

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ
Факультет мистецтва та дизайну
Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри менеджменту та туризму
д.е.н., доцент Юхновська Ю.О.
_____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття вищої освіти «магістр»

«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ
ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ)»

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та туризму

О.М. Риженко

Нормоконтроль

старший викладач кафедри

менеджменту та туризму

Г.В.Омельчак

Студентка групи Мб-4

М. О. Фоміна

Запоріжжя 2025

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну
Кафедра менеджменту та туризму

Другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та туризму
д.е.н., професор Ю.О. Юхновська _____
«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студента
Фоміної Марини Олександрівни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Формування системи менеджменту якості освітніх послуг(на прикладі комунального закладу вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академії» Запорізької обласної ради)»

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент кафедри менеджменту та туризму О.М. Риженко.

затверджені наказом закладу вищої освіти від “___” _____ 20__ року №

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ ПОСЛУГИ ХОРТИЦЬКОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

13 таблиць

14 рисунків

6. Дата видачі завдання 10.06.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.24-16.06.24	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.24-24.06.24	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.24-27.06.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.24-25.07.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.24-29.08.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.24-06.09.24	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.24-14.09.24	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.24-29.10.24	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.24-01.11.24	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.12.2024	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.24-22.12.24	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2024	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2025	

Студент

(підпис)

М.О.ФОМІНА

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

О.М. РИЖЕНКО

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Фоміна М.О.Формування системи менеджменту якості освітніх послуг (на прикладі комунального закладу вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради)/ Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 73Менеджмент (освітньо-професійна програма «Менеджмент»). КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» ЗОР, Запоріжжя, 2025.

У роботі розглянуто сутність та теоретичні засади формування системи управління якістю освітніх послуг, проведено дослідження стану системи управління якістю освітніх послуг в Хортицькій національній академії, наведено шляхи покращення та удосконалення системи управління менеджментом якості освіти.

Опрацьований досвід інших закладів вищої освіти, сучасних підходів до формування системи якості освітніх послуг та надані рекомендації щодо удосконалення забезпечення якості освітніх послуг

Кваліфікаційна робота містить 97 с., 14 табл., 13 рис., 50 джерел.

Ключові слова:ОСВІТНЯ ПОСЛУГА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЯКІСТЬ ОСВІТНЬОЇ ПОСЛУГИ, МОНІТОРИНГ, СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

ABSTRACT

Fomina M.O. Formation of a quality management system for educational services (on the example of the municipal higher education institution "Khortytsia National Educational and Rehabilitation Academy" of the Zaporizhzhia Regional Council) / Qualification work for obtaining the educational degree "Master" in the specialty 73 Management (educational and professional program "Management"). KZVO "Khortytsia National Educational and Rehabilitation Academy" ZOR, Zaporizhzhia, 2025.

The paper considers the essence and theoretical principles of the formation of the quality management system of educational services, conducts a study of the state of the quality management system of educational services in the Khortytsia National Academy, provides ways to improve and perfect the quality management system of education.

The experience of other higher education institutions, modern approaches to the formation of a quality system for educational services, and recommendations for improving the quality of educational services are provided.

The qualification work contains 97 p., 14 tables, 13 figures, 50 sources.

Keywords: EDUCATIONAL SERVICE, PERSONNEL MANAGEMENT, QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICE, MONITORING, QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 397 сторінок. Кількість розділів – 3, рисунків – 13, таблиць – 14, додатки – 50.

Об'єктом дослідження є процес формування якісної освітньої послуги.

Предметом кваліфікаційної роботи є система внутрішнього забезпечення якості освітньої послуги на прикладі Хортицької національної академії.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення особливостей формування освітньої послуги у закладі вищої освіти та розробка рекомендацій щодо забезпечення якісного освітнього середовища на прикладі Хортицької національної академії.

У I розділі розглядалося теоретичні питання щодо управління якістю освітніх послуг. Визначено ресурси, необхідні для організації якісного освітнього середовища.

У II розділі був проведений аналіз системи формування освітньої послуги Хортицької національної академії. Оцінено фінансове та матеріально-технічне забезпечення, кадровий склад Хортицької національної академії.

У III розділі опрацьований досвід інших університетів та надані рекомендації щодо удосконалення забезпечення якості освітніх послуг

Ключові слова: ОСВІТНЯ ПОСЛУГА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЯКІСТЬ ОСВІТНЬОЇ ПОСЛУГИ, МОНІТОРИНГ, СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	10
1.1. Основні підходи щодо розуміння понять «освітня послуга», «управління якістю», «якість вищої освіти».....	10
1.2. Механізми публічного управління якістю вищої освіти.....	16
1.3. Міжнародні рейтинги оцінки якості надання послуг	23
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ ПОСЛУГИ ХОРТИЦЬКОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика Хортицької національної академії ЗОР	32
2.2. Аналіз забезпечення якості освітніх послуг в Хортицькій національній академії ЗОР	45
2.3. Аналіз успішності та якості знань за результатами екзаменаційних сесій ..	55
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ.....	64
3.1 Система менеджменту управління якістю в вищих навчальних закладів.	64
3.2. Впровадження системи менеджменту якості в Хортицькій національній академії	77
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96

ВСТУП

У контексті неперервних соціально-економічних і технологічних трансформацій якість освіти набуває статусу критичного чинника індивідуального та суспільного розвитку. Сучасна освіта трансформується з традиційної моделі передачі знань у стратегію формування комплексу компетенцій, необхідних для успішної адаптації до динамічного глобального середовища.

Управління якістю освіти виступає як ключовий елемент ринкової стратегії освітніх установ, що безпосередньо впливає на рівень підготовки випускників, їх конкурентоспроможність на ринку праці та інноваційний потенціал держави. Зростаюча глобалізація, цифровізація та посилення міжнародної конкуренції в освітній сфері обумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до забезпечення якості освітніх послуг. При цьому актуальним завданням є гармонізація міжнародних стандартів якості з національними особливостями освітньої системи.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки адаптивної системи управління якістю освіти, здатної оперативно реагувати на сучасні виклики. Це особливо важливо в контексті глобальної інтеграції та реалізації міжнародних ініціатив, таких як Цілі сталого розвитку ООН, що передбачають забезпечення доступної та якісної освіти для всіх. Метою даної є вивчення сучасних підходів до управління якістю освіти, аналіз їх практичного застосування в освітніх організаціях і розробка стратегій щодо підвищення ефективності даних процесів

Відповідно до мети дослідження були поставлені такі завдання:

- з'ясувати сутність понять освітня послуга, управління якістю, якість вищої освіти;
- виявити механізми публічного управління якістю вищої освіти;
- зробити діагностику міжнародних рейтингів оцінки якості надання освітніх послуг;

- розглянути складові Хортицької національної академії;
- проаналізувати практичне застосування управління якістю освіти в освітніх організаціях
- розробити стратегію щодо підвищення ефективності освітніх процесів.

Об'єктом дослідження є система управління якісною освітою в освітніх закладах. Предмет дослідження – методи, механізми та інструменти, пристрої для досягнення високого рівня якості освітніх послуг.

Наукові новизни полягають у розробці підходів, які інтегрують концептуальну концепцію управління якістю освіти з практичними інструментами, спрямованими на їхнє ефективне застосування в сучасних умовах.

Практична інноваційність роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення якості освітніх процесів, розробки стратегій розвитку освітніх закладів, а також оптимізації оцінок

Таким чином, дослідження теми управління якістю освіти призвело до вирішення актуальних завдань, пов'язаних із забезпеченням зростання якості освітніх послуг та їхньої відповідності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

1.1. Основні підходи щодо розуміння понять «освітня послуга», «управління якістю», «якість вищої освіти».

Термін «освітня послуга» можна визначити як сукупність освітніх, наукових і виховних заходів, спрямованих на забезпечення навчання та розвитку учасників освітнього процесу, зокрема студентів, учнів і слухачів. До цієї сукупності входять різні форми, методи навчання та супутні послуги, що сприяють формуванню компетентностей, розвитку критичного мислення, творчих і професійних навичок, а також соціальній адаптації.

Освітня послуга є результатом діяльності, яка передбачає взаємодію між виробником (навчальним закладом, науково-педагогічним персоналом) та споживачем (здобувачем освіти). Важливо зазначити, що сам процес здобуття знань, формування навичок і цінностей є частиною освітньої діяльності, але не самої послуги[1].

Якість освітньої послуги — це багатогранне поняття, яке охоплює відповідність освітніх процесів стандартам, очікуванням споживачів та суспільним вимогам. Дослідники визначають якість через різні підходи, серед яких виділяють здатність задовольняти потреби, відповідність стандартам, соціальну функціональність і ступінь задоволення зацікавлених сторін.

Згідно з Н. Грабовенко, сучасне уявлення про якість освіти базується на таких аспектах, як відповідність стандартам, виконання соціальних функцій, сукупність властивостей освітньої послуги, а також ступінь задоволення потреб споживачів. Цей підхід відповідає міжнародним стандартам і сучасним вимогам до освітніх процесів [2, с. 49-50].

Досліджуючи різні підходи до розуміння якості освіти, науковці особливо акцентують увагу на понятті «якість вищої освіти». Г. Клімова акцентує увагу на тому, що якість вищої освіти залежить від відповідності інституційних умов,

освітніх процесів і результатів навчання державним стандартам, суспільним очікуванням і потребам розвитку особистості. Вона виділяє три аспекти якості: запити стейкхолдерів, якість у певній академічній галузі та історичний контекст розвитку освіти [3, с. 38].

Зарубіжна модель Л. Харві та Д. Гріна визначає якість вищої освіти через п'ять ключових аспектів: «виключність» (прагнення бути найкращими), «досконалість», «придатність до певної мети», «відповідність очікуванням клієнтів» та «співвідношення ціни і результату». Ці критерії формують сучасне розуміння ролі освіти в індивідуальному та суспільному розвитку [4, с. 204].

У таблиці 1.1 наведено зміст таких понять, як «якість», «якість продукції», «якість освіти» та «якість вищої освіти».

