

МУРАНОВА Наталія Петрівна,
*професор кафедри професійної і вищої освіти
Центрального інституту післядипломної освіти
ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН
України, доктор педагогічних наук, професор, м. Київ*

ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ (конспект лекції для слухачів курсів підвищення кваліфікації)

Заклади професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти України, розвиваючи внутрішню систему забезпечення якості освіти та освітньої діяльності, керуються Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», також враховують «Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти», документи: Європейської Асоціації із забезпечення якості у вищій освіті (ENQA), Європейської Асоціації університетів (EUA), Європейського студентського міжнародного бюро (ESIB).

На сучасному етапі розвитку та реформування системи освіти в країні, маємо розуміння великої відповідальності перед замовниками освітніх послуг, стейкхолдерами за якісну підготовку фахівців у всіх галузях знань. Ринок праці динамічно розвивається, роботодавець потребує якісно нового фахівця, який у своїй професійній діяльності спроможний швидко вміти орієнтуватися у нестандартних виробничих ситуаціях і знаходити нові, нетипові виробничі рішення. Адже основною метою освіти є підготовка компетентного і кваліфікованого фахівця, здатного на ефективну виконавську діяльність за фахом на конкурентному ринку праці [1].

Розбудова внутрішньої і зовнішньої систем забезпечення якості освіти є актуальною вимогою часу, оскільки секретом успіху провідних підприємств, організацій чи освітніх установ є наявність у них ефективної внутрішньої системи забезпечення якості.

Усвідомлюючи та дбаючи про власну конкурентоздатність в Україні та за її межами, позитивний імідж на ринку праці та в системі освіти, спираючись на європейський досвід розбудови освіти, заклади освіти розбудовують внутрішню систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти (систему внутрішнього забезпечення якості) [2].

Як зазначено в Методичних рекомендаціях з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти (затверджених наказом МОН України № 1480 від 30.11.2020 року), існування *внутрішньої системи дає можливість* закладу освіти:

- підвищувати якість освітніх послуг і забезпечувати довіру до результатів навчання;
- створювати умови навчання та праці, які забезпечують партнерство учасників освітнього процесу;
- отримувати постійний зворотній зв'язок від учасників освітнього процесу щодо якості освіти, відзначати успішні практики та вчасно реагувати на виявлені проблеми;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення, які спрямовані на підвищення якості освіти та освітньої діяльності;
- постійно вдосконалювати освітнє середовище, систему оцінювання учнів, педагогічну діяльність, управлінські процеси закладу освіти;
- забезпечити прозорість діяльності закладу освіти і готовність до змін в інтересах учасників освітнього процесу[3].

Основні інституційні рівні системи забезпечення якості у закладі вищої освіти (ЗВО) представлено на рис. 1.



Рис. 1. Схема рівнів інституційної структури внутрішньої системи забезпечення якості [4]

Основними принципами функціонування системи забезпечення якості освіти можна вважати:

- дотримання академічної доброчесності уникнення конфлікту інтересів, що передбачає дотримання усіма учасниками освітнього процесу норм академічної етики, корпоративних правил та ціннісних орієнтирів;
- залучення усіх зацікавлених осіб (науково-педагогічних, педагогічних працівників, здобувачів освіти та представників потенційних роботодавців у процес забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти в закладі освіти);
- мінімальна необхідність (документів, процедур);
- об'єктивність;
- прозорість, що передбачає усебічне висвітлення інформації для всіх учасників освітнього процесу та зацікавлених осіб;
- системність та систематичність;
- студентоцентризм, згідно з яким метою навчання здобувачів освіти є надбання ними компетентностей, необхідних для персонального розвитку, побудови кар'єри та соціального життя;
- субсидіарність (узгодження делегованих повноважень і відповідальності посадових осіб, структурних підрозділів, науково-педагогічних (педагогічних) працівників і здобувачів освіти);
- універсальність, під якою розуміється забезпечення якості освіти за всіма програмами та освітньої діяльності у всіх структурних підрозділах відповідно до загальновизнаних європейських та національних стандартів [4].



Рис. 2. Принципи розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти [5, с. 3]

Розглянемо оцінювання якості освітньої діяльності закладів освіти через:

- розбудову внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах освіти;
- сутності понять «якість освіти» та «якість освітньої діяльності»;
- проведення самооцінювання освітніх і управлінських процесів;
- формування стратегії закладу освіти;
- критерії, інструменти та показники оцінки якості закладу освіти;
- політику якості установи;
- аналіз внутрішніх можливостей та зовнішнього середовища (SWOT-аналіз);
- основні принципи внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

• Головною метою освітньої діяльності закладу освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства. Досягти даної мети можна, забезпечивши високий рівень якості освіти [6].

Якість освіти необхідно розглядати у нерозривній єдності якості процесу (діяльності) і якості результату. Якість освітнього процесу (діяльності) є невід’ємною складовою якості освіти, яка залежить від якості освітнього середовища, включає якісні і кількісні характеристики освітнього процесу, якість професійної компетентності викладачів і організаційно-управлінської компетентності [5].

Показники оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти визначено міжнародними та вітчизняними рейтингами, МОН України, Державною службою якості освіти України, Національним агентством забезпечення якості вищої освіти, але разом з тим освітня установа може визначати власні показники якості освіти та освітньої діяльності. Для створення ефективної системи якості необхідно створити реєстр показників, який буде містити зовнішні показники державних органів влади, стейкхолдерів, засновників, показники зовнішніх рейтингів та внутрішні показники, що визначені закладом освіти з урахуванням специфіки, автономії та Стратегії розвитку (так звані цільові показники). Усі визначені показники мають бути вимірювані у кількісному вигляді, щоб забезпечити моніторинг у реальному часі. Також варто пам’ятати і про аналіз показників ступенів ризиків закладів освіти через Єдину державну електронну базу з питань освіти, які було визначено Державною службою якості освіти України [7].

