

15. Naukova robota vykladachiv, aspirantiv i mahistriv kafedry sadivnytstva ta ovochivnytstva imeni Ivana Hulka [Scientific work of academic staff, postgraduates and masters at the Ivan Hulko Department of Horticulture and Vegetable Growing]. URL: <https://lnup.edu.ua/uk/kafsadivnyc/newssadivnyc/9849-newsafsd251004> [in Ukrainian]

16. Shunevych, B., & Rak, N. (2022). Suchasnyi vidbir navchalnykh materialiv dlia studentiv zakladiv vyshchoi osvity [Modern selection of educational materials for students of higher education institutions]. International Scientific Conference "Information Technologies and Management in Higher Education and Science". Fergana, Uzbekistan. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-277-7-270> [in Ukrainian]

17. Seminar vykladachiv kafedry budivelnnykh konstruktstii fakultetu budivnytstva ta arkhitektury LNUVMB [Academic staff seminar of the Department of Building Structures of the Faculty of Construction and Architecture of LNUVMB]. URL: <https://lnup.edu.ua/uk/fakultety/fakultetbud/9554-newsfakbud250521> [in Ukrainian]

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

ШУНЕВИЧ Богдан – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри іноземних мов Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Гжицького.

Наукові інтереси: військово-технічний переклад; дистанційне, комбіноване, дуальне навчання; методика викладання іноземних мов у закладах вищої освіти.

ГОРОДЕЦЬКА Наталія – кандидат психологічних наук, доцент, завідувач кафедри іноземних мов Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Гжицького.

Наукові інтереси: розвиток критичного мислення та культурно-мовних особливостей, ефективність застосування інноваційних методів викладання іноземної мови, методика викладання іноземних мов у закладах вищої освіти.

ГУНЯ Леся – старший викладач кафедри іноземних мов Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Гжицького.

Наукові інтереси: сучасні методи навчання із використанням інноваційних технологій викладання іноземної мови, формування іншомовної компетентності в студентів немовних спеціальностей.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

SHUNEVYCH Bohdan – Doctor in Pedagogics, Professor, Professor of the Department of Foreign Languages at Lviv Stepan Gzhyskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies.

Scientific interests: military and technical translation; distance, blended, dual learning, methodology of teaching foreign languages at higher education institutions.

HORODETSKA Natalia – PhD, Associate Professor, the head of the Department of Foreign Languages at Lviv Stepan Gzhyskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies.

Scientific interests: development of critical thinking and socio-linguistic factors in intercultural communication, effectiveness of innovative foreign language teaching methodologies, methodology of teaching foreign languages at higher education institutions.

HUNIA Lesia – Senior Lecturer of the Department of Foreign Languages at Lviv Stepan Gzhyskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies.

Scientific interests: modern teaching methods utilising innovative foreign language instructional technologies, developing foreign language competence in students of non-language disciplines.

Стаття надійшла до редакції 18.03.2026 р.

Стаття прийнята до друку 29.03.2026 р.

УДК 37.014.5:005.336.3]:004.9

DOI: 10.36550/2415-7988-2026-1-223-528-532

ISSN 2415–7988 (Print) ISSN 2521–1919 (Online)

ШВАРДАК Маріанна –

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри педагогіки дошкільної,
початкової освіти та освітнього менеджменту
Мукачівського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9560-9008>
e-mail: m.v.shvardak@gmail.com

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

У статті проведено комплексне дослідження трансформації механізмів управління якістю освіти в умовах стрімкої цифровізації та глобалізаційних викликів. Обґрунтовано, що в сучасних реаліях управління якістю перетворюється на складну систему соціальної управлінської діяльності, яка має оперативну реакцію на запити споживачів, суспільні очікування та державні стандарти. Цифровізація розглядається як фундаментальний фактор, що змінює філософію менеджменту, вимагаючи гармонізації технологічного прогресу з розвитком людського капіталу та формуванням нової освітньої культури всіх учасників.

Метою роботи є розкриття концептуальних засад та практичних механізмів управління якістю через інтеграцію цифрових інструментів моніторингу, інновацій та систем забезпечення якості.

