10% у різні роки. Водночас показники незадоволених студентів практично незмінні й не перевищують 3%. Це означає, що загальний рівень негативної оцінки залишається незначним. Відсоток «Зовсім незадоволених» стабільно низький – лише 1% упродовж трьох років. Це свідчить про відсутність серйозних проблем із матеріально-технічною базою, які могли б викликати значний негатив. Сьогодні здобувачі все більше орієнтуються на високі стандарти технічного оснащення, особливо з урахуванням технологічного розвитку. Тому навіть незначні недоліки можуть вплинути на їхню оцінку. Не можна й не сказати про те, що через воєнний стан і складні економічні умови університети можуть мати обмежені ресурси на розвиток матеріально-технічної бази, що впливає на рівень задоволеності студентів. Але й слід зазначити, що зміни у відповідях можуть бути пов'язані із суб'єктивним сприйняттям студентами умов навчання в залежності від їхніх особистих очікувань і досвіду. Хоча частка студентів, які повністю задоволені матеріально-технічною базою, дещо знизилася, це не означає значного погіршення умов. Зростання частки «Скоріше задоволених» вказує на те, що загальний рівень задоволеності залишається високим.

Аналіз тенденцій задоволення студентів якістю забезпечення елементів освіти та освітнього процесу як такого надає глибоке розуміння ефективності механізмів забезпечення якості вищої освіти, відображаючи їх здатність адаптуватися в залежності від тієї чи іншої ситуації та відповідати очікуванням здобувачів. Ці показники є важливими маркерами того, наскільки успішно виші можуть впроваджувати окремі зміни або нововведення та задовольняти потреби студентів. Задоволеність є одним з ключових показників, який безпосередньо демонструє, наскільки успішно університет виконує свої освітні функції. На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що рівень задоволеності студентів є відображенням комплексного підходу до навчання, інфраструктури, доступу до сучасних технологій і якості освітніх послуг. Наприклад, якщо здобувачі позитивно оцінюють якість викладання, методологію навчання, гнучкість розкладів і доступ до додаткових освітніх ресурсів, це свідчить про ефективність внутрішніх механізмів забезпечення якості. Тенденція до зростання рівня задоволеності студентів, виявлена в останні роки, говорить про успішну інтеграцію інновацій, таких як використання змішаних форм навчання, розширення можливостей для участі студентів у процесах прийняття рішень. Крім того, рівень задоволеності також відображає соціальний аспект якості освіти. Наприклад, доступність менторських програм, психосоціальної підтримки, інклюзивних ініціатив і можливості для працевлаштування після завершення навчання відіграють значну роль у формуванні загальної оцінки навчального досвіду. Заклади, які активно впроваджують подібні заходи, зазвичай демонструють вищі показники задоволеності серед студентів.

Цифровізація також виступає важливим інструментом підвищення якості освіти. Аналіз тенденцій впровадження цифрових технологій в університеті свідчить про значні позитивні зрушення. Попередньо проаналізовані графіки підтверджують, що заклади, які активно впроваджують цифрові інструменти, мають вищий рівень задоволеності студентів, адже вони пропонують зручніші та сучасніші формати навчання. Вод-



ночас, актуальним залишається завдання інтеграції нових технологій в освітній процес на системному рівні.

Як бачимо, керівництво університету загалом діє правильно та вдається до раціональних управлінських рішень, але є моменти, які варто врахувати. Студенти задоволені покращенням умов навчання, особливо під час воєнного стану. Багато хто відзначає якість контенту та цифровізації – тут теж видно суттєвий прогрес. Наприклад, більше студентів тепер цілком задоволені викладанням і зручністю онлайн-навчання. Але матеріально-технічна база викликає питання – задоволених стало трохи менше, хоча загальний рівень позитиву лишається високим. Можливо, треба більше інвестувати в оновлення аудиторій чи обладнання. В цілому університет робить правильні кроки, але варто постійно враховувати відгуки студентів і працювати над слабкими місцями, тобто, займатись безперервним поліпшенням.

В цілому, варто додати, що університет діє як складна організація, яка потребує чіткого управління, інтеграції структур і систем. М. Кретович та Е. Екерт зосереджуються на впровадженні побудови єдиної системи моніторингу якості освітніх програм та процесів, що, загалом, може підвищувати якість надання освітніх послуг. Зокрема, використання ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки успішності навчальних і управлінських процесів, розробка стратегічних планів щодо підвищення якості освіти, які включають інновації в навчанні, розвиток науково-педагогічних працівників і вдосконалення інфраструктури, використання даних про якість для коригування стратегій та визначення пріоритетів, впровадження цифрових платформ для автоматизації моніторингу якості освіти, чітке визначення відповідальних за якість процесів та їхня прозорість для зовнішніх і внутрішніх аудиторій [11]. Цифровізація, стратегічне планування, прозорість і орієнтація на здобувача є важливими принципами для побудови ефективної системи забезпечення якості у вищій освіті.