Серед компонентів, які може містити внутрішня система забезпечення якості освіти (як визначено у ч. 3 ст. 41 Закону України «Про освіту») на першому місці є такий компонент як: стратегія (політика) та процедури забезпечення якості освіти [5].

Розглянемо визначення понять «якість освіти» та «якість освітньої діяльності» як передбачено це відповідно у Законах України «Про вищу освіту» та «Про освіту». *Якість вищої освіти* – відповідність умов провадження освітньої діяльності та результатів навчання вимогам законодавства та стандартам вищої освіти, професійним та/або міжнародним стандартам (за наявності), а також потребам заінтересованих сторін і суспільства, що забезпечується шляхом здійснення процедур внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості. *Якість освітньої діяльності* – рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує

здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг.

Варто звернути увагу на співвідношення таких термінів як «якість освіти» та «якість освітньої діяльності». Отже, *якість освіти розглядається* у нерозривній єдності якості процесу (діяльності) і якості результату. Якість освітнього процесу (діяльності) є невід'ємною складовою якості освіти, яка залежить від якості освітнього середовища, включає якісні і кількісні характеристики освітнього процесу, якість професійної компетентності викладачів, якість організаційно-управлінської компетентності.

Система забезпечення якості освітньої діяльності та освіти систематично зазнає позитивних змін. Так, 25 січня 2022 року Верховною Радою України прийнято у другому читанні зміни до Закону України «Про вищу освіту» щодо оприлюднення щорічного звіту керівника закладу вищої освіти та цільових показників діяльності закладу. Реалізація сприятиме створенню прозорої та відкритої системи моніторингу досягнення цільових показників діяльності, які визначені у контракті з обраним керівником закладу [8].

Зміни до статей 34 та 79 Закону «Про вищу освіту» передбачає:

- щорічний звіт керівника закладу вищої освіти має містити інформацію про рівень досягнення цільових показників діяльності ЗВО, визначених контрактом (станом на 31 грудня, за який складається звіт);

- звіт підлягатиме внесенню до Єдиної державної електронної бази з питань освіти та буде оприлюднюватися у Реєстрі суб'єктів освітньої діяльності Єдиної державної електронної бази з питань освіти, а також на офіційному сайті закладу. Закон набрав чинності через три місяці з дня його оприлюднення.

Наказ МОН України № 299 від 05.05.2021 року «Про затвердження Примірного переліку цільових показників, що наводяться у контракті з керівником ДЗВО», містить:

Розділ I. Обов'язкові показники, які наводяться у контракті з керівником всіх державних ЗВО;

Розділ II. Специфічні цільові показники, що наводяться у контракті з керівником ЗВО, обираються з переліку з урахуванням особливостей ЗВО;

Розділ III. Цільові показники, що визначені передвиборною програмою керівника ЗВО [9].

Важливу роль у забезпеченні якості мають ключові показники ефективності (англ. *keyperformanceindicators*) KPI можуть бути визначені за допомогою систем BusinessIntelligence. Їх використання дає установі (організації) можливість оцінити свій стан і допомогти у формуванні стратегії [10].

Девід Парментар – фахівець в сфері розроблення KPI з Нової Зеландії отримав міжнародне визнання, як автор книг.

KPI – це набір показників, що відображають ті аспекти організаційної діяльності, які є найважливішими для сьогоденного і завтрашнього успіху.

Автор виділяє сім характеристик KPI:

- 1) не фінансовий характер показників (їх значення не виражається у доларах, євро, ієнах, фунтах тощо);

- 2) вони відслідковуються часто (наприклад, щодня або навіть щогодини);

- 3) вимагають втручання генерального директора і топ-менеджерів;

- 4) вимагають розуміння і адекватних коригувальних дій усього персоналу;

- 5) припускають відповідальність конкретної особи або команди;

- 6) роблять значний вплив – наприклад, впливають на найістотніші критичні фактори успіху і більш ніж на одну складову збалансованої системи показників;

- 7) здійснюють позитивний вплив (наприклад, позитивно впливаючи на всю решту показників діяльності організації).

Якщо надати будь-яким показникам грошовий вираз, то він автоматично перетворюється у показник результативності (наприклад, обсяг щоденних продажів є результатом вжитих зусиль, які й створили цей обсяг, наприклад, кількість зустрічей із ключовими клієнтами) [11].

Вітчизняні та міжнародні рейтинги теж розглядаються як інструмент оцінки якості освітньої діяльності закладів вищої освіти.



Рис 3. Інструменти оцінки якості освітньої діяльності закладів вищої освіти

Рейтинг вишів «ТОП-200 Україна» оприлюднюється щорічно. Це академічний рейтинг українських закладів вищої освіти.

Цей рейтинг сімнадцятий рік поспіль розробляє Центр міжнародних проєктів «Євроосвіта» в партнерстві з міжнародною групою експертів IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence.

При складанні рейтингу 2022 року експерти враховували сучасні тенденції розвитку вищої освіти, що зазнає глибинних змін у результаті впливу пандемії COVID-2019 і повномасштабного воєнного вторгнення рф.

Укладачі рейтингу стверджують, що рейтинг базується на принципах об'єктивності та незалежності ранжування університетів.

Також під час рейтингування враховувалася всебічна діяльність університетів. З цією метою їх робота сукупно оцінювалася на більш широкій базі показників у порівнянні з відомими рейтинговими системами.