Теоретичне підґрунтя дослідження базується на системному, процесному та синергетичному підходах. Автор детально описує застосування циклу планування, виконання, перевірки та корекції для безперервного вдосконалення процесів, де заклад освіти розглядається як цілісний організм. Проаналізовано цифрові рішення, зокрема інформаційну систему «EvaluEd» та державну екосистему «Мрія», що забезпечують прозорість та перехід до управління на основі реальних даних. Висвітлено роль штучного інтелекту як асистента вчителя у персоналізації навчання та автоматизації рутинних завдань, що суттєво підвищує об'єктивність управлінських рішень.

Внутрішня система забезпечення якості розглядається через призму академічної доброчесності та постійного моніторингу досягнень за допомогою цифрових платформ управління навчанням. Зовнішній вектор представлений інституційним аудитом, який стимулює розвиток культури якості, фокусуючись на партнерстві всіх учасників освітнього процесу. У роботі досліджено впровадження інновацій, таких як гейміфікація, віртуальна та доповнена реальність. Підкреслюється, що стратегічним орієнтиром залишається дитиноцентризм та педагогіка партнерства, де батьки стають стратегічними союзниками закладу.

Водночас виявлено критичні виклики: ризики кібербезпеки, інфраструктурну нерівність та загрозу техноцентризму, коли технології стають самоціллю. У висновках наголошується на необхідності формування цілісної стратегії, що поєднує технічне оновлення з системним розвитком цифрової компетентності педагогів.

Ключові слова: якість освіти, управління якістю освіти, механізми, інноваційні технології, цифровізація.

SHVARDAK Marianna –

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Preschool,
Primary Education and Educational Management
Mukachevo State University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9560-9008>
e-mail: m.v.shvardak@gmail.com

MECHANISMS OF EDUCATION QUALITY MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND INNOVATIVE DEVELOPMENT

The article presents a comprehensive study of the transformation of education quality management mechanisms in the conditions of rapid digitalization and globalization challenges. It is substantiated that in modern realities, quality management is turning into a complex system of social management activity, which must promptly respond to consumer requests, public expectations and state standards. Digitalization is considered as a fundamental factor that changes the philosophy of management, requiring the harmonization of technological progress with the development of human capital and the formation of a new educational culture of all participants.

The aim of the work is to reveal the conceptual principles and practical mechanisms of quality management through the integration of digital monitoring tools, innovations and quality assurance systems. The theoretical basis of the study is based on systemic, process and synergistic approaches. The author describes in detail the application of the planning, execution, verification and correction cycle for continuous improvement of processes, where the educational institution is considered as a holistic organism. Digital solutions are analyzed, in particular the information system "EvaluEd" and the state ecosystem "Mriya", which ensure transparency and the transition to management based on real data. The role of artificial intelligence as a teacher's assistant in the personalization of learning and automation of routine tasks is highlighted, which significantly increases the objectivity of management decisions.

The internal quality assurance system is considered through the prism of academic integrity and constant monitoring of achievements using digital learning management platforms. The external vector is represented by an institutional audit, which stimulates the development of a quality culture, focusing on the partnership of all participants in the educational process. The paper examines the implementation of innovations such as gamification, virtual and augmented reality. It is emphasized that the strategic guideline remains child-centeredness and partnership pedagogy, where parents become strategic allies of the institution.

At the same time, critical challenges were identified: cybersecurity risks, infrastructural inequality, and the threat of technocentrism, when technology becomes an end in itself. The conclusions emphasize the need to form a holistic strategy that combines technical renewal with the systematic development of teachers' digital competence.

Key words: quality of education, quality management of education, mechanisms, innovative technologies, digitalization.

