

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1.8.1

8.1 Управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності в закладі вищої освіти

У сучасному житті категорія «якість» має відношення до всіх сфер народного господарювання. Не є виключенням і сфера освіти. Так, у педагогічну теорію та практику категорія «якість» увійшла у складі таких дефініцій, як «якість освіти», «якість освітньої діяльності».

Доцільно зауважити, що до недавнього часу ці категорії науковці не завжди розрізняли, і саме Закон України «Про освіту» (частина 1 пп. 29, 30) остаточно розвів ці поняття [305]. Так, у Законі зазначено, що якість освіти необхідно трактувати як відповідність результатів навчання вимогам, стандартам, договорам тощо, а якість освітньої діяльності – як рівень організації освітнього процесу в установі, що надає освітні послуги [305].

Слід зазначити, що пошуками шляхів підвищення якості освіти й освітньої діяльності, управлінської діяльності керівників закладів освіти займалися українські та зарубіжні науковці, такі як О. Галус, О. Гречаник [306, 307, 308], В. Григораш [308, 309, 310, 311], В. Гуменюк, Г. Дмитренко [312], Г. Єльнікова [313], Б. Житник [314], В. Кремень [315], О. Мармаза [316], В. Маслов [317], В. Приходько [318], З. Рябова [319], Т. Сорочан [320], О. Темченко [321], Т. Хлебнікова [311, 322] та інші. Причому ці та інші науковці висвітлюють питання якості освіти й освітньої діяльності в закладах освіти різних типів з урахуванням місії, візії, стратегічних цілей і завдань управління, особливостей контингенту здобувачів і педагогічних (науково-педагогічних) працівників тощо.

З огляду на важливість цієї теми дослідники здійснювали наукові розвідки в напрямі визначення підходів і розроблення методів, умов, технологій підвищення якості освітніх процесів і управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Проте не дивлячись на те, що науковцями достатньо досліджено теоретичні засади управління (М. Альберт, С. О'Доннел, В. Кінг, Д. Кліланд, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Тейлор, А. Файоль та інші), у тому числі закладами освіти (О. Адаменко, В. Григораш [309-311], І. Гришина, Л. Даниленко, Л. Карамушка, В. Крижко, О. Мармаза [316], І. Прокопенко [323], Є. Хриков [324] та інші), розроблено рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти [325], і дотепер відсутні чіткі вимоги до організації освітнього процесу в закладі вищої освіти (далі – ЗВО), єдиний підхід до визначення узагальнених критеріїв і механізмів оцінювання якості діяльності ЗВО та якості освіти, спостерігається орієнтація на застарілі принципи управління персоналом, освітнім процесом та іншими аспектами діяльності закладу освіти.

Зокрема, аналіз наукових джерел і практики управління ЗВО уможливив виявлення таких *суперечностей*:

- між потребами суспільства в кадрах високої кваліфікації, здатних розв'язувати складні професійні проблеми, і неспроможністю ЗВО задовольнити необхідну їх кількість, забезпечити належний рівень їх підготовки;
- між сучасними вимогами суспільства до підвищення результативності управління якістю освіти й освітньої діяльності ЗВО та невизначеністю інструментарію діагностування управлінської діяльності за означеним напрямом;
- між потребою вдосконалення ефективності діяльності керівника ЗВО з управління якістю й відсутністю такої можливості на засадах програмно-цільового підходу засобами комплексно-цільової програми.

Необхідність розв'язання означених суперечностей, недостатнє теоретичне та практичне вивчення проблеми й обумовили вибір теми нашого дослідження.

Мета дослідження: на основі теоретичного обґрунтування та вивчення практики діяльності базового ЗВО розробити й експериментально перевірити

результативність комплексно-цільової програми з удосконалення управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності в університеті.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- 1) на основі аналізу наукових джерел з'ясувати суть якості освіти й освітньої діяльності в ЗВО;
- 2) визначити особливості внутрішньої системи забезпечення якості освіти й освітньої діяльності та управління нею в базовому ЗВО;
- 3) на діагностичній основі розробити комплексно-цільову програму з удосконалення управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності;
- 4) визначити результативність упровадження комплексно-цільової програми.

Об'єкт дослідження: система забезпечення якості вищої освіти й освітньої діяльності.

Предмет дослідження: удосконалення управлінської діяльності щодо створення й розвитку системи забезпечення якості освіти й освітньої діяльності в ЗВО.

Визначення сучасних підходів до якості освітньої діяльності вимагає насамперед розгляду генези дефініції «якість», яка має філософські, економічні, історико-культурні виміри [326]. Крім того, ми підтримуємо думку Л. Петриченко [327], яка пропонує розглядати якість як триєдину науку: власне якість будь-якого процесу та результату; вимірювання якості процесів і результатів; управлінську діяльність із підвищення рівня якості.

Так, давні греки, зокрема Аристотель, визначали якість, по-перше, як ознаку певних явищ і речей, а по-друге – як чіткий рівень організації життєдіяльності суспільства, який являє собою економічні й соціальні засади розвитку громадянського суспільства, держави, країни, конкретної особи [328].

Філософи епохи Відродження, зокрема Г. Галілей, Дж. Локк, звертаються до наукового визначення дефініції якості, починаючи з XVII – XVIII ст., і тлумачать її як «ознаку речей, об'єктів, фактів». При цьому вони звертають увагу на існування якості об'єктивної, що притаманна природному оточенню, і суб'єктивної, що

властива сприйняттю людини. Так, Дж. Локк запропонував їх називати відповідно «первинними» (у їх основі лежать об'єктивні фізико-математичні закономірності) і «вторинними» (що зумовлені суб'єктивізмом психіки людини). Згодом такі погляди підтримали й розвинули у своїх наукових дослідженнях Берклі, І. Кант. Вони довели, що люди сприймають якість речей суб'єктивно, тому що це обумовлено їхнім сприйняттям світу, їхніми особливостями. Разом із тим зазначені вчені підкреслили існування ідеальних (апріорних) і реальних (апостеріорних) об'єктивних і суб'єктивних якостей. Саме І. Кант доклав зусиль, аби уможливити осмислення процесу переведення потенційної внутрішньої якості в реальний зовнішній світ, порівнюючи «речі для себе» та «речі в собі». А згодом і Г. Гегель сформулював закон переходу кількості в якість, описав механізми взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників у структурі «якості». Німецький учений визначив «якість» як «іманентну» особливість, тобто таку, що «тотожна з буттям безумовного» і «яка перестає бути тим, чим вона є, коли втрачає власну якість». Закон Гегеля стосовно переходу кількості в якість виведено на підставі аналізу таких категорій, як «кількість», «межа», «визначеність», «властивість», «міра» та ін. Здійснюючи філософський аналіз якості, Г. Гегель підкреслив специфічні види якості – системну, функціональну, природну, матеріально-структурну [329].

У ХХ столітті представники філософської науки представили нам широкий спектр визначень і поглядів на поняття «якості». Користуючись результатами проведеного теоретичного аналізу певних думок філософів, ми усвідомили, що якість є основою існування об'єкта або процесу, її можна визначити системою характеристик: властивістю, структурою, цілісністю, мінливістю, кількістю. Отже, якість об'єктів і процесів, створених людиною, на відміну від якостей інших явищ природи, регулює цінність відповідних об'єктів і процесів, тобто їх придатність та міру адаптованості до мети, завдань, умов, певних призначень, розроблених людиною. Досліджуючи проблему узгодженості певних речей, стану оточення тощо заявленим потребам людини, Н. Мережко стверджує, що певні показники якості можуть бути унормовані, закріплені стандартами, базовими взірцями, еталонами тощо [330].

Ми пропонуємо розглядати дефініцію якості як сталої об'єктивно існуючої внутрішньої характеристики предмета, риси чи явища, що відрізняє його (її) від подібного (подібної) у своєму роді.

Так само як й інші сфери людської діяльності, освітня діяльність має свою схарактеризовану якість, що відображено в певних документах [305, 331].

В Україні об'єднанню категорій «якість» та «освіта» і підняття питання якості освіти на рівень філософського узагальнення сприяли праці І. Зязюна, В. Кременя [323]. У загальній педагогіці ці проблеми знайшли віддзеркалення в роботах Ю. Бабанського, В. Загвязинського, М. Полянського. Якість освіти стосовно дошкільної та початкової освіти та підготовки педагогів досліджують Н. Бібік, А. Богущ, В. Бондар, О. Долинна, К. Крутій, О. Савченко; у контексті формування освітнього середовища, підвищення якості освітнього процесу – В. Безпалько, Т. Давиденко, Б. Дьяченко [332], І. Лернер, А. Моїсєєв, М. Поташник, Т. Шамова; стосовно управлінської діяльності питання якості порушують у своїх дослідженнях О. Гречаник [306–309, 311], В. Григораш [307–311], О. Мармаза [316], О. Темченко [321], Т. Хлебнікова [311, 322], Р. Черновол-Ткаченко та інші. Зазначимо, що тривалий час домінував підхід, за яким якість освіти визначали передусім через оцінку якості знань тих, хто навчається.

Доцільно зауважити, що трактування якості освіти не є однозначним. Наприклад, на думку В. Полянського, якість засвідчує передусім результат освіти. На відміну від нього А. Субето, П. Третьяков, Т. Шамова та деякі інші науковці [315, 333, 334, 335, 336] розглядають якість у нерозривному зв'язку результату та процесу його досягнення. Ми погоджуємось, що якість освіти є поєднанням якості результату освіти та якості процесу її отримання. Однак, на нашу думку, у контексті сучасних вимірювань, відповідно до законів України «Про освіту» [305], «Про вищу освіту» [331], необхідно розрізняти поняття якості освіти та якості освітньої діяльності, що поєднує в собі діяльність вишу – управлінські й освітні процеси, якість надання освітніх послуг – якість освітніх програм, якість освітнього середовища, якість умов отримання освіти – кадрових і технологічних (інформаційних, методичних, матеріально-технічних).

Ми погоджуємося з думкою З. Рябової, що якість освіти можна представити як багатовимірну модель соціальних норм і вимог до особистості, освітнього середовища, у якому відбувається її розвиток, та системи освіти, що реалізує ці норми й вимоги на певних етапах навчання людини [319]. Отже, у найзагальнішому вигляді якість освіти потрібно розуміти як сукупність якостей та властивостей освітньої системи, що виявляються в процесі її функціонування та розвитку й пов'язані з їх відповідністю сучасним вимогам педагогічної теорії та практики, із задовольнянням освітніх потреб зростаючої особистості та суспільства.

Якість освітньої діяльності залежить від об'єктивних та суб'єктивних факторів, до числа яких дослідники відносять якість змісту освіти (освітніх програм, програм освітніх компонентів); якість технологій, методик, методів і прийомів освітньої діяльності, що застосовують у закладі освіти; якість ресурсів ЗВО – матеріальних, технічних, економічних, кадрових (НПП і здобувачі освіти), інформаційних.

На нашу думку, суттєвими показниками якості освітньої діяльності ЗВО є такі: якість ОП, освітнього процесу, його відповідність нормативно-правовим вимогам, якість суб'єктного розвитку здобувачів освіти, якість ресурсного забезпечення (належне фінансування, матеріально-технічне вдосконалення обладнання, інтер'єру, території, засобів навчання; розвиток кадрового складу НПП, їх зосередженість на самовдосконаленні, підвищенні професійного й наукового рівня, відповідності Ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності; використання сучасних інформаційних технологій і засобів комунікації; адекватна цінова політика щодо пропонованих ЗВО освітніх послуг на всіх рівнях вищої освіти).

Неперевершений вплив на якість процесів і результатів освітньої діяльності ЗВО, так само як і закладів освіти інших типів, здійснює керівна ланка, менеджери вищого ешелону – ректор, проректори, – декани факультетів і завідувачі кафедр. Безпосередньо від професійної, управлінської, особистої позиції цих керівників залежить розвиток вище названих показників освітньої

діяльності. Саме тому проблема управління якістю освіти, освітньої діяльності набула неабиякого значення.

Підтвердженням цієї думки є запровадження системи загального управління якістю (Total quality management – TQM) у країнах із розвинутою економікою. Вона являє собою таку організацію праці, за якої всі працівники підприємства (установи чи організації), на всіх рівнях менеджменту, залучені до виробничого процесу щодо постійного підвищення якості товарів чи послуг. TQM – це система управління організацією, яка націлена на якість, передбачає участь усіх членів організації та скерована на досягнення довгострокового успіху завдяки урахуванню й задоволенню запитів і потреб споживачів та отримання вигоди членами організації й суспільством [336, 337].

Основними засадничими принципами TQM, з нашої точки зору, є такі: якість товару чи послуги визначає споживач; якість необхідно виявляти як у товарах, що виробляє компанія, так і в інших сферах її діяльності; кожен робітник має долучитися й може вплинути на якість продукції чи послуги; високоякісну продукцію (послугу чи товар) можна отримати в разі скоординованих спільних дій усіх партнерів (постачальники, виробники, сервісне обслуговування тощо); якщо товар не відрізняється низькою якістю, то зусилля, витрачені на складання плану досягнення високої якості, будуть марні; боротьба за якість – перманентний процес, який можна продовжувати й не переривати; у деяких випадках на якість товару чи продукції прямо впливає кількість (наприклад, кількість докладених зусиль, матеріалів тощо); потрібно дотримувати співвідношення «ціна – якість»; разом із тим, що якість необхідна, але це не завжди достатня умова [330].

Сьогодні в більшості країн питання підвищення якості продукції, удосконалення якості товарів і послуг виведена на загальнодержавний рівень. Надзвичайно гострою є проблема управління якістю і в Україні, зокрема, в галузі освіти. Так, в Законі України «Про вищу освіту» цим питанням присвячено окремий розділ, де детально схарактеризовано систему забезпечення якості вищої освіти в Україні, що включає системи внутрішнього, зовнішнього

забезпечення якості, а також систему забезпечення діяльності Національної агенції із забезпечення якості вищої освіти. У Законі також представлено положення щодо ліцензування освітньої діяльності та акредитації освітніх програм [331].

Отже, управління якістю освіти й освітньою діяльністю в конкретному закладі освіти має здійснюватися на засадах системного підходу з урахуванням вимог конкретних споживачів до якості освіти й дотриманням державних стандартів вищої освіти [338].

Запровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти спирається на унікальну внутрішню культуру нашого ЗВО – Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди, його місію, візію, традиції, відповідну політику якості, що відображено в Стратегії розвитку Університету на 2021–2025 рр.

Так, внутрішня система забезпечення якості освіти (далі – ВСЗЯО) нашого вишу сформована та функціонує відповідно до певних принципів і процедур, які визначені нормативними документами Університету, насамперед Положеннями «Про систему внутрішнього забезпечення якості освіти й освітньої діяльності», «Про організацію освітнього процесу», Програмою проведення внутрішніх аудитів системи управління якістю на тощо.

Отже, основними принципами створення ВСЗЯО є такі:

- урахування стандартів вищої освіти країн Європейського Союзу;
- системне бачення управлінської діяльності щодо запровадження системи якості освітньої діяльності на всіх етапах і стадіях провадження освітньої діяльності;
- процесуальний підхід до управління;
- автономії Університету, що передбачає відповідальність за забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти;
- інформаційної відкритості ЗВО на всіх етапах забезпечення якості;
- усвідомлення співробітниками Університету відповідальності за якість вищої освіти.