Окрім того, важливою складовою рейтингування була пріоритетність євроінтеграційних процесів. Виходячи з важливості цього чинника, вагові коефіцієнти міжнародних показників діяльності університетів були встановлені вищими за вагові коефіцієнти національних показників.

Загалом було взято до уваги десять показників оцінювання діяльності університетів. З-поміж них найбільші вагові коефіцієнти мають академічна, науково-видавнича та міжнародна діяльність, оцінка науково-дослідницьких досягнень через порівняння сайтів університетів та досягнення закладами 17 цілей сталого розвитку ООН [12].

Вебометричний рейтинг університетів світу (англ. *Webometrics ranking of world's universities*) – один із рейтингів університетів світу, за яким аналізують ступінь представлення діяльності університетів в Інтернет-просторі. Рейтинг складають із 2004 року і публікують двічі на рік (у червні-липні та січні). Його складає Лабораторія кіберметрики («CybermetricsLab») Національної дослідницької ради Іспанії («Spanish National Research Council», CSIC), яка діє при Міністерстві науки та інновацій Іспанії. Рейтинг починався з аналізу 6 000 університетів у 2004 році, на сьогодні аналізують понад 20 000 закладів вищої освіти і визначають їхнє місце відповідно до ступеня представлення своєї діяльності в Інтернет-просторі, застосовуючи свою власну методологію оцінки. Можна критикувати цю методологію, але всі провідні ЗВО світу знаходяться попереду. Лабораторія вдосконалює методологію і особливо це стосується змін, які зроблено у 2012 році.

Головна ідея полягає в оцінюванні наукової, навчальної та соціальної місії університетів опосередковано через показники їхнього представлення у веб-просторі [13].

Показники оцінювання якості освітньої діяльності закладів освіти різних типів встановлено і МОН України, Державною службою якості освіти України, Національним агентством забезпечення якості вищої освіти.



Рис. 4. Установи, що встановлюють показники оцінки якості освіти та освітньої діяльності

Постановою Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1187 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності» (із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ від 24.03.2021 р. № 365) визначено *Спеціальні вимоги щодо започаткування та провадження освітньої діяльності*. Серед яких: започаткування та провадження освітньої діяльності на рівні вищої освіти. Пунктом 34 визначено *кадрові вимоги* щодо започаткування та провадження освітньої діяльності за рівнем вищої освіти та освітніми програмами, що передбачають присвоєння професійної кваліфікації з професій, для яких запроваджено додаткове регулювання [14]. Пунктом 38 передбачено вимоги щодо *досягнення у професійній діяльності, які зраховуються за останні п'ять років*:

1) наявність не менше п'яти публікацій у періодичних наукових виданнях, що включені до переліку фахових видань України, до наукометричних баз даних, зокрема Scopus, WebofScienceCoreCollection;

2) наявність одного патенту на винахід або п'яти деклараційних патентів на винахід чи корисну модель, включаючи секретні, або наявність не менше п'яти свідоцтв про реєстрацію авторського права на твір;

3) наявність виданого підручника чи навчального посібника (включаючи електронні) або монографії (загальним обсягом не менше 5 авторських аркушів), у тому числі видані у співавторстві (обсягом не менше 1,5 авторського аркуша на кожного співавтора);

4) наявність виданих навчально-методичних посібників/ посібників для самостійної роботи здобувачів вищої освіти та дистанційного навчання, електронних курсів на освітніх платформах ліцензіатів, конспектів лекцій/практикумів/методичних вказівок/рекомендацій/робочих програм, інших друкованих навчально-методичних праць загальною кількістю три найменування;

5) захист дисертації на здобуття наукового ступеня;

6) наукове керівництво (консультування) здобувача, який одержав документ про присудження наукового ступеня;

7) участь в атестації наукових кадрів як офіційного опонента або члена постійної спеціалізованої вченої ради, або члена не менше трьох разових спеціалізованих вчених рад;

8) виконання функцій (повноважень, обов'язків) наукового керівника або відповідального виконавця наукової теми (проекту), або головного редактора/члена редакційної колегії/експерта (рецензента) наукового видання, включеного до переліку фахових видань України, або іноземного наукового видання, що індексується в бібліографічних базах;

9) робота у складі експертної ради з питань проведення експертизи дисертацій МОН або у складі галузевої експертної ради як експерта Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, або у складі Акредитаційної комісії, або міжгалузевої експертної ради з вищої освіти Акредитаційної комісії, або трьох експертних комісій МОН / зазначеного Агентства, або Науково-методичної ради / науково-методичних комісій (підкомісій) з вищої або фахової передвищої освіти МОН, наукових/науково-методичних/експертних рад органів державної влади та органів місцевого самоврядування, або у складі комісій Державної служби якості освіти із здійснення планових (позапланових) заходів державного нагляду (контролю);

10) участь у міжнародних наукових та/або освітніх проектах, залучення до міжнародної експертизи, наявність звання «суддя міжнародної категорії»;

11) наукове консультування підприємств, установ, організацій не менше трьох років, що здійснювалося на підставі договору із закладом вищої освіти (науковою установою);

12) наявність апробаційних та/або науково-популярних, та/або консультаційних (дорадчих), та/або науково-експертних публікацій з наукової або професійної тематики загальною кількістю не менше п'яти публікацій;

13) проведення навчальних занять із спеціальних дисциплін іноземною мовою (крім дисциплін мовної підготовки) в обсязі не менше 50 аудиторних годин на навчальний рік;