Таблиця 1.1

**Трактування понять «якість», «якість освіти», «якість вищої освіти»
законодавчими, тлумачними, довідниковими джерелами**

з/п	Джерело	Визначення
1	ЗУ «Про освіту» від 05.09.2017 № 2834-IX від 13.12.2022	Якість освіти - відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг Якість освітньої діяльності - рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освітита відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг.
2	Якість освіти як основа функціонування і розвитку сучасних систем освіти. Педагогіка і психологія. 2005	Якість освіти – це узагальнений показник розвитку суспільств у певному часовому вимірі. Тому його слід розглядати в динаміці тих змін, що характеризують поступ держави в контексті світових тенденцій: вона рухається до консолідації та інтеграції в світову спільноту чи протистоїть їй, ставлячи власні інтереси понад усе

3	«Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти» (ESG)	«Якість вищої освіти – є результатом взаємодії між викладачами, студентами та інституційним навчальним середовищем. У процесі забезпечення якості має бути встановлене таке навчальне середовище, в якому зміст програм, навчальні можливості та матеріально-технічні засоби відповідають поставленій меті».
4	ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні вимоги та словник термінів»	«Якість продукції та послуг організації визначають здатністю задовольняти замовників, а також передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони. Якість продукції та послуг охоплює не тільки їхні передбачені функції та характеристики, але також їхні сприймані цінність і користь для замовника».
5	Тлумачний словник педагогічних термінів з питань управління якістю освіти і оцінювання якості світи	«Якість освіти – пріоритетний напрям державної політики у галузі освіти. Характеризується багатовимірністю, багатоаспектністю та багатопараметричністю; – сукупність суттєво споживчих властивостей, що має значення для споживача освітньої сфери – держави, суспільства, усієї цивілізації в цілому; це інтегральна характеристика освітнього процесу і його результатів, що визначають міру відповідальності освіти прийнятим у суспільстві уявленням про те, яким саме має бути означений процес і які завдання він має реалізувати».

Відповідно до ЗУ «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII, ст.16 система забезпечення якості вищої освіти в Україні поділяється на три розділи [48]:

- Система забезпечення ЗВО якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості);
- Система зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти;

– Система забезпечення якості діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти і незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти.

Управління якістю є невід’ємною складовою квалітології — науки, що досліджує методи та проблеми комплексної кількісної оцінки якості об’єктів і їхніх характеристик. Квалітологія охоплює кілька ключових елементів: теорію якості, кваліметрію (теорію оцінювання та методи кількісної оцінки якості продукції), метрологію та теорію управління якістю [1, с. 11].

Підходи до управління якістю еволюціонували протягом тривалого часу, а з кінця XX століття провідною стала концепція «загального управління якістю» (Total Quality Management, TQM). Ця концепція зосереджена на задоволенні потреб споживачів, підвищенні якості до рівня стратегічної мети організації та раціональному використанні матеріальних і людських ресурсів.

Total Quality Management базується на восьми основних принципах: орієнтація на споживачів, лідерство керівників, залучення працівників, процесний підхід, системний підхід до управління, постійне вдосконалення, прийняття рішень на основі фактів та взаємовигідна співпраця з постачальниками [5, с. 33-34].

Міжнародні стандарти ISO 9000 — це серія стандартів, призначених для розробки та вдосконалення системи менеджменту якості організації. Перша версія цих стандартів була опублікована у 1987 році і з того часу кілька разів оновлювалася. П’ята редакція стандартів була прийнята у 2015 році та включає два основні документи: ISO 9000:2015 «Системи управління якістю — Основи та словник термінів» та ISO 9001:2015 «Системи управління якістю — Вимоги». Ці стандарти використовуються як національні стандарти в багатьох країнах, зокрема в Україні (ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» та ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги»)[6, с. 13].

Згідно з визначенням, наведеним у ДСТУ ISO 9000:2015, система управління якістю має: забезпечувати визначення цілей організації та процесів і

ресурсів, необхідних для досягнення бажаних результатів; керувати взаємодіючими процесами та ресурсами для створення цінності і досягнення результатів для зацікавлених сторін; дозволяти керівництву оптимізувати використання ресурсів, враховуючи короткострокові та довгострокові наслідки рішень; забезпечувати механізми ідентифікації дій для вирішення передбачуваних і непередбачених наслідків при постачанні продукції та наданні послуг.

Принципи управління якістю згідно з цим стандартом включають:

- 1) орієнтація на замовника;
- 2) лідерство;
- 3) залучення персоналу;
- 4) процесний підхід;
- 5) постійне поліпшення;
- 6) прийняття рішень на основі фактів;
- 7) управління взаємовідносинами.

Для планування, впровадження та контролю процесів, необхідних для забезпечення відповідності продукції та послуг встановленим вимогам, слід дотримуватись наступних етапів:

Визначити вимоги до продукції та послуг.

Установити критерії для виконання процесів та приймання продукції чи послуг.

Визначити ресурси, необхідні для досягнення відповідності вимогам.

Організувати контроль процесів відповідно до встановлених критеріїв.

Забезпечити створення, оновлення та зберігання задокументованої інформації [7, с. 8-11].

Планування системи управління якістю включає такі основні етапи:

Визначення ризиків і можливостей, а також розробка планів дій щодо їх вирішення.

Встановлення цілей у сфері якості.

Планування змін у системі.

Цілі у сфері якості мають відповідати кільком вимогам: бути узгодженими з політикою якості, вимірюваними, враховувати застосовні вимоги, сприяти відповідності продукції та послуг, підвищувати задоволення замовників, дозволяти моніторинг і бути доведеними до зацікавлених сторін.

Підтримка системи управління якістю передбачає забезпечення необхідними ресурсами, серед яких:

- Людські ресурси.
- Інфраструктура.
- Середовище для функціонування процесів.
- Ресурси для моніторингу та вимірювання.
- Знання організації.

Персонал, який виконує роботу, що впливає на ефективність системи, має володіти необхідною компетентністю та бути обізнаним про політику і цілі у сфері якості. Організація також повинна визначити потреби у внутрішній та зовнішній комунікації, важливій для функціонування системи управління якістю, а також забезпечити створення, актуалізацію й контроль відповідної задокументованої інформації.

Для планування, впровадження та контролю процесів, необхідних для задоволення вимог щодо надання продукції та послуг, слід: 1) визначити вимоги до продукції та послуг; 2) встановити критерії для цих процесів та приймання продукції й послуг; 3) визначити ресурси, необхідні для досягнення відповідності вимогам; 4) запровадити контроль процесів відповідно до критеріїв; 5) визначити, підтримувати в актуальному стані та зберігати задокументовану інформацію[7, с. 8-11].

Стандарт ISO 9001:2015 передбачає комплексний підхід до управління якістю, охоплюючи всі етапи життєвого циклу продукту або послуги. Він вимагає ретельного контролю за процесами проектування, розробки, виробництва, постачання та обслуговування, а також оцінки ефективності кінцевого результату. Для забезпечення безперервного вдосконалення системи управління якістю стандарт пропонує проводити регулярний моніторинг, аналіз

та оцінку всіх процесів. Результати аналізу використовуються для прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на усунення недоліків, підвищення ефективності та задоволення потреб клієнтів.

1.2. Механізми публічного управління якістю вищої освіти.

Механізми публічного управління якістю вищої освіти — це комплекс державних і суспільних інструментів, політик та заходів, спрямованих на забезпечення і вдосконалення якості вищої освіти. До них належать:

1. Нормативно-правове регулювання — розробка законодавчих та нормативних документів, які встановлюють стандарти і вимоги до вищої освіти, а також процедури її оцінювання і сертифікації.

2. Акредитація та сертифікація — оцінювання відповідності навчальних програм та закладів встановленим стандартам, що дозволяє визначити рівень їхньої якості і видавати відповідні сертифікати.

3. Моніторинг і оцінка якості — систематичний збір, аналіз та оцінювання інформації про результати навчання, якість викладання, умови навчального процесу та рівень задоволення потреб студентів і роботодавців.

4. Фінансування та стимулювання — розподіл бюджетних ресурсів і запровадження фінансових стимулів для закладів освіти, які досягають високих стандартів якості, включно з підтримкою інноваційних освітніх проєктів.

5. Інтернаціоналізація — інтеграція у світові системи вищої освіти, що сприяє підвищенню якості та відповідності глобальним стандартам[2, с. 50-52].

Ці механізми допомагають державі та іншим зацікавленим сторонам забезпечувати належний рівень якості освітніх послуг на всіх етапах їхнього надання.

Розглянемо більш детально:

1. Нормативно-правове регулювання

Нормативно-правові акти встановлюють основні принципи, стандарти та вимоги до системи вищої освіти. Вони охоплюють:

- законодавчі акти: базові закони, що регулюють сферу вищої освіти, включаючи акти про освіту, процедури акредитації закладів, а також права й обов'язки студентів і викладачів.

- національні стандарти та вимоги до освітніх програм: визначають критерії щодо змісту, обсягу, форм навчання та очікуваних результатів навчального процесу.

- політики і стратегії розвитку: державні ініціативи, спрямовані на підвищення якості освіти, забезпечення її доступності, інклюзивності, відповідності вимогам ринку праці та сприяння інноваційному розвитку.

2. Акредитація та сертифікація

Процес акредитації спрямований на підтвердження відповідності навчальних програм і закладів освіти встановленим стандартам якості. Основними механізмами акредитації є:

Національна акредитація: періодичні перевірки закладів освіти на державному рівні, що охоплюють оцінку кадрового складу, матеріально-технічного забезпечення, методів викладання та результатів навчання студентів.

Міжнародна акредитація: визнання навчальних закладів або програм міжнародними організаціями, що забезпечує їхню відповідність глобальним стандартам, підвищує репутацію закладу та сприяє міжнародній мобільності випускників.

Акредитація освітніх програм: оцінювання окремих навчальних програм чи курсів, яке підтверджує відповідність їхнього змісту і результатів навчання встановленим стандартам.

3. Моніторинг та оцінка якості

Постійний моніторинг якості освіти охоплює такі аспекти:

- Оцінювання якості навчання: застосування різних методів для аналізу результативності освітнього процесу, зокрема через екзамени, заліки, наукові роботи, практичні заняття та стажування.

- Оцінювання рівня задоволеності студентів: регулярне опитування студентів і викладачів для ідентифікації проблем у навчальному процесі, таких як низька якість викладання або недостатнє матеріально-технічне забезпечення.

- Аналіз результатів випускників: вивчення успішності випускників на ринку праці, їхньої конкурентоспроможності та здатності ефективно виконувати професійні обов'язки.

4. Фінансування та стимулювання

Фінансування відіграє ключову роль у забезпеченні високої якості освіти. Державна фінансова підтримка, зокрема, спрямована на розвиток інфраструктури вищих навчальних закладів, підтримку акредитаційних процедур, стимулювання конкурентоспроможності університетів та інвестиції в наукові дослідження. Додатковим джерелом фінансування є гранти та стипендії, які сприяють розвитку інноваційних освітніх програм та підтримці талановитих студентів і науковців. Для стимулювання досягнень університетів важливо впроваджувати системи нагородження та преміювання, які б визнавали високі результати в навчанні та наукових дослідженнях.

5. Інтернаціоналізація

Інтернаціоналізація вищої освіти – це стратегічний напрямок розвитку університетів, який передбачає активну інтеграцію в глобальний академічний простір. Це процес, що охоплює широкий спектр взаємодій між університетами різних країн, спрямований на підвищення якості освіти, розширення можливостей для студентів і викладачів, а також зміцнення міжнародного іміджу навчальних закладів.

Ключові аспекти інтернаціоналізації:

Обмін студентами та викладачами, програми стажування, подвійні дипломи – все це сприяє розширенню світогляду, розвитку міжкультурної компетентності та підвищенню конкурентоспроможності на глобальному ринку праці.