Основним засобом вивчення якості університетської освіти є моніторинг, система інструментарію якого дозволяє оцінити якість освіти й освітнього процесу, визначити перспективи їх подальшого зростання.

На підставі узагальнення основних підходів щодо визначення поняття моніторингу та педагогічного моніторингу, необхідно зазначити, що не існує одностайної думки із цього приводу. Так, наприклад, І. Шимків розглядає моніторинг як постійний контроль, ретельне дослідження, спеціально організоване спостереження за будь-яким процесом із метою виявлення його відповідності бажаному результату або початковим прогнозам, спосіб отримання певної інформації, можливості використання якої залежать від компетентності суб'єкта, у розповсюдженні якого вона опинилась, систематичне збирання даних про важливі аспекти освіти на національному, регіональному й локальному рівнях, щоби повсякчас знати її стан і прогнозувати її розвиток.

Чимало дослідників асоціюють моніторинг із процедурою систематичного збирання даних про важливі аспекти на загальнодержавному, регіональному й локальному рівнях [339].

Наприклад, О. Майоров у загальному вигляді визначає моніторинг як систему збирання, оброблення, зберігання й розповсюдження інформації про освітню систему або окремі її елементи, яка зорієнтована на інформаційне забезпечення управління, що дозволяє виносити судження про стан об'єкта в будь-який момент часу і може забезпечити прогноз його розвитку.

Науковці херсонської наукової школи вважають, що моніторинг – це форма організації, збирання, обробляння та розповсюдження інформації про діяльність педагогічної системи, яка забезпечує безперервне відстеження її стану і прогнозування розвитку педагогічної системи [318].

Із точки зору методологів і теоретиків, моніторинг в освіті слід розглядати як систему збирання, обробляння, зберігання та поширення інформації про освітню систему або її окремі елементи, що зорієнтована на інформаційне забезпечення управління, дозволяє робити висновки про стан об'єкта в будь-який момент часу та дає прогноз його розвитку [319]; як комплекс процедур

щодо спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об'єкта і спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів розвитку об'єкта; як узагальнене, комплексне оцінювання ефективності функціонування всієї системи освіти на основі системного аналізу всіх факторів, як систему організації збирання, зберігання, оброблення та розповсюдження інформації про діяльність освітньої системи, яка забезпечує систематичне відслідковування її стану, прогнозування її розвитку і проектування заходів стосовно її вдосконалення [318]; як безперервне стеження за станом навколишнього середовища з метою попередження небажаних відхилень за найважливішими параметрами (М. Реймерс).

Ми поділяємо точку зору Л. Куликової, яка доводить, що педагогічний моніторинг являє собою перманентний процес науково обґрунтованого діагностико-прогностичного спостереження за станом розвитку педагогічного процесу з метою оптимального вибору освітніх цілей, завдань і засобів їх розв'язання.

Ми також поділяємо думку професорки Г. Єльнікової, яка розглядає моніторинг як комплекс процедур спостереження, поточного оцінювання, перетворень керованого об'єкта та спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів його розвитку [313].

Таким чином, основними характеристиками моніторингу виступають систематичність спостережень і превентивний характер. Оскільки будь-який усвідомлений розвиток неможливий без супроводжуючого відстеження для спрямування процесу на бажаний результат, то важливість моніторингу очевидна. Зазначені відстеження проводять за допомогою моніторингових процедур.

У науковій педагогічній літературі можна зустріти чимало підходів до організації та визначення об'єктів спостереження. На думку В. Кальнея та С. Шишова, система моніторингу включає в себе створення інструментів контролю знань і вмінь та коригувальну методику, що зорієнтована безпосередньо на особистість здобувача освіти з урахуванням його

індивідуальних досягнень у навчальному процесі.

Отже, порівнюючи зазначені погляди та узагальнюючи їх, ми доходимо висновку, що науковці розглядають моніторинг як інформаційну систему, що регулярно поповнюється.

Справжній моніторинг містить у собі багатий комплекс процедур, які дозволяють виявити динаміку розвитку системи в певний період. Саме тому він добре вписується в алгоритм маркетингу освітніх послуг, є його необхідною умовою та невід'ємним компонентом. За такої постановки питання моніторинг поряд із прогнозуванням виступає як один із найважливіших елементів системи інформаційного забезпечення, а це дозволяє розглядати його як складову частину системи управління освітою. Таким чином, моніторинг забезпечує інформаційну стабільність, запобігає дефіциту інформації під час підготовки рекомендацій та прийняття управлінських рішень, підвищує їх валідність, обґрунтованість.

Як відзначають деякі дослідники, термін «моніторинг» інколи вживають у значенні відстеження результативності освітнього процесу (далі – ОП); подекуди під ним розуміють звичайний педагогічний контроль; частіше його використовують у сенсі різнобічного вивчення певних параметрів функціонування системи освіти чи окремих її елементів або суб'єктів освітнього процесу. Аналіз наукових джерел свідчить про те, що моніторинг має риси наукового дослідження, але дещо відрізняється від нього. Якщо припустити, що причина будь-якого наукового дослідження – це усвідомлення недостатньої кількості відомих фактів для опису певного явища, то першопричина моніторингу – це недостатність інформації, як правило, у сфері управління, проте, зазначимо, управління на різних рівнях – керівника організації, його заступників, керівників структурних підрозділів, безпосередніх виконавців. Дослідження можуть бути теоретичними та емпіричними. Моніторинг трактують як емпіричне дослідження, що має три етапи:

- 1) підготовчий, який передбачає постановку мети, визначення об'єкта, встановлення термінів проведення, вивчення відповідної джерельної бази;

- 2) практичний, суть якого полягає у збиранні інформації шляхом спостережень, співбесід, тестування, анкетування, відвідування навчальних занять, проведення позааудиторних виховних заходів, контрольних робіт тощо;
- 3) аналітичний, під час якого відбувається аналіз і систематизація отриманої інформації, розроблення рекомендацій і пропозицій щодо подальшого періоду, формулюються висновки.

Однак емпіричні дослідження проводяться для підтвердження або спростування гіпотез, що не можна сказати про моніторинг, який має також відмінності від експерименту. Здійснюючи моніторинг, дослідник намагається точніше описати об'єкт, його технологію, не припускає втручання в природний хід подій, поки їх динаміка не перетвориться на загрозову. Але навіть у такому випадку дія спрямована не на вивчення ефекту, викликаного втручанням, а на усунення небезпеки. Моніторинг має як ознаки емпіричного дослідження, так і відмінності:

- 1) причина організації моніторингу – це брак, обмаль достатньої інформації;
- 2) результати моніторингу мають цінність – обмежений час. Чим динамічніший розвиток системи, тим менший період цінності даних;
- 3) наукове дослідження передбачає мінімізацію кількості показників, а моніторинг – більше широкий вибір;
- 4) моніторинг пов'язується зі спостереженням. Він не передбачає втручання у функціонування системи;
- 5) моніторинг не має на меті спростування гіпотез, хоча в результаті його проведення дані можуть мати наукову цінність.

Незважаючи на інші відмінності моніторингу й наукового дослідження, деякі риси останнього притаманні моніторингу, ось чому поняття «моніторинг» і «дослідження» в науковій літературі взаємозаміщують.

Ми погоджуємося з тими дослідниками, які стверджують, що моніторинг усе більше набуває статусу наукового дослідження, а не емпіричного збирання інформації про певні характеристики та властивості освітньої системи.

На основі вивчення й аналізу наукових джерел ми дійшли висновку, що

моніторинг – сфера наукової компетенції інформації, яка вивчає структуру та загальні особливості освітньої й управлінської діяльності, а також питання, пов'язані зі збиранням, зберіганням, пошуком, аналізом відповідних даних щодо різних сфер освіти й управління нею; квалітології – триєдиної науки, яка охоплює теорію якості, теорію оцінювання й теорію управління якістю, тому під моніторингом розуміємо вид систематичної педагогічної діяльності, спрямований на набуття нових знань, інформації та ін., на виявлення визначених проблем за допомогою засобів і методів, накопичених і розроблених наукою, який максимально реалізує в собі закони розвитку особистості чи організації й забезпечує можливість прийняття конкретних управлінських рішень. Моніторинг – не данина моді, а стиль сучасного науково-педагогічного мислення, яке включає в себе безперервне і тривале спостереження, аналіз, синтез, порівняння, класифікацію, уміння здійснювати розумові операції, необхідні в усіх випадках, що вимагають висновків, узагальнень, визначення належності явищ або предметів до певного класу, оцінювання стану освітньої діяльності й управління нею, розповсюдження інформації про діяльність освітньої системи, а також прогнозування динаміки та основних тенденцій її розвитку.

Моніторинг – це інформаційно-кореляційний супровід системи освітньо-виховної діяльності будь-якого закладу освіти.

У науковій літературі з управління, педагогіки, психології виділяють багато видів моніторингу, які розрізняються за основами. Стосовно ЗВО можна виділити такі види моніторингу:

- за масштабами цілей освіти (оперативний, тактичний, стратегічний);
- за етапами освіти (вхідний або вибіркового, проміжний або навчальний, вихідний або підсумковий);
- за часовою залежністю (ретроспективний, попереджувальний, поточний);
- за частотою процедур (разовий, періодичний, систематичний);
- за охопленням об'єкта спостереження (локальний, вибіркового, суцільний);
- за організаційними формами (індивідуальний, груповий, фронтальний);

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- за формами суб'єкт-об'єктних відносин (зовнішній або соціальний, взаємоконтроль, самоаналіз);
- за інструментарієм, що використовують (стандартизований, нестандартизований, матричний);
- за рівнями управління освітнім процесом (керівний, адміністративний, педагогічний, студентський).

Метою моніторингу в ЗВО можуть бути:

- створення певних інформаційних умов для формування цілісних уявлень про стан функціонування системи вищої освіти на державному, регіональному, обласному рівнях, про те, які якісні та кількісні зміни відбуваються в ній під впливом різних факторів;
- створення сприятливих умов для виявлення, розвитку й підтримання здібної та обдарованої молоді, залучення її до дослідницької, наукової, міжнародної, інноваційної діяльності у ЗВО;
- виявлення і підтримка творчих керівників і науково-педагогічних колективів ЗВО нової формації, піднесення їх престижу, конкурентоспроможності;
- організація взаємодії із закладами загальної середньої освіти, іншими ЗВО, науковими установами тощо.

Оцінювання якості освіти й освітньої діяльності як інструмент управління має на меті:

- удосконалення педагогічних засобів;
- визначення результативності навчання, виховання, розвитку студентської молоді;
- порівняння ЗВО, визначення їх рейтингу, рейтингу НПП і структурних підрозділів у ЗВО – факультетів, кафедр;
- визначення ефективності використання коштів;
- планування та прогнозування розвитку освітньої галузі;
- формування освітньої політики;
- визначення престижності та конкурентоспроможності національної системи

освіти.

Моніторинг в управлінні освітою складається з:

- чітко визначеного об'єкта управління;
- заданих параметрів розвитку об'єкта;
- критеріїв оцінювання цих параметрів;
- технології проведення поточного контролю;
- науково-методичних матеріалів щодо спрямування процесу на кінцевий результат [319].

Основною ланкою в розробленні моніторингу є створення моделі об'єкта оцінювання – стандарту. Стандарт – це модельне подання ідеалу об'єкта, де зібрані всі унормовані вимоги до його цілей, завдань, структури, діяльності, продуктів цієї діяльності тощо.

За визначенням Г. Єльнікової, З. Рябової, моніторинг буде настільки ефективним, наскільки конкретно задано стандарти й норми, тобто наскільки вони відповідають основним вимогам:

- 1) вимірність і застосування стандартів і норм. Вони мають бути якісно та кількісно визначені, придатні для практичного використання;
- 2) можливість і реальність дотримання і виконання (узгодженість із можливостями ЗВО й урахування його складових частин чи елементів);
- 3) створення стандартів має враховувати також і конкретні умови, за яких передбачається їх дотримувати. Будь-які зміни зовнішніх умов обов'язково спричинять зміни норм. Із цієї точки зору, моніторинг – це не тільки процес виявлення відхилень від стандартів і норм, а й початок, база їх перегляду, механізм коригування цілей і шляхів їх досягнення [341];
- 4) нормативи необхідно розробляти на основі минулого досвіду, спираючись на аналіз поточного стану закладу освіти. Норми є основою і ключем до інтерпретації фактичних результатів діяльності ЗВО;
- 5) необхідно уникати абсолютизації й перебільшення ролі різних нормативних вимог. У галузі освіти така жорстка регламентація, що виключає елементи творчості, не бажана – як для тих, хто навчає, так і для тих, хто навчається.

Слід зазначити, що основними вимогами до моніторингу науковці найчастіше вважають такі:

- об'єктивність – це максимальне уникнення суб'єктивних оцінок, урахування всіх результатів (позитивних і негативних), створення рівних умов для всіх учасників освітнього процесу;
- валідність – повна й усебічна відповідність пропонованих контрольних завдань змісту досліджуваного матеріалу, чіткість критеріїв виміру й оцінки, можливість підтвердження позитивних і негативних результатів, які отримуються, різними способами контролю;
- надійність – сталість результатів, що отримують під час повторного контролю, які проводять інші особи;
- урахування психолого-педагогічних особливостей означає вивчення рівня освіти, професіоналізму, загального розвитку, індивідуальних особливостей об'єкта, а також умов і конкретних ситуацій проведення обстежень, що передбачають диференціацію контрольних та діагностичних завдань;
- під систематичністю розуміють проведення етапів і видів моніторингу в певній послідовності та за відповідною системою;
- гуманістична спрямованість моніторингу передбачає створення умов доброзичливості, довіри, поваги до особистості, позитивного емоційного клімату. Результати моніторингу не можуть бути використані для застосування будь-яких репресивних заходів, а повинні мати тільки стимулювальний характер у випадку зміни ставлення об'єктів педагогічного процесу до своєї навчальної, професійної та суспільно-корисної діяльності.

Найпоширенішими функціями моніторингу, на нашу думку, є такі:

- 1) інформаційна – оцінка дає можливість з'ясувати результативність педагогічного процесу, отримати відомості про стан об'єкта, забезпечити зворотний зв'язок. На цій основі відбувається участь в управлінні педагогічним процесом, аналізується ефективність освіти й освітньої діяльності (процесів виховання, навчання, розвитку) та управління нею. Під час дослідження освітнього процесу фіксуються не лише показники знань,

умінь, навичок, компетентностей – основну увагу доцільно спрямовувати передовсім на особливості протікання, розвитку власне освітнього процесу;

- 2) пошуково-дослідницька – передбачає участь у моніторингу різних суб'єктів освітнього процесу – керівників різних рівнів, викладачів, здобувачів освіти, роботодавців, стейкхолдерів, представників органів місцевого самоврядування, суспільних організацій, громадських організацій, чия діяльність пов'язана з освітньою сферою. Вона сприяє підвищенню професійної культури, аналізу педагогічної, управлінської діяльності. Дослідницька настанова є основою педагогічної творчості;
- 3) формувальна – упровадження моніторингу в практику роботи ЗВО дозволяє більш ефективно здійснювати процес формування особистості. Спираючись на результати моніторингової оцінки, можна підібрати методи й прийоми індивідуального впливу, побудови індивідуальної освітньої траєкторії, завдяки чому проблемні аспекти у формуванні особистості здобувача освіти постійно перебуватимуть у зоні уваги педагогів;
- 4) корекційна – тісно пов'язана із попередньою функцією. Спрямованість моніторингу на особливості поточних процесів передбачає виявлення та фіксацію непрогнозованих, несподіваних результатів реалізації освітньої роботи. Корекційна функція допоможе усунути негативні моменти у професійному становленні педагога, керівника;
- 5) системостворна – вимоги науковості будь-якого моніторингу передбачають перш за все організацію і його проведення на основі системного підходу. Освітній моніторинг виступає як складна система, завданням якої є стеження за станом розвитку педагогічного процесу з метою найбільш оптимального вибору цілей і задач, а також засобів і методів їх вирішення;
- 6) прогностична – моніторинг не лише фіксує поточний стан освітнього процесу на заданому часовому проміжку, але і сприяє прогнозуванню подальших тенденцій його розвитку та внесенню відповідних коректив, що створює передумови вдосконалення.

