

## Аналіз проблеми управління якістю освіти в умовах диверсифікації освітнього простору в Україні

Ворник Марія Миколаївна<sup>1</sup>, Мельник Інеса Євгенівна<sup>2</sup>,  
Скоробагатська Оксана Іванівна<sup>3</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
02.03.2023	Освіта/Педагогіка	377.014.54:338.33 (477)

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7704928>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** У статті представлено результати дослідження проблеми управління якістю освіти у контексті диверсифікаційних процесів в українському освітньому просторі. Охарактеризовано вплив тенденцій диверсифікації на потенціал підтримки високоякісної освіти. Визначено переважаючі моделі контролю якості освітніх послуг, висвітлено їхні переваги й обмеження у контексті трансформаційв освітньому процесі в Україні. Досліджено сучасний стан управління якістю освіти в Україні та визначено основні виклики забезпеченню високоякісної освіти у контексті диверсифікації. Розглянуто ключові аспекти проблеми та потенційні шляхи їх вирішення. Наголошено на необхідності інтеграції різних підходів до управління якістю освіти для сприяння сталому розвитку в системі освіти. У статті запропоновано концептуальну основу управління якістю освіти, спрямовану на стратегії внутрішнього оцінювання, залучення зацікавлених сторін і контекстно-специфічних рішень.

**Ключові слова:** диверсифікація, диверсифікація освіти, система менеджменту якості, управління якістю в освіті, сталий розвиток.

### Analysis of the problem of quality management in education in the conditions of diversification of the educational space in Ukraine

**Annotation.** Since one of the principles of meaningful management of the quality of education is decision-making based on an evidence base, it is necessary to develop research products that will form the basis for decisions in the educational policy of Ukraine. High-quality education involves the use of those postulates that are based on careful analysis and meaningful assessment of the phenomenon under study. Accordingly, the study of the problem of education quality management is the cornerstone of further effective quality

<sup>1</sup> кандидат педагогічних наук, доцент, проректор з міжнародної діяльності, Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія, вулиця Проскурівського Підпілля, 139, Хмельницький, Хмельницька область, 29013, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-2999-9180>

<sup>2</sup> кандидат педагогічних наук, доцент кафедри англійської філології, факультету іноземних мов, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57, 76018, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-5594-4269>

<sup>3</sup> кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи, ННІ педагогіки і психології, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка, вул. Роменська 87, Сумська обл., м. Суми, Україна, 40002, <https://orcid.org/0000-0002-5072-5195>

control. Today, the problem of managing the quality of education is becoming more complicated as the education system is becoming diversified due to various factors, such as globalization, technological progress, and changing societal needs. Note that the internal quality system in educational institutions plays a decisive role in creating the proper conditions for implementation and ensuring continuous quality improvement. By developing and implementing effective quality management methods, educational institutions can provide high-quality education that meets the needs and expectations of students and other stakeholders.

The article presents the results of a study on the problem of quality management in education in the context of diversification processes in the Ukrainian educational space. The impact of diversification trends on the potential for supporting high-quality education is characterized. The predominant models of quality control for educational services are identified, and their advantages and limitations in the context of transformations in the educational process in Ukraine are highlighted. The current state of quality management in education in Ukraine is investigated, and the main challenges of ensuring high-quality education in the context of diversification are identified. Key aspects of the problem and potential ways to address them are discussed. The article emphasizes the need to integrate different approaches to quality management in education to promote sustainable development in the education system. The article proposes a conceptual basis for quality management in education aimed at strategies of internal evaluation, involving stakeholders in the process, and ensuring transparency and accountability.

**Keywords:** diversification, diversification of education, quality management system (QMS), quality management in education, sustainable development.

### Вступ

Оскільки одним із принципів змістовного управління якістю освіти є ухвалення рішень, спираючись на доказову базу, необхідно розробити дослідницькі продукти, що формуватимуть основу для рішень в освітній політиці України. Високоякісна освіта передбачає використання тих постулатів, які ґрунтуються на ретельному аналізі та змістовній оцінці досліджуваного феномену. Відповідно, дослідження проблеми управління якістю освіти є наріжним каменем подальшого ефективного контролю якості. Нині проблема управління якістю освіти ускладнюється, оскільки освітня система стає диверсифікованою через різні чинники, такі як глобалізація, технологічний прогрес і зміна суспільних потреб. Зауважимо, що внутрішня система якості у закладах освіти відіграє вирішальну роль у створенні належних умов для впровадження та забезпечення постійного підвищення якості. Розробляючи та впроваджуючи ефективні методи управління якістю, заклади освіти можуть забезпечити високоякісну освіту, котра відповідає потребам і очікуванням студентів та інших зацікавлених сторін.