Постановка та обґрунтування актуальності проблеми. Стрімка динаміка цифрових трансформацій та глобалізаційні виклики сьогодення створюють принципово нові умови для функціонування освітньої галузі, що зумовлює гостру потребу у фундаментальному переосмисленні традиційних підходів до управління якістю. У сучасних наукових дискусіях цей процес перестає бути лише сукупністю адміністративних процедур, перетворюючись на складну систему соціальної управлінської діяльності, яка має оперативно реагувати на запити споживачів, суспільні очікування та державні стандарти. Актуальність наукового пошуку в цьому напрямі посилюється тим, що цифровізація виступає не просто технічним доповненням, а фундаментальним фактором, який змінює саму філософію освітнього менеджменту, вимагаючи пошуку нових концептуальних моделей та ціннісних орієнтирів.

Особливої гостроти питання ефективного моніторингу та управління набуває для України в умовах воєнного стану, коли необхідно стратегічно підходити до виявлення та подолання освітніх втрат і розривів, спричинених перервами в освітньому процесі. Водночас, активне впровадження інноваційних рішень виявляє низку суперечностей між технологічним прогресом та необхідністю збереження людиноцентричності освітнього середовища, що часто призводить до ризиків домінування інструментів над педагогічною сутністю. Таким чином, постає об'єктивна потреба в обґрунтуванні такої моделі управління, яка б дозволила гармонізувати цифрові

можливості з розвитком людського капіталу та формуванням нової освітньої культури всіх учасників процесу. Це забезпечить створення стійкої та конкурентоспроможної системи освіти, здатної адекватно відповідати на виклики ХХІ століття та сприяти сталому розвитку суспільства.

Аналіз представлених наукових джерел дозволяє виокремити кілька ключових напрямів дослідження механізмів управління якістю освіти в сучасних умовах. Теоретико-методологічне підґрунтя проблеми розкрито у працях В. Чипорнюк [11], А. Бардася та М. Замкового [2], а також Л. Суворової та співавторів [8], які обґрунтовують перехід від традиційного адміністративного контролю до комплексних моделей управління, що базуються на системному, процесному та синергетичному підходах.

Практичний вимір цифровізації управління, зокрема впровадження системи «EvaluEd», детально аналізується у дослідженні М. Швардак [12]. Важливий акцент на інноваційних освітніх технологіях – гейміфікації, VR/AR та штучному інтелекті як «асистенті» вчителя – роблять М. Матківський та ін. [7]; М. Зоря та ін. [5].

Питання внутрішнього забезпечення якості через призму академічної доброчесності та моніторингу навчальних досягнень висвітлено у методичних рекомендаціях, упорядкованих Є. Ніколаєвим [1]. Водночас С. Тітарчук, П. Малежик [9] та С. Тополянський, Є. Гайович [10] зосереджуються на критичних викликах: нерівномірності цифрової грамотності, ризиках кібербезпеки та загрозі «техноцентризму», коли

технології стають самоціллю, витісняючи педагогічну складову.

Водночас, попри значну кількість праць, присвячених технічному впровадженню цифрових інструментів та опису окремих інноваційних методик, залишається недостатньо вирішеною проблема створення цілісної стратегії, яка б гармонійно поєднувала матеріально-технічне оновлення з системним розвитком цифрової компетентності педагогів та подоланням інфраструктурної нерівності закладів освіти.

Метою статті є розкриття концептуальних засад та практичних механізмів управління якістю освіти в Україні через інтеграцію цифрових інструментів моніторингу, інноваційних технологій та систем внутрішнього і зовнішнього забезпечення якості для адаптації освітньої сфери до викликів цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені стрімким розвитком цифрових технологій та глобалізаційними змінами, вимагають фундаментального переосмислення підходів до управління якістю в освіті [11]. Управління якістю освіти в сучасному науковому дискурсі розглядається не просто як набір адміністративних процедур, а як спеціалізований вид соціальної управлінської діяльності, спрямованої на підтримку та підвищення ефективності освітньої сфери [8].

Сутність управління якістю освіти полягає у цілеспрямованому впливі на освітній процес та умови його реалізації задля досягнення найвищого рівня відповідності параметрів функціонування закладів освіти та результатів навчання вимогам споживачів, державним стандартам та суспільним очікуванням [2; 7]. Якість освіти, хоча її і складно однозначно визначити, є результатом взаємодії між учасниками освітнього процесу та освітнім середовищем закладу. В основі всієї діяльності з управління якістю лежать дві споріднені цілі: підзвітність (інформування про належну якість діяльності) та покращення (надання рекомендацій щодо вдосконалення процесу).