Таким чином, усі функції моніторингу підпорядковані загальній меті

підвищення ефективності діяльності закладу вищої освіти та спрямовані на забезпечення наукового підходу в управлінні освітнім процесом.

Моніторингові дослідження є надійним інструментом аналізу різноманітних аспектів освітнього процесу. Вони дозволяють отримати реальну картину результативності нововведень, напрямів плану розвитку закладу освіти, якості освіти здобувачів та ін.

Необхідно підкреслити, що моніторинг має спиратися на чітко сформульовану загальну стратегію закладу освіти, що визначає його бажаний образ, місію, візію, стратегічні цілі й завдання, оскільки в разі відсутності ясних стратегічних установок створення ефективної системи освітньої діяльності не можливо.

Розроблення системи моніторингу освітньої діяльності ЗВО припускає два основні етапи: аналітико-прогностичний і організаційно-технологічний.

Перший етап передбачає такі послідовні дії:

- осмислення предмету педагогічного моніторингу, тобто того, що будуть відслідковувати в педагогічному процесі (напрямку педагогічного моніторингу);
- визначення критеріїв (або коректування критеріїв, запропонованих освітньою програмою, за якою відбувається провадження освітньої діяльності), за якими відслідковують результати освітнього процесу, управління ЗВО (складання критеріальної мапи педагогічного й управлінського моніторингу);
- розподіл того, що й ким буде вивчатися, узгодження змісту діагностичних актів, проведених керівникам відповідних служб і відділів, НПП, психологом і т. ін. (програма педагогічного моніторингу);
- вибір методів вивчення діяльності здобувачів освіти, педагогічної діяльності НПП, діагностичних методик і визначення (узгодження з іншими фахівцями) часу діагностичних актів;
- розроблення (визначення) форм аналізу й фіксації результатів педагогічного моніторингу.

На другому етапі педагогічного моніторингу здійснюють такі дії:

- здійснення педагогічного моніторингу на практиці, координація дій усіх фахівців;
- організація навчання й обміну досвідом між НПП, керівниками й іншими фахівцями зі змісту, методів діагностики, оцінювання та прогнозування ходу й результатів освітнього процесу, управлінських процесів;
- проведення нарад, засідань щодо аналізу отриманих даних, формулювання конкретних висновків і завдань, рефлексії діяльності НПП, допоміжного персоналу, технічного персоналу, керівників.

Структура моніторингу освітньої діяльності в широкому значенні складається із чотирьох елементів:

1) вивчення стану освітньої діяльності шляхом безпосереднього спостереження за нею.

У моніторингу та діагностиці освітньої діяльності використовують, як правило, систематичне спостереження. Воно характеризується, насамперед, регулярністю фіксації дій, ситуацій, процесів протягом певного часу й дозволяє виявити їхню динаміку.

У ході спостереження відбувається вивчення стану освітньої діяльності. Вивчення – насамперед процес одержання якоїсь інформації. Із педагогічної точки зору, це не тільки одержання, але і спеціальний відбір інформації з метою її використання в певних педагогічно значущих цілях.

Якщо розчленувати процес вивчення, то він містить у собі два етапи.

1. Первинне нагромадження інформації, коли відбувається спостереження, фіксація, запам'ятовування всього того, що пов'язане з життям і діяльністю суб'єктів освітньої діяльності, тобто здійснюється така функція вивчення, як дізнавання. Суть дізнавання – відтворення й цілісне висвітлення найбільше характерних зовнішніх проявів.

2. Перероблення інформації, проникнення у внутрішню сутність, тобто розпізнавання або приведення інформації в стан, що дозволяє співвіднести отримані дані із практичною діяльністю. Дізнавання дає можливість уявити собі

загальний образ об'єкта, окремі його сторони, у той час як через розпізнавання встановлюють зв'язки між усіма його сторонами, їх взаємозумовленість, визначають особливості внутрішніх і зовнішніх відносин і характер;

2) оцінювання стану освітньої діяльності.

Другий компонент моніторингу – оцінювання стану освітньої діяльності. Це уточнювальна стадія діагностики. Здійснення оцінювання стану освітньої діяльності дає можливість зрозуміти, який зміст схований за зовнішніми формами, які причини, мотиви, що детермінували виникнення зовнішніх ознак. «У діагностиці розвитку, – зазначав Л. Виготський, – завдання дослідника полягає не тільки в установленні відомих симптомів і перерахуванні їх або систематизації, і не в угрупованні явищ за їхніми зовнішніми, подібними рисами, але винятково в тому, щоби за допомогою розумового оброблення цих зовнішніх даних проникнути у внутрішню сутність процесів розвитку» [327].

Не можна не відзначити, що перші два компоненти моніторингу освітньої діяльності – вивчення його стану шляхом безпосереднього спостереження й оцінювання цього стану – досить широко досліджені в рамках теорії педагогічної діагностики (діагностики освітньої діяльності).

Про науковий рівень діагностики можна говорити в тих випадках, коли діагностичне розпізнавання спрямоване на розкриття внутрішніх закономірностей розвитку організації або особистості, на аналіз науково обґрунтованих ознак, показників, критеріїв. Проте іноді можна констатувати труднощі діагностування, обумовлені, зокрема, складністю вивчення людини, групи, педагогічної, інноваційної або управлінської діяльності.

Діагностичний рівень інформації виникає в тих випадках, коли її обсяг, якісна структура дають можливість здійснити кількісний і якісний аналіз.

Найважливішою умовою якісної діагностики й оцінювання освітньої діяльності в процесі її моніторингу є інтерпретація й операціоналізація понять, зіставлення теоретичних положень із емпіричними даними з метою наукового обґрунтування діагностичних і прогнозованих параметрів.

У педагогічній науці застосоване загальнонаукове положення про те, що розкриття змісту поняття може бути повним тільки в тому випадку, якщо його інтерпретація ведеться у двох напрямках: зіставлення цього поняття з іншими поняттями (теоретична інтерпретація поняття) і зіставлення його з даними спостереження, тобто з емпіричними даними (емпірична інтерпретація поняття).

Емпірична інтерпретація понять являє собою специфічну процедуру пошуку емпіричних значень теоретичних термінів.

Прямої емпіричної інтерпретації, через «правила позначення», зазнають не всі елементи теоретичної системи, а тільки окремі терміни. Інші терміни одержують непряму теоретичну інтерпретацію через установлення логічних зв'язків із безпосередньо тими, що інтерпретують.

Одним із «правил позначення» є операціональне визначення – це розкриття значення теоретичного поняття через вказівку тієї експериментальної операції, результат якої, доступний емпіричному спостереженню або виміру, свідчить про наявність явища, вираженого в понятті. У найпростішому випадку – це вказівка емпіричного показника, що свідчить про наявність або відсутність явища, вираженого в теоретичному понятті.

Для кожного поняття можна вказати емпіричні показники й систему дослідницьких засобів для їхньої фіксації. Наприклад, емпіричним показником задоволеності організацією життєдіяльності у ЗВО є думки респондентів, що фіксують шляхом проведення опитування (інтерв'ювання, анкетування, проведення співбесіди), а показником наукової активності здобувачів виступає кількість наукових заходів, у яких вони брали участь, кількість підготовлених наукових доробок, кількість наукових стажувань тощо, що фіксують за допомогою безпосереднього підрахунку. Отже, вибір емпіричного показника залежить як від поняття, що інтерпретують, так і від тих дослідницьких засобів, якими володіє дослідник [323].

Інтерпретація й операціоналізація понять у моніторингу освітньої діяльності залежать від значень, вкладених у поняття «освіта», які тим самим визначають характер спостереження й оцінки стану освітнього процесу;

3) прогнозування розвитку освіти й освітньої діяльності.

Процес педагогічного прогнозування, що входить у моніторинг освітньої діяльності, складається з декількох операцій, перша й основна з яких – вибір цілей і завдань прогнозування. При цьому слід виходити як із загальних методологічних позицій, так і з особливостей конкретної ситуації.

Педагогічний прогноз може бути сприятливим, несприятливим, сумнівним, але не може бути безнадійним. У центрі уваги моніторингу мають перебувати позитивні тенденції. Саме від них необхідно починати відлік до тенденцій негативних, щоб визначати умови, за яких позитивні елементи будуть переважати над негативними. Передбачення боротьби позитивних і негативних тенденцій має сполучатися з передбаченням результатів активного педагогічного втручання в цей процес.

У процесі підготовки прогнозу враховують значущість прогнозованих об'єктів, яку визначають не стільки питомою вагою цього явища, скільки його положенням у системі причинно-наслідкових зв'язків. Такий розподіл об'єктів прогнозування за значущістю допомагає виявити тенденції розвитку об'єктів прогнозування, що враховують під час визначення головних параметрів прогнозу.

Визначення значущості факторів, що формують основні тенденції розвитку освітньої діяльності, вимагає вивчення їх стійкості. Стійкість, у свою чергу, характеризується, по-перше, тривалістю періоду розвитку об'єкта до моменту прогнозування, по-друге, природою самого об'єкта, по-третє, роллю зовнішніх умов, які можуть вплинути на об'єкт у процесі прогнозування, а також у наступний період.

Стійкість може бути як статичною, так і динамічною. Статична стійкість характеризує малу рухливість зовнішніх форм існування педагогічного явища (наприклад, постійні симпатії або антипатії здобувача до окремих членів родини, до товаришів по студентській групі за стійкого сприятливого або несприятливого положення особистості в системі цих відносин). Динамічна стійкість означає легку мінливість зовнішніх форм існування об'єкта за стійкості його внутрішньої

природи (наприклад, зміна партнерів по спілкуванню, більша емоційна мобільність у відносинах з ними разом зі сталістю інтересів, мотивів учинків).

Прогнозування освітньої діяльності передбачає урахування спрямованості розвитку тих факторів, які визначають характер освітнього процесу, тла, сукупності зовнішніх факторів, що оточують об'єкт прогнозування.

В управлінському, педагогічному моніторингу виділяють три види прогнозів: найближчий, актуальний, перспективний. Зміст найближчого прогнозу полягає в передбаченні можливих дій учасників освітнього процесу. Актуальне прогнозування націлене на прогнозування спрямованості їх взаємодії. Суть перспективного прогнозу полягає в передбаченні провідних тенденцій розвитку освітнього процесу.

Експертна оцінка отриманого прогнозу здійснюється у двох формах: вербальній і письмовій. Під вербальною мають на увазі усне опитування компетентних осіб (НПП, здобувачів, стейкхолдерів) про тенденції освітнього процесу, явища або процесі, пов'язані з ним. Збір оцінок експертів може проводитися як індивідуально, так і в ході групового обговорення;

4) вироблення пропозицій, плану, заходів щодо розвитку позитивних і попередження виявлених негативних процесів.

Планування розвитку позитивних і попередження виявлених негативних процесів – завершальний етап моніторингу освітньої діяльності. План відрізняється від прогнозу насамперед тим, що він являє собою не просте передбачення майбутнього, але й програму дій.

Головна мета планування полягає в розвитку всього того, що створює оптимістичні засади прогнозування, припускає активне педагогічне втручання в освітній процес, тобто всілякий розвиток позитивних тенденцій, які не тільки блокують, але й долають недоліки.

У структурі нашого вишу працює відділ менеджменту і моніторингу діяльності Університету, основним завданням якого є регулярне збирання, аналізування, обробляння, збереження та поширення інформації про стан

освітнього й управлінських процесів для прийняття керівництвом стратегічних і тактичних рішень [335, 339, 340].

Менеджмент Університету складається з таких основних функцій [316, 341]:

- інформаційно-аналітична (створення цілісної, циклічної системи інформації й банку даних на підставі вивчення фактичного стану університетської освіти та її результатів);

- мотиваційно-цільова (створення умов, які спонукають співробітників ефективно виконувати роботу відповідно до їхніх обов'язків, стимулювання професійної діяльності – навчальної, методичної, наукової, організаційної – науково-педагогічних працівників, діяльності технічного, допоміжного персоналу ЗВО);

- планово-прогностична (визначення місії, політики, цілей, головних завдань Університету та дій щодо їх досягнення шляхом поєднання перспективного прогнозування й поточного планування на всіх рівнях управління ЗВО);

- організаційно-виконавча (структуризація роботи співробітників, яка підвищує ефективність роботи; процес доведення рішень від ректорату до викладацького складу, здобувачів освіти й інших співробітників вишу; раціональна організація праці);

- контрольно-діагностична (забезпечення досягнення поставлених цілей шляхом відстеження процесу роботи й отриманих результатів, термінів виконання завдань і своєчасного виправлення помилок, поєднання на діагностичній основі адміністративного та громадського контролю якості освіти в ЗВО із самоаналізом, самоконтролем, самооцінюванням кожного учасника освітнього процесу);

- регулятивно-координаційна (узгодження й установлення взаємин з метою забезпечення сформульованих цілей, внесення певних коректив за допомогою оперативних способів, засобів і дій у процес управління якістю освіти для підтримання її на запрограмованому рівні).

В Університеті розроблена, документована, упроваджена, введена в дію і підтримується в робочому стані Система управління якістю, що складається із зовнішнього та внутрішнього моніторингу.

Процедури зовнішнього моніторингу можна поділити на дві групи:

1) на рівні держави (МОН України, НАЗЯВО):

- ліцензування освітніх програм;
- акредитація освітніх програм;
- нагляд за діяльністю вишу, інституційний аудит;

2) на регіональному рівні (підприємства, організації, стейкхолдери, органи місцевого управління):

- прийом здобувачів освіти на практику, сприяння працевлаштуванню випускників;
- рецензування освітніх програм, виконання функції стейкхолдерів;
- участь представників роботодавців у підсумковій державній атестації;
- аналіз результатів зовнішнього моніторингу;
- підготовка плану заходів щодо підвищення якості вищої освіти.

Процедури внутрішнього моніторингу також представлено двома аспектами – якість навчання та якість викладання.

Зокрема, визначення якості навчання відбувається засобами поточного (тестування, міжсесійний контроль, ректорська контрольна робота, участь у науково-дослідній роботі, участь у конференціях, участь в олімпіадах, конкурсах, проектах), семестрового (заліки, іспити, захист курсових робіт, підготовка звітів із практичної підготовки) контролю й підсумкової атестації (захист кваліфікаційних робіт) випускників певного рівня вищої освіти.