Одним із важливих аспектів управління якістю освіти є гармонізація організаційного становлення й освітнього середовища. Цього можна досягти, дотримуючись принципів актуалізації позитивних і нейтралізації негативних функцій системи, заснованих на функціональній теорії організації. Урізноманітнення форм навчальної діяльності може допомогти мінімізувати вплив дезорганізуючих чи деструктивних процесів загального характеру та сприятиме зменшенню навантаження на традиційну академічну систему [1]. Однак важливо зазначити, що диверсифікація елементів не повинна знижувати ступінь впорядкованості системи освіти. Реалізація педагогічних цілей, що є основним критерієм якості, можлива лише за наявності системоутворюючого фактора. У цьому контексті необхідне нове, інтегративне, концептуальне підґрунтя як спосіб організації освітньої діяльності, що надасть

можливість збільшити різноманітність елементів освітньої системи без шкоди для її внутрішньої узгодженості.

Останні дослідження зосереджені на викликах управління у контексті диверсифікації освітнього простору України. Одним із ключових питань є необхідність єдиної позиції щодо основних проблем освітньої політики для забезпечення інклюзивної та справедливої освіти. Спільний підхід до менеджменту має відповідати національним і регіональним вимогам, а також сприяти розвитку професійних та особистісних якостей населення відповідно до Цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй [2].

Зауважимо, що відкритим лишається питання готовності учасників освітнього процесу до тих змін, які супроводжують диверсифікацію освіти: створення, впровадження та поширення нових підходів, ідей, методів, принципів і технологій, спрямованих на модернізацію освітнього процесу відповідно до вимог часу [3]. Зокрема, встановлено, що педагоги переважно мають середній або достатній рівень готовності до використання інноваційних методик [4]. Для вирішення проблеми готовності необхідно розробляти та впроваджувати програми підвищення кваліфікації, спрямовані на розвиток нових компетенцій педагогів. Це дозволить викладачам ефективно адаптуватися до нового освітнього ландшафту, котрий швидко змінюється, і гарантувати, що їхні студенти отримають високоякісну освіту, яка підготує їх до самореалізації у професійному середовищі майбутнього [5]. Крім того, дослідники зазначають, що з метою забезпечення якості освіти заклади освіти повинні мати ефективну внутрішню систему якості, яка пропагує важливість якості в усіх процесах, створює належні умови для її реалізації та забезпечує постійне вдосконалення. Ця система якості має бути вбудованою в культуру та цінності закладу освіти та залучати всіх учасників процесу, включаючи студентів, викладачів, адміністраторів. Цього можна досягти шляхом використання різноманітних інструментів і методів управління якістю, таких як самооцінка, експертна оцінка, зовнішнє оцінювання та бенчмаркінг [6].

Крім того, важливим аспектом якості освіти у диверсифікованому професійному середовищі є формування міцних партнерських відносин із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як роботодавці та громадськість. Це дозволить їм узгодити свої освітні програми з потребами ринку праці та суспільства загалом. Дослідження свідчать про те, що вирішення цих питань може забезпечити наявність у випускників необхідних особистих і професійно орієнтованих якостей і відповідності вимогам конкурентного середовища. Проте темпи трансформацій у суспільному житті, зокрема в освіті, надзвичайно високі, і досі залишаються невирішеними суперечності між економічними та соціокультурними потребами та реальними особистісно-професійно орієнтованими якостями випускників [7]. Тому необхідним є продовження дослідницької роботи задля визначення найефективніших стратегій управління якістю освіти у контексті диверсифікації освітнього простору з урахуванням унікальних викликів і можливостей кожної країни чи регіону. Таким чином можна гарантувати, що всі студенти отримають високоякісну освіту, яка готує їх до успіху у світі, що швидко змінюється.

Для досягнення якісних змін в освіті необхідно підвищити якість управління процесом формування конкурентоспроможних спеціалістів усіх структурних підрозділів ЗВО. Це передбачає розробку теоретико-методологічних засад управління процесом, а також вдосконалення самої системи управління. Відповідно, *ціллю статті* є розробка концептуальної основи управління якістю освіти в українських реаліях диверсифікації.