Міжнародні наукові проекти дозволяють об'єднати зусилля дослідників з різних країн, що сприяє розвитку нових знань і технологій, а також підвищенню престижу університету в міжнародному науковому співтоваристві.

Впровадження міжнародних стандартів якості освіти (наприклад, ECTS) забезпечує визнання дипломів у різних країнах і сприяє академічній мобільності.

Співпраця з іноземними університетами, науковими установами та компаніями відкриває нові можливості для навчання, досліджень та обміну досвідом.

Інтернаціоналізація сприяє культурному обміну між різними країнами, що сприяє толерантності, взаєморозумінню та повазі до інших культур.

Переваги інтернаціоналізації для університетів:

Підвищення якості освіти: Конкуренція на світовому освітньому ринку стимулює університети постійно вдосконалюватися.

Збільшення кількості іноземних студентів: Це приносить додаткові фінансові ресурси та підвищує міжнародний престиж університету.

Розвиток наукових досліджень: Спільні проекти з іноземними партнерами дозволяють проводити більш масштабні та амбітні дослідження.

Посилення міжнародної репутації: Університети, які активно інтегруються в глобальний освітній простір, стають більш відомими та привабливими для студентів, викладачів і науковців з усього світу.

Важливим аспектом публічного управління якістю є взаємодія з іншими учасниками освітнього процесу:

- Залучення роботодавців: Роботодавці повинні брати участь у визначенні вимог до випускників та освітніх програм, щоб забезпечити відповідність знань і навичок студентів потребам ринку праці.

- Залучення громадськості та організацій: Важливо враховувати думки громадян, освітніх і наукових організацій, а також культурних і соціальних інститутів.

7. Інновації та технології

Технології стали важливим інструментом у підвищенні якості освіти, зокрема завдяки цифровізації, яка забезпечує використання онлайн-курсів, цифрових платформ та дистанційного навчання, розширюючи доступ до освітніх послуг і покращуючи їхню якість. Важливу роль також відіграє інтеграція сучасних технологій, таких як віртуальні лабораторії, штучний інтелект, віртуальна та доповнена реальність, що підвищують ефективність навчального процесу. Синергія цих механізмів створює систему, яка сприяє загальному підвищенню якості вищої освіти.

Система зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності закладів вищої освіти передбачає забезпечення ефективності процесів і процедур внутрішнього контролю якості, проведення періодичних перевірок діяльності систем забезпечення якості, роботу з отриманими рекомендаціями, прозоре звітування відповідно до європейських стандартів і рекомендацій, а також наявність процедур зовнішнього контролю та інших заходів, спрямованих на вдосконалення освітньої діяльності.

Система забезпечення якості діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти і незалежних установ оцінювання передбачає ефективність процесів зовнішнього забезпечення якості, наявність достатніх і збалансованих ресурсів, гарантування незалежності у діяльності агентства та установ оцінювання, підзвітність і реалізацію інших заходів, спрямованих на забезпечення високих стандартів якості вищої освіти.

Питаннями управління якістю у закладах вищої освіти на сучасному етапі займається велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених і дослідників. Серед науковців та дослідників на особливу увагу заслуговують роботи І. В. Станкевич [21], М. Світкіна, Є. Міщенко, Р. Бичківського, Л. Віткіна, та ін. Спираючись на [28] розглянемо ці необхідні принципи управління для закладів вищої освіти (рис. 1.2).

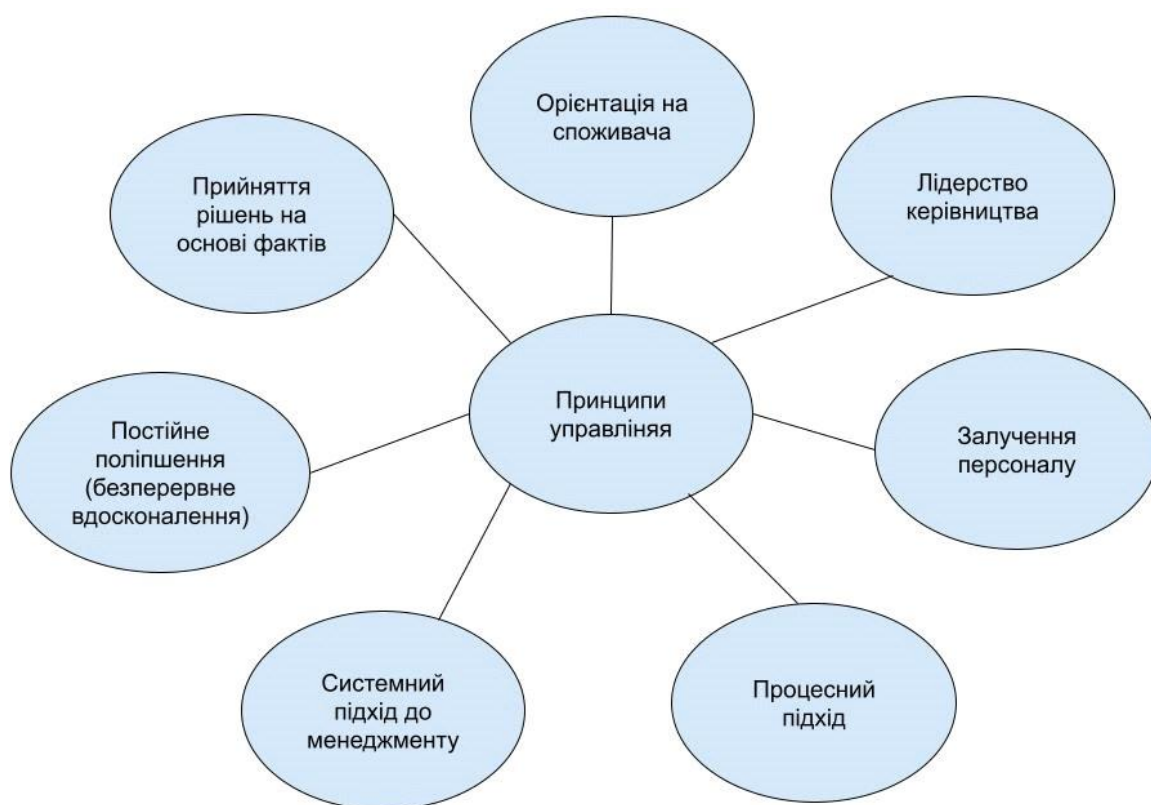


Рис. 1.2. Принципи управління якістю освіти (побудовано за [28])

1. Орієнтація на споживача. Орієнтація на споживача передбачає, що організації, розуміючи поточні й майбутні потреби своїх клієнтів, зобов'язані не лише відповідати їхнім вимогам, але й прагнути перевершити їхні очікування. Лідерство керівництва полягає у створенні єдності мети та напрямку розвитку організації. Лідери повинні формувати й підтримувати таке внутрішнє середовище, яке сприятиме повному залученню працівників у процес досягнення цілей організації.

Залучення персоналу є ключовим елементом для ефективності організації, оскільки працівники на всіх рівнях є її основою. Їх повна залученість дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал організації. Процесний підхід полягає в управлінні діяльністю та ресурсами як процесами, що дозволяє досягти бажаних результатів з максимальною ефективністю. Системний підхід до менеджменту вимагає ідентифікації,

розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як єдиною системою, що підвищує ефективність і результативність організації в досягненні своїх цілей. Постійне поліпшення, або безперервне вдосконалення, є метою, яка повинна бути спрямована на розвиток всієї організації. Прийняття рішень на основі фактів вимагає від організації ухвалювати рішення, ґрунтуючись на аналізі даних та інформації.

Інклюзивна практика забезпечує доступ до освіти для всіх, створюючи умови для успішного навчання незалежно від індивідуальних особливостей, психічних та фізичних можливостей. Інклюзивне навчання передбачає систему освітніх послуг, що гарантуються державою, і базується на принципах недискримінації, врахуванні різноманіття людей та ефективному залученні всіх учасників до освітнього процесу. Це є альтернативою інтернатній системі, де діти з особливими освітніми потребами навчались у спеціальних закладах і змушені були жити в інтернатах. Кожен має право на вищу освіту, і навіть якщо людина відрізняється від інших, це не повинно ставити під сумнів її здатність отримати освіту.

У науковій праці О.І. Ляшенка зазначено, що якість освіти можна уявити як багатовимірну модель соціальних норм і вимог до особистості, освітнього середовища та системи освіти, яка забезпечує їх реалізацію на різних етапах навчання. Освітня якість також оцінюється різними суб'єктами як суспільний ідеал освіченості, результат навчальної діяльності, процес організації навчання і виховання, а також критерій функціонування освітньої системи [16].

Якість освіти визначається як ступінь відповідності змісту та рівня підготовки випускників освітніх закладів очікуванням та потребам особистості, держави та суспільства, а також стандартам освіти. О.І. Ляшенко виділив кілька основних показників якості освітньої послуги, серед яких: відповідність освіти вимогам часу, що характеризується переходом до високотехнологічного інформаційного суспільства; реалізація оздоровчої функції освіти та уникнення негативних наслідків; динаміка індивідуальних досягнень у самовизначенні та самореалізації; якість навчально-виховного процесу, що забезпечує рівень

особистісного розвитку; відповідність навчальних досягнень студентів державним освітнім стандартам; якість управління освітніми процесами; готовність освітніх кадрів до інноваційних процесів та позитивна мотивація навчання.

Якість освітніх послуг, що надаються українськими закладами вищої освіти, оцінюється різними суб'єктами, такими як Міністерство освіти і науки України, адміністрація закладів вищої освіти, роботодавці, студенти та незалежні експерти, за різними критеріями. Однак запроваджений процес акредитації в Україні не покращує якість освіти, що пов'язано з проблемами традиційної української освітньої практики та недостатньою ефективністю основних процедур акредитації. Експерти зазначають, що акредитація страждає від державної монополії, відсутності конкуренції, непрозорості та формалізації процесу сертифікації. Внаслідок цього, студенти та роботодавці не мають реального впливу на забезпечення якості освіти.

Додатково, важливою проблемою є повільний розвиток національних стандартів освіти. Національні стандарти мають орієнтуватися на заклади вищої освіти, однак для окремих спеціальностей в Україні не існує сучасних та якісно розроблених нормативів підготовки фахівців, що відповідають вимогам Закону «Про вищу освіту» і потребам ринку праці та суспільства.

Серед основних проблем забезпечення якості освіти, виділених у наукових дослідженнях, є недостатня ґрунтовність вивчення предметної області здобувачами вищої освіти, що призводить до середнього рівня оволодіння фаховими компетентностями; низький рівень практичних умінь студентів, що свідчить про значний розрив між теоретичною та практичною підготовкою в закладах вищої освіти; а також недостатня та застаріла матеріально-технічна база освітніх установ.