Якість викладання з'ясовують за допомогою таких засобів, як: контроль якості викладання, рейтингова система оцінювання професійної та наукової діяльності науково-педагогічних працівників (далі – НПП), відкриті лекції, періодична атестація викладачів і персоналу, аналіз результатів внутрішнього моніторингу. Наприклад, після кожної відкритої лекції здобувачі освіти, НПП, які були присутніми на ній, анонімно заповнюють анкету щодо оцінювання

лекційного заняття. У цій анкеті за 10-бальною шкалою респонденти оцінюють викладацьку діяльність лектора за такими критеріями: логічний зв'язок матеріалу лекції з попереднім; організація проведення лекції, ефективність використання часу заняття; системність та логічна послідовність викладання навчального матеріалу; темп викладання навчального матеріалу; методика проведення лекції, у тому числі використання наочних засобів; контакт лектора з аудиторією; культура мовлення лектора; доброзичливість, повага і такт по відношенню до здобувача вищої освіти; реалізація в повному обсязі плану лекції. Відділ моніторингу аналізує отримані дані та доводить до відома НПП, кафедр, на яких вони працюють, інформацію про якість викладання очима здобувачів. Наступним кроком є обговорення на засіданнях кафедр, науково-методичних комісій факультетів стану викладання й розроблення шляхів підвищення якості викладацької діяльності. Крім цього, у ЗВО використовуємо матриці аналізу семінарського, практичного, лабораторного заняття, виховного заходу, діяльності студентського наукового гуртка тощо.

Що стосується рейтингової системи оцінювання професійної та наукової діяльності науково-педагогічних працівників, то ця кропітка робота є постійною, до неї залучені всі структурні підрозділи університету на чолі із Центром забезпечення якості освіти.

У мережі процесів вишу можна виділити три групи процесів: процеси менеджменту, процеси освітньої діяльності та процеси, що забезпечують ресурси Університету, які, у свою чергу, входять у мікропроцеси та процеси.

У ЗВО, як було зазначено вище, вимірювання якості відбувається відповідно до Програми проведення внутрішніх аудитів системи управління якістю. Напрямами щорічного моніторингу є управлінська діяльність, освітня діяльність, реалізація освітніх й освітньо-наукових програм, освітнє середовище, наукова й інноваційна діяльність, міжнародне співробітництво, молодіжна політика, кадрове й технологічне забезпечення, взаємодія зі стейкхолдерами (*табл. 1*).

Процеси системи управління якістю освіти й освітньої діяльності
в ХНПУ імені Г. С. Сковороди

Найменування діяльності або процесу	
Процеси менеджменту	
1	Діяльність керівництва з управління якістю освіти й освітньої діяльності
1.1	• стратегічне планування та управління якістю освіти й освітньою діяльністю
1.2	• планування і розвиток системи управління якістю
1.3	• розподіл відповідальності й повноважень
1.4	• ліцензування й акредитація
1.5	• аналіз системи управління якістю з боку керівництва
2	Управління документацією та записами
2.1	• управління документацією
2.2	• управління записами
3	Планування
3.1	• планування процесів освітньої діяльності
3.2	• планування процесів, які забезпечують моніторинг якості освіти й освітньої діяльності
4	Вимірювання, аналізування й удосконалення
4.1	• організування моніторингу та вимірювання процесів
4.2	• внутрішній аудит
4.3	• коригувальні й попереджувальні дії
4.4	• управління невідповідною продукцією
4.5	• аналіз даних для вдосконалення
4.6	• аналіз задоволеності зацікавлених сторін
Процеси освітньої діяльності	
1	Взаємодія зі споживачами
2	Проектування й розробляння освітніх та освітньо-наукових програм
3	Підготовка до вступу до вишу
4	Прийом абітурієнтів/вступників
5	Реалізація освітніх та освітньо-наукових програм
5.1	• підготовка освітнього процесу
5.2	• реалізація освітнього процесу
5.3	• удосконалення освітнього процесу
6	Виховна та позанавчальна робота
7	Працевлаштування випускників
8	Наукова й інноваційна діяльність
9	Міжнародна діяльність
10	Управління засобами моніторингу та вимірювання

Ресурсне забезпечення	
1	Управління персоналом
1.1	• забезпечення персоналом
1.2	• підвищення кваліфікації
1.3	• мотивація персоналу
2	Управління інфраструктурою
2.1	• управління ресурсами наукової бібліотеки
2.2	• управління інформаційними та технічними ресурсами
2.3	• управління аудиторним фондом
2.4	• планово-фінансова діяльність
2.5	• забезпечення безпеки
3	Управління виробничим середовищем
3.1	• охорона праці
3.2	• соціальна підтримка здобувачів освіти та співробітників

Слід звернути увагу на те, що з метою вдосконалення управління якістю діяльності Університету щороку відповідальні особи організовують моніторингові дослідження системи управління якістю. До участі в них запрошують здобувачів освіти та співробітників закладу, які мають висловитися з таких питань, чи задоволені вони матеріально-технічним забезпеченням освітнього процесу, ступенем інформатизації освітнього середовища ЗВО, якістю роботи наукової бібліотеки закладу, організацією роботи їдальні, буфету, медичного пункту, спортивної бази університету, якістю викладацької діяльності НПП, якістю освітніх компонентів освітніх програм, якістю спортивно-оздоровчої роботи, організацією діяльності та дієвістю студентського самоврядування, можливістю професійного та особистісного вдосконалення тощо.

Відповідно до складеного плану роботи щодо проведення моніторингу якості діяльності ЗВО проводиться анонімне опитування щодо якості роботи керівників різних рівнів: ректора, проректорів, деканів, директорів, завідувачів кафедр, начальників відділів. Кожен із респондентів вносить свої пропозиції щодо вдосконалення роботи як ректорату й Університету загалом, так і окремих структурних підрозділів [335, 339, 340].

Результати моніторингу слугують підставою для розроблення подальших планів і прийняття наступних управлінських рішень, дозволяють окреслити позиції керівників, установити рівень сформованості позитивного мікроклімату в колективах НПП, здобувачів, співробітників. Організація моніторингу якості освіти й освітньої діяльності у виші уможливорює прийняття якісних управлінських рішень, прогнозування освітніх ситуацій на наступний період навчання; оперативне втручання й унесення відповідних коректив в освітній процес; планування конкретних заходів із розв'язування певної проблеми; створення умов для порівняння самооцінки діяльності Університету з оцінкою зовнішніх експертів.

Таким чином, ВСЗЯО в ХНПУ імені Г. С. Сковороди розбудовується як система процесів і процедур, яка характеризується єдністю та повнотою. Інституційно ВСЗЯО в Університеті підтримується Вченою радою, яка затверджує процеси та процедури забезпечення якості освіти, і відділом менеджменту і моніторингу діяльності університету, який розробляє відповідні процедури.

Серед сучасних підходів до підвищення якості процесів і результатів діяльності провідне місце залишається саме за програмно-цільовим підходом. У цьому параграфі нашого наукового дослідження спробуємо аргументувати свою думку.

Поряд із терміном «програмно-цільове управління» в наукових джерелах використовують і більш короткий термін – «цільове управління». При цьому деякі дослідники звертають увагу на необхідності розмежовувати ці дефініції. Так, програмно-цільове управління протиставляють так званому «простому цільовому управлінню», у якому задають цілі, але не задають конкретні терміни досягнення цілей і ресурсні обмеження, а також «регламентному управлінню», у якому поряд із цілями задають ресурсні обмеження, але не визначають терміни досягнення мети. Програмно-цільовим є таке управління, яке передбачає не будь-яке, а суттєве розуміння мети. Мету розглядають у такому контексті як образ бажаного результату, досягнення якого, у принципі, можливе й залежить

від зусиль як керівної, так і керованої ланок. Обов'язково потрібно формулювати точні, вимірювані, операційно задані цілі, зазначати при цьому терміни їх виконання, обсяги допустимих витрат ресурсів.

За програмно-цільового управління йдеться не просто про наявність якихось цілей (якісь цілі є в будь-якого управління), а про визначення комплексу взаємопов'язаних, належним чином структурованих цілей, що орієнтують систему та спільну діяльність людей на досягнення певних кінцевих і проміжних результатів.

У разі використання програмно-цільового управління у сфері освіти доцільно розрізняти цілі освітніх систем і цілі власне програм.

Цілі освітніх систем можуть бути пов'язані, наприклад, із новим рівнем освіченості й розвитку випускників, з іншим рівнем їхньої соціальної компетентності й адаптивності, зі зміною соціальних вкладів та наслідків освіти в ширшому соціальному оточенні. Там, де йдеться про програми розвитку, важливо розуміти, які цілі конкретних нововведень, запланованих у системі, які зміни мають бути отримані внаслідок їхнього освоєння.

Ми погоджуємося з думкою Т. Хлебнікової [322] стосовно того, що мета представляє собою визначений якісно та кількісно образ бажаного результату, який реально можна досягти завдяки реалізації дій, передбачених програмою, до фіксованого моменту часу.

При цьому мета має володіти такими властивостями.

1. Повнота змісту, тобто окреслення всіх характеристик очікуваного результату, що суттєво впливають на задоволення потреб.
2. Операційне визначення бажаного результату, тобто можливість його контролюваності.
3. Визначеність у часі, конкретизація термінів виконання.
4. Реалістичність, відповідність можливостям.
5. Актуальність, здатність спонукати до дії, урахування типу мотивації суб'єкта діяльності.

Прикладами неправильно сформульованих цілей – як операціонально, так і технологічно – є такі визначення: «підвищити комунікативну компетентність», «підвищити якість наукової діяльності», «забезпечити досягнення високого рівня моральної свідомості студентів», «упроваджувати ігрові технології в роботу» тощо.

Для того аби правильно (технологічно, операційно, змістовно) формулювати цілі діяльності, слід вдало визначати власне проблему. Це пов'язано з тим, що в освітній діяльності, на відміну від звичайного побуту, під проблемою розуміють не певні перешкоди або труднощі, що потребують обмірковування, а невідповідність між реальним станом об'єкта та його майбутнім, бажаним станом, що вимагає пошуку дій унаслідок відсутності готових рецептів.

Комплексно-цільова програма (далі – КЦП) має забезпечити виконання таких взаємопов'язаних завдань:

1) виявити та зафіксувати наявний рівень розвитку системи, її місце в ширшій системі, її стан, досягнення та проблеми, що потребують першочергового розв'язання;

2) сконструювати образ бажаного майбутнього стану системи у вигляді концепції;

3) розробити стратегію і план її реалізації, що необхідний та достатній для переведення системи з наявного стану в бажаний.

Розроблення цільових програм розглядають як творчий процес. Проте одночасно із цим необхідно спрямовувати програми на відповідність певним обов'язковим вимогам, оскільки дотримання основних вимог уможлиблює вірогідність успішної реалізації програм.

Програми мають відповідати, наприклад, таким вимогам: актуальність (здатність розв'язати проблеми «тут» і «зараз»), цілісність (взаємопов'язаність основних компонентів – цілей, завдань, змісту, методів, засобів, форм тощо), орієнтація на майбутнє, реалістичність, керованість, контрольованість, індивідуальний почерк, рефлексивність (здатність до проведення самоаналізу),

інноваційність (новизна в діяльності керованої та керівної ланок), продуктивність (забезпечення окреслених результатів) тощо.

Програму маємо відрізнити від концепції та плану дій, а саме, на нашу думку, програма являє собою більший широкій документ, що вбирає в себе аналітико-прогностичне обґрунтування, концепцію майбутнього образу системи, план реалізації запропонованої концепції.

Пропонуємо співставити цільову програму та план дій. З одного боку, програма є різновидом плану, тобто можна виділити їхні спільні характеристики та відмінності. Спільними рисами є обов'язкова наявність у програми аналітичного обґрунтування, формулювання очікуваних результатів – цілей діяльності, складу та послідовності дій, які необхідні для досягнення результату. Однак програми, зокрема програми розвитку, реалізують стратегічний підхід до управління, мають яскраве інноваційне та прогностичне забарвлення, спираються на проблемно-орієнтований аналіз, що є специфічним методом пізнання дійсності.

З іншого боку, програма як така складається саме із планів – стратегічного, концептуального й оперативно-тактичного.

Важливо також у процесі розроблення програми враховувати відповідність цілей діяльності організаційній структурі освітньої організації: які існують структурні підрозділи, штатні одиниці, конкретні педагогічні (науково-педагогічні) працівники, які будуть долучені до реалізації розробленого плану, як існуючі комунікаційні зв'язки між цими структурами й одиницями мають бути враховані для складання завдань (компетенції працівників, їх посадові обов'язки, взаємодія).

Звертаємо увагу, що ми погоджуємося з точкою зору науковців, які пропонують використовувати матричний підхід до організації функціонування структур програмно-цільового управління [324, 325, 342]. Саме такий підхід дозволяє використовувати механізм взаємодії функціонально-лінійної та програмно-цільової підсистем управління, спирається на збалансований

розподіл відповідальності, повноважень, прав, обов'язків, функцій між елементами цих систем.

Спираючись на структуру управління ЗВО, необхідно скласти матрицю реалізації комплексно-цільової програми, у якій передбачити раціональний розподіл функцій і координацію діяльності тих структур, що долучені до її впровадження. Саме в такий спосіб можна долучити всі рівні управління вишу та всі основні його структури (факультети (інститути), кафедри, наукову бібліотеку) до розробляння й виконання запланованих заходів.

Матричний підхід до організації функціонування структур програмно-цільового підходу педагогічного управління дозволяє, не порушуючи субординації та розподілу повноважень, що існують у функціонально-лінійній структурі управління ЗВО, вибудувати модель взаємодії та координації.

Управління системою якості освіти й освітньої діяльності у ЗВО як самостійна галузь професійної управлінської діяльності є одним із різновидів функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого виступають управлінські й освітні процеси, освітнє середовище вишу.

Вище нами було зазначено, що управління якістю освіти й освітньої діяльності у ЗВО передбачає створення оптимальних умов провадження освітньої діяльності – адміністративно-організаційних, психолого-педагогічних, фінансових, економічних, матеріально-технічних, інформаційних, валеологічних тощо; запровадження моніторингу як основного засобу діагностики якості процесів і результатів у виші, розповсюдження продуктивних і перспективних проєктів в управлінській та освітній діяльності, розвиток творчої ініціативи, креативності НПП.

Доцільно відзначити, що в межах реалізації КЦП потрібно передбачити заходи, спрямовані на навчання НПП, оволодіння ними засадами рефлексивного підходу до управління освітньою діяльністю здобувачів освіти, діагностичним інструментарієм, розвивати культуру спілкування, культуру сприйняття результатів експериментального дослідження, налаштування на постійне

самовдосконалення, розвиток корпоративного духу й культури освітньої організації.

Координатором, головною ланкою системи управління якістю у виші має бути ректорський корпус, оскільки саме керівники – ректор і проректори – створюють умови для згуртування колективу навколо значущих цілей, якою, безумовно є мета забезпечення належної якості освіти та освітньої діяльності.