Ефективне управління якістю освіти в умовах цифровізації вимагає інтеграції різних концептуальних моделей, зокрема системного, процесного та синергетичного підходів [11]. Системний підхід передбачає розгляд закладу освіти як цілісного організму, де якість результатів є функцією взаємодії всіх елементів: кадрів, матеріально-технічного забезпечення, освітніх програм та нормативної бази [2]. Процесний підхід, заснований на міжнародних стандартах ISO 9001:2015, акцентує на безперервному вдосконаленні через цикл Демінга (планування – виконання – перевірка – корекція). У нових реаліях цифровізація виступає не лише як технічне оновлення, а як фундаментальний фактор, що трансформує цінності, методи та інструменти забезпечення якості освітнього процесу [3].

Одним із ключових механізмів управління якістю в умовах цифровізації є розбудова цифрового освітнього середовища, яке виступає педагогічною підсистемою підтримки освітньої діяльності. Це середовище базується на інтеграції цифрових сервісів, що сприяють персоналізації та адаптації навчання до потреб кожного здобувача. Важливим компонентом цієї системи є використання аналітики на основі даних у режимі реального часу. Зокрема, система «EvalEd» дозволяє здійснювати моніторинг якості

освітньої діяльності, що має вирішальне значення для лідерства в освіті та прийняття оперативних управлінських рішень [12]. Впровадження державної екосистеми «Мрія» демонструє тренд на повну відмову від паперових журналів і звітності, переносячи розклад, оцінки та планування у цифрові формати, доступні зі смартфона. Це не лише підвищує прозорість, а й економить час педагогів для безпосередньої роботи зі здобувачами.

У контексті інноваційного розвитку особливого значення набуває практична інтеграція штучного інтелекту як «асистента» вчителя. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати рутинні завдання, як-от перевірка робіт або підготовка планів уроків, та забезпечує швидкий зворотний зв'язок, що є критичним для якісного оцінювання. Поступово освіта рухається до моделей даних, які здатні прогнозувати ризики та проблеми здобувачів освіти – фізичні, психологічні або академічні – що дозволяє адміністрації реагувати на випередження. Таке дано-орієнтоване управління якістю (data-driven management) робить управлінські рішення більш об'єктивними, оскільки вони базуються на реальних цифрах, а не на суб'єктивних припущеннях.

Ще одним дієвим механізмом є розвиток системи внутрішнього забезпечення якості, що ґрунтується на засадах академічної доброчесності. Академічна доброчесність розглядається як довгострокова інвестиція, що формує суспільну довіру до дипломів та свідочть як офіційних свідчень реальних знань [1]. Внутрішня система включає оприлюднені критерії та процедури оцінювання як здобувачів, так і науково-педагогічних працівників. Для забезпечення якості заклади освіти мають використовувати системи управління знаннями та інформаційні системи, що забезпечують безперервний моніторинг навчальних досягнень. Використання цифрових інструментів (Mytest, Classroom, Moodle, Google Sheets) дозволяє швидко отримувати інформацію про успішність, систематизувати дані та візуалізувати їх у вигляді графіків і діаграм [5].

Важливим зовнішнім механізмом управління є інституційний аудит, який прийшов на зміну формальній атестації шкіл. На відміну від контролю, аудит має на меті показати закладу, «як зробити краще», фокусуючись на освітньому середовищі, системі оцінювання, педагогічній діяльності та управлінських процесах. Таке зовнішнє оцінювання стимулює розвиток культури якості, яка базується на прозорості, інноваційності та партнерстві всіх учасників освітнього процесу. В умовах воєнного стану моніторинг якості освіти набуває особливого значення як інструмент виявлення та подолання освітніх втрат і розривів, спричинених перервами у навчанні.