14) керівництво студентом, який зайняв призове місце на I або II етапі Всеукраїнської студентської олімпіади (Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт), або робота у складі організаційного комітету / журі Всеукраїнської студентської олімпіади (Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт), або керівництво постійно діючим студентським науковим гуртком / проблемною групою; керівництво студентом, який став призером або лауреатом Міжнародних, Всеукраїнських мистецьких конкурсів, фестивалів та проєктів, робота у складі організаційного комітету або у складі журі міжнародних, всеукраїнських мистецьких конкурсів, інших культурно-мистецьких проєктів (для забезпечення провадження освітньої діяльності на третьому (освітньо-творчому) рівні); керівництво здобувачем, який став призером або лауреатом міжнародних мистецьких конкурсів, фестивалів, віднесених до Європейської або Всесвітньої (Світової) асоціації мистецьких конкурсів, фестивалів, робота у складі організаційного комітету або у складі журі зазначених мистецьких конкурсів, фестивалів); керівництво студентом, який брав участь в Олімпійських, Параолімпійських іграх, Всесвітній та Всеукраїнській Універсіаді, чемпіонаті світу, Європи, Європейських іграх, етапах Кубка світу та Європи, чемпіонаті України; виконання обов'язків тренера, помічника тренера національної збірної команди України з видів спорту; виконання обов'язків головного секретаря, головного судді, судді міжнародних та всеукраїнських змагань; керівництво спортивною делегацією; робота у складі організаційного комітету, суддівського корпусу;

15) керівництво школярем, який зайняв призове місце III–IV етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових навчальних предметів, II–III етапу Всеукраїнських конкурсів-захистів науково-дослідницьких робіт учнів – членів Національного центру «Мала академія наук України»; участь у журі III–IV етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових навчальних предметів чи II–III етапу Всеукраїнських конкурсів-захистів науково-дослідницьких робіт учнів – членів Національного центру «Мала академія наук України» (крім третього (освітньо-наукового/освітньо-творчого) рівня);

16) наявність статусу учасника бойових дій (для вищих військових навчальних закладів, ЗВО із специфічними умовами навчання, військових навчальних підрозділів ЗВО);

17) участь у міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки під егідою Організації Об'єднаних Націй (для вищих військових навчальних закладів, закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти);

18) участь у міжнародних військових навчаннях (тренуваннях) за участю збройних сил країн – членів НАТО (для вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти);

19) діяльність за спеціальністю у формі участі у професійних та/або громадських об'єднаннях;

20) досвід практичної роботи за спеціальністю не менше п'яти років (крім педагогічної, науково-педагогічної, наукової діяльності).

Нагадаємо, що також у вищевказаній Постанові визначено «Технологічні вимоги щодо започаткування та провадження освітньої діяльності для освітніх програм на відповідному рівні вищої освіти», які також мають бути враховані ЗВО.

ДСЯО України теж аналізує ступені ризиків ЗВО через систему ЄДБО, які оновлюються закладами освіти до 15 вересня поточного року через визначені певні показники, а також проводить моніторинг щодо організації вступної кампанії ЗВО, про що свідчать відповідні щорічні звіти на сайті Служби.

Важливим документом, що визначає показники якості освітньої діяльності ЗВО є

«Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» (затверджено наказом МОН України від 11 липня 2019 року № 977). Це Положення визначає основні засади та порядок проведення акредитації освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, як інструменту зовнішнього забезпечення якості вищої освіти в Україні [15].

Метою акредитації є:

- встановлення відповідності якості освітньої програми та освітньої діяльності за цією програмою визначеним критеріям;
- допомога ЗВО у визначенні сильних і слабких сторін освітньої програми та освітньої діяльності за цією програмою;
- надання усім зацікавленим сторонам інформації про якість освітньої програми та освітньої діяльності за освітньою програмою;
- посилення довіри до вищої освіти в Україні;
- сприяння інтеграції українських ЗВО до Європейського простору вищої освіти [15].

Акредитація полягає в оцінюванні освітньої програми та освітньої діяльності за цією програмою на предмет забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти згідно із визначеними цим Положенням критеріями. Критерії застосовуються закладом вищої освіти для підготовки *відомостей про самооцінювання*, а також Національним агентством, його галузевими експертними радами та експертами під час проведення акредитації [15].

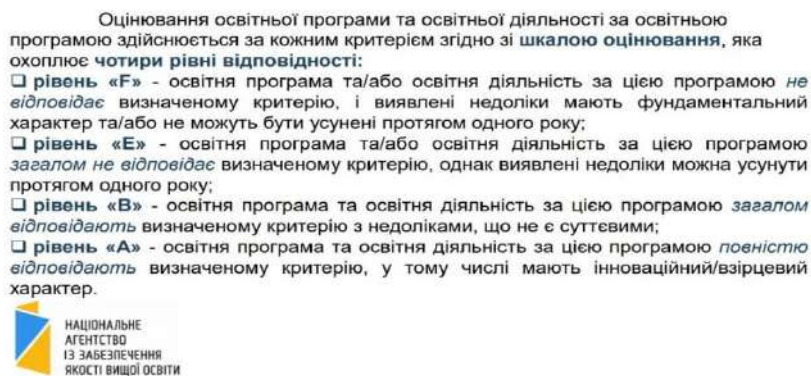


Рис. 5. Шкала оцінювання освітньої програми та освітньої діяльності [15]

Критерії оцінювання якості освітньої програми (далі – ОП) передбачають: проектування та цілі ОП; структуру та зміст ОП; доступ до ОП та визнання результатів навчання; навчання і викладання за ОП; навчання і викладання за ОП; людські ресурси; освітнє середовище та матеріальні ресурси; внутрішнє забезпечення якості освітньої програми та прозорість та публічність [15].