Завдання ректора – створити передусім умови для успішної навчальної, виховної, науково-дослідницької, проєктної, інноваційної, міжнародної діяльності колективу вишу, домогтися, щоб усі проректори та керівники основних структур університету опікувалися постійно цією проблемою. Послідовно вести колектив науково-педагогічних працівників шляхом осмислення й удосконалення накопиченого досвіду щодо управління якістю, навчитися з дослідницьких ходів і процедур отримувати значний аналітичний ефект.

Керівник ЗВО, і в цьому ми поділяємо думку інших дослідників [307, 309, 313, 314, 315, 316, 321, 342], має розвивати свої проєктно-конструкторські й аналітико-інформаційні вміння.

Проєктно-конструкторській підхід до управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності у ЗВО передбачає такі етапи, як-от:

1) визначення проблем у забезпеченні належної якості вищої освіти (відповідність стандартам вищої освіти) і створенні умов освітньої діяльності вишу (кадрових, ресурсних тощо);

2) домогтися усвідомлення необхідності підвищення якості діяльності всіма НПП, створити належні умови для оволодіння ними методикою проблемно-орієнтованого аналізу;

3) аналізувати стан якості процесів і результатів діяльності, рух до підвищення якості всього колективу вишу.

Здатність керівника інтегрувати, координувати зусилля фахівців на основі врахування їх переваг та недоліків, типових і характерних рис, досвіду та

цінностей, здатність створювати їм умови для спільної, злагодженої діяльності виступає як одна із значущих умов продовження життя освітньої організації.

З огляду на вище зазначене керівник має вміло використовувати як індивідуальні ресурси працівників організації (можливості, здатності, особливості), так і групові. Проте група має стати командою, яка відрізняється від звичайної групи наявністю спільної мети та цінностей, високою мотивацією, а не обмежується тільки спільною діяльністю – у нашому випадку освітньою. Команди, саме в такому трактуванні, мають певний термін існування, їх створюють задля виконання певних завдань і реалізації конкретних проєктів. Такі команди будемо називати «команда під завдання», їх створюють на офіційному або неофіційному рівні для розв'язання саме таких конкретних проблем. Однак зазначимо, що команди можуть виникати стихійно, оскільки їх учасники об'єднані навколо спільної мети, або мають спільні наукові інтереси, високу мотивацію щодо їх задоволення тощо.

Командний ресурс – найсерйозніший з погляду підвищення якості діяльності організації, адже в багатьох розвинених країнах дійшли висновку, що резерви збільшення продуктивності праці за рахунок особистої кваліфікації та інтенсифікації роботи практично вичерпані [326, 336, 337, 342]. Проте існує так званий кумулятивний ефект групи, групова розумова діяльність, який можна схарактеризувати в такий спосіб: якщо група правильно підібрана і правильно управляється, то результат її діяльності завжди вищий, ніж сума зусиль окремих фахівців. Звертаємо увагу на ключові слова: «правильно підібрана» і «правильно управляється».

У практиці існує кілька варіантів підбору людей до групи, яка за всіма розрахунками має перетворитися на команду. Існують різні підходи до створення команд.

1. Це мають бути професіонали. Тут усе просто: керівник давно знає своїх людей, має усталене уявлення про рівень їх професіоналізму, здібностей, лояльності. Особливості цього варіанту й, можливо, слабкості полягають у тому, що керівник базується, по-перше, на особистих уявленнях про те, що таке

професіоналізм, а по-друге, коло залучених людей за визначенням досить вузьке і, таким чином, керівник обмежений у виборі.

2. У групі спочатку не повинно бути конфліктів. Це так званий соціометричний підхід.

3. Співробітники мають бути різними (але не будь-якими!). Цим керуються деякі керівники. В основному ті, хто зорієнтований на пошук альтернативних рішень і менше уникає невизначеності, не боїться її. Зараз в управлінні існує кілька способів підбирати команди за так званим рольовим принципом. Суть його полягає в тому, що найефективніша команда та, яка складається з людей різних характерів і різних здібностей.

Команди, зорієнтовані на виконання завдань, мають такі особливості:

1) наявність певного завдання, проблеми, яку точно й лаконічно сформулював керівник;

2) керівник має бути готовим погодитися із рішенням команди. Він має усвідомлювати важливість реалізації запропонованого командою плану дій, оскільки це розвиває творчість, самостійність, ініціативність її учасників. У разі відмови від командного рішення керівник ризикує надовго позбутися мотивованих працівників.

«Правильно управляє» той керівник, який має терпіння й добре уявляє, що перед тим, як стати командою, створена ним група має пройти певні етапи свого розвитку. Дотримуючись логіки наукового пошуку, пропонуємо висвітлити ці етапи.

Наприклад Такман виділяє такі етапи розвитку команди: знайомство, штормовий етап, ефективний етап, розформування.

На етапі знайомства групі властивий високий рівень офіційності спілкування, усі доброзичливі, привітні, звертаються один до одного на Ви. Разом із цим група має низький рівень ефективності. На цьому етапі члени групи звертають увагу на «статусність» її членів, пам'ятаючи про те, хто яку посаду обіймає, які має повноваження, соціальні пріоритети, прихильність керівництва, стаж науково-педагогічної, управлінської діяльності тощо. Перший етап

зазвичай не забезпечує ніяких результатів. Проте, скориставшись певними способами організації діяльності, непродуктивний і водночас обов'язковий етап у розвитку групи-команди, можна зробити менше тривалим.

На другому – штормовому – етапі в групі зростає конфлікт, він може бути схованим або відкритим. Відбувається розподіл ролей, звикання до правил спільної діяльності, відбувається вирівнювання статусів членів команди, тобто настає період, коли члена групи починають оцінювати не за його статус і заслуги в організації, а за те, що він/вона роблять і пропонують у команді. Позитивне закінчення цього етапу забезпечує поступовий подальший розвиток команди.

Наступним є ефективний етап, оскільки саме на ньому команда здатна виконати всі правильно раніше поставлені завдання.

Не дивлячись на досягнення мети та якісну роботу в команді, неминучим є етап розформування. Науковці пояснюють таку неминучість тим, що якщо тривалий час не переформатовувати команду, вона припиняє виконувати безпосередні робочі завдання, зосереджуючись на дрібних речах, закріплюючи свій авторитет, тим самим загрожуючи офіційній політиці організації, адже таким чином може утворитися другий «керівний центр».

Стосовно призначення керівника команди, одностайної думки не існує: керівник може від початку створення команди обрати її керівника, а може це зробити після штормового етапу, який засвідчить лідерство учасників та їх авторитет у групі.

Проте слід звернути увагу на те, що обов'язково команда має звітувати про свою діяльність перед керівниками. Процедури звітування необхідно затвердити заздалегідь і довести інформацію про них членам команди.

Отже, спираючись на матричну структуру управління, використовуючи програмно-цільовий підхід до роботи з управління системою якості освіти й освітньої діяльності, у ЗВО можна розробити ефективну програму, долучити до її розроблення й утілення в практику роботи сформовані з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей працівників групи науковців.

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Практичне дослідження проблеми вдосконалення управління якістю освіти й освітньої діяльності було проведено на базі ХНПУ імені Г. С. Сковороди впродовж 2019-2022 рр.

Із самого початку цей ЗВО був і залишається провідним науково-методичним центром підготовки педагогічних, управлінських і наукових кадрів для освітянських і наукових закладів України. 2015 року Університет отримав Сертифікат на систему управління якістю (zareestrovaniy u Reestri Systemi sertifikatsii UkrSEPRO 16 kvitnya 2015 r. № UA 2.003.08980-15). Цим сертифікатом засвідчується, що система управління якістю стосовно надаваних послуг у галузі вищої освіти цього вишу, згідно з чинним законодавством України, відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги» (ISO 9001:2008, IDT).

Зараз університет є акредитованим у повному обсязі за IV рівнем (рішення ДАК України від 07.05.2009 р., протокол № 77 та наказ МОН України від 12.06.2009 р. № 2411 – Л), сертифікат про акредитацію Серії РД – IV №218357 від 11.01.2010 р.

Загальні показники розвитку Університету станом на початок 2022 року представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Загальні показники розвитку базового ЗВО

№ з/п	Показник	Значення показника
1	Рівень акредитації ЗВО	IV
2	Кількість спеціальностей за:	
	– 1 рівнем	30
	– 2 рівнем	32
	– 3 рівнем (освітньо-науковим)	8
	– науковим	6
3	Кількість освітніх та освітньо-наукових програм, акредитованих за:	
	– 1 рівнем	47
	– 2 рівнем	37
	– 3 рівнем (освітньо-науковим)	8
4	Кількість факультетів	11

5	Кількість інститутів	1
6	Кількість кафедр	50
7	Кількість співробітників (усього)	837
8	Серед них:	
	– докторів наук, професорів, осіб (%)	14,4%
	– кандидатів наук, доцентів, осіб (%)	45,0%
	– викладачів, осіб (%)	40,6%
9	Кількість місць для роботи в читальних залах	328
10	Кількість робочих місць з ПК для здобувачів:	770
	у т. ч. із виходом в Інтернет	770

Для проведення дослідження було використано такий інструментарій.

1. Кваліметрична модель оцінки управління системою якості освіти й освітньої діяльності в ЗВО.

Так, нами було розроблено зазначену кваліметричну модель (табл. 3) на підставі робіт О. Гречаник [306, 307], В. Григораша [309–311], Г. Єльнікової [313], З. Рябової [319], Т. Хлебнікової [311, 322], В. Циби [343], М. Кновелса [342]. Виходячи із законів України «Про освіту» [305], «Про вищу освіту» [331], нормативної бази Університету, спираючись на наукові доробки дослідників у сфері менеджменту [317, 319, 323, 324, 341, 344, 345], ми визначили шість факторів у структурі кваліметричної моделі: якість освітніх програм; якість результатів навчання; якість кадрового складу, підвищення кваліфікації НПП; якість ресурсного забезпечення; якість забезпечення академічної доброчесності; якість інтеграції в європейський освітній простір. Кожен із факторів ми розкрили системою відповідних критеріїв.

Далі було проведено визначення вагомості факторів і критеріїв управлінської діяльності відповідно до предмету дослідження. Для визначення вагомості факторів і критеріїв управління було використано кваліметричний підхід, який забезпечує кількісну оцінку якості діяльності. На цьому етапі було використано основний метод кваліметрії – експертний. Для проведення групової експертної оцінки були залучені кваліфіковані науково-педагогічні працівники та керівники, які були визначені експертами. Під час проведення групової

експертної оцінки ми дотримували умов закону розподілу експертних оцінок:

- число експертів $N > 10$ (нами було обрано 19 експертів);
- значення показників експертної вірогідності сумарне для кожного експерта;
- опитування проводили впродовж одного туру без обговорення, тобто індивідуальні експертні оцінки є незалежними.

Коефіцієнт відповідності визначають за кожним показником за такою шкалою:

- 0 – показник відсутній;
- 0,25 – показник слабо виражений;
- 0,5 – показник недостатньо виражений;
- 0,75 – показник достатньо виражений;
- 1 – показник оптимально виражений.

Обчислювання значення кожного фактору здійснюють за формулою:

$\Phi_i = m_i (V_1 K_1 + V_i K_i)$, де Φ – фактор, m – вагомість фактору, V – вагомість критерію, K – усереднений коефіцієнт відповідності, i – порядковий номер.

Загальну оцінку стану управління системою якості освіти й освітньої діяльності в ЗВО визначають як суму всіх факторів ($O_{\text{заг.}}$). При цьому рівень управлінської діяльності встановлюють за такою шкалою:

- $0 < O_{\text{заг.}} \leq 0,5$ – критичний;
- $0,5 < O_{\text{заг.}} \leq 0,65$ – недостатній;
- $0,65 < O_{\text{заг.}} \leq 0,7$ – середній;
- $0,7 < O_{\text{заг.}} \leq 0,85$ – достатній;
- $0,85 < O_{\text{заг.}} \leq 1$ – високий.

Загальна середня експертна оцінка наведена в табл. 3. Результати розрахунків за кваліметричною моделлю представлено в табл. 4.

2. Методика оцінки прийняття управлінських рішень, розроблена В. Григорашем [310]. Критеріями оцінки рівня культури прийняття управлінського рішення (далі – УР) було обрано такі (табл. 5):

- оперативність прийнятого рішення (1);

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- актуальність питань, які в ньому вирішуються (2);
- доцільність розподілу обов'язків виконавців (3);
- правильність оформлення (4);
- контроль за виконанням рішення (5);
- своєчасність та повнота виконання (6);
- попередній контроль за виконанням (7);
- своєчасна корекція процесу виконання (8);
- матеріальне забезпечення (за необхідності) (9);
- аналіз результатів виконання рішень (10).

Кожен критерій мав відповідний номер і вимірювався за трибальною шкалою, де: 1 – низький рівень виконання, 2 – середній рівень виконання, 3 – високий рівень виконання. Результати дослідження представлені в таблиці 5, загальний рівень яких відповідає таким критеріям:

1) 1 – 1,7 – низький рівень культури прийняття УР, який не може забезпечити ефективність управлінських рішень та є показником низького рівня управління ЗВО;

2) 1,8 – 2,4 – середній рівень культури прийняття УР, який може забезпечити достатню ефективність прийняття УР, але потребує підвищення для більш ефективного функціонування ВСЗЯО ЗВО;

3) 2,5 – 3,0 – високий рівень культури прийняття УР, який забезпечує найбільш оптимальне функціонування ВСЗЯО ЗВО.

Для здійснення аналізу стану управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності у виші було створено експертну групу (за методом Делфі), до якої увійшли 19 осіб, серед яких представники ректорату закладу, декани, завідувачі кафедр, керівники відділів, науково-педагогічні працівники, педагогічні працівники, інші співробітники, здобувачі вищої освіти. Програма вивчення передбачала два мікродослідження.

Метою мікродослідження № 1 було оцінювання стану управління системою забезпечення якості вищої освіти й освітньої діяльності ЗВО (табл. 3).