### Результати

Зумовлене диверсифікацією різноманіття може створювати проблеми для традиційних підходів до управління якістю, які базуються на стандартизованих критеріях і універсальних моделях. Однією з головних проблем в управлінні якістю освіти у сучасному контексті є розробка відповідних стандартів якості та критеріїв, котрі відображають потреби й очікування суспільства. Важливо визнавати та цінувати унікальні потреби та перспективи різних учасників освітнього процесу. Диверсифікація зумовлює діалогічний характер у визначенні критеріїв якості. Це вимагає переходу від стандартизованого підходу управління якістю «зверху вниз» і розробки методу, що базується на більшій залученості та співпраці всіх зацікавлених сторін. У минулому оцінка якості освіти переважно базувалася на формальних критеріях акредитації. Акцент був зроблений на дотриманні стандартів, але не на забезпеченні внутрішньої системи культури. Такий підхід не враховував суспільні потреби й індивідуальні відмінності студентів, проте сприяв уніфікації. Чинна система управління якістю освіти в Україні базується на кращому світовому досвіді та відповідає вимогам Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO). Ціллю сучасних трансформацій є розробка національної моделі управління якістю освіти, що розглядає людину, суспільство та державу як рівноправних партнерів [8]. Водночас актуальним лишається питання національного стандарту.

Змістовним є аналіз тенденцій диверсифікації з позиції проєктування, виконаний В. Докучаєвою [1]. Диверсифікація є зовнішнім фактором, який відіграє вирішальну роль у функціонуванні та розвитку інноваційної педагогічної системи. Це стосується процесу створення різноманітності в освітньому середовищі, який може або зменшити, або посилити прояв проблемних локусів у розвитку системи. Одним із проблемних локусів розвитку інноваційної педагогічної системи є життєвий цикл інновації. Диверсифікація може сприяти підтримці та нормалізації життєвого циклу системи, надаючи альтернативні шляхи для подальшого розвитку, що підтверджує необхідність засвоєння фахівцями відповідних компетенцій, які сприятимуть готовності до прийняття нової технології. Диверсифікований освітній простір є продуктивним середовищем для інновації й удосконалення освітніх стандартів. Зауважимо також, що з позиції В. Докучаєвої диверсифікація може допомогти в управлінні якістю освіти, сприяючи залученню, концептуальності й інтенсивності навчального досвіду. Це також може збільшити широту й інтеграцію знань і навичок, сприяючи стабільності та розширенню освітнього середовища. Отже, диверсифікація відіграє життєво важливу роль в управлінні якістю освіти, сприяючи підтримці та нормалізації життєвого циклу інноваційної педагогічної системи та покращуючи основні характеристики освітнього середовища. Крім того, диверсифікація може сприяти синергії й енергії освітнього середовища, сприяючи співпраці та творчості серед студентів і викладачів. Створюючи різноманітні можливості для навчання й альтернативні шляхи навчання, диверсифікація підвищує мотивацію й інтерес студентів і покращує загальну якість освіти. Важливо розглядати диверсифікацію як зовнішній фактор у розробці освітньої політики та стратегії для забезпечення якості освіти у майбутньому.

Диверсифікація є критично важливим аспектом управління якістю, оскільки вона дозволяє налаштовувати процес навчання відповідно до індивідуальних потреб кожного студента. Однак важливо зазначити, що вона також може спричинити проблеми, зокрема з погляду організації діяльності, вибору відповідних завдань та ефективного впровадження технологій [4]. Щоб ефективно керувати освітнім процесом, педагоги повинні зосередитися на кількох ключових факторах. По-перше, інтелектуальна доступність повинна бути пріоритетною, щоб забезпечити студентам доступ до знань, здібностей і навичок, необхідних для досягнення успіху. Це вимагає

зосередження уваги на освітніх програмах і стандартах, а також зобов'язання задовольнити потреби всіх студентів, у тому числі тих, кому може знадобитися додаткова підтримка. По-друге, економічна доступність має вирішальне значення для забезпечення освіти для всіх студентів незалежно від їхнього фінансового становища. Управлінці повинні працювати над тим, щоб вартість освіти не була обтяжливою для студентів і їхніх сімей, щоб останні могли задовольнити свої базові потреби, не жертвуючи освітніми цілями. Окрім того, оцінювання готовності студентів сплачувати за освітні послуги допоможе визначити найефективніші та найдієвіші способи розподілу ресурсів і забезпечити необхідні в освітньому процесі матеріали. По-третє, реалізація принципів гуманізації, демократизації освітнього процесу, формування індивідуальних освітніх траєкторій разом із комплексом організаційно-педагогічних заходів забезпечить цілісний розвиток студентів [5]. Розвиток екосистеми «Нація, що навчається» (Learning Nation), як зазначено у Стратегії розвитку освіти «Україна 2030», є чудовим прикладом того, як досягти цієї мети [9]. Створюючи систему, яка об'єднує системи формальної, неформальної, а також інформальної освіти, управлінці можуть підібрати індивідуальні освітні траєкторії, сприяючи навчанню впродовж життя та культурі постійного розвитку особистості. Для реалізації цих нових ідей необхідно здійснити комплекс організаційно-педагогічних заходів. Роль викладача має перейти від інформатора до мислителя й інтегратора знань, що сприятиме цілісному розвитку студентів. У студентів необхідно виховувати потребу в безперервній самоосвіті та підвищенні власної конкурентоспроможності, а також практичному використанні набутих умінь і навичок [5]. Щоб створити продуктивне навчальне середовище, освітня взаємодія між студентом і викладачем має бути зосереджена на співпраці, а не на односторонній передачі знань. Студентів слід заохочувати до активної участі у навчальному процесі, дискусіях у класі, спонукати їх ділитися своїми думками й ідеями. Педагогічні працівники, у свою чергу, повинні бути відкритими до зворотного зв'язку зі своїми студентами та бути готовими адаптувати свої методи навчання [7]. Так, можемо говорити про нові категорії для оцінки якості навчальної взаємодії, зокрема це розвиненість метанавичок, адаптаційного потенціалу та трансдисциплінарності у студентів, що базуватимуться на цінностях гуманізму та сталого розвитку.