**Висновки.** Все більше університетів прагнуть відповідати міжнародним стандартам. Це стимулює впровадження кращих

практик та інновацій у навчальні програми. Освіта повинна ставати більш гнучкою та адаптивною, щоб відповідати швидкозмінюваним вимогам сучасного ринку праці. Інтеграція модульних систем навчання, можливості навчання за індивідуальними траєкторіями та постійне вдосконалення програм є перспективними напрямками. Зростає роль здобувачів у процесі прийняття рішень щодо забезпечення якості. Залучення студентського самоврядування до оцінки освітніх програм і процесів викладання дозволяє отримати більш цілісну картину проблем і шляхів покращення. Механізми забезпечення якості є ключовим фактором для розвитку сучасних закладів вищої освіти. Їх впровадження дозволяє покращити освітні програми, підвищити рівень викладання та забезпечити відповідність потребам ринку праці. Залучення всіх учасників процесу до забезпечення якості та орієнтація на безперервне вдосконалення робить цю систему ефективною та перспективною для подальшого розвитку. Запорукою успіху є впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів, а також постійний зворотний зв'язок від здобувачів, викладачів та роботодавців. Університети, які активно використовують ці механізми, стають лідерами на ринку освіти і забезпечують своїм випускникам конкурентні переваги. Інтеграція цифрових технологій для оцінки якості навчання, моніторингу успішності здобувачів та ефективності викладачів відкриває нові можливості для розвитку систем забезпечення якості. Використання штучного інтелекту, наприклад, може допомогти в персоналізації навчання і наданні зворотного зв'язку в реальному часі.

Опитування є одним із найважливіших та найпоширеніших механізмів забезпечення якості вищої освіти. Його ефективність полягає в тому, що цей метод дозволяє збирати зворотний зв'язок від ключових учасників освітнього процесу: здобувачів, викладачів, адміністрації та роботодавців. Здобувачі є основними «споживачами» освітніх послуг, тому їхня думка щодо якості освітніх програм, викладання та загального навчального середовища є надзвичайно цінною. Опитування дозволяє університетам виявити сильні сторони та недоліки освіт-

нього процесу, а також оперативно реагувати на проблеми. Викладачі також можуть бути учасниками опитувань як ті, хто оцінює освітні програми тощо. Така взаємна оцінка дозволяє покращувати методи викладання, а також створює культуру відповідальності та професійного зростання в університеті. Метод опитування забезпечує університети кількісними та якісними даними, які можна використовувати для оцінки різних аспектів освітнього процесу. Ці дані можна аналізувати для прийняття управлінських рішень, зокрема коригування програм навчання, покращення інфраструктури або зміни підходів до організації освітнього процесу. Опитування можна легко адаптувати під різні цілі: оцінка конкретного курсу, загальної якості навчання, задоволеності інфраструктурою або взаємодії зі здобувачами. Крім того, завдяки розвитку цифрових технологій цей метод став ще зручнішим і ефективнішим, оскільки опитування можна швидко проводити онлайн.

### Література

1. Кірдан О.Л., Кірдан О.П. Механізми забезпечення якості й ефективності освітньої діяльності в університетах України в контексті євроінтеграції. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2022. №5. С. 145-149. URL: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.spec.1.27>.
2. Кошлань О., Колдов О., Олійник Л. Система внутрішнього забезпечення якості вищої освіти: досвід провідних закладів вищої освіти України. *Військова освіта*. 2022. №1. С. 112-122. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-45/112-122>.
3. Пазюра Н. Забезпечення якості вищої освіти: азійський вимір. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. №1. 2023. С. 178-187. URL: [https://doi.org/10.35387/od.1\(23\).2023.178-187](https://doi.org/10.35387/od.1(23).2023.178-187).
4. Попова О.В., Денисенко А.О., Васильєва С.О. Моніторинг якості освіти в сучасних ЗВО. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2021. № 51. С. 133-145. URL: <https://doi.org/10.34142/23128046.2021.51.13>.
5. Піскурська Г. Стейкхолдерський підхід у забезпеченні якості вищої освіти. *Збірник «Наукові праці Вищого навчального закладу «Донецький національний технічний університет»*. 2019. № 1. URL: <https://doi.org/10.31474/2077-6780-2019-1-69-77>.
6. Лайкер Дж. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди / пер. з англійської Н. Валецька. К.: Наш Формат, 2017. 424 с.
7. Balzer W. K. *Lean Higher Education*. Second edition. | New York, NY: Routledge, 2020. : Productivity Press, 2020. URL: <https://doi.org/10.4324/9781351216944>.

8. Platis C., Fragouli E. TQM in Higher Education Institutions: The case of HSJ. *International Journal of Higher Education Management*. 2019. Vol. 06, № 1. P. 21-46. URL: <https://doi.org/10.24052/ijhem/v06n01/art-3>.

9. Ganguly A. Exploring Total Quality Management (TQM) Approaches in Higher Education Institutions in a Globalized Environment- Case Analysis of UK and Sweden. *British Journal of Education*. 2015. Vol. 3. № 7. P. 83-106.