Кваліметрична модель оцінки управління системою якості освіти
й освітньої діяльності у ЗВО

Фактор	Вагомість фактору	Критерій	Вагомість критерію	Коеф. відп. (K _i)
1. Якість освітніх та освітньо-наукових програм	m ₂ = 0,17	1. Моніторинг освітніх та освітньо-наукових програм підготовки здобувачів освіти	V ₁ =0,15	K ₁ =0,5
		2. Рівень участі роботодавців і стейкхолдерів у розроблянні та внесенні змін	V ₂ =0,13	K ₂ =0,5
		3. Рівень задоволеності результатами освіти випускників	V ₃ =0,16	K ₃ =0,75
		4. Індекс працевлаштування випускників	V ₄ =0,18	K ₄ =0,75
		5. Міжнародна сертифікація освітніх та освітньо-наукових програм	V ₅ =0,15	K ₅ =0,5
		6. Участь у міжнародних програмах підготовки фахівців	V ₆ =0,11	K ₆ =0,5
		7. Рейтинг за оцінками роботодавців і стейкхолдерів	V ₇ =0,12	K ₇ =0,75
2. Якість результатів освіти	m ₂ = 0,18	8. Використання різних форм контролю – вхідного, поточного, модульного, підсумкового; перевірка залишкових знань здобувачів освіти, атестація	V ₈ =0,27	K ₈ =0,75
		9. Рівень сформованості компетентностей випускників вишу	V ₉ =0,26	K ₉ =0,75
		10. Моніторинг досягнення програмних результатів навчання	V ₁₀ =0,22	K ₁₀ =0,5
		11. Розгляд на засіданнях структурних підрозділів вишу (Виконавчої ради (ради з якості), Вченої ради, кафедр тощо) результатів моніторингу якості освіти	V ₁₁ =0,25	K ₁₁ =0,75
3. Якість кадрового складу, підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників	m ₃ = 0,21	12. Якісний склад НПП (індекс наукової та професійної активності)	V ₁₂ =0,22	K ₁₂ =0,75
		13. Якісний склад завідувачів кафедр	V ₁₃ =0,28	K ₁₃ =0,75
		14. Підвищення кваліфікації, публікаційна активність	V ₁₄ =0,18	K ₁₄ =0,5
		15. Якість діяльності НПП (організаційна, навчальна, методична, наукова й інноваційна)	V ₁₅ =0,32	K ₁₅ =0,75

Продовження таблиці 3

4. Якість ресурсного забезпечення	$m_4 = 0,22$	16. Матеріально-технічне забезпечення (приміщення, необхідні для проведення лекційних, практичних і лабораторних занять, виробничої та науково-дослідної практики, інформ. системи, портали, дистанційне навчання)	$V_{16}=0,33$	$K_{16}=0,75$
		17. Навчально-методичне забезпечення (навчальні плани та програми, методичне забезпечення навчальних дисциплін, усіх видів практики)	$V_{17}=0,37$	$K_{17}=0,5$
		18. Інформаційне забезпечення	$V_{18}=0,3$	$K_{18}=0,5$
5. Якість забезпечення академічної доброчесності	$m_5 = 0,12$	19. Наявність системи запобігання та виявлення академічного плагіату	$V_{19}=0,4$	$K_{19}=0,75$
		20. Виховання академічної доброчесності	$V_{21}=0,6$	$K_{20}=0,75$
6. Якість інтеграції в європейський освітній простір	$m_6 = 0,1$	21. Міжнародне співробітництво (участь у програмах, проєктах)	$V_{21}=0,33$	$K_{21}=0,75$
		22. Участь у програмі «Подвійний диплом»	$V_{22}=0,2$	$K_{22}=0,5$
		23. Проведення міжнародних заходів (конференції, міжн. програми, тощо)	$V_{23}=0,24$	$K_{23}=0,75$
		24. Закордонне стажування викладачів і здобувачів освіти	$V_{24}=0,23$	$K_{24}=0,5$

Представимо розрахунки за кваліметричною моделлю в табл. 4.

Таблиця 4

Результати розрахунків за кваліметричною моделлю до впровадження
комплексно-цільової програми (2018 р.)

№ з/п	Коефіцієнт відповідності критерію K_i	Вагомість критерію V_i	Оцінка критерію $V_i K_i$	Σ критеріїв Φ_i	Вагомість фактору m_i	Оцінка фактору Φ_i
1.	$K_1=0,5$ $K_2=0,5$ $K_3=0,75$ $K_4=0,75$ $K_5=0,5$ $K_6=0,5$ $K_7=0,75$	0,15 0,13 0,16 0,18 0,15 0,11 0,12	0,075 0,065 0,12 0,135 0,075 0,055 0,09	0,615	0,17	$\Phi_1=0,105$

2.	K8=0,75 K9=0,75 K10=0,5 K11=0,75	0,27 0,26 0,22 0,25	0,2 0,195 0,11 0,19	0,695	0,18	$\Phi 2=0,125$
3.	K12=0,75 K13=0,75 K14=0,5 K15=0,75	0,22 0,28 0,18 0,32	0,165 0,21 0,09 0,24	0,705	0,21	$\Phi 3=0,148$
4.	K16=0,75 K17=0,5 K18=0,5	0,33 0,37 0,3	0,2475 0,185 0,15	0,582	0,22	$\Phi 4=0,128$
5.	K19=0,75 K20=0,75	0,4 0,6	0,3 0,45	0,75	0,12	$\Phi 5=0,09$
6.	K21=0,75 K22=0,5 K23=0,75 K24=0,5	0,33 0,2 0,24 0,23	0,2475 0,1 0,18 0,115	0,64	0,1	$\Phi 6=0,064$
Загальна оцінка стану управління системою забезпечення якості вищої освіти й освітньої діяльності				$O_{\text{заг.}} = \Phi 1 + \Phi 2 + \Phi 3 + \Phi 4 + \Phi 5 + \Phi 6 = 0,66$		
Рівень управлінської діяльності				середній		

Як видно із табл. 4, коефіцієнт відповідності становить 0,66, що відповідає середньому рівню. Отже, управління системою якості освіти й освітньої діяльності потребує вдосконалення, особливо такі критерії: участь у програмі «Подвійний диплом», участь роботодавців і стейкхолдерів у розроблянні освітніх програм підготовки здобувачів освіти та внесенні змін у них, ресурсне забезпечення освітнього процесу тощо.

Виходячи із того, що прийняття УР відбивається на всіх аспектах управління ЗВО, у тому числі управління якістю, нами було проведено мікродослідження № 2, мета якого полягала в аналізуванні рівня культури прийняття УР. Відповідно до поставленої мети було проаналізовано основні УР, прийняті на факультетах базового ЗВО, а саме: рапорти деканів, указівки, розпорядження, протоколи засідань науково-методичних комісій і

кафедр (табл. 5).

Таблиця 5

Підсумок отриманих результатів дослідження

№	Факультет	Критерії оцінювання										Сер. знач. по ф-ту
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	ІФ	3,0	3,0	2,6	2,0	2,1	2,5	1,0	1,0	2,0	2,4	2,16
2	ФПСЗО	3,0	3,0	2,4	2,0	2,0	2,4	1,0	1,0	2,0	2,4	2,12
3	УМЛФ	3,0	3,0	2,3	2,3	2,0	2,5	1,0	1,0	2,0	2,5	2,36
4	ФМ	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,1
5	ФІФ	3,0	3,0	2,2	2,0	2,0	2,2	1,0	1,0	2,0	2,6	2,1
6	ФПС	3,0	3,0	2,4	2,0	2,0	2,6	1,0	1,0	2,0	2,4	2,14
7	ФФВС	2,8	2,8	2,8	2,5	2,3	2,8	1,0	1,0	2,0	2,5	2,25
8	ФДО	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,1
9	ЮФ	3,0	3,0	3,0	2,0	2,3	2,3	1,0	1,0	2,0	2,3	2,19
10	ФПН	2,8	3,0	2,5	2,0	2,1	2,5	1,0	1,0	2,0	2,5	2,14
11	ФМФ	2,5	3,0	2,9	2,5	2,1	2,0	1,0	1,0	2,0	2,7	2,17
Сер. значення критерію		2,9	2,98	2,55	2,12	2,1	2,43	1,0	1,0	2,0	2,4	2,16

Отримані дані, висвітлені в табл. 5, дають підстави зробити висновок, що загалом по ЗВО рівень культури прийняття УР має середнє значення 2,16, що відповідає коефіцієнту 0,72 (середній рівень). Найвищий показник – 2,36 (УМЛФ), найнижчий показник – 2,1 (ФМ, ФІФ, ФДО). Отже, необхідно підвищити культуру прийняття УР керівників структурних підрозділів вишу для покращення загального управління якістю освіти й освітньої діяльності.

Із метою вдосконалення управлінської діяльності й подолання виявлених прогалин було прийнято рішення розробити й упровадити комплексно-цільову програму, використовуючи програмно-цільовий і системний підходи.

Ми виходили з тієї позиції, що комплексно-цільова програма з удосконалення управлінської діяльності щодо підвищення якості освіти й освітньої діяльності обов'язково створюється самим колективом вишу [346] та сприймається виконавцями як внутрішнє надбання, колективна цінність, що ускладнює її повне копіювання іншими закладами освіти.

Технологія розроблення комплексно-цільової програми з удосконалення управління системою забезпечення якості освіти передбачає такі основні етапи:

- 1) визначення проблеми й загальної мети комплексно-цільової програми;
- 2) визначення завдань програми шляхом декомпозивання мети;
- 3) визначення термінів виконання комплексно-цільової програми;

4) складання переліку заходів, що спрямовані на виконання завдань програми;

5) розробляння системи оцінювання результатів програми. Системою оцінювання програми вважають перелік критеріїв зіставлення мети та результату виконання програми;

6) визначення кадрових ресурсів. Для реалізації програми необхідно, перш за все, проаналізувати внутрішні кадрові можливості закладу освіти, визначити виконавців кожного виду роботи або заходу;

7) визначення матеріально-технічних ресурсів – внутрішніх і зовнішніх;

8) підготовка фінансово-економічного обґрунтування реалізації комплексно-цільової програми.

Комплексно-цільова програма

з удосконалення управління якістю освіти й освітньої діяльності у ЗВО

Проблема: достатній рівень управління ВСЗЯО.

Мета: забезпечення стратегічного розвитку вишу з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку освіти України відповідно до законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», забезпечення високого рівня якості вищої освіти, освітньої діяльності й управління нею.

Стратегічні напрями: управлінська діяльність; освітній процес; науково-дослідна й інноваційна діяльність; міжнародне співробітництво; ресурсне забезпечення.

Очікувані результати:

- забезпечення високої якості освіти на всіх рівнях вищої освіти (бакалаврський, магістерський, науково-освітній, науковий) і на всіх рівнях управління (здобувач освіти – викладач – кафедра – деканат – ректорат);
- забезпечення виконання вимог законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», ліцензійних умов провадження освітньої діяльності, відповідності діяльності університету визначеним критеріям для підтвердження статусу національного ЗВО;

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

- забезпечення підготовки висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців для всіх галузей і сфер діяльності, міцні зв'язки із роботодавцями;
- належні умови для подальшого розвитку й удосконалення діяльності університету, усіх його структурних підрозділів, з усіх видів діяльності – навчальної, наукової та інноваційної, методичної, організаційної;
- покращення іміджу університету на ринку освітніх послуг України;
- подальша інтеграція університету в міжнародний освітній та науковий простір;
- наявність внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- розвиток студентського самоврядування та молодіжної політики; оптимальна система державно-громадського управління;
- ефективне використання фінансових і матеріальних ресурсів;
- створення науково-дослідної е-інфраструктури університету.

Відповідальні: 1 – ректорат; 2 – деканати та інститут; 3 – відділ менеджменту і моніторингу діяльності університету; 4 – навчальний відділ; 5 – кафедри; 6 – центр забезпечення якості освіти; 7 – Студентський парламент; 8 – наукова частина, відділ аспірантури та докторантури.

План реалізації стратегічних завдань на 2018–2023 рр.

№ з/п	Заходи	Терміни	Виконавці
1. Управлінська діяльність			
1	Активізація діяльності колегіальних органів управління вишу	Щороку	1
2	Аудит усіх управлінських процесів і модернізація структури університету	2018-2019	1, 3, 4
3	Розширення представництва й участі здобувачів освіти в органах управління ЗВО, підвищення рівня взаємодії між адміністрацією й органами студентського самоврядування, посилення впливу та відповідальності студентства за прийняття й виконання рішень	2018-2019	1, 2, 7
4	Запровадження ефективної системи управління персоналом, що ґрунтується на результатах внутрішнього аудиту, рейтингування кафедр і науково-	2019-2021	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

	педагогічних працівників, запровадження програм заохочення співробітників, створення умов для професійно-особистісного зростання		
5	Удосконалення системи інформаційного забезпечення управління, внутрішньої та зовнішньої комунікації, процедур обговорення та прийняття УР	2018-2023	1, 2, 4, 5
6	Діджиталізація освітніх та управлінських процесів, запровадження електронних сервісів, як-от е-обговорення, е-петиції, е-опитування, е-вибори тощо	2019-2022	2, 4, 6
7	Розвиток інформаційного середовища ЗВО з метою залучення якомога більшої кількості осіб до наукової та інноваційної діяльності, удосконалення освітнього процесу	2018–2023	1, 2, 4, 6
8	Забезпечення кваліфікованого юридичного супроводу розроблення основних нормативних документів, їх експертизи й затвердження	Щороку	1
2. Освітній процес			
1	Підвищення якості діяльності відділу менеджменту і моніторингу діяльності Університету, на який покладено завдання розроблення й упровадження системи ВСЗЯО у ЗВО, організація взаємодії відділу із Центром забезпечення якості освіти вищу	Щороку	3
2	Модернізація навчально-лабораторної бази університету (лабораторії, комп'ютерні класи, лінгафонні кабінети, наукова бібліотека тощо), забезпечення аудиторного фонду сучасним обладнанням, зокрема мультимедійним	2018-2023	1, 2,
3	Оновлення профілів освітніх і освітньо-наукових програм підготовки здобувачів освіти, застосування інноваційних технологій, методів і форм роботи, удосконалення програм і робочих програм освітніх компонентів	Щороку	1, 2, 5, 6
4	Удосконалення структури та змісту НМКД, у т.ч. силабусів, методичних рекомендацій до самостійної та індивідуальної роботи здобувачів	Щороку	5, 6
5	Розвиток професійної мобільності викладачів і здобувачів освіти в контексті академічних свобод учасників освітнього процесу	Щороку	5, 6, 7, 8
6	Розроблення стратегії розвитку ЗВО, інституційної моделі внутрішньої системи забезпечення якості освіти	2018-2020	1, 3
7	Оновлення переліку та змісту опитувальників, протоколів вивчення, розроблення кваліметричних моделей для проведення моніторингових досліджень із питань якості освіти й освітньої діяльності	Щороку	3, 5, 7

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

8	Розроблення положення про рейтингове оцінювання діяльності кафедр і НПП, запровадження рейтингування в практичну діяльність вишу, висвітлення результатів на сайті ЗВО	Щороку	3, 5, 6, 7, 8
9	Імплементація принципів академічної доброчесності як умови встановлення довірливих взаємин до результатів наукової та освітньої діяльності учасників освітнього процесу	Щороку	5, 6, 7, 8
3. Науково-дослідна й інноваційна діяльність			
1	Оптимізація умов для здійснення наукової та інноваційної діяльності, розроблення авторських програм, запровадження розробок, оформлення авторських прав на наукові твори та патентів	Щороку	1, 2, 3, 5
2	Розвиток системи управління інноваційною діяльністю задля збільшення капіталовкладень, удосконалення інвестиційної політики вишу, ефективного використання на практиці наукових розробок і досліджень	2019-2021	1, 8
3	Розроблення системи об'єктивного оцінювання результатів наукової діяльності співробітників вишу	2019-2022	3, 5, 8
4	Поглиблення міжнародного, міжгалузевого, міжуніверситетського і внутрішнього співробітництва структурних підрозділів на засадах транспарентності, колегіальності, взаємовигідної співпраці	Щороку	1, 2, 5, 8
5	Забезпечення розвитку міжнародного наукового обміну між вишами зарубіжжя й ЗВО (викладацька діяльність, підвищення кваліфікації, навчання)	Щороку	1, 6, 8
6	Удосконалення системи студентських наукових конференцій, конкурсів, преміювання; підтримання діяльності Ради молодих учених і студентських наукових товариств	Щороку	1, 7, 8
7	Імплементація принципів академічної доброчесності, дотримання авторського права й суміжних прав, запровадження механізмів захисту інтелектуальної власності результатів наукових досліджень та їх ефективної комерціалізації	2020-2023	8
8	Підвищення публікаційної активності науковців університету в авторитетних міжнародних і національних виданнях; удосконалення редакційної політики та видавничої діяльності	2018-2020	5, 8
4. Міжнародне співробітництво			
1	Налагодження взаємодії із випускниками ЗВО, які працюють у міжнародних українських компаніях, органах влади, закордонних організаціях	Щороку	2, 7