У сучасному контексті можемо говорити також про збільшення уваги до категорії візійного лідерства. Якість освіти суттєво змінюється в умовах диверсифікації, оскільки змінюється система ціннісних орієнтирів фахової підготовки, як ми зазначили вище. Власне, важливим аспектом управління якістю освіти у контексті диверсифікації є сприяння міждисциплінарній мобільності та співпраці. Залучення стейкхолдерів до управління передбачає руйнування традиційних дисциплінарних меж. Заохочення до співпраці між різними відділами та зацікавленими сторонами стане конектомом для прийняття важливих управлінських рішень. Працюючи разом, викладачі, роботодавці та студенти можуть розробляти інноваційні способи вирішення складних проблем і гарантувати, що випускники оволодіють різноманітними навичками та знаннями. Зі зростанням автономії університетської освіти випускові кафедри отримали повноваження розробляти унікальні освітні продукти, які відповідають конкретним потребам різних галузей [10].

Наступною складовою частиною досліджуваної проблеми є оцінювання якості освіти. Як приклад можемо навести розробку Л. Харітоненко, котра акцентує на сутності методів педагогічного впливу як сукупності засобів, прийомів, навичок і технік, що у сукупності спрямовуються на конкретну ціль, яку визначає викладач чи освітня програма. Відповідно, кінцевою метою і мірилом якості освітнього процесу має слугувати результат процесу навчання [4]. Таким чином, постає питання, якими критеріями оцінено ефективність впливів, націлених на формування фахівця

майбутнього. Конкретні стандартизовані методи оцінювання рівня освіти є фундаментом для сучасного освітнього процесу. Проте не лише зовнішнє оцінювання має слугувати каналом інформації для прийняття рішень щодо змін у освітньому середовищі. Нижче пропонуємо зведену таблицю, що висвітлює трансформації у критеріях оцінювання, зумовлені тенденціями диверсифікації (табл. 1).

Таблиця 1

## Зміни критеріїв оцінювання якості освіти в умовах диверсифікації

Критерій якості	Дефініції	Аспекти	Інтервенції	Ефект диверсифікації
Доступність	Ступінь доступності та доступності освіти для всіх студентів незалежно від їх походження чи соціально-економічного статусу.	Варіативність, інтелектуальна доступність, фінансова доступність, показник зарахувань, справедливість, рівність.	Стипендії, шкільні ваучери, альтернативні форми навчання, дистанційне навчання, фінансова допомога	<i>Позитивний:</i> Забезпечення справедливого розподілу ресурсів і можливостей між різними освітніми установами та програмами. Надання підтримки та ресурсів освітянам і програмам, які обслуговують незахищені групи населення.
Академічна успішність	Ступінь, у якому студенти відповідають академічним стандартам і досягають своїх навчальних цілей.	Академічна успішність, результати навчання, критичне мислення, вирішення проблем, креативність	Персоналізоване навчання, зменшені розміри класів, репетиторство, наставництво, програми збагачення	<i>Змішаний:</i> диверсифікація може підвищити успішність студентів, надаючи більш персоналізовані можливості навчання та доступ до неформальної освіти. Проте можлива гетерогенність в успішності студентів, оскільки нерівномірним є розподіл ресурсів між установами.
Якість викладання	Якість викладання й ефективність педагогів у допомозі учням навчатися та досягати поставлених цілей.	Професійний розвиток, співпраця, педагогічні знання, знання змісту, управління навчальним процесом	Тренінги та підвищення кваліфікації, наставництво, коучинг рівних, професійні навчальні спільноти, співпраця вчителів	<i>Позитивний:</i> диверсифікація може підвищити якість вчителів, надаючи більше можливостей для професійного розвитку та співпраці між педагогами.
Якість навчальної програми	Якість і актуальність навчальної програми, що викладається студентам.	Зміст, релевантність, узгодженість, диференціація, залучення, комплексність	Картування навчальною програмою, навчання на основі стандартів, проектне навчання, трансдисциплінарність диференційоване навчання	<i>Змішаний:</i> диверсифікація може підвищити якість навчальної програми, надаючи студентам більше можливостей для вибору й адаптуючи навчальну програму до потреб та інтересів різних груп учнів. Однак це також може призвести до розбіжностей у якості навчальних програм, якщо певні школи чи програми мають більше ресурсів для розробки навчальних програм, ніж