1.3. Міжнародні рейтинги оцінки якості надання послуг

У багатьох дослідженнях, що стосуються виявлення факторів впливу на якість освітніх послуг, аналізується єдність трьох основних компонентів: умов, процесу та результату освітньої діяльності. Визначення факторів, які впливають на якість діяльності закладу вищої освіти, якщо це розглядати тільки в межах однієї з цих складових, має фрагментарний характер. Однак, відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9000:2007, який є основоположним у галузі якості, фактори, що впливають на якість діяльності закладу, повинні бути чітко визначені для забезпечення задоволення вимог усіх суб'єктів вищої освіти.

Загальний аналіз факторів, що впливають на якість освітньої діяльності, показує наявність як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які можна умовно поділити на кілька груп. Серед зовнішніх факторів виділяють організаційно-економічні, соціально-економічні, політико-правові фактори, а також технологічні та адміністративно-управлінські аспекти, що впливають на зовнішнє середовище навчального закладу. Внутрішні фактори включають людські ресурси, психологічний клімат в організації, а також управлінські процеси всередині самого навчального закладу.

Більшість дослідників, особливо в контексті аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, акцентують увагу на тому, що ці фактори вищої освіти зазвичай розглядаються лише стосовно освітніх організацій. Однак, для більш детального аналізу необхідно розглядати ці чинники окремо в контексті основних стейкхолдерів, таких як навчальні заклади, роботодавці, інші навчальні заклади, держава та суспільство. Такий підхід дозволяє ширше оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на якість освітніх послуг, що надаються.

Оцінювання якості діяльності закладу вищої освіти можна здійснювати за допомогою критеріїв та показників, які включають доступність, публічність закладу, ефективність використання людських ресурсів та рівень кваліфікаційної підготовки фахівців. Це дозволяє отримати комплексне уявлення про рівень якості освітньої діяльності та виявити можливості для вдосконалення. Серед основних факторів, що впливають на якість діяльності

освітньої організації, враховуючи класифікацію зовнішніх і внутрішніх факторів, характер складових вищезазначених факторів, маємо те, що показано на рис. 1.3 [24].

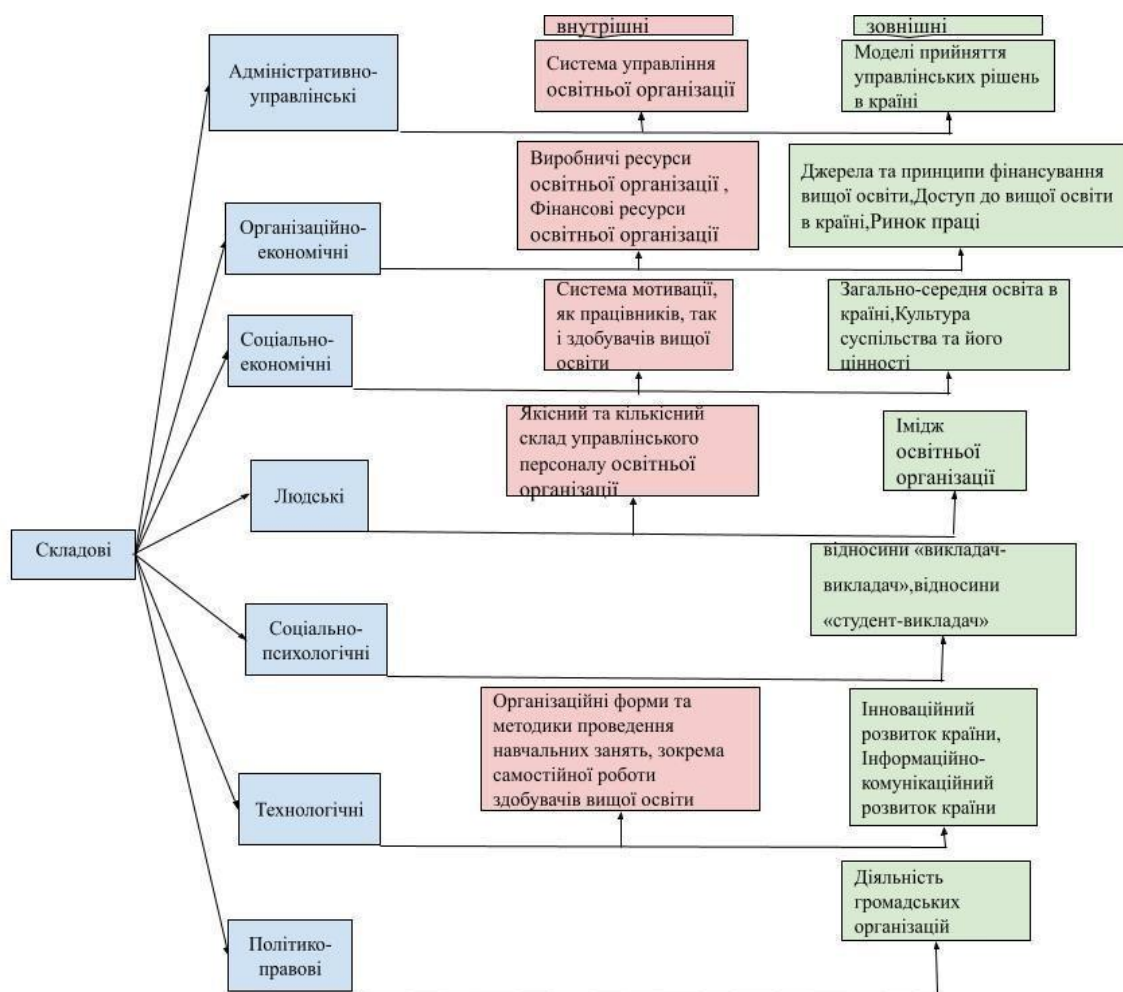


Рис. 1.3. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на якість діяльності освітньої організації

Організаційно-економічні фактори, що впливають на якість діяльності навчальних закладів, охоплюють сукупність умов, які визначають освітній потенціал закладу, зокрема навчально-методичний, інформаційно-матеріальний, продуктивний та фінансовий аспекти. Ці чинники безпосередньо впливають на можливості забезпечення якості вищої освіти, визначаючи ресурси та умови для навчального процесу.

Соціально-економічні чинники мають вплив через мотивацію учасників освітнього процесу, визначаючи їх умови життя та прагнення здобути вищу

освіту. Ці фактори відображають економічну ситуацію та соціальну стабільність, які можуть стимулювати або обмежувати доступ до освіти.

Розпорядчі фактори впливають на управлінські функції закладів освіти, а також на принципи і методи управління, що використовуються в освітніх установах. Нормативно-розпорядчі акти, характер і предмет їх впливу визначають взаємовідносини між суб'єктами вищої освіти, що забезпечує належний контроль і організацію навчального процесу.

Людські фактори, як на національному, так і на рівні освітніх установ, включають демографічні аспекти та потенціал кадрового складу. Вони визначають кількість і якість учасників освітнього процесу, а також здатність вищої освіти задовольняти потреби ринку праці та суспільства.

Технічні фактори визначають форму і зміст організації освітнього процесу, а також технічні можливості для його забезпечення. Ці чинники включають інфраструктуру, технології, ресурси для навчання та забезпечення якості освітнього процесу.

Політико-правові фактори на зовнішньому рівні включають законодавчі та регуляторні норми, що впливають на організацію та функціонування освітніх закладів. Вони охоплюють вплив держави, політичних та громадських організацій на формування освітньої політики та стандартів.

Соціально-психологічні фактори, що діють на внутрішньому рівні організації, створюють атмосферу, в якій відбувається навчання, розвиток і виховання студентів. Здорове психологічне середовище є важливим для забезпечення ефективного навчального процесу.

Для оцінки якості діяльності навчальних закладів часто використовуються міжнародні або національні моделі моніторингу на основі освітніх індикаторів. До найбільш відомих моделей належать модель ЮНЕСКО, модель Європейського Союзу (ЄС) та модель Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР "Освіта з першого погляду"). Ці моделі дозволяють здійснювати систематичну оцінку якості освіти на рівні окремих навчальних закладів та в цілому на рівні освітньої системи[25;51].

Узагальнена характеристика міжнародних моніторингових моделей оцінювання якості діяльності освітньої організації на рівні освітньої системи наведені в таблиці 1.2 [23].

Таблиця 1.2

Узагальнена характеристика міжнародних моніторингових моделей оцінювання якості діяльності освітньої організації на рівні освітньої системи [23]

Модель	Критерії та індикатори (показники) оцінювання	Переваги / недоліки
1	2	3
Модель ЮНЕСКО аналізує та оцінює якість освітньої системи країни щорічно відповідно до тенденцій розвитку за основними показниками, структурованими за рівнями освіти	- загальна реєстрація, відсоток студентів жіночої статі, індекс паритету, викладачі; - розподіл іноземних студентів, які навчаються в освітній організації, по країнах та континентах походження (кількість іноземних студентів, відсоток іноземних студентів, континент походження); - розподіл за навчальними галузями (всі галузі, загальні програми, гуманітарні науки, суспільні науки, природничі науки, інженерна справа, сільське господарство, охорона здоров'я, сфера послуг, інше);	Спрямований на оцінку ефективності системи освіти країни в цілому, а не окремих навчальних закладів
Модель Європейського Союзу оцінює якість освітньої системи країни як за рівнями освіти, так і за предметними сферами	Переважно, увага в моделі ЄС приділена якості загально-середньої освіти, для оцінювання якої визначено 16 ключових показників (індикаторів), згрупованих у 4 підгрупи: - індикатори досягнень (математики, читання, природничих наук, інформаційних і комунікаційних технологій, іноземних мов, вміння вчитися самостійно, суспільствознавства); - індикатори успіху та переходу (кількість учнів, що покинули школу, що здобули повну загально-середню освіту, навчаються в закладах ВО); - індикатори моніторингу шкільної освіти (оцінювання й управління загально-середньою освітою, участь батьків в освітньому процесі); - індикатори ресурсів та структури (освіта	Спрямована на оцінювання результатів діяльності освітньої системи країни в цілому, не оцінюючи діяльність за її окремими ОО

	та підготовка вчителів, охоплення дошкільною освітою, кількість учнів, що припадає на один комп'ютер, освітні витрати на одного учня).	
--	--	--

Продовження табл. 1.2.