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

2	Залучення НПП і здобувачів освіти до участі в програмах міжнародної академічної мобільності	Щороку	2, 5, 8
3	Запровадження програм отримання подвійних дипломів, зокрема на магістерському і PhD рівнях, для навчання на них українських та іноземних студентів	2020-2023	1, 2, 4, 5
4	Розроблення й реалізація короткотермінових міжнародних програм (літні школи, наукові та навчальні візити тощо) із залученням іноземних та українських студентів, із можливістю для українських та іноземних студентів отримувати кредити за участь у таких програмах	2020-2023	1, 5, 7
5	Сприяння членству ЗВО в міжнародних асоціаціях і окремих підрозділів і науковців у відповідних міжнародних організаціях, асоціаціях, пов'язаних із професійною діяльністю	Щороку	1, 7, 8
5. Ресурсне забезпечення			
1	Централізоване прозоре прийняття бюджету ЗВО та звітування про його виконання	Щорічно	1, 4
2	Упровадження координованої системи формування та розподілу фінансових ресурсів для потреб студентського самоврядування	Щороку	1, 7
3	Удосконалення системи прозорого відстеження розподілу та використання фінансових ресурсів. Започаткування регулярного внутрішнього фінансового аудиту й оприлюднення його результатів	Щороку	1, 3
4	Диверсифікація грошових надходжень на реалізацію програм академічної мобільності, інноваційної діяльності завдяки збільшенню частки наукових досліджень, що здійснюються на договірних засадах, розширення освітніх платних послуг, фандрайзингу і спільних проєктів із партнерами університету	Щороку	1, 2, 7

Розроблена програма була розглянута на засіданні кафедр, науково-методичних комісій ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Члени трудового колективу обговорили зміст програми, внесли свої пропозиції щодо зміни в термінах етапів її реалізації, відповідальних, форм проведення заходів тощо, після чого ця програма була схвалена творчою групою й направлена на експертизу експертам. До складу експертної групи увійшли 7 осіб із числа керівників факультетів, кафедр, відділів, Студентського Парламенту. Для проведення експертизи програми на етапі планування нами було запропоновано такі критерії:

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

1) позитивна динаміка задоволення якістю освіти й освітньої діяльності:

- задоволення якістю освіти;
- задоволення організацією освітнього процесу;

2) підвищення інноваційної активності:

- науково-педагогічних працівників;
- здобувачів освіти;

3) позитивна динаміка показників професійної та наукової діяльності:

- динаміка показників професійної діяльності;
- динаміка показників наукової діяльності;

4) підвищення рівня вихованості здобувачів освіти:

- толерантність;
- загальний рівень культури;
- взаємодія, інтеграція;
- доброта, емпатія;

5) підвищення конкурентоздатності ЗВО:

- якість кадрового складу;
- відповідність інформаційним вимогам;
- відповідність технологічним вимогам;
- соціально-психологічний клімат у ЗВО;
- модель науково-педагогічного працівника Сковородинівського вишу.

Експертні оцінки виставляють за кожним показником залежно від ступеня їх реалізації за п'ятибальною системою, від найнижчого балу – 0, коли показник не виявляється, до найвищого – 5.

Оцінювання критерію вираховують як частку від ділення виставленої експертом суми до максимально можливого показника.

У свою чергу оцінювання КЦП відбувається як частка від ділення суми оцінок всіх експертів на 5, оскільки критеріїв програми було запропоновано членами групи саме 5.

Рівень КЦП встановлюють у межах від 0 до 1, відповідно до шкалювання за системою ECTS.

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Експертні оцінки якості розробленої програми представлені в таблиці 6.

Таблиця 6

Експертні оцінки якості комплексно-цільової програми на етапі планування

№ з/п	Критерії	Показники	Оцінки членів експертної групи						
			Г.А.В.	Ж.В.П.	Б.Н.А.	Г.Т.Я.	Н.С.О.	Х.Т.М.	Г.О.Є.
1.	Позитивна динаміка задоволення якістю освіти й освітньої діяльності	1.1. задоволення якістю освіти	4	5	5	5	4	5	5
		1.2. задоволення організацією освітнього процесу	4	4	5	5	4	4	5
2.	Підвищення інноваційної активності	2.1. науково-педагогічних працівників	5	5	5	5	5	5	5
		2.2. здобувачів освіти	4	5	4	5	4	5	5
3.	Позитивна динаміка показників діяльності НПП	3.1. Позитивна динаміка показників професійної діяльності	5	5	4	5	5	5	5
		3.2. Позитивна динаміка показників наукової діяльності	5	5	4	5	5	4	5
4.	Підвищення рівня вихованості здобувачів освіти	4.1. Толерантність	5	5	5	5	5	5	5
		4.2. Загальний рівень культури	5	5	4	5	5	5	5
		4.3. Взаємодія, інтеграція	5	5	5	5	5	5	5
		4.4. Доброта, емпатія	5	5	5	5	5	5	5
5.	Підвищення конкурентоздатності ЗВО	5.1. Якість кадрового складу	5	5	4	5	4	3	5
		5.2. Відповідність інформаційним вимогам	5	4	5	4	4	5	5
		5.3. Відповідність технологічним вимогам	5	5	4	4	4	5	4
		5.4. Соціально-психологічний клімат у ЗВО	5	5	5	4	4	5	5
		5.5. Модель науково-педагогічного працівника Сковородинівського вишу	5	5	5	5	5	5	5

Якість КЦП та її загальна експертна оцінка представлена в таблиці 7.

Таблиця 7

Результати оцінювання комплексно-цільової програми

Критерії	Г.А.В.	Ж.В.П.	Б.Н.А.	Г.Т.Я.	Н.С.О.	Х.Т.М.	Г.О.Є.	Г.А.В.
К 1	0,8	0,9	1	1	0,8	0,9	1	0,91
К 2	0,9	1	0,9	1	0,9	1	1	0,96
К 3	1	1	0,8	1	1	0,9	1	0,96
К 4	1	1	0,95	1	1	1	1	0,99
К 5	1	0,96	0,92	0,88	0,84	0,92	0,96	0,93
Загальна експертна оцінка	0,94	0,97	0,91	0,98	0,9	0,94	0,99	0,95

Як видно із таблиці 7, прогнозована якість КЦП дорівнює **0,95**, що відповідає **достатньому рівню**. Тому ця програма була рекомендована експертною групою для впровадження в роботу ЗВО. Однак для продуктивної реалізації програми необхідно створити певні умови (табл. 8).

Таблиця 8

Оцінювання умов для реалізації КЦП

Умови	Критерії	Експ. оцінка
1. Адміністративно-педагогічні	1. Налагодженість системи роботи зі здобувачами освіти за змішаною формою.	3
	2. Адекватне навчальне навантаження.	2
	3. Забезпеченість діяльності положеннями, інструкціями тощо.	2
	4. Організація неформальної, інформальної освіти НПП задля підвищення професійного рівня.	3
	5. Урахування сучасних підходів до організації ОП, наукових досліджень й управління ними	2
Загальна оцінка адміністративно-педагогічних умов		0,8

2. Технологічні	1. Наявність і науково-методичне забезпечення діяльності НПП.	3
	2. Наявність та робочий стан ТЗН, можливість їх використання в ОП і позанавчальній діяльності.	2
	3. Забезпеченість наукової бібліотеки друкованими й електронними виданнями, посібниками, підручниками тощо.	2
	4. Розробленість системи дистанційного навчання на платформі Moodle.	2
	5. Можливість використання інших платформ, інтернет-сервісів для організації ОП, в управлінській діяльності	3
Загальна оцінка технологічних умов		0,8
3. Морально-психологічні	1. Розробленість системи морального й матеріального стимулювання НПП до реалізації програми.	2
	2. Психологічний супровід виконання програми.	3
	3. Наявність системи психологічної роботи з НПП, здобувачами освіти з організації ОП в умовах воєнного стану.	3
	4. Сформованість конфліктологічної компетентності керівників і персоналу	2
	5. Готовність НПП до роботи в інноваційному форматі	3
Загальна оцінка морально-психологічних умов		0,87
4. Кадрові	1. Кадровий склад кафедр.	3
	2. Кадровий склад топ-менеджменту університету.	2
	3. Готовність керівників структурних підрозділів до впровадження програми.	3
	4. Готовність НПП, керівників відділів, допоміжного персоналу до впровадження програми	2
Загальна оцінка кадрових умов		0,83
Загальна оцінка створених у закладі умов		0,82

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Дані таблиці табл. 8 свідчать, що загальна оцінка умов, створених для впровадження КЦП з удосконалення управління якістю освіти й освітньої діяльності у ЗВО, дорівнює 0,82. Таке значення відповідає достатньому рівню. Найвищий бал експерти віддали морально-психологічним умовам (коефіцієнт 0,87), найнижчий – матеріально-технічним та адміністративно-педагогічним (коефіцієнт 0,82). Керівники структурних підрозділів мали можливість до початку впровадження програми внести відповідні корективи в програму, усунути недоліки та врахувати рекомендації членів експертної групи.

Реалізацію розробленої програми було розпочато 2018 року. Для з'ясування стану управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності в базовому ЗВО після впровадження комплексно-цільової програми (3-й рік) у січні 2022 року була здійснена повторна експертна перевірка стану управління за означеним напрямом діяльності. Було використано інструментарій оцінювання та процедури, описані вище. Розрахунки представлено в табл. 9.

Таблиця 9

Результати розрахунків за кваліметричною моделлю після впровадження
комплексно-цільової програми (2022 р.)

№ з/п	Коефіцієнт відповідності критерію K_i	Вагомість критерію V_i	Оцінка критерію $V_i K_i$	Σ критеріїв Φ_i	Вагомість фактору m_i	Оцінка фактору Φ_i
1.	$K_1=0,75$ $K_2=0,75$ $K_3=1$ $K_4=0,75$ $K_5=0,75$ $K_6=0,5$ $K_7=0,75$	0,15 0,13 0,16 0,18 0,15 0,11 0,12	0,1125 0,097 0,16 0,135 0,1125 0,055 0,09	0,762	0,17	$\Phi_1=0,13$
2.	$K_8=1$ $K_9=1$ $K_{10}=0,75$ $K_{11}=0,75$	0,27 0,26 0,22 0,25	0,27 0,26 0,165 0,1875	0,88	0,18	$\Phi_2=0,16$

3.	K12=0,75 K13=0,75 K14=0,75 K15=0,75	0,22 0,28 0,18 0,32	0,165 0,21 0,135 0,24	0,75	0,21	$\Phi_3=0,16$
4.	K16=0,75 K17=0,75 K18=0,5	0,33 0,37 0,3	0,2475 0,28 0,15	0,68	0,22	$\Phi_4=0,15$
5.	K19=1 K20=0,75	0,4 0,6	0,4 0,45	0,85	0,12	$\Phi_5=0,102$
6.	K21=1 K22=0,5 K23=1 K24=0,75	0,33 0,2 0,24 0,23	0,33 0,05 0,24 0,17	0,79	0,1	$\Phi_6=0,079$
Загальна оцінка стану управління системою забезпечення якості вищої освіти й освітньої діяльності				$O_{\text{заг.}} = \Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5 + \Phi_6 = 0,751$		
Рівень управлінської діяльності				достатній		

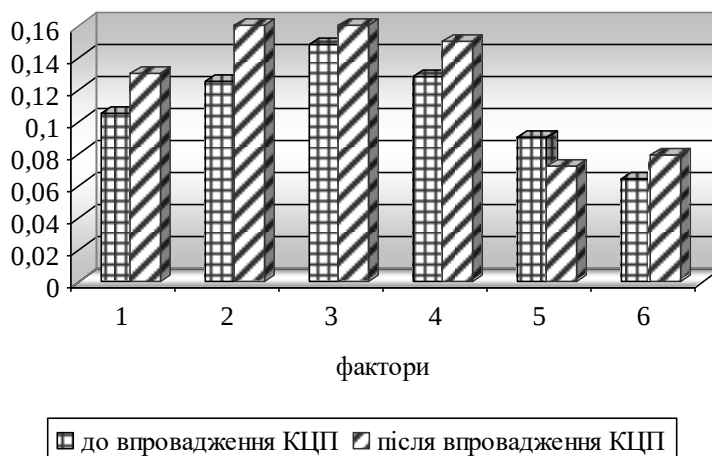
Результати, отримані в ході дослідження, представлено в таблиці 10 і на мал. 1.

Таблиця 10

Порівняльна оцінка стану управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності у ЗВО після впровадження КЦП (3-й рік)

Фактори	Значення факторів		Коефіцієнт відповідності критеріїв	
	До впровадження КЦП	Після впровадження КЦП	До впровадження КЦП	Після впровадження КЦП
1. Якість освітніх програм	$\Phi_1=0,105$	$\Phi_1=0,13$	K1=0,5 K2=0,5 K3=0,75 K4=0,75 K5=0,5 K6=0,5 K7=0,75	K1=0,75 K2=0,75 K3=1 K4=0,75 K5=0,75 K6=0,5 K7=0,75

2. Якість результатів навчання	$\Phi 2=0,125$	$\Phi 2=0,16$	$K8=0,75$ $K9=0,75$ $K10=0,5$ $K11=0,75$	$K8=1$ $K9=1$ $K10=0,75$ $K11=0,75$
3. Якість кадрового складу, підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників (НПП)	$\Phi 3=0,148$	$\Phi 3=0,16$	$K12=0,75$ $K13=0,75$ $K14=0,5$ $K15=0,75$	$K12=0,75$ $K13=0,75$ $K14=0,75$ $K15=0,75$
4. Якість ресурсного забезпечення	$\Phi 4=0,128$	$\Phi 4=0,15$	$K16=0,75$ $K17=0,5$ $K18=0,5$	$K16=0,75$ $K17=0,75$ $K18=0,5$
5. Якість забезпечення академічної доброчесності	$\Phi 5=0,09$	$\Phi 5=0,072$	$K19=0,75$ $K20=0,75$	$K19=1$ $K20=0,75$
6. Якість інтеграції в європейський освітній простір	$\Phi 6=0,064$	$\Phi 6=0,079$	$K21=0,75$ $K22=0,5$ $K23=0,75$ $K24=0,5$	$K21=1$ $K22=0,5$ $K23=1$ $K24=0,75$
Загальна оцінка стану управління системою забезпечення якості вищої освіти й освітньої діяльності			0,66	0,751
Рівень управлінської діяльності			Середній	Достатній
$\Delta = + 0,091$				



Мал. 1. Порівняльна оцінка факторів із урахуванням вагомості

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Як видно на рис. 1 і з табл. 10, значення всіх факторів, особливо першого, другого й четвертого, після впровадження КЦП протягом трьох років збільшилося, загальний приріст дорівнює 0,091. Саме впровадження комплексно-цільової програми дозволило систематизувати й упорядкувати управлінську діяльність за означеним напрямом, підвищити якість освіти й освітньої діяльності в університеті.