Механізми управління якістю в умовах інноваційного розвитку передбачають широке використання інтерактивних та діяльнісних технологій навчання. Гейміфікація, використання VR та AR технологій у поєднанні зі штучним інтелектом роблять навчання більш глибоким та ефективним, дозволяючи моделювати складні процеси у віртуальних лабораторіях [7]. Проте впровадження цих інновацій потребує системної підтримки професійного розвитку вчителів, оскільки наявність техніки без відповідної цифрової компетентності педагога не гарантує якості [9]. Педагоги мають не просто споживати електронні

ресурси, а стати творцями цифрового контенту, архітекторами індивідуальних навчальних траєкторій [4].

Стратегічним орієнтиром сучасної школи в межах реформи «Нова українська школа» є перехід до дитиноцентризму, де дитина визнається головним суб'єктом, на якого спрямована освітня діяльність закладу. Управління якістю освіти в цих умовах має ґрунтуватися на засадах педагогіки партнерства, що передбачає конструктивну взаємодію між учителями, учнями та батьками на основі діалогу, поваги до особистості та взаємної довіри [1]. Такий підхід сприяє розвитку суб'єктності здобувача, формуючи його здатність до ініціювання власної діяльності, відповідального вибору та самостійного проєктування індивідуальної освітньої траєкторії. Важливим механізмом управління є трансформація ролі батьків – від пасивних спостерігачів до стратегічних партнерів, чия підтримка та зацікавленість безпосередньо впливають на академічну успішність та психоемоційне благополуччя дитини. Це дозволяє створити інклюзивне та підтримувальне освітнє середовище, яке відповідає актуальним потребам кожного здобувача в умовах цифрових змін [7].

Реалізація цих механізмів стикається із суттєвими викликами. До основних перешкод належать недостатня цілісність цифрової інфраструктури, нерівномірний рівень цифрової грамотності, фінансові обмеження (особливо для державних закладів) та ризики кібербезпеки [9]. Кіберзлочинність у сфері освіти може загрожувати персональним даним та порушувати роботу освітніх платформ, що вимагає впровадження техніко-технологічних методів захисту та навчання учасників процесу правилам кібергігієни [10]. Крім того, існує ризик «техноцентризму», коли технології замінюють педагогіку, а інструмент стає самоціллю [5].

Науково обґрунтована модель управління якістю в умовах цифрової трансформації повинна базуватися на використанні уніфікованих платформ для збору даних, що забезпечить інтероперабельність державних реєстрів та прозорість розподілу фінансування [6]. Важливим є формування єдиної стратегії, яка б поєднувала матеріально-технічне оновлення з розвитком людського капіталу [8; 11]. Зрештою, цифрова трансформація освіти вимагає не лише технічних рішень, а й стратегічного бачення та послідовного формування нової освітньої культури, де традиції академічної освіти гармонійно поєднуються з можливостями інновацій [9].

Комплексну структуру взаємодії методологічних підходів, сучасного цифрового інструментарію, процесів забезпечення якості та стратегічних ціннісних орієнтирів наочно відображено у запропонованій моделі управління якістю освіти в Україні (див. Рис. 1).

Висновки та перспективи подальших розвідок напрямку. Таким чином, сучасна система управління якістю освіти успішно поєднує теоретичні засади з практичними цифровими рішеннями, що дозволяє закладам ефективно адаптуватися до вимог часу. Впровадження інструментів на основі великих даних, таких як «EvaluEd» та екосистема «Мрія», забезпечує прозорість процесів та перехід до об'єктивного управління, заснованого на реальних показниках.

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ В УКРАЇНІ



Рис. 1. Модель управління якістю освіти в Україні.

Використання штучного інтелекту, гейміфікації та VR-технологій стає дієвим механізмом для персоналізації навчання та автоматизації рутинних завдань, що підвищує загальну ефективність освітнього процесу. При цьому розвиток внутрішньої культури якості та проходження інституційних аудитів стимулюють заклади до постійного вдосконалення на засадах академічної доброчесності.