1	2	3
Модель ОЕСР («Education at Glance») аналізує та оцінює якість освітньої системи країни та діяльність ОО	Індикатори моделі надають інформацію про людські та фінансові ресурси, вкладені в освіту, про те, як функціонує та розвивається система освіти та навчання, а також про віддачу від інвестицій в освіту. 30 ключових індикаторів моделі систематизовано тематично за 4 підгрупами (130 індикаторів), кожна з яких супроводжується інформацією про політичний (стратегічний) контекст та інтерпретацію даних. Показники якості в організаційній структурі наступні: - Відмінності між різними дисциплінами системи освіти: окремими учнями та викладачами, освітніми параметрами та умовами навчання, освітніми послугами та системою освіти в цілому; - Групи показників залежать від того, чи стосуються вони індивідуальних чи національних результатів навчання, політичних важелів чи обставин, що впливають на ці результати, обмежень контекстуалізації політики; - Визначте питання політики, які розглядаються за допомогою індикаторів, включаючи три широкі категорії відмінностей між якістю освітніх результатів і освітніми можливостями, питання рівності в освітніх результатах і можливостях, а також адекватність і ефективність управління ресурсами.	Він має на меті оцінити результати національної системи освіти на макрорівні, двох мезорівнях та мікрорівні, дозволяючи оцінити: якість системи освіти в цілому; якість діяльності освітньої організації та інших учасників у система освіти.

Одним із важливих інструментів оцінки якості освітньої послуги є Міжнародні рейтингові дослідження, які дозволяють оцінити позицію вітчизняної системи вищої освіти в глобальному контексті. Ці дослідження виникли переважно завдяки приватним ініціативам і стали значущим фактором при виборі навчальних закладів як для вітчизняних, так і для іноземних студентів. Вони також мають значення для співпраці в бізнесі, міжнародних проектах і забезпечують можливості для додаткового фінансування закладів

освіти з боку держави. Одними з найбільш відомих міжнародних рейтингів є QS World University Rankings, Times Higher Education World University Rankings та Academic Ranking of World Universities. Ці рейтинги допомагають визначити рівень конкурентоспроможності вищих навчальних закладів на світовому рівні. [30].

Основні рейтинги структуровані в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Рейтинги оцінювання якості освітньої послуги

Рейтинг	Показники
U-Multirank	Викладання та навчання, дослідження, передача знань, міжнародне визнання та регіональна взаємодія, особливу увагу приділяє дисциплінам, методам та підходам до викладання.
Influence Rankings	Рейтинг який оцінює посилення та іншу семантичну інформацію, що міститься в цих базах даних, та порівнюють їх з іншими джерелами інформації, такими як періодичні видання, журнали та глобальні ЗМІ.
The Times Higher Education World University Rankings	30% має показник навчального середовища; 30% - дослідження (оцінює обсяг, дохід та продуктивність досліджень, оцінка якості досліджень науковцями з інших закладів); 30% - цитованість, роль досліджень університету у поширенні нових знань та ідей; 7,5% - міжнародне визнання, спроможність університету залучати іноземних викладачів та студентів; 2,5% - практична здатність університету до розробки промислових інновацій, винаходів, надання консультацій бізнес-сфері, отримання доходу від цієї діяльності.
Academic Ranking of World Universities	Методи підрахунку балів індексуються лауреатами Нобелівської премії, медалістами в цій галузі, університетами з роботами та статтями, які високо цитуються, опублікованими в Nature and Science, а також розширеним індексом наукового цитування (SCIE) та індексом цитування соціальних наук (SSCI).
The Ranking Web або Webometrics	Чотири показники з визначеними ваговим коефіцієнтами: присутність 5; прозорість 10%; якість 35%; видимість 50%.

Міжнародні рейтинги університетів, такі як QS World University Rankings, Times Higher Education (THE), Академічний рейтинг університетів світу (ARWU), і Webometrics, є важливими інструментами оцінки якості вищої освіти. Кожен з цих рейтингів має свою методологію та критерії, що

допомагають сформувати комплексну картину про стан університетів в глобальному контексті.

1. QS World University Rankings

QS — один із найбільш авторитетних рейтингів університетів, що публікується щорічно. У 2024 році Массачусетський технологічний інститут (MIT) зберіг перше місце вже 13-й рік поспіль. Зміни в методології рейтингу включають введення нових показників, таких як сталий розвиток, працевлаштування випускників і міжнародна дослідна мережа.

2. Times Higher Education (THE)

Рейтинг THE оцінює університети за 18 показниками, що згруповані в п'ять основних категорій:

- Навчання (Teaching) — 30%
- Дослідження (Research) — 30%
- Цитування (Citations) — 30%
- Міжнародне середовище (International Outlook) — 7.5%
- Доходи від індустрії (Industry Income) — 2.5%
- Академічний рейтинг університетів світу (ARWU)

3. ARWU, або Шанхайський рейтинг, оцінює університети за чотирма основними показниками:

- Якість освіти (Quality of Education) — 10%
- Якість викладацького складу (Quality of Faculty) — 40%
- Дослідницькі результати (Research Output) — 40%
- Середня продуктивність наукового співробітника (Per Capita Performance) — 10%

4. Webometrics

Webometrics оцінює університети за чотирма основними показниками:

- Видимість (Visibility) — 50%
- Відкритість (Transparency / Openness) — 10%
- Досконалість (Excellence) — 40%
- Присутність (Presence) — не враховується з 2021 року.

Ці рейтинги надають всебічну інформацію для оцінки якості університетів, враховуючи як академічні досягнення, так і дослідницький потенціал, а також міжнародне співробітництво та інтернет-присутність.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі проаналізовано стан розвитку системи моніторингу якості освіти закладів вищої освіти України та встановлено, що наразі система вищої освіти вдосконалюється відповідно до вимог вітчизняних та світових стандартів.

Створення якісного освітнього середовища є особливо важливим завданням для закладів вищої освіти у сучасних реаліях, адже саме закладів вищої освіти формують людський капітал, впливають на конкурентоспроможність країни та покращують якість життя громадян, населення.

Отже, формування якісної освітньої послуги має базуватися на використанні специфічних принципів управління, оскільки за їх допомогою система управління встановлює правила поведінки та діяльності всіх підлеглих об'єктів, координує, уніфікує, погоджує та регулює їх діяльність. На формування управлінських рішень впливають системи пріоритетів і цінностей, що складаються в бізнес-середовищі. Важливо пам'ятати, що надання якісної освіти зараз як ніколи важливо для забезпечення кваліфікованими спеціалістами відбудови України.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ ПОСЛУГИ ХОРТИЦЬКОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика Хортицької національної академії ЗОР

Історія Хортицької національної академії (ХНА) бере свій початок у 1961 році, коли в Запоріжжі була заснована санаторна школа-інтернат № 8 для дітей із захворюваннями серцево-судинної системи. Заклад активно розвивався, постійно шукаючи нові підходи до навчання і виховання своїх вихованців, прагнучи до творчих досягнень.

У 1995 році на базі цієї школи була заснована Хортицька національна академія. Рішення про заснування академії було прийняте на виконання завдань Національної програми «Діти України» і в рамках Всеукраїнського соціально-педагогічного експерименту, метою якого була комплексна медична, психологічна і педагогічна реабілітація вихованців шкіл-інтернатів.

Протягом наступних років заклад змінювався, і у 2015 році було ухвалено рішення про зміну типу закладу та його найменування на «Хортицький національний навчально-реабілітаційний багатопрофільний центр». У 2018 році академія отримала свою остаточну назву «Хортицька національна академія» після ще одного перейменування, що було затверджено рішенням Запорізької обласної ради.

Ці зміни свідчать про постійний розвиток та вдосконалення академії, яка сьогодні займає важливе місце в освітній та реабілітаційній сфері України [48].

Підприємству комунальний заклад вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької Обласної Ради присвоєно код ЄДРПОУ 22133718, формою власності комунальна організація (установа, заклад). Станом на 24.04.2023 основним видом економічної діяльності є 85.42 Вища освіта. Також, Академія має інші види діяльності:

- 85.10 Дошкільна освіта;

- 85.20 Початкова освіта;
- 85.31 Загальна середня освіта;
- 85.32 Професійно-технічна освіта;
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.;
- 85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти;
- 86.21 Загальна медична практика;
- 86.23 Стоматологічна практика;
- 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я;
- 88.91 Денний догляд за дітьми;
- 88.99 Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання;
- 58.11 Видання книг;
- 58.13 Видання газет;
- 58.19 Інші види видавничої діяльності.

Організація включена до Реєстру неприбуткових установ та організацій на підставі рішення контролюючого органу ДФС № 1808294600081 від 23.11.2018[45]. Статутний фонд організації «Хортицька національна академія» становить 0,00 грн.

Структура Хортицької національної академії (рис. 2.1.) включає кілька важливих компонентів, які забезпечують ефективну організацію навчального процесу та адміністративної діяльності.

Колегіальні та дорадчі органи – ці органи займаються стратегічним управлінням та прийняттям рішень на різних рівнях академії. Вони включають в себе різні комітети, ради та інші органи, що допомагають координувати роботу академії.

Адміністративний та забезпечуючий персонал – ця категорія включає працівників, які займаються організаційною та управлінською діяльністю. Вони відповідають за належне функціонування академії на всіх рівнях: від управління навчальним процесом до забезпечення матеріально-технічної бази.

Допоміжні структурні підрозділи – ці підрозділи займаються специфічними аспектами діяльності академії, такими як обслуговування

студентів, наукові дослідження, культурні та спортивні заходи, а також іншими напрямками, які сприяють розвитку освітнього середовища.

Система внутрішнього забезпечення якості вищої освіти – важливе місце в структурі академії займає система, яка забезпечує високі стандарти якості освітніх послуг. Це включає в себе моніторинг навчального процесу, оцінку ефективності навчальних програм, а також вдосконалення методів викладання та підвищення кваліфікації викладачів. Система внутрішнього забезпечення якості освіти гарантує, що академія відповідає вимогам сучасних стандартів і потребам студентів.

Таким чином, ці компоненти структури академії працюють разом, забезпечуючи її стабільний розвиток, високий рівень освіти і наукових досягнень.