Також було заміряно рівні культури прийняття УР на факультетах за критеріями, визначеними до реалізації програми. Результати наведено в табл. 11.

Таблиця 11

Порівняльні результати рівнів прийняття УР до і після впровадження
комплексно-цільової програми

№	Факультет	Сер. знач. по ф-ту до впровадження КЦП	Сер. знач. по ф-ту після впровадження КЦП	Δ +
1	ІФ	2,16	2,37	0,21
2	ФПСЗО	2,12	2,22	0,1
3	УМЛФ	2,36	2,6	0,24
4	ФМ	2,1	2,14	0,04
5	ФІФ	2,1	2,36	0,26
6	ФПС	2,14	2,35	0,21
7	ФФВС	2,25	2,55	0,3
8	ФДО	2,1	2,28	0,18
9	ЮФ	2,19	2,39	0,2
10	ФПН	2,14	2,37	0,23
11	ФМФ	2,17	2,31	0,14
Сер. знач. по ЗВО		2,16	2,37	0,21

Дані табл. 11 дають підстави стверджувати, що за три роки рівень культури прийняття УР зріс загалом на 0,21. Найбільший приріст спостерігаємо на факультеті фізичного виховання і спорту – 0,3; найменший – 0,04 – на фізико-математичному факультеті.

Отже, оскільки програма розрахована на термін до 2023 року включно, проміжні результати й зафіксована тенденція дозволяють дійти висновку, що реалізація програми в повному обсязі дозволить суттєвіше вдосконалити

систему забезпечення якості освіти, освітньої діяльності й управління нею за цей час.

Таким чином, вивчення теоретичних засад і практики вдосконалення управління системою забезпечення якості освіти й освітньої діяльності у ЗВО дає підстави дійти таких висновків.

Уточнено суть ключових понять дослідження: «якість освіти», «якість освітньої діяльності ЗВО». Зокрема, під якістю освіти слід розуміти відповідність її результатів установленим стандартам, нормам, під якістю освітньої діяльності – усвідомлювати процеси й результати, пов'язані з її провадженням, функціонуванням закладу освіти, створенням належних умов організації освітнього процесу.

Установлено, що особливості внутрішньої системи забезпечення якості освіти й управління нею в базовому ЗВО обумовлені внутрішньою культурою вишу, його місією, візією, традиціями, відповідною політикою якості й регламентовані нормативними документами Університету.

Дієвим засобом підвищення якості управління ВСЗЯО є комплексно-цільові програми, розроблені на засадах програмно-цільового підходу, які мають стратегічну мету, концептуальні засади та власне план дій.

На діагностичній основі розроблено комплексно-цільову програму з удосконалення управління системою якості освіти й освітньої діяльності, яка розрахована на 5 років і має такі структурні компоненти, як мета, стратегічні напрями, очікувані результати, терміни, виконавці, план реалізації стратегічних завдань за п'ятьма напрямками.

Доведено результативність упровадження комплексно-цільової програми за проміжними даними, отриманими після трьох років її реалізації. Нами засвідчено позитивну динаміку: 1) приріст якості управлінської діяльності становить +0,091; 2) зафіксовано не тільки кількісні, але і якісні зміни, що полягають у трансформації середнього рівня управління в достатній; 3) констатовано підвищення культури прийняття управлінських рішень загалом по закладу освіти на 0,21.

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

Основним висновком дослідження є досягнення зазначеної на його початку мети й виконання завдань. Однак проведене дослідження не вичерпує всіх проблем, перспективою подальших наукових розробок і дій є подальше впровадження розробленої комплексно-цільової програми з метою вдосконалення управління ВСЗЯО, що уможливить підвищення якості освіти й освітньої діяльності в ЗВО.

Додатки

Додаток 1

Оцінювання якості веб-сайту закладу освіти

Фактори оцінювання веб-сайту ЗО	Критерії оцінювання веб-сайту ЗО	Оцінка в балах (1–5)
1. Зовнішній вигляд і дизайн	1. Загальне враження	
	2. Кількість основних рубрик не більше 7	
	3. Структурованість матеріалу не більше 3-х рівнів	
	4. Наявність основної інформації іноземними мовами (окрема рубрика, сайт, паралельна інформація)	
	5. Кольорове рішення (фон і текст), зручність читання (шрифт, розмір, інтервали)	
	6. Помірне використання спецефектів	
	7. Єдність стилю для всіх рубрик	
	8. Наявність корпоративної (організаційної) символіки (колір, бренд, емблема, гасло тощо)	
	9. Відсутність помилок (фактичних, орфографічних, пунктуаційних, граматичних)	
УСЬОГО (максимальна й фактична кількість балів)		45/
2. Технічні характеристики	1. Якість навігації	
	2. Швидкість завантаження сторінок	
	3. Простота використання	
	4. Частота оновлення матеріалів	
	5. Збалансованість текстового та графічного матеріалу	
	6. Якість графічного матеріалу	
	7. Доступність до сайту з усіх браузерів	
	8. Наявність на сайті пошукової системи	
УСЬОГО (максимальна й фактична кількість балів)		40/
3. Контент (змістові характеристики)	1. Відповідність назв рубрик їх змісту	
	2. Наявність вичерпної інформації про керівників закладу освіти (керівник, його заступники – фото, розгорнута інформація)	

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

	3. Наявність інформації про науково-педагогічний (педагогічний) колектив, її структурованість (фото, розгорнута інформація)	
	4. Персональні сторінки (блоги, інші матеріали) НПП (педагогів)	
	5. Персональні сторінки структурних підрозділів (факультетів, кафедр, відділів, наукової бібліотеки, психологічної служби, МО, творчих груп тощо)	
	6. Основна документація (ліцензія, сертифікати про акредитацію, Статут, освітньо-професійні програми, стратегія розвитку, Правила приймання до ЗО, Правила внутрішнього розпорядку (Етичний кодекс), електронний розклад навчальних занять, розклад роботи гуртків тощо)	
	7. Публічна інформація (основні рішення колегіальних органів управління, новини, анонси основних подій тощо)	
	8. Досягнення ЗО (здобувачів освіти і НПП (педагогів) – результативність, нагороди, премії, відзнаки тощо)	
	9. Безпека життєдіяльності (відповідальний, текстові та графічні матеріали, плани евакуації, план заходів тощо)	
	10. Партнери (список, посилення, спільні заходи, угоди з іншими ЗО й організаціями)	
	11. Інформація про випускників, які досягли соціально-значущих результатів	
	12. Наявність фотоматеріалів та відео звітів	
	13. Актуальність, своєчасність інформації	
УСЬОГО (максимальна й фактична кількість балів)		65/
4. Зворотний зв'язок	1. Інформація про фізичне розташування закладу освіти (індекс, адреса, телефон)	
	2. Наявність номерів телефонів із зазначенням відповідальних осіб	
	3. Наявність форми для зворотного зв'язку	
	4. Зазначення адреси поштової скриньки для електронного листування	
	5. Форма для зворотного зв'язку (наявність, зрозумілість заповнення)	
	6. Схема проїзду (мапа, маршрут)	
	7. Відповіді на запити відвідувачів сайту, швидке реагування	
	8. Корисні посилення	
УСЬОГО		40/
УСЬОГО		190/

Оцінку виставляють за кожним критерієм у балах у межах від 1 до 5:

1 бал – незадовільно;

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

2 бали – майже незадовільно;

3 бали – задовільно;

4 бали – добре;

5 балів – відмінно.

Максимальна кількість балів – 190.

Фактична (отримана) кількість балів – ____ балів.

Відповідно до отриманої кількості балів визначають рівень веб-сайту (PBC) організації, а саме:

$0 < PBC \leq 65$ – рівень недопустимий,

$66 < PBC \leq 113$ – рівень низький,

$114 < PBC \leq 141$ – рівень середній,

$142 < PBC \leq 170$ – рівень високий,

$171 < PBC \leq 190$ – рівень оптимальний.

Додаток 2

Цільовий проєкт з удосконалення якості освітньої діяльності ЗВО

№ з/п	Зміст діяльності	Основні механізми реалізації та процедури
Маркетингове планування		
1	Вивчення потреб здобувачів освіти, потенційних абітурієнтів, науково-педагогічних працівників щодо формування соціального замовлення. Розроблення (удосконалення) політики ЗВО в галузі освіти, стратегії розвитку ЗВО, його місії, візії, ідеології виховання. Ліцензування затребуваних спеціальностей, освітніх програм. Коригування освітніх програм	– Соціологічні дослідження; – проблемні семінари, науково-практичні конференції; – створення творчих груп, стратегічних команд; – імітаційне моделювання; – розроблення прогнозування проєктів, програм, моделі системних змін
Проектування освітнього процесу з використанням маркетингових технологій		
2	Розроблення нормативно-методичних документів (положення про види діяльності, структурні підрозділи, заходи ЗВО тощо). Розроблення науково-методичного забезпечення освітнього процесу (видання навчально-методичної літератури – підручників, посібників, методичних рекомендацій, наукової літератури, створення й удосконалення навчально-методичних комплексів	– Діагностичні дослідження; – громадська, незалежна, професійна експертиза проєктів, планів, моделей розвитку; – надання адресної методичної допомоги в розробленні програмно-методичного забезпечення

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

	дисциплін, силабусів освітніх компонентів тощо)	
Управління ресурсами		
3	Модернізація матеріально-технічного, фінансово-господарського, інформаційно-методичного забезпечення освітньої діяльності. Забезпечення максимальної ефективності використання всіх ресурсів – кадрових, інформаційних, технологічних, економічних	– Облік усіх матеріальних ресурсів; – контроль за раціональним використанням матеріально-фінансових ресурсів; – створення банку даних, каталогів із питань інформаційно-методичного забезпечення; – консалтингові послуги керівникам ЗО, педагогічним працівникам
Моніторинг якості освіти й освітньої діяльності		
4	Розроблення нормативно-методичних матеріалів (концепції, положення, моделі). Науково-методичне забезпечення моніторингових досліджень. Динамічна оцінка маркетингового управління, якості освіти. Отримання інформації про основні тенденції, стан проблеми та перспективи якості освіти	– Збирання, оброблення матеріалів, підготовка аналітичних довідок; – технічне й методичне забезпечення моніторингової діяльності (запровадження інформаційно-комунікаційних технологій, банку даних, тестових технологій); – узгодження процедури моніторингу з іншими процедурами, які використовують у системі маркетингового управління та управління якістю освіти (інституційний аудит, єдиний державний кваліфікаційний іспит тощо)
Підвищення професіоналізму НПП і мотивування їх до поліпшення якості освіти		
5	Розроблення й реалізація програми підвищення професіоналізму науково-педагогічних кадрів із питань якості освіти. Розроблення програми педагогічного експерименту з якості освіти. Видання інформаційно-методичних матеріалів для НПП. Запровадження рейтингування діяльності НПП. Створення дієвої системи стимулювання НПП	– Проведення навчання науково-педагогічних кадрів із питань якості освіти (науково-теоретичні семінари, наради, практикуми); – удосконалення роботи ресурсного центру та консалтингової служби з питань маркетингового управління та якості освіти; – включення питань маркетингового управління та якості освіти в програму конкурсів, атестацію науково-педагогічних і педагогічних кадрів; – розроблення системи стимулювання науково-педагогічних і педагогічних працівників за поліпшення якості освітнього процесу
Внутрішній аудит		
6	Розроблення (удосконалення) положення про ВСЗЯО, формування й реалізація системи забезпечення якості, питань академічної доброчесності. Аудит, оцінка	– Статистичний контроль якості освіти в ЗВО;

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

	й аналіз системи менеджменту якості в ЗВО. Імплементація основних принципів якості освітнього менеджменту. Участь у проведенні інституційного аудиту науково-педагогічних працівників ЗВО як експертами	– експертиза стратегії розвитку ЗВО, освітніх програм, освітньо-наукових програм; – самооцінювання якості освіти в ЗВО з використанням основних контрольно-оцінювальних процедур з підходами та індикаторами, які використовують у системі освіти України
Нормативно-правове забезпечення управління ЗВО		
7	Створення системи офіційних стандартів і норм якості освіти. Розроблення перспективного плану вдосконалення нормативно-правової бази управління якістю освіти у ЗВО	– Погодження та прийняття внутрішніх нормативних актів з маркетингового управління, управління якістю освіти; – ревізія, перегляд і формування програм удосконалення системи стандартів і норм якості освіти; – моніторинг ефективності застосування в управлінській діяльності маркетингових технологій, норм, стандартів якості освіти, які існують
Управління інноваційними процесами та міжнародною діяльністю		
8	Створення умов (ресурсних, мотиваційних, організаційно-правових) для інноваційних перетворень у ЗВО. Формування курсу інноваційної політики закладу, розроблення плану її впровадження. Створення банку інноваційних ідей, розробок. Розроблення й застосування методики оцінки якості управління інноваційною діяльністю в ЗВО. Налагодження партнерства із закордонними організаціями, ЗВО. Участь у міжнародних проєктах, програмах	– Створення ініціативної групи з розроблення стратегії інноваційної та міжнародної діяльності; – проведення громадських слухань із питань перспективних напрямів розвитку освіти в ЗВО; – оцінювання й аналізування якості управління інноваційною та міжнародною діяльністю у ЗВО; – проведення науково-практичних конференцій різних рівнів із питань інноваційного розвитку; – створення творчих груп з окремих напрямів інноваційної та міжнародної діяльності
Управління соціальними комунікаціями		
9	Формування позитивного іміджу, довіри до ЗВО, налагодження й розвиток взаємозв'язків із різними соціальними партнерами (ЗМІ, вищі, ЗЗСО, ЗПО, громадські організації тощо)	– Експозиційна, видавнича, рекламно-видавнича діяльність із питань маркетингового управління й управління якістю освіти; – ребрендинг ЗВО; – публікація аналітичних матеріалів із питань моніторингу якості освіти; – розміщення інформації в мережі Інтернет, соціальних мережах з метою інформування громадськості про якість освіти у ЗВО та напрями її вдосконалення; – налагодження партнерських зв'язків із різними соціальними партнерами;

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMY, TOURISM AND MANAGEMENT

		– проведення Дня відкритих дверей, у т.ч. у форматі онлайн
Оцінка задоволення освітніми послугами		
10	Отримання регулярної, достовірної та різнопланової інформації про задоволення освітніх послуг	– Проведення соціологічних опитувань і досліджень; – регулярний аналіз інформації в ЗМІ; – аналіз звернень, листів, скарг, заяв здобувачів освіти з питань якості освітніх послуг; – моніторинг задоволеності випускників з питань якості освіти, отриманої у ЗВО; – аналіз результатів державної атестації
Аналіз системи маркетингового управління ЗВО		
11	Збирання й аналізування результатів роботи ЗВО з питань маркетингового управління якістю. Визначення подальшої стратегії підвищення конкурентоспроможності освітньої організації	– Моніторинг розвитку й ефективності системи управління якістю освіти й освітньої діяльності у ЗВО; – корекція політики закладу освіти щодо підвищення якості освіти й освітньої діяльності