Внутрішнє забезпечення якості освітньої програми враховує нижчевикладене.

1. Послідовне дотримання ЗВО визначених ним процедур розроблення, затвердження, моніторингу та періодичного перегляду ОП.
2. Здобувачі вищої освіти безпосередньо та через органи студентського самоврядування залучаються до процесу періодичного перегляду ОП та інших процедур забезпечення її якості як партнери. Позиція здобувачів вищої освіти береться до уваги під час перегляду ОП.
3. Роботодавці безпосередньо та/або через свої об'єднання залучені до процесу періодичного перегляду ОП та інших процедур забезпечення її якості як партнери.
4. Наявна практика збирання, аналізу та врахування інформації щодо кар'єрного шляху випускників ОП.
5. Система забезпечення якості ЗВО забезпечує вчасне реагування на виявлені недоліки в освітній програмі та/або освітній діяльності з реалізації ОП.
6. Результати зовнішнього забезпечення якості вищої освіти (зокрема зауваження та пропозиції, сформульовані під час попередніх акредитацій) беруться до уваги під час перегляду ОП.
7. В академічній спільноті ЗВО сформована культура якості, що сприяє постійному розвитку ОП та освітньої діяльності за цією програмою [15].

Для створення ефективної системи якості освітньої діяльності ЗВО рекомендуємо створити внутрішній реєстр цільових показників якості, який враховує зовнішні показники державних органів влади, показники зовнішніх рейтингів плюс внутрішні показники, що властиві певному ЗВО і визначені ним із урахуванням його специфіки, автономії, Стратегії розвитку (так звані цільові показники). Усі показники мають бути вимірювані у кількісному вигляді, щоб забезпечити систему моніторингу в реальному часі.

Які *етапи* передбачає процес *формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти*? Це три обов'язкові етапи: 1) визначення компонентів внутрішньої системи забезпечення якості освіти; 2) забезпечення функціонування цих компонентів; 3) самооцінювання освітніх та управлінських процесів закладу освіти для їх подальшого вдосконалення [16].

Які компоненти може містити внутрішня система забезпечення якості освіти? Із урахуванням частини третьої статті 41 Закону України «Про освіту» внутрішня система може містити такі *компоненти*:

- стратегія (політика) та процедури забезпечення якості освіти;
- система та механізми забезпечення академічної доброчесності;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання учнів;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, в тому числі для самостійної роботи учнів;
- забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти;
- створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування;
- інші процедури та заходи, що можуть визначатися документами закладу освіти [5, с. 41].

Важливим для забезпечення якості освіти є колегіальне розроблення стратегії (політики) *Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти*, яке може визначати:

- цілі внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- її компоненти (окремої уваги потребує визначення стратегії і процедур забезпечення якості освіти);
- періодичність і механізм самооцінювання, а саме:
 - опис правил і критеріїв щодо оцінювання внутрішніх компонентів;
 - вимірювальні показники результатів, на які впливатимуть на освітні та управлінські процеси;
 - методи збору інформації.

Заклад освіти може обрати власний підхід до формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, керуючись власною академічною та організаційною автономією. Зазначаємо, що при цьому потрібно врахувати *компоненти* визначені у ч. 3 ст. 41 Закону України «Про освіту», що заклад освіти самостійно обирає, які з них використовувати, а які ні.

У який спосіб може бути забезпечене функціонування цих компонентів? У Методичних рекомендаціях НАЗЯВО пропонують розпочати формування внутрішньої системи оцінювання з визначення Стратегії (політики) внутрішнього забезпечення якості освіти [17; 18]. Цей документ повинен:

- фіксувати орієнтири функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- враховувати інтереси учасників освітнього процесу щодо якості освітніх послуг та реалізації інших їхніх прав;
- враховувати засади державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності, визначені у ст. 6 Закону України «Про освіту».

Важливу роль у розбудові внутрішньої системи якості освіти відіграє самооцінювання. *Самооцінювання* – це процес вивчення й оцінювання ефективності функціонування внутрішньої

системи забезпечення якості освіти з метою вдосконалення освітніх та управлінських процесів [17; 18].

Його можуть здійснювати відповідно до таких моделей:

- щорічне комплексне самооцінювання (за всіма компонентами);
- щорічне самооцінювання за певними напрямами освітньої діяльності, а також періодичне комплексне самооцінювання;
- щорічне комплексне самооцінювання за окремими рівнями освіти, на яких заклад освіти провадить освітню діяльність (початкова, базова, профільна, середня освіта, вища);
- інша модель, що може бути визначена закладом освіти.

Комплексне самооцінювання якості освітніх та управлінських процесів рекомендують проводити після визначення всіх компонентів внутрішньої системи оцінювання якості освіти та закріплення їх у Положенні. Це допоможе з'ясувати обсяг роботи, яку необхідно провести для підвищення якості освітніх послуг. Його рекомендують також проводити за один рік до проведення планового інституційного аудиту, акредитації чи ліцензування. Інформація, отримана під час самооцінювання, може бути використана з метою:

- ухвалення відповідних управлінських рішень для вдосконалення внутрішньої системи оцінювання якості освіти;
- визначення пріоритетних напрямів удосконалення освітніх та управлінських процесів закладу освіти;
- аналізу тенденцій в освітній діяльності закладу освіти і коригування його річного плану роботи та / або стратегії розвитку закладу;
- аналізу динаміки оцінювання освітньої діяльності закладу освіти науково-педагогічними, педагогічними працівниками, здобувачами освіти, внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами [17; 18].