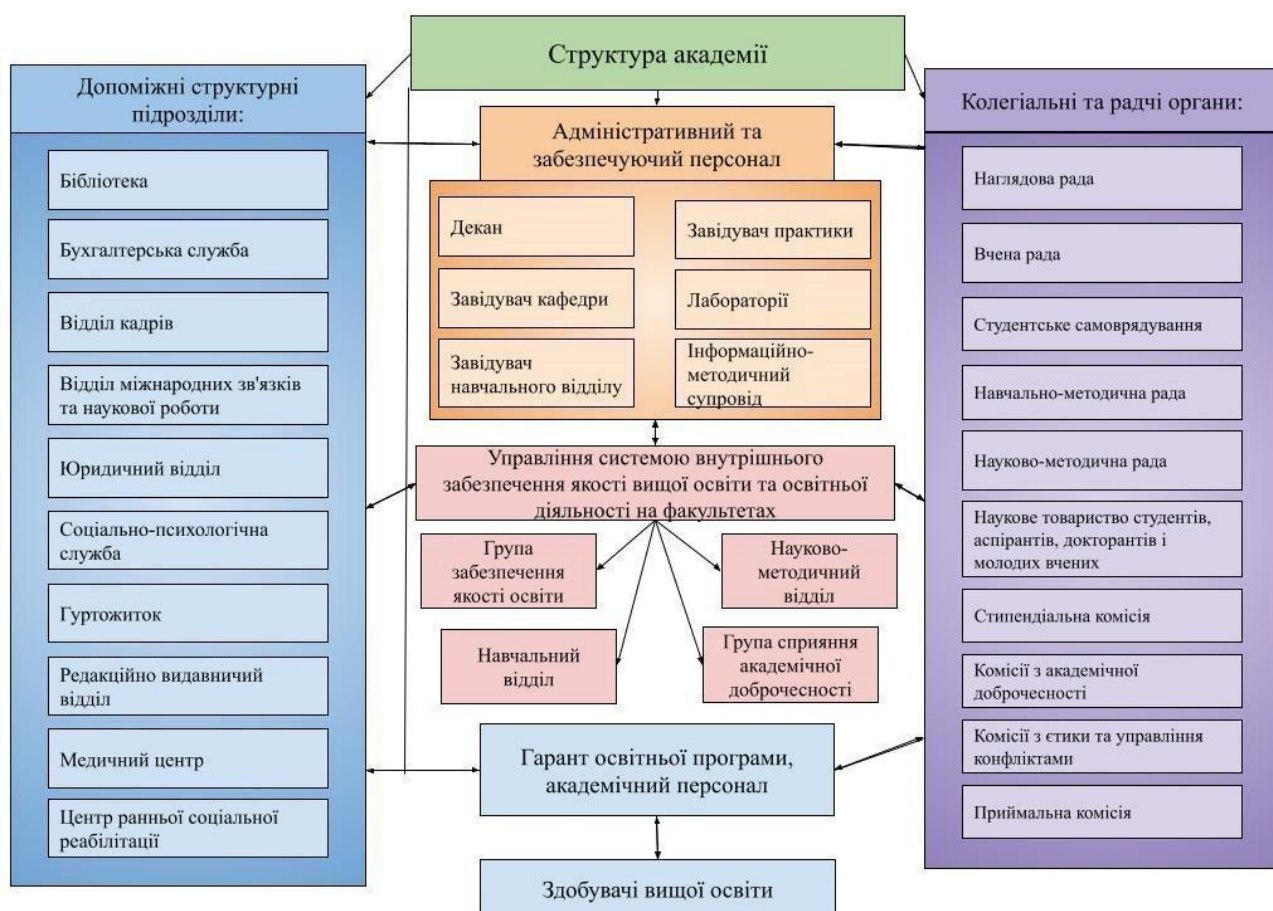


Рис. 2.1. Організаційна структура Хортицької національної академії

Як і кожна освітня організація вищої освіти Хортицька національна академія має ректорат, який складається з керівних органів, проректорів, завідувачів та деканатів. В академії функціонують два факультети: факультет мистецтва та дизайну та факультет реабілітаційної педагогіки та соціальної роботи. Структура Академії представлена на рисунку 2.2 [48].

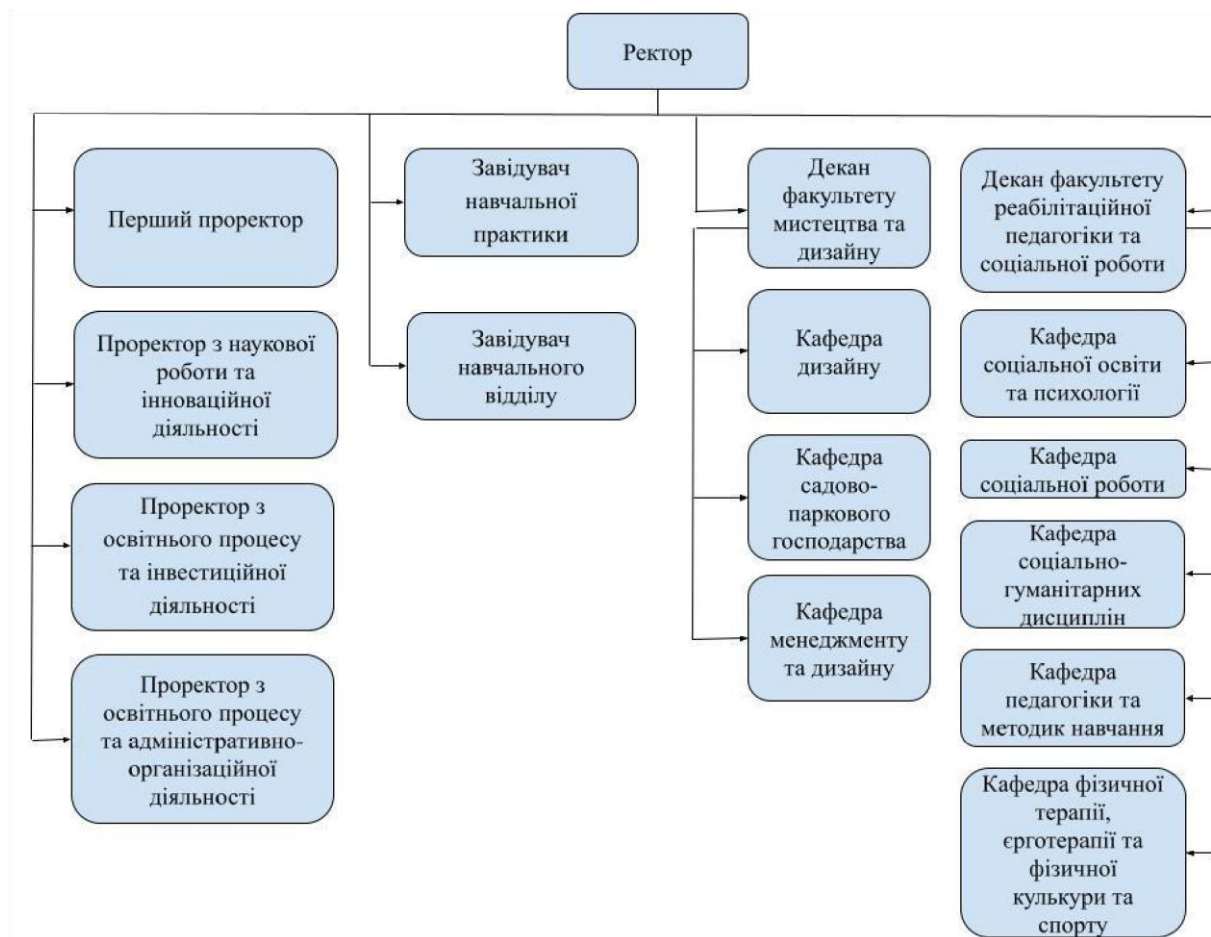


Рис. 2.2. Структура Хортицької національної академії

На факультеті реабілітаційної педагогіки та соціальної роботи здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти за такими спеціальностями:

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти:

- 013 Початкова освіта
- 016 Спеціальна освіта
- 017 Фізична культура і спорт
- 053 Психологія
- 227 Фізична терапія, ерготерапія

231 Соціальна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти:

- 012 Дошкільна освіта
- 013 Початкова освіта
- 016 Спеціальна освіта
- 227 Фізична терапія, ерготерапія
- 231 Соціальна робота

На факультеті мистецтва та дизайну здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти за денною формою навчання за такими освітніми програмами:

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти:

022Дизайн, освітні програми «Графічний дизайн», «Медіадизайн», «Дизайн одягу», «Перукарське мистецтво та декоративна косметика»

- 023Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація, освітня програма «Декоративне мистецтво»
- 206 Садово-паркове господарство
- 242 Туризм, освітня програма «Лікувально-реабілітаційний та оздоровчий туризм»
- 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

В Хортицькій національній академії реалізована система забезпечення якості освітньої діяльності, що включає низку важливих процедур для підтримки високих стандартів вищої освіти:

- Визначення принципів та процедур забезпечення якості вищої освіти
- система формує чіткі принципи і правила для забезпечення високої якості освітніх послуг, що охоплюють як навчальний процес, так і адміністративні аспекти.
- Моніторинг та періодичний перегляд освітніх програм – здійснюється регулярний моніторинг та перегляд освітніх програм, що дозволяє адаптувати їх до сучасних вимог і потреб ринку праці, а також зберігати актуальність і ефективність навчального процесу.

– Щорічне оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних і педагогічних працівників – щорічна оцінка результатів навчання студентів, а також роботи викладачів і науковців. Результати цих оцінок публікуються на офіційному веб-сайті академії та на інформаційних стендах для забезпечення прозорості процесу.

– Підвищення кваліфікації працівників – для забезпечення високого рівня професіоналізму в академії здійснюється постійне підвищення кваліфікації педагогічних, наукових і науково-педагогічних працівників, що сприяє їхньому розвитку та оновленню знань.

– Забезпечення ресурсів для організації освітнього процесу – академія гарантує наявність усіх необхідних ресурсів для ефективного проведення навчального процесу, у тому числі для самостійної роботи студентів. Це включає наявність сучасних навчальних матеріалів і технічного забезпечення.

– Інформаційні системи для управління освітнім процесом – для підвищення ефективності управління навчанням використовуються спеціалізовані інформаційні системи, які забезпечують зручність і прозорість освітнього процесу.

– Публічність інформації про освітні програми та кваліфікації – академія забезпечує відкритість і доступність інформації про свої освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації, що дозволяє студентам і потенційним абітурієнтам робити обґрунтований вибір.

– Дотримання академічної доброчесності – особлива увага приділяється забезпеченню академічної доброчесності серед студентів та викладачів, зокрема, створенню і підтримці ефективної системи запобігання та виявлення академічного плагіату.

– Інші процедури та заходи – система включає додаткові заходи і процедури, які сприяють покращенню освітнього процесу та забезпечують його якість на всіх етапах [48].

Варто окремо зазначити важливість науково-методичного відділення, студентського самоврядування та реабілітаційного парку.

Науково-методичний відділ Хортицької національної академії виконує функцію координаційного центру для наукової та інноваційної діяльності закладу, а також забезпечує методичне супроводження навчального процесу, зокрема в сфері реабілітації.

Студентське самоврядування в академії є невід'ємною складовою її функціонування, надаючи студентам право та можливість брати активну участь у процесі управління навчальним закладом, захищаючи при цьому свої права та інтереси.

Реабілітаційний парк, що створюється на території академії, призначений для комплексної реабілітації осіб з особливими потребами. За допомогою медичних, психологічних та інших реабілітаційних заходів планується сприяти відновленню фізичного, психічного та соціального здоров'я відвідувачів.

Станом на 30 вересня 2024 року в академії функціонує 43 академічні групи на факультеті реабілітаційної педагогіки та соціальної роботи та 37 академічних груп на факультеті мистецтв та дизайну.

Контингент студентів 2024 року представлений на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Контингент студентів 2024 року

За результатами аналізу контингенту здобувачів вищої освіти за період з 2016 по 2023 рік виявлено, що відбулось зростання кількості студентів на 316%: з 312 осіб у 2016 році до 947 осіб у 2023 році.

Щорічну динаміку зростання контингенту студентів Хортицької національної академії за 2016-2023 рік відображено на рисунку 2.4.