				інші.
Клімат освітньої установи	Загальне середовище та культура школи, включаючи рівень безпеки, поваги й інклюзивності.	Різноманітність, справедливість, інтеграція, безпека, належність	Соціалізація та ресоціалізація, програми боротьби з булінгом, навчання різноманітності й інклюзії, підтримка позитивної поведінки, соціально-емоційне навчання	<i>Позитивний:</i> диверсифікація може покращити шкільний клімат, сприяючи різноманітності, справедливості й інклюзії, а також зменшуючи поширеність залякування та дискримінації.

Джерело: складено автором за результатами аналітико-синтетичного дослідження.

Узагальнюючи, вкажемо, що концепція оцінювання має важливе значення у сучасному освітньому ландшафті, оскільки охоплює весь набір процесів і результатів оцінювання, аналізу та прогнозування. Вона передбачає системне дослідження ефективності освітньої діяльності, яка є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення якості освіти. Як ми зазначали на початку роботи, лише доказові та змістовні теорії застосовуються як основа для певних трансформацій у цьому спрямуванні. Оцінювання освіти є не лише сферою застосування результатів оцінювання, а й цільовою спрямованістю його реалізації, а це забезпечує нерозривний контекст реалізації обох процесів. Світовий досвід розвитку свідчить, що ефективність управлінських впливів має важливе значення у реформуванні вищої освіти, а цього можна досягти шляхом впровадження освітніх інновацій. Кінцева оцінка вимагає наукових, організаційних, матеріально-технічних і фінансових вкладень, що робить її необхідною для аналізу сформованих процесів в освіті. Оцінювання обов'язково використовується у тих випадках, коли йдеться про модернізацію освіти з метою підвищення якості результатів, створених на основі впровадження нових освітніх програм і проектів [11]. Необхідно також збирати інформацію про результати інноваційної діяльності та приймати ефективні управлінські рішення щодо правильності вибору, методів і шляхів їх реалізації. У вищій освіті ця категорія має кілька напрямків аналітичної й оцінювальної діяльності, включаючи визначення цілей і методологічних підходів, розробку логічних або математичних моделей, вибір методів збору й аналізу інформації, розробку дизайну дослідження та визначення методів обробки даних, інтерпретацію для прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості освіти [10]. Зауважимо також, що належна розробка процедур та інструкцій може зменшити навантаження як на студентів, так і на персонал освітньої установи, спростити процес розподілу ресурсів і гарантувати забезпечення потреб усіх учасників процесу. Проте оцінювання якості має бути узгодженим з іншими стандартизованими системами у межах стратегії освітньої установи. Варто, зокрема, включити нематеріальні фактори у моніторинг і доповнити зовнішнє оцінювання елементами внутрішнього. Подібний підхід забезпечить високий рівень об'єктивності оцінки кінцевого продукту освітнього процесу – компетенції фахівця.

Отже, провідними якостями системи, якою послуговуються педагоги й управлінці, мають стати функціональність і комплексність. Функціональність відображає здатність ретрансляції тих навичок і знань, котрі забезпечать студента компетентністю у робочому середовищі, а комплексність – спроможністю до адаптації. Управління якістю освіти є складовою частиною загального контуру забезпечення освітнього процесу, тож має бути інтегрованою й адаптивною, змінюючись у відповідь на вимоги

сучасності. Зокрема, у диверсифікованому середовищі ця система набуватиме нової форми. Для визначення тенденцій і прогнозів необхідно розглянути чинні інструменти. Порівняльний підхід, що спирається на сукупність кількісних і якісних даних, а також враховує теоретичні розробки, нині є провідним. Так, фахівцями було проведено низку компаративних досліджень, у ході яких встановлено переваги й обмеження моделей, реалізованих в освітніх системах. Проте доволі часто відкритими лишаються питання, які постають на нижчих рівнях функціонування освітньої установи.