Першочергову роль у забезпеченні якості освіти відіграє *Політика якості*. *Політика підприємства, установи* – це лаконічно сформульовані напрями й цілі, які визначаються керівництвом: спільна політика, політика в сфері якості, інвестицій тощо. Політика в сфері якості є офіційним документом організації, частиною загальної політики, основою функціонування всієї системи якості. Вона містить стратегічні цілі в сфері якості, сформульовані для досягнення цілей завдання установи та зобов'язання (особливо з боку керівництва). Політика у сфері якості має бути сформульована так, щоб зробити цілеспрямованою діяльність кожного співробітника. У ній повинні бути чітко визначені *рівні стандартів* якості роботи для ЗВО і розглянуті усі аспекти системи забезпечення якості. Формулювання політики у сфері якості має бути короткою і доступною для сприйняття. *Цілі та політика у сфері якості* сформульовані керівництвом ЗВО, визначають напрями діяльності установи продовж його існування. Цілі не можна часто змінювати. Зазвичай вони змінюються тоді, коли ЗВО приймає рішення про повну переорієнтацію своєї діяльності. Політика у сфері якості є елементом загальної політики і затверджується вищим керівництвом [19].



Рис. 6. Циклограма політики якості установи (розроблено НАУ)

Політика у сфері якості є елементом загальної політики освітньої установи в цілому. Необхідно враховувати зовнішні й внутрішні цілі забезпечення якості. Внутрішні цілі

формується на рівні підрозділів, а зовнішні цілі забезпечення якості – на рівні конкретних контрактів і створюють гарантії споживачам у тому, що замовлену освітню послугу буде представлено у певний термін з обумовленою якістю.

Рекомендовано наступну структуру документу «Політика у сфері якості»: Політика у сфері якості (назва документа). Гасло. Сутність політики (основні напрями розвитку закладу освіти у сфері якості). Поставлені цілі. Засоби реалізації політики. Фактори, що впливають на політику у сфері якості: гарантії освітньої установи щодо кінцевого результату освітніх послуг; вимоги законодавства; вимоги споживачів до якості надання обумовлених послуг й систем забезпечення якості; умови конкурентоспроможності; економічні розрахунки; технологічні умови [19].

Обов'язковою умовою функціонування системи якості є регулярний (зазвичай щорічний) аналіз із боку вищого ТОП менеджменту системи якості та її відповідності політиці у сфері якості. А обов'язковою умовою динамічного розвитку закладу освіти є вироблення керівництвом програми поліпшення якості в результаті аналізу стану системи якості.

Під поняттям «поліпшення якості» треба розуміти реальні заходи, що приймаються освітньою установою з метою підвищення ефективності в результативності діяльності та процесів для одержання вигоди як для самої установи, так і для її споживачів – замовників освітніх послуг.

Важливим процесом у забезпеченні якості є процес планування, який можна ефективно здійснити шляхом *SWOT-аналізу*, що заснований на виявленні внутрішніх і зовнішніх факторів об'єкта. Існує безліч ситуацій, що передбачають застосування *SWOT-аналізу*: запуск стартапів, нових напрямків бізнесу; перегляд внутрішньої політики установи; розгляд варіантів та можливостей перебудови бізнесу; перевірка правильності заданого курсу розвитку; покращення окремих процесів; для загального розуміння ситуації, що склалася на ринку праці чи послуг.

Метод SWOT-аналізу використовує чотири ключові елементи: сильні та слабкі сторони (внутрішні чинники), можливості та загрози (зовнішні чинники). До групи *внутрішніх чинників* належать сильні (S) та слабкі сторони (W), і саме з їхнього вивчення починають *SWOT-аналіз*. Внутрішні чинники визначаються ресурсами, які є у розпорядженні закладу освіти, а також процесами, на які заклад має безпосередній вплив.

Питання, що допоможуть розкрити сильні сторони ЗВО: Що ми робимо краще, ніж конкуренти? Які наші переваги з погляду споживачів? Чи є у нас унікальна освітня, наукова, міжнародна пропозиція? Необхідно розглядати ситуацію об'єктивно: якщо ваша освітня послуга якісна, але не виділяється за цим показником серед конкурентів, це не може враховуватися як сильна сторона.

Щоб зрозуміти недоліки закладу освіти, запитайте себе: Що можна покращити в організації освітніх послуг? Які негативні відгуки залишають споживачі чи стейкхолдери? Що зменшується дохід від наданих послуг, кількість вступників тощо? Чи є речі, які ваші конкуренти роблять краще?

Тільки після того, як було досконально розглянуто та оцінено внутрішні чинники, переходять до аналізу *зовнішніх чинників* –можливостей (O) і загроз (T), що прямо чи опосередковано впливають на освітню послугу. Установа не здатна контролювати ці процеси, однак повинна їх знати та враховувати під час аналізу.

До зовнішніх чинників належать:

- ринкові тенденції (поява нових послуг чи технологій, зміни споживчих уподобань цільової аудиторії);
- відносини зі споживачами;
- економічні тенденції (глобалізація, конкуренція, зміна світового попиту);
- зовнішнє фінансування;
- демографічні показники (чисельність та вік населення, купівельна спроможність, цінності);
- політичні, екологічні, економічні обмеження та регуляції(ліцензії, квоти тощо).

Щоб полегшити процес аналізу зовнішніх чинників, варто знайти відповіді на наступні запитання. Можливості: чи існують додаткові напрямки розвитку? Які цікаві тенденції з'явилися

у вашій ніші? Які економічні, політичні, демократичні чи соціальні зміни принесуть користь вашому закладу освіти? Загрози: чи використовують ваші конкуренти більш сучасні технології, пропонують кращий сервіс? Які зовнішні перепони є на вашому шляху? Як сильно ваші слабкі сторони погіршують позиції установи на ринку праці? Наскільки успіх вашої установи залежить від зовнішніх чинників (зміна стандартів якості, припинення фінансування від держави, обмеження набору вступників тощо).