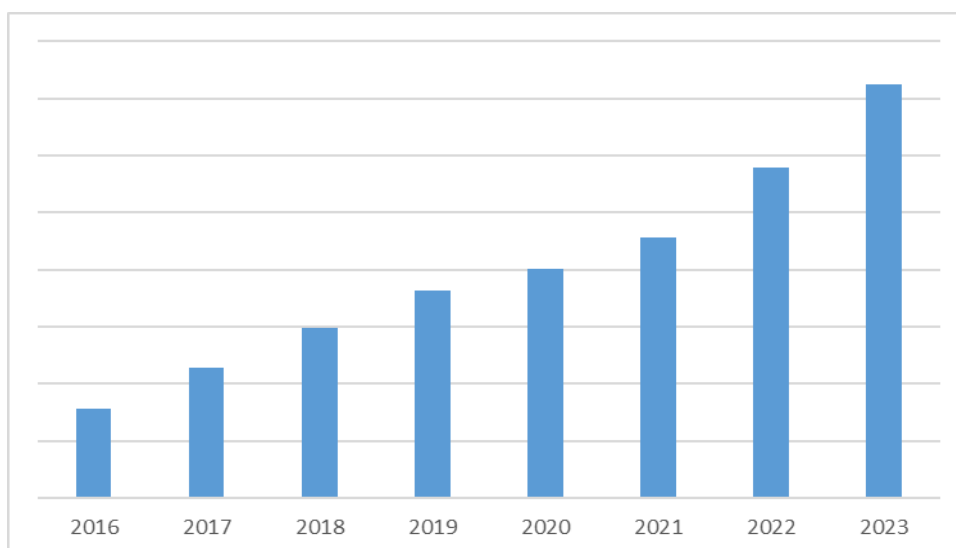


Рис. 2.4. Динаміка зростання контингенту студентів

Протягом 2016-2023 років Хортицька національна академія демонструє стабільний ріст контингенту студентів, що є свідченням високої зацікавленості в навчальних програмах і послугах закладу. Однак, як і в будь-якому навчальному процесі, іноді виникають ситуації, які потребують спеціального підходу.

У 2022/2023 навчальному році, незважаючи на складні умови воєнного стану, 40 здобувачів освіти було відраховано з академії за власним бажанням або через наявність академічної заборгованості. Це є тимчасовим явищем, яке не повинно відображати загальні тенденції розвитку академії, оскільки такі ситуації можуть виникати в будь-якому навчальному закладі.

Що важливо, академія забезпечила максимальні умови для підтримки студентів у цей складний період. Зокрема, було оформлено 10 академічних відпусток для студентів, які з різних причин не могли завершити навчання, включаючи обставини воєнного стану. Це свідчить про гнучкість системи вищої освіти та здатність надавати студентам необхідну підтримку, враховуючи надзвичайні ситуації.

Також було забезпечено сприятливі умови для тих, хто став на захист України або активно займається волонтерською діяльністю. Встановлення індивідуальних графіків навчання, надання академічних відпусток — це приклади того, як академія підтримує своїх студентів у важких умовах, що сприяє не лише їхньому професійному розвитку, але й важливому громадянському внеску в країну.

Ці заходи підкреслюють важливість гуманітарного підходу в освітній діяльності, особливо в часи кризових ситуацій, і забезпечують відновлення та подальший розвиток студентів, незважаючи на складні обставини. У 2022-2023 в Хортицької національної академії навчалося 29 студентів з різними категоріями особливостей, що відображено в таблиці 2.1 [43]

Таблиця 2.1

Категорії особливостей студентів 2020-2021 року

Категорія	Кількість
Дитина-інвалід	9
Інвалід з дитинства	3
Особа з інвалідністю	8
Інвалід	4
Постраждалий від аварії	1
Інвалід 1 групи	1
Інвалід 3 групи	1
Інвалід 2 групи	2

Враховуючи потреби студентів з особливими потребами, Хортицька національна академія впровадила ряд ініціатив для забезпечення їхнього комфортного навчання. Академія створила умови для безбар'єрного доступу до всіх приміщень, задіяних в освітньому процесі, включаючи пандуси, ліфт, спеціальні парти та рукомийники, що дозволяє студентам з обмеженими

фізичними можливостями комфортно навчатися як в офлайн, так і в онлайн-форматах.

У відповідь на глобальні виклики, такі як пандемія коронавірусу, Академія активно впровадила дистанційне навчання, що стало не лише необхідним заходом у складних умовах, а й важливим кроком у розвитку освітніх технологій. Платформи MOODLE, ZOOM, та VIBER стали основними інструментами для організації онлайн-освіти, дозволяючи студентам здавати завдання в зручний час і відслідковувати свій прогрес. Це стало особливо важливим для студентів з особливими потребами, адже онлайн-навчання надає їм більшу автономію та гнучкість у виборі часу та формату занять.

На платформі MOODLE у 2020-2021 навчальному році було організовано роботу 584 курсів, включаючи практики та дипломування, що свідчить про масштабність інтеграції онлайн-освіти в навчальний процес. У 2021-2022 навчальному році ця кількість зросла до 626 курсів, що підкреслює подальший розвиток дистанційної освіти в Академії.

Такі зміни значно покращили доступність освіти для всіх студентів, зокрема для тих, хто має особливі потреби, і дозволили забезпечити безперервність навчання під час пандемії та в умовах воєнного стану. [44].

Загальні фінансові надходження Хортицької національної академії представлені на рисунку 2.5.

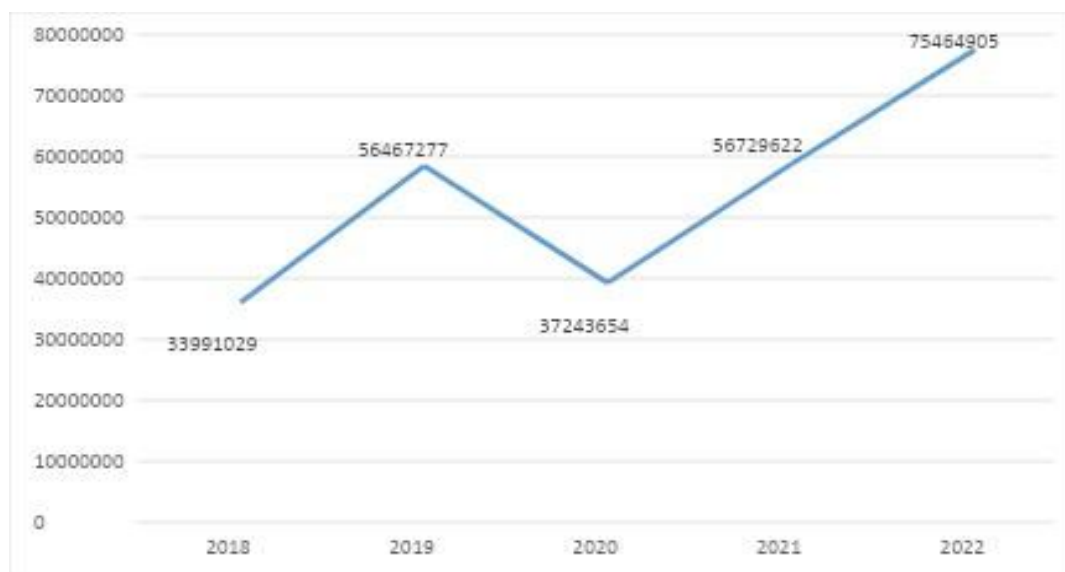


Рис. 2.5. Загальні фінансові надходження Хортицької національної академії

Дослідивши рис. 2.5. можна побачити позитивну динаміку фінансів академії. Але при цьому в 2020 році фінансування знизилось на 19 млн. грн., можливо це пов'язані з епідемією. Найменше фінансування було надано у 2018 р. – 33 млн. грн., а найбільший показник у 2022 році – 75 млн. грн.

Також, загальні фінансові надходження поділяються на загальний та спеціальний фонд, це подано у таблиці 2.1 [48]

Таблиця 2.2

Фінансові надходження Хортицької національної академії

Рік	Загальний фонд		Спеціальний фонд		Разом грн.
	грн.	%	грн.	%	
2018	33611029	99	380000	1	33991029
2019	54934877	98	1532400	2	56467277
2020	34553654	93	2690000	7	37243654
2021	53643204	95	3086418	5	56729622
2022	71659079	95	3805826	5	75464905

Аналіз фінансових даних Хортицької національної академії показує певні тенденції у використанні бюджетних та позабюджетних коштів, а також ефективність закупівель.

Загальний фонд, що фінансується за рахунок основного бюджету, показав зниження за період з 2018 до 2020 року: у 2018 році він становив 99%, у 2020 році — вже 93%, знову збільшившись до 95% у 2021 та 2022 роках. Спеціальний фонд, що включає позабюджетні надходження, демонстрував поступове зростання з 1% у 2018 році до 7% у 2020 році, що відображає

залучення додаткових фінансових ресурсів, а потім стабілізувався на рівні 5% у 2021-2022 роках.

Одним із важливих аспектів фінансово-господарської діяльності є ефективне використання коштів на закупівлю товарів, робіт та послуг. Протягом 2020/2021 навчального року було укладено 326 договорів на закупівлю товарів і послуг. Використання системи електронних закупівель через майданчик Прозоро дозволило значно зекономити кошти — загальна економія склала 1 870 941,63 грн, що свідчить про ефективність проведених процедур закупівель.

Зміцнення матеріально-технічної бази академії стало важливим напрямом діяльності, що включає як бюджетні, так і позабюджетні фінансові ресурси, а також благодійну допомогу. Витрати на різні напрямки діяльності Академії також змінилися: деякі категорії витрат зникли, інші з'явилися, що можна побачити у фінансових звітах за 2021-2022 навчальний рік. Загалом, кількість витрат у 2021-2022 навчальному році збільшилась, що може свідчити про розширення освітньої та науково-дослідної діяльності академії, а також про необхідність вкладів у інфраструктурні зміни..