Однією із найбільш використовуваних є модель процесу ISO 9001:2015 – стандарт управління якістю, котрий освітяни приймають із метою підвищення ефективності своєї діяльності. Основоположними принципами ISO є безперервне вдосконалення як фахівців, так і студентів і процесульний підхід. Свого часу описана модель стала критерієм для оцінки стейкхолдерами закладу як такого, що відповідає усім вимогам, принаймні на мінімальному рівні, а це підвищує його інвестиційну привабливість. На противагу розглянемо Загальну систему оцінювання (Common Assessment Framework, CAF), орієнтовану на глибоке розуміння всіх процесів і форм діяльності, які реалізуються в установі. Вирішальне значення має залученість і задоволеність усіх співробітників і користувачів – у нашому випадку студентів. CAF дає нам можливість розглянути інтернальний аспект якості освіти. До моделі включено категорію відносин у межах освітнього закладу, що суттєво змінює позицію огляду, яку займають управлінці під час прийняття рішення. Описана діада є ілюстративною та наведена у роботі для підкреслення динаміки у стратегіях забезпечення якості освіти залежно від чинної моделі, якою послуговуються фахівці у процесі оцінювання. Так, хоча й ISO, й CAF постулюють реалізацію як транспозицію ресурсів з освіти у професійне середовище й у зворотній бік, ті конструкти, якими оперують у роботі з цими моделями, суттєво відрізняються, як відрізнятиметься й методологія, що впроваджується на їх основі [12]. Деталізовану порівняльну розвідку представлено у роботі Д. Маторера, яка дає нам вичерпну інформацію стосовно моделей, котрими послуговуються сучасники [13]. Власне, спираючись на результати опрацювання означеної проблеми, можемо запропонувати концептуальні рамки для перегляду системи управління якістю освіти у контексті вираженої диверсифікації освітнього простору України (табл. 2). Зауважимо, що наведені категорії відображають ті стратегії, які ми розглядаємо як найбільш важливі для вирішення викликів, що постають перед закладами освіти у сучасних умовах. Водночас концептуальна основа має бути помічною розробкою у впровадженні голістичної моделі забезпечення якості, котра відповідатиме нормам освітньої політики.

Таблиця 2

### Концептуальна основа управління якістю освіти в умовах диверсифікації

Підходи та стратегії	Переваги	Обмеження	Ключові аспекти	Потенційні вирішення
Внутрішнє оцінювання	Деталізоване та контекстуальне розуміння процесів навчання та можливостей підвищення якості освіти.	Може потребувати значних ресурсів і спеціалізованих методів, що потребують впровадження.	Відсутність регулярного внутрішнього оцінювання й інструментів його реалізації.	Заохочування освітніх установ створювати й впроваджувати системи внутрішнього оцінювання за підтримки уряду та інших зацікавлених сторін.
Залучення стейкхолдерів	Гарантує, що управління якістю освіти відобразить потреби всіх зацікавлених сторін: студентів, педагогів, роботодавців, адміністрації, та	Складність координування й узгодження інтересів різних зацікавлених сторін, комерціалізація та монополізація освіти.	Відсутність суттєвого залучення зацікавлених сторін до управління якістю освіти в Україні, низький рівень соціальної відповідальності.	Розробити механізми консультацій із зацікавленими сторонами й участі в управлінні якістю освіти, такі як регулярні зустрічі, опитування та фокус-групи.



	зберігатиме перспективність.			
Постійне вдосконалення	Забезпечує постійну адаптацію й удосконалення управління якістю освіти для вирішення нових проблем і можливостей.	Культура постійного навчання й удосконалення не є універсальною та регіонально зумовлена.	Обмеження кризового періоду, складність впровадження цілісних програм ціннісного орієнтування суспільства	Залучення освітніх установ та органів правління до принципів розвитку; забезпечення андрагогіки й інформальних ресурсів для підтримки цього підходу.
Внутрішня узгодженість структури	Забезпечує відповідальність і прозорість шкіл та органів управління освітою, теоретико-методологічну єдність і комплексний підхід.	Може змістити фокус уваги на дотримання певного рівня якості, а не на покращення, щосуперечить адаптаційним тенденціям.	Обмежені механізми підзвітності та слабке забезпечення дотримання стандартів якості освіти в Україні.	Розробити та запровадити механізми підзвітності, які збалансують дотримання вимог: показники ефективності, перевірки шкіл і публічне звітування.
Моніторинг та оцінювання	Дозволяє приймати рішення на основі емпіричних даних; забезпечує основу для постійного вдосконалення управління якістю освіти	Передбачає систематичний аналіз даних, що потребує ресурсів і компетенцій.	Обмежений моніторинг та оцінка управління якістю освіти в Україні.	Створити та запровадити комплексну систему моніторингу й оцінки для управління якістю освіти, з урахуванням звітності на державному та регіональному рівні.