Визначивши усі чинники, буде значно простіше прийняти рішення: посилити слабкі сторони закладу освіти завдяки наявним ресурсам чи відмовитися від ризикованого напрямку розвитку, зменшивши потенційні зовнішні загрози. Загалом стратегії мають бути сфокусовані на акумуляції сил та використанні можливостей, що дозволить уникнути чи подолати загрози.



Рис. 7. Схематичний аналіз внутрішніх можливостей закладу освіти [20, 21]

Якщо SWOT-аналіз проведено правильно, ви зрозумієте: чи всі ресурси установи задіяні на повну; які конкурентні переваги має заклад освіти; які сильні сторони можуть стати перевагами і що для цього потрібно зробити; які з наявних можливостей допоможуть розвитку компанії; які загрози є критичними - зараз чи у майбутньому, як уникнути.

SWOT-аналіз допоможе зрозуміти, які чинники заважають розвитку закладу освіти, зменшують її дохід та становлять загрозу в майбутньому. А побачивши можливості, які є на ринку надання освітніх послуг, заклад успішно сфокусує свої сили та переваги для розширення власної ніші.

Провівши такий аналіз, можна визначити власні сильні сторони, які допоможуть у досягненні мети та уникнути певних ризиків. Найважливіше завдання SWOT-аналізу – це допомогти освітній установі побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості подальшого розвитку. SWOT-аналіз маємо розглядати як чудовий інструмент, але не панацея. Для того, щоб приймати збалансовані та розсудливі рішення, потрібне всебічне розуміння ситуації всередині закладу освіти, знання ринку праці, економічних, політичних і соціальних тенденцій [22].

Важливою складовою в системі забезпечення якості освіти та освітньої діяльності є *формування Стратегії установи* із урахуванням його стратегічних показників, які розглядаються як показники якості. Визначальною частиною Стратегії є чітке визначення і бачення місії та візії установи.

Місія закладу вищої освіти розглядається як розширене пояснення бачення організації (установи), головна ціль, причина існування, особлива роль закладу (що робити, як і для кого (чого?)). Реалізація цілей у конкретних термінах, фактичний стан речей план для реалізації бачення.

У Візії (стратегічне бачення) зазначається конкретна мета існування закладу освіти, ідеальна картина майбутнього, орієнтація на абстрактне прийдешнє, стан, якого заклад освіти прагне досягнути в перспективі, для чого існує заклад, де буде через 3–5 років.

На рис. 8 представлена схема, як приклад, візуалізації стратегії закладу вищої освіти. Це дорожня карта стратегії, де визначено основні компоненти, що формують зміст стратегії, сам документ та її опис. Стратегія повинна бути оптимально не велика, структурована за процесами,

містити в собі стратегічні показники.

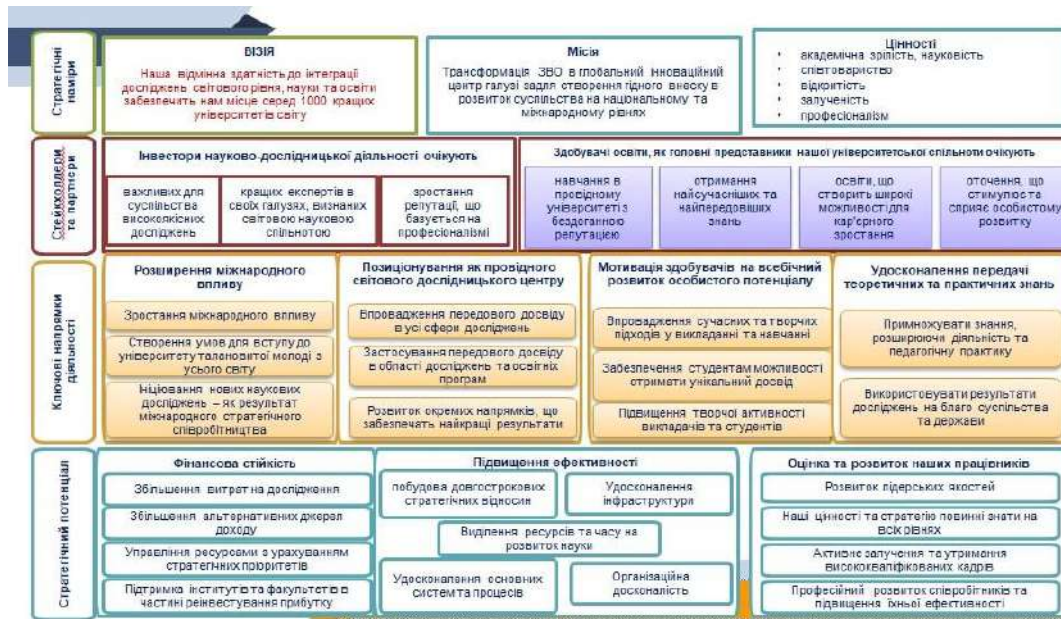


Рис. 8. Візуалізація стратегії закладу освіти

Автономія закладу освіти, передбачає самостійність у виборі форм і методів навчання, визначення стратегії і напрямів розвитку закладу освіти, які відповідають нормативно-правовим документам та відповідним Державним стандартам.

Системи управління якістю є цілісною. Усі компоненти діяльності закладу освіти взаємопов'язані, це створює взаємозалежність між ними. Наприклад, якість освіти залежить від оптимального добору науково-педагогічних та педагогічних кадрів, мотивуючого освітнього середовища, використання освітніх технологій, спрямованих на оволодіння ключовими компетентностями, сприятливої для творчої роботи психологічної атмосфери. Зниження якості хоча б одного названого компонента знизить у цілому і якість освіти.

Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти – це постійний процес, за допомогою якого відбувається вдосконалення освітньої діяльності, підтримується дієвість закладу, забезпечується відповідність змінам у освітній сфері, створюються нові можливості тощо. Система освітньої діяльності у закладі освіти не є замкнутою, на неї безпосередньо впливають зовнішні чинники – засновник, місцева громада, освітня політика держави тощо. Але разом з тим система освітньої діяльності змінюється під впливом сучасних тенденцій розвитку суспільства повинна бути гнучкою і адаптивною.

Запитання для самоконтролю

1. Відповідно до яких нормативних документів розробляється внутрішня система якості освіти?
2. Від чого залежить розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності закладу освіти?
3. Як організувати систему роботи закладу освіти для ефективного запровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти?
4. Які критерії використовуються для оцінювання управлінських освітніх процесів?
5. Як забезпечити постійне вдосконалення якості освітньої діяльності та якості освіти?
6. На основі яких складових визначаються напрями внутрішньої системи забезпечення якості освіти.
7. Які основні принципи функціонування системи забезпечення якості освіти.
8. Назвіть спеціальні вимоги щодо провадження освітньої діяльності.
9. У чому полягає акредитація освітньої програми?
10. Як співвідносяться терміни «якість освіти» та «якість освітньої діяльності»?
11. Які етапи передбачає процес формування внутрішньої системи забезпечення якості

освіти?

12. Які компоненти містять внутрішньої системи забезпечення якості освіти?
13. Дайте визначення процесу «самооцінювання».
14. Які ключові компоненти передбачає SWOT-аналіз?

Список використаної літератури

1. URL: <https://bit.ly/3JgCyvS> (дата звернення: 22.01.2023).
2. Модель системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти у ЗВО. URL: <https://is.gd/RNXCHo> (дата звернення: 22.01.2023).
3. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти. *Наказ Міністерства освіти і науки України від 30 листопада 2020 р. № 1480*. URL: <https://is.gd/4Ij1UA> (дата звернення: 22.01.2023).
4. Система забезпечення якості освіти. URL: <https://is.gd/Vn7p3P> (дата звернення: 22.01.2023).
5. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ: ДСЯО, 2021. URL: <https://is.gd/9Gd4v3> (дата звернення: 10.11.2022).
6. Про освіту. *Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII*. URL: <https://bit.ly/3WD4jBB> (дата звернення: 10.11.2022).
7. Муранова Н. П. Якість освіти: політика якості. *Управління розвитком ЗП(ПТ)О на засадах педагогічної логістики: стан, реалії, досвід*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 17 листоп. 2022 р. Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти» НАПН України. – Чернівці, 2022. С. 12–15.
8. Про вищу освіту. *Закон України від 28.12.2014 р. № 76-VIII*. URL: <https://bit.ly/3DaOKdK> (дата звернення: 25.01.2023).
9. Про затвердження примірною переліку цільових показників, що наводяться у контракті з керівником державного закладу вищої освіти. *Наказ Міністерства освіти і науки України від 05 травня 2021 р. № 299*. URL: <http://surl.li/enezm> (дата звернення: 10.11.2022).
10. Ключові показники ефективності. URL: <http://surl.li/enezn> (дата звернення: 10.11.2022).
11. Середа Г. В. Досвід університетів в області впровадження КРІ показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. №4 (32). С. 85-98. URL: <http://surl.li/enezp> (дата звернення: 10.11.2022).
12. Оприлюднено рейтинг вишів «ТОП-200 Україна 2022». URL: <http://surl.li/enezq> (дата звернення: 10.11.2022).
13. Вебометричний рейтинг університетів світу. URL: <http://surl.li/enezs> (дата звернення: 10.11.2022).
14. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності. *Постанова Кабінету Міністрів України від 30 груд. 2015 р. № 1187 (із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ від 24 берез. 2021 р. № 365)* URL: <https://bit.ly/3JfmQVc> (дата звернення: 10.11.2022).
15. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. *Наказ Міністерства освіти і науки України від 11 липня 2019 р. № 977*. URL: <https://bit.ly/404KYfN> (дата звернення: 10.11.2022).
16. Внутрішня система якості освіти: що рекомендує МОН? *Освіта UA*. URL: <http://surl.li/dstpw> (дата звернення: 10.11.2022).
17. Рекомендації Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти стосовно запровадження внутрішньої системи забезпечення якості. URL: <http://surl.li/jlby> (дата звернення: 10.11.2022).
18. Рекомендації щодо застосування критерії оцінювання якості освітньої програми. – Київ: ТОВ «Український освітянський видавничий центр «Оріон», 2020. 66 с. URL: <http://surl.li/jksf> (дата звернення: 10.11.2022).
19. Основи управління якістю (2002). Цілі та політика в області якості. URL: <http://surl.li/dstqg> (дата звернення: 10.11.2022).

20. Онлайн-майстерка «Розробка стратегії розвитку закладу освіти». Презентація. Комунальна установа «Центр професійного розвитку педагогічних працівників Вінницької міської ради» URL: <https://bit.ly/3XwIVjY> (дата звернення: 23.01.2023).
21. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. С. 16. URL: <https://bit.ly/3Y8tRYL> (дата звернення: 23.01.2023).
22. Важливість і необхідність проведення SWOT-аналізу при просуванні бізнесу. URL: <http://surl.li/dstqj> (дата звернення: 10.11.2022).