Таблиця 2.3

Витрати на фінансово-господарську діяльність Академії

Вид	2020-2021 тис. грн.	2021-2022 тис. грн.	Різниця
комп'ютерної та офісної техніки	75,0	438,840	363,84 тис. грн.
бібліотечного фонду	41,43	69,129	27,699 тис. грн.
ремонт автомобілів	61,28	65,213	3,933 тис. грн.
побутової та іншої техніки	281,10	-	-
закупівлю меблів	386,10	-	-
білизна, постільні речі, одяг та взуття	-	25,954	-
малоцінні необоротні активи	-	814,514	-
продукти харчування	-	1877,216	-
медикаменти та перев'язувальні матеріали	-	187,982	-

сировина і матеріали	-	22,691	-
Малоцінні та швидкозношувальні предмети	-	761,064	-

На рис. 2.6. зображено господарські витрати Академії в 2022-2023 навчальному році

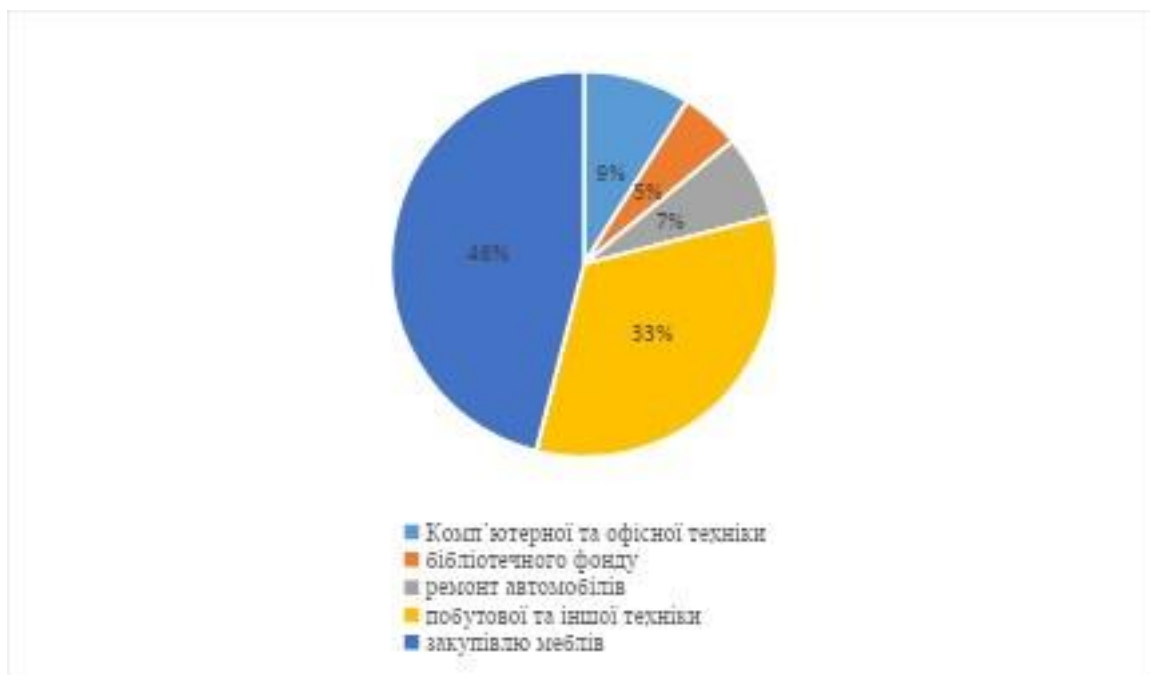


Рис. 2.6. Господарські витрати в 2022-2023 навчальному році

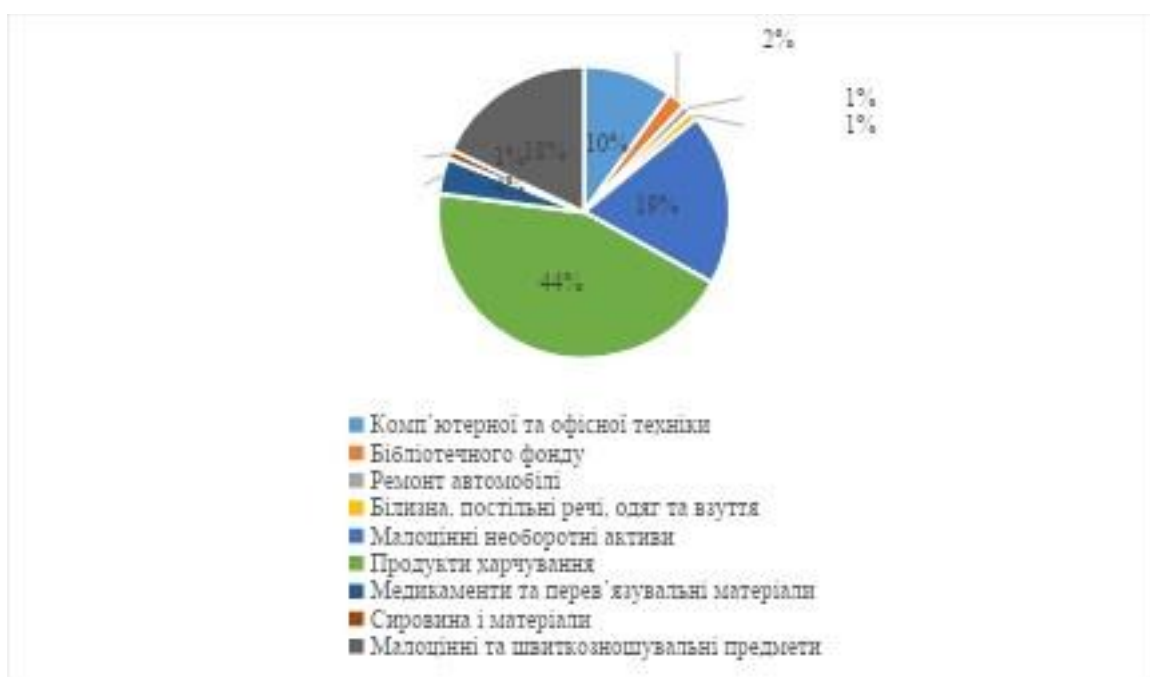


Рис. 2.7. Господарські витрати в 2022-2023 навчальному році

Витрати Хортицької національної академії у 2022-2023 навчальному році показують певні зміни в бюджеті. Зокрема, відзначається збільшення витрат на комп'ютерну та офісну техніку (на 363,84 тис. грн.), бібліотечний фонд (на 27,699 тис. грн.) та ремонт автомобілів (на 3,933 тис. грн.), що може свідчити про оновлення технічного оснащення та покращення інфраструктури. Водночас витрат на побутову техніку та меблі не було, що може бути пов'язано з переорієнтацією фінансування на інші пріоритети.

У 2020-2021 навчальному році витрати обмежувалися комп'ютерною та офісною технікою, бібліотечним фондом, ремонтом автомобілів, побутовою технікою та меблями. Однак вже у 2021-2022 навчальному році додалися нові статті витрат, включаючи білизну, постільні речі, одяг, взуття, малоцінні необоротні активи, продукти харчування, медикаменти та перев'язувальні матеріали. Це вказує на розширення сфери витрат і можливу адаптацію до змін у навчальному процесі та умовах роботи.

Що стосується матеріально-технічної бази, Хортицька національна академія використовує загальну площу приміщень для навчального процесу, що становить 8714,6 м². Площа бібліотеки з читальним залом складає 394,1 м², з кількома зони для читання, що свідчить про забезпечення комфортних умов для студентів.

Академія також приділяє увагу доступності навчальних приміщень для маломобільних груп населення. Створено безперешкодний доступ до навчальних лабораторій та інших інфраструктурних об'єктів для осіб з обмеженими можливостями, що відповідає вимогам інклюзивної освіти. Це свідчить про високий рівень турботи про студентів з особливими потребами та прагнення до доступності вищої освіти для всіх верств населення.

2.2. Аналіз забезпечення якості освітніх послуг в Хортицькій національній академії ЗОР

У Хортицькій національній академії політика та процедури забезпечення якості освіти мають важливу роль у забезпеченні ефективності освітнього процесу та підтримці довіри до вищої освіти. Вони створюють основу для розробки і постійного вдосконалення системи забезпечення якості, а також гарантують дотримання високих стандартів освітніх програм. Зазначимо ключові аспекти цієї системи:

- Розробка та публікація навчальних результатів: Це дозволяє студентам чітко розуміти, які результати очікуються від їхнього навчання і як вони будуть оцінюватися.
- Ретельне планування освітніх програм: Включає переліки дисциплін та їхню організацію, що забезпечує відповідність програм актуальним потребам ринку праці та вимогам освітніх стандартів.
- Вимоги до форм навчання: Академія пропонує різні форми навчання, включаючи денну, заочну, вечірню та дистанційну освіту. Це дає можливість студентам вибирати найбільш підходящий для них формат навчання.
- Наявність навчальних ресурсів: Включає забезпечення необхідними матеріалами та технічними засобами для ефективного навчального процесу.
- Формальні процедури затвердження програм: Оскільки затвердження програм здійснюється органом, який не займається викладанням за цією програмою, це дозволяє зберегти об'єктивність і незалежність процесу.
- Моніторинг успішності студентів: Регулярне оцінювання досягнень студентів є необхідним для виявлення можливих проблем у навчальному процесі та оперативного реагування.
- Періодичний перегляд програм: Важливим елементом є участь зовнішніх експертів у регулярному перегляді програм, що сприяє підтримці їх актуальності та високої якості.
- Спілкування з працедавцями та ринком праці: Важливою частиною є взаємодія з працедавцями, яка дозволяє адаптувати освітні програми до вимог сучасного ринку праці.

- Залучення студентів до забезпечення якості: Студенти мають можливість брати участь у процесах забезпечення якості, що сприяє розвитку їхнього усвідомлення важливості академічної доброчесності та активної участі в навчальному процесі.
- Механізм внутрішнього забезпечення якості освітньої програми в Хортицькій національній академії включає кілька важливих етапів:
 - Розробка та затвердження освітньої програми: Включає визначення гарантів освітньої програми, формування проєктної групи та залучення ключових фахівців спеціальності.
 - Моніторинг програми: Здійснюється ректором, адміністрацією академії та групою забезпечення якості вищої освіти, що гарантує постійний контроль за ефективністю програм.
 - Ці заходи сприяють розвитку високоякісного навчального процесу, який відповідає вимогам студентів, працедавців та інших зацікавлених сторін, а також створюють умови для постійного покращення якості освітніх послуг.
 - Перегляд освітньої програми (із врахуванням зауважень та пропозицій, сформульованих під час попередньої акредитації) передбачає: гарант освітньої програми; Вчена рада; НМР, НвМР; здобувачі вищої освіти; роботодавці; група забезпечення якості вищої освіти
 - Пропозиції щодо удосконалення освітньої програми вносять гарант освітньої програми; академічна спільнота; здобувачі вищої освіти; стейкхолдери (роботодавці, всі зацікавлені особи); випускники
 - Умови реалізації освітньої програми містять: кадрове забезпечення; фінансові та матеріально-технічні ресурси; залучення професіоналів-практиків, експертів галузі, представників роботодавців; відкритість, прозорість, доступність (правила прийому, достовірна інформація про цілі, очікувані результати навчання та компоненти освітньої програми, проєкт освітньої програми); підтримка (освітня, організаційна, інформаційна, консультативна, соціальна); студентоцентризований підхід; контрольні заходи, оцінювання; форми атестації.

Якість освітньої діяльності в Хортицькій національній академії підтверджується високим рівнем організації освітнього процесу, що відповідає вимогам стандартів вищої освіти та забезпечує здобуття студентами якісної вищої освіти. Академія створює умови для формування нових знань та наукових досліджень, що є важливою частиною