*Джерело: складено автором за результатами аналітико-синтетичного дослідження.*

Зауважимо, що впровадження стратегій, наведених у пропонованій таблиці, потребуватиме активізації значних ресурсів. Крім того, подібні трансформації можуть супроводжуватися змінами ортодоксальних парадигм освітньої установи, до яких фахівці та студенти можуть не бути готовими. Повертаючись до результатів моніторингу, наведених вище, зазначимо, що рівень готовності до інновації є важливою категорією, до якої необхідно звертатися у процесі ухвалення відповідних рішень. Також важливим питанням є перерозподіл навантаження та підвищення кваліфікації викладацького складу, котрі зазнали основних трансформацій під час впровадження компетентнісно-орієнтованої моделі. Диверсифікація в освіті безумовно змінює імпліцитні теорії освіти суспільства, вимагаючи від викладачів розробки конкурентоспроможних продуктів, що залучатимуть нових здобувачів освіти. В умовах домінування традиції трансдисциплінарності викладачі мають дотримуватися концепції освіти протягом життя задля збереження стійкої позиції на ринку праці [10]. Відповідно, постає важливе питання щодо заходів, безпосередньо необхідних для дієвого впровадження висвітленої концепції у межах традиційної освітньої системи педагогові. Так, основною категорією, до якої звертаються у роботі над цим завданням, є професійна компетенція. Послугуючись сучасними рейтинговими системами, які є цінним інструментом для моніторингу прогресу та вимірювання ефективності освіти, фахівці мають можливість самооцінювання та зовнішнього оцінювання професійної готовності. Проте викладачі також повинні брати участь у трансдисциплінарному професійному розвитку, враховуючи контекстуальність власної діяльності. Як приклад, перспективним методом є розробка віртуальних відділів, таких як науково-освітня кафедра андрагогіки (Virtual Department of Andragogy), що не лише втілює міждисциплінарні принципи, але також сприяє формуванню фахової спільноти, яка є самоорганізуючою системою підтримки принципу постійного вдосконалення. Пропонуючи у вільному доступі рубрики, фахівці можуть створити єдиний андрагогічний цикл, котрий включатиме різні типи освіти, забезпечуючи всебічний освітній досвід для педагогічних працівників [9]. Власне, диверсифікація охоплює також сам процес підвищення кваліфікації фахівців, пропонуючи не лише студентам,

але й педагогам низку можливостей і контекстно-специфічних рішень для самореалізації [14].

### Висновки

Підсумовуючи, вкажемо, що управління якістю освіти у контексті диверсифікації є складним і постійним процесом, який вимагає багатогранного підходу. Оскільки освітні системи продовжують ставати дедалі більш різноманітними та комплексними, надзвичайно важливо, щоб заклади освіти вживали активних заходів, щоб задовольняти різноманітні потреби учнів і надавати справедливі можливості для підготовки фахівців. Внутрішня оцінка, залучення зацікавлених сторін, безперервне вдосконалення, внутрішня злагодженість закладу, а також моніторинг і оцінка – це ключові стратегії, які можна використовувати для ефективного управління якістю. Ці стратегії допомагають закладам освіти визначати сфери для вдосконалення, створювати більш інклюзивне навчальне середовище, узгоджувати різні аспекти закладу освіти та приймати керовані об'єктивними даними рішення. Однак управління якістю в контексті диверсифікації не є універсальним підходом. Інститути повинні бути гнучкими й адаптованими, беручи до уваги унікальні потреби й обставини своїх учнів і громад. Це вимагає глибокого розуміння культурного, мовного та соціально-економічного контексту навчальної діяльності, а також усвідомлення мінливих глобальних тенденцій в освіті. Внутрішня оцінка передбачає збір даних, їх аналіз і використання для прийняття обґрунтованих рішень. Внутрішнє оцінювання може допомогти закладам освіти визначити сфери для вдосконалення, оцінити ефективність своїх програм і переконатися, що вони задовольняють різноманітні потреби своїх учнів. Залучаючи зацікавлені сторони, заклади можуть отримувати відгуки про свої програми та послуги та використовувати цей відгук для вдосконалення. Постійне вдосконалення може допомогти закладам освіти залишатися чутливими до мінливих потреб і тенденцій в освіті, а також постійно підвищувати якість своїх програм і послуг. Внутрішня узгодженість закладу передбачає системність таких елементів, як навчальний план, методи оцінювання та методи навчання, що може допомогти установам оптимізувати свої ресурси та максимізувати вплив своїх програм і послуг. Моніторинг є необхідним методом контролю прогресу у досягненні цілей і коригування чинних векторів розвитку.