10. Yusuf F.A. Total Quality Management (TQM) and Quality of Higher Education: A Meta-Analysis Study. *International Journal of Instruction*. 2023. Vol. 16, № 2. P. 161-178. URL: <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16210a>.

11. Kretovics M., Eckert E. *Business Practices in Higher Education: A Guide for Today's Administrators*. Taylor & Francis Group, 2019. p. 300. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429430770>

12. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 3642-VII. Дата оновлення: 23.04.2024.

URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

### References

1. Kirdan, O.L., & Kirdan, O.P. (2022). *Mekhanizmy zabezpechennia yakosti y efektyvnosti osvithnoi diialnosti v universytetakh Ukrainy v konteksti yevrointehratsii*. *Naukovyi chasopys NPU imeni M.P. Drahomanova*, (5), 145-149. URL: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.spec.1.27>
2. Koshlan, O., Koldov, O., & Oliinyk, L. (2022). *Systema vnutrishnoho zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity: dosvid providnykh zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy*. *Vyskova osvita*, (1), 112-122. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2022-45/112-122>
3. Paziura, N. (2023). *Zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity: aziiskyi vymir*. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektivy*, (1), 178-187. URL: [https://doi.org/10.35387/od.1\(23\).2023.178-187](https://doi.org/10.35387/od.1(23).2023.178-187)
4. Popova, O.V., Denysenko, A.O., & Vasyliieva, S.O. (2021). *Monitorynh yakosti osvity v suchasnykh ZVO*. *Teoriia ta metodyka navchannia ta vykhovannia*, (51), 133-145. URL: <https://doi.org/10.34142/23128046.2021.51.13>
5. Piskurska, H. (2019). *Steikholderskyi pidkhid u zabezpechenni yakosti vyshchoi osvity*. *Zbirnyk «Naukovi pratsi Vyshchoho navchalnoho zakladu «Donetskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet»*, (1). URL: <https://doi.org/10.31474/2077-6780-2019-1-69-77>
6. Liker, J. (2017). *Filosofia Toyota: 14 pryntsyviv roboty zlahodzhenoї komandy* (N. Valevska, Trans.). Kyiv: Nash Format.
7. Balzer, W. K. (2020). *Lean Higher Education* (2nd ed.). New York, NY: Routledge. URL: <https://doi.org/10.4324/9781351216944>
8. Platis, C., & Fragouli, E. (2019). TQM in Higher Education Institutions: The case of HSJ. *International Journal of Higher Education Management*, 6(1), 21-46. URL: <https://doi.org/10.24052/ijhem/v06n01/art-3>
9. Ganguly, A. (2015). *Exploring Total Quality Management (TQM) Approaches in Higher Education Institutions in a Globalized Environment: Case Analysis*

of UK and Sweden. *British Journal of Education*, 3(7), 83-106.

10. Yusuf, F.A. (2023). Total Quality Management (TQM) and Quality of Higher Education: A Meta-Analysis Study. *International Journal of Instruction*, 16(2), 161-178. <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16210a>

11. Kretovics, M., & Eckert, E. (2019). *Business Practices in Higher Education: A Guide for Today's Administrators*. Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780429430770>

12. Закон України Про вишчу освіту: від 01.07.2014 р. № 3642-VII. (Updated: April 23, 2024). Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

## ON THE ISSUE OF QUALITY MANAGEMENT IN THE PROVISION OF EDUCATIONAL SERVICES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

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

**Methods.** To achieve scientific results, the following methods were applied: analysis – to identify problems in the functioning of the higher education system in Ukraine; comparative studies – to compare quality management models of educational services in Ukrainian higher education institutions and universities of several foreign countries; generalization and visualization – to present the results of sociological surveys within the context of the Deming Cycle (PDCA), using the example of the National Technical University Dnipro University of Technology.

**Results.** The article reveals the mechanisms for ensuring the quality of higher education, demonstrates their effectiveness, and provides a comparative analysis of the experience of specific higher education institutions in both Ukraine and some foreign countries. It explains the essence of sociological surveys and demonstrates their importance in ensuring the quality of higher education.

**Novelty.** The importance of sociological surveys as an effective tool for assessing the quality of educational processes in higher education is demonstrated. Their role in improving educational programs and the quality management system in higher education is defined. Changes in the mechanisms of quality assurance during crisis conditions (in particular, martial law) are highlighted, which is a relevant and insufficiently covered topic in contemporary research. It is proven that a detailed analysis of surveys within the framework of the Deming Cycle (PDCA) and Total Quality Management (TQM) is a unique approach to effectively managing the quality of education in higher education institutions of Ukraine.

**Practical value.** The results obtained may be useful for the leadership of higher education institutions and their quality assurance departments in the development and implementation of specific mechanisms that will help HEIs provide high-quality educational services. In the future, this may lead to improved educational service delivery and more effective communication with higher education seekers.

**Keywords:** management, quality management, quality management system, total quality management, Deming Cycle, business process, organization, higher education institutions, educational process, quality assurance, surveys, monitoring.

*Надійшла до редакції 30.11.24 р.*