Лише збалансований підхід, орієнтований на людину та заснований на достовірних даних, дозволить створити конкурентоспроможну систему освіти, здатну відповідати на виклики XXI століття та сприяти сталому розвитку суспільства.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка комплексних стратегій подолання інфраструктурної нерівності та ризиків кібербезпеки, а також пошук шляхів системного підвищення цифрової компетентності педагогів для забезпечення гармонійної інтеграції інноваційних технологій у людиноцентричну освітню модель.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Академічна доброчесність у середній освіті: методичні рекомендації / Ю. Бреус, Ю. Боловацька, О. Заплотинська [та ін.]; упоряд. Є. Ніколаєв. Київ, 2021. 102 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/38728/1/Y_Breus_Metod_rekomend_2021_NDLKL.pdf

2. Бардась А. В., Замковий М. Ю. Менеджмент якості в освітніх організаціях: Трансформація середовища та особливості формування локальних систем управління якістю.

Економічний вісник НГУ. 2023. № 84. С. 81–91. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.081>

3. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Внутрішня система забезпечення якості освіти: Абетка для директора. Державна служба якості освіти України. 2021. URL: <https://sqe.gov.ua/vidannya/abetka-dlya-direktora/>

4. Дія. Освіта. Концептуально-референтна Рамка цифрової компетентності педагогічних й науково-педагогічних працівників. Міністерство цифрової трансформації України. 2021. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2900-2629_frame_pedagogical.pdf

5. Зоря М. В., Акоюн Г. М., Горбунов В. С. Використання цифрових інструментів для моніторингу успішності студентів. *Академічні візії*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15730089>

6. Лебедев М. К. Організаційно-економічний механізм управління закладами вищої освіти в умовах цифровізації : дис. ... д-ра філософії : 051 / КНУТД. Київ, 2025. 226 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0825U001976>

7. Матківський М. П., Тарас Т. М., Лучкевич Є. Р. Роль гейміфікації у покращенні мотивації та навчальних результатів учнів середньої школи в умовах цифрової трансформації освіти в Україні. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14717082>

8. Суворова Л. К., Кошелева М. В., Паньковик Н. М., Михайловська О. В. Управління якістю освіти як стратегічний напрям сучасної державної політики України. *Академічні візії*. 2025. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15877678>

9. Титарчук С. В., Малежик П. М. Перешкоди на шляху до цифровізації в системі вищої школи. *Цифрова трансформація в освіті: виклики та перспективи* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2025. С. 87–90. URL: <https://enpuir.udu.edu.ua/entities/publication/3113a0ab-03ad-4616-8c4b-bb31cdecca0f>

10. Тополянський С. І., Гайович Є. Ф. Кібербезпека в системі сучасної вищої освіти: реалії та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2025. № 1 (56). С. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2025.56.45-50>

11. Чипорнюк В. В. Модель реалізації системи управління якістю освіти закладу вищої освіти в умовах цифровізації: концептуальні засади та практичне застосування. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2025. № 2 (121). С. 120–134. DOI: [https://doi.org/10.35433/pedagogy.2\(121\).2025.9](https://doi.org/10.35433/pedagogy.2(121).2025.9)

12. Швардак М. Інформаційні системи ефективного управління закладом освіти. *Гуманітарні студії: історія та педагогіка*. 2025. № 1. С. 220–232. DOI: <https://doi.org/10.35774/gsip2025.01.220>

REFERENCES

1. Breus, Yu., Bolovatska, Yu., Zaplotynska, O., Kostohryz, K., Myronenko, L., Moskalevych, Ye., Nikolaiev, Ye., Sydoruk, A., Terekhova, L., Charailo, Ya., Shemelynets, I. Akademichna dobrochesnist u serednii osviti: metodychni rekomendatsii [Academic integrity in secondary education: methodological recommendations]. (2021). Kyiv. 102 s. [in Ukrainian]

2. Bardas, A. V., Zamkovyi, M. Yu. (2023). Menedzhment yakosti v osvitnikh orhanizatsiakh: Transformatsiia seredovyscha ta osoblyvosti formuvannia lokalnykh system upravlinnia yakistiu [Quality management in educational organizations: Transformation of the environment and features of the formation of local quality management systems]. *Ekonomichnyi visnyk NHU*. № 84. S. 81–91. [in Ukrainian]