Хоча означені стратегії є перспективними, їх реалізація може бути обмеженою у сучасних реаліях. Однією із критичних перешкод є потреба підготовки викладачів і забезпечення компетенцій, що виходить за рамки простого володіння знаннями, але передбачає глибоке розуміння унікальних потреб учасників освітнього процесу. Для цього потрібна комплексна програма професійного розвитку, яка сприятиме розвитку необхідних навичок, передбачених новим контекстом інклюзивної та диверсифікованої освіти. Водночас чинні ліміти ресурсів, що перебувають у розпорядженні освітнього сектору, унеможливають розвиток державної освіти за стандартами диверсифікації. Це включає не лише фінансові ресурси, але й доступ до відповідних технологій, матеріалів і допоміжних послуг, ба більше, обмеження доступу до інфраструктури освітніх установ є значущим викликом на шляху до забезпечення якості освіти. Насамкінець, моделі оцінювання якості потребують перегляду у повоєнний період. Чинні розробки зумовлені умовами воєнного часу та мають бути ретельно розроблені, щоб гарантувати, що вони є справедливими та неупередженими та забезпечують точні показники навчання студентів. Водночас у період відновлення необхідним є безперервний процес оцінювання й удосконалення, котрий гарантуватиме, що інструменти, якими послуговуються педагоги, є дійсними та надійними.

## Список використаних джерел

1. Докучаєва, В. Проектувальний потенціал освітнього середовища в умовах його диверсифікації. *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету*. 2022.Р. 186–190).
2. Вавренюк С. Проблеми та напрямки досягнення якості освіти на етапі реформування вищої освіти України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 14. С. 79–82.
3. Yakushko, K., Haidai, I., Hariunova, Y., Pryshchepa, O., & Marieiev, D. Theoretical and methodological principles of teaching linguists: the Ukrainian case. *Revista Amazonia Investiga*. 2022. № 11 (56). P. 240–249. DOI: <https://doi.org/10.34069/ai/2022.56.08.24>
4. Kharitonenko, L.. Analysis of innovative methods of Ukrainian language teaching at the educational institutions of general secondary education. *Futurity Education*. 2022. № 2 (2). P. 52–64. DOI: <https://doi.org/10.57125/FED.2022.25.06.6>
5. Rakhimov, T., & Mukhamediev, M. Peculiarities of the implementation of the principles of the education of the future analysis of the main dilemmas. *Futurity Education*. 2022. № 2 (3). P. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.57125/FED/2022.10.11.29>
6. Caeiro, S., Sandoval Hamón, L. A., Martins, R., & Bayas Aldaz, C. E. Sustainability assessment and benchmarking in higher education institutions – A critical reflection. *Sustainability*. 2020. № 12 (2). P. 543. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12020543>
7. Спіцина А. Проблеми формування конкурентоздатності сучасних фахівців в умовах диверсифікації освіти. *Розвиток управління проектами економічного та соціального спрямування в умовах суспільно-політичних трансформацій* / ред. О. Алейнікова, Т. Букорос, Г. Бережна, О. Дубініна. . Вид-во Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2018. С. 250–263.
8. Лукіна Т.. Управління якістю загальної середньої освіти : навчально-методичний посібник. Педагогічна думка, 2020.
9. Olifira, L., & Synenko, S. . Consortium in Education: diversification processes and advanced training models in educational management and for pedagogical and scientific-pedagogical workers. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*. 2020. № 8 (15). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-8\(15\)-19](https://doi.org/10.33296/2707-0255-8(15)-19)
10. Ольшанська О. Павленко В. . Сучасні вектори розвитку освітніх процесів у закладах вищої освіти. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*. 2021. Р.. 62–64. Київський національний університет технологій та дизайну. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14413>
11. Ulewicz, R., & Nový, F. . Quality management systems in special processes. *Transportation Research Procedia*. 2019. № 40. P. 113–118. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.07.019>
12. Girmanová, L., Šolc, M., Blaško, P., & Petřík, J. (2022). Quality Management System in Education: Application of Quality Management Models in Educational Organization Case Study from the Slovak Republic. *Standards*. 2022. № 2 (4). P. 460–473. DOI: <https://doi.org/10.3390/standards2040031>
13. Matorera, D. Quality management systems in education. *Quality management systems. A selective presentation of case-studies showcasing its evolution* / L. Kounis (Eds.), Crossref, 2018. P. 21–46. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.71431>
14. Луначек В. Е. Моделі та алгоритми підвищення кваліфікації працівників освіти в умовах диверсифікації освітніх послуг. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2020. № 66. С. 5–20. DOI: <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2020-66-5-20>