3. Bobrovskiy, M. V., Horbachov, S. I., Zaplotynska, O. O. (2021). Vnutrishnia sistema zabezpechennia yakosti osvity: Abetka dlia dyrektora [Internal quality assurance system: A guide for the principal]. *Derzhavna sluzhba yakosti osvity Ukrainy*. [in Ukrainian]

4. Diia.Osvita. (2021). Kontseptualno-referentna Ramka tsyfrovoy kompetentnosti pedahohichnykh yi naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv [Conceptual-reference Framework of digital competence of pedagogical and scientific-pedagogical workers]. *Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy*. [in Ukrainian]

5. Zoria, M. V., Akopian, H. M., Horbunov, V. S. (2025). Vykorystannia tsyfrovyykh instrumentiv dlia monitorynhu uspishnosti studentiv [Using digital tools for monitoring student success]. *Akademichni vizii*. № 20. [in Ukrainian]

6. Lebediev, M. K. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia zakladamy vyshchoi osvity v umovakh tsyfrovizatsii [Organizational and economic mechanism of higher education institutions management in the context of digitalization]. *PhD diss. Kyiv*. 226 s. [in Ukrainian]

7. Matkivskiy, M. P., Taras, T. M., Luchkevych, Ye. R. (2025). Rol heimifikatsii u pokrashchenni motyvatsii ta navchalnykh rezultativ uchniv serednoi shkoly v umovakh tsyfrovoy transformatsii osvity v Ukraini [The role of gamification in improving motivation and learning outcomes of secondary school students in the context of digital transformation of education in Ukraine]. *Pedahohichna Akademiia: naukovyi zapysky*. № 14. [in Ukrainian]

8. Suvorova, L. K., Koshelieva, M. V., Pankovyy, N. M., Mykhailovska, O. V. (2025). Upravlinnia yakistiu osvity yak stratehichnyi napriam suchasnoi derzhavnoi polityky Ukrainy [Management of the quality of education as a strategic direction of modern state policy of Ukraine]. *Akademichni vizii*. Iss. 44. [in Ukrainian]

9. Titarchuk, S. V., Malezhyk, P. M. (2025). Pereshkody na shliakhu do tsyfrovizatsii v systemi vyshchoi shkoly [Obstacles to digitalization in the higher school system]. *Tsyfrova transformatsiia v osviti: vyklyky ta perspektyvy: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Kyiv: Vyd-vo UDU imeni Mykhaila Drahomanova. S. 87–90. [in Ukrainian]

10. Topolianskyi, S. I., Haiovych, Ye. F. (2025). Kiberbezpeka v systemi suchasnoi vyshchoi osvity: realii ta perspektyvy [Cybersecurity in the system of modern higher education: realities and prospects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: «Pedahohika. Sotsialna robota»*. № 1 (56). S. 45–50. [in Ukrainian]

11. Chyporniuk, V. V. (2025). Model realizatsii systemy upravlinnia yakistiu osvity zakladu vyshchoi osvity v umovakh tsyfrovizatsii: kontseptualni zasady ta praktychne zastosuvannia [Model of realization of the quality management system of higher education institution in the context of digitalization: conceptual foundations and practical application]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo universytetu imeni Ivana Franka. Pedahohichni nauky*. № 2 (121). S. 120–134. [in Ukrainian]

12. Shvardak, M. (2025). Informatsiini systemy efektyvnoho upravlinnia zakladom osvity [Information systems for effective management of an educational institution]. *Humanitarii studii: istoriia ta pedahohika*. 2025. № 1. S. 220–232. [in Ukrainian]

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

ШВАРДАК Маріанна – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту Мукачівського державного університету.

Наукові інтереси: механізми управління якістю освіти в умовах цифровізації та інноваційного розвитку.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

SHVARDAK Marianna – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Preschool, Primary Education and Educational Management Mukachevo State University.

Scientific interests: mechanisms of education quality management in the conditions of digitalization and innovative development.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2026 р.

Стаття прийнята до друку 29.03.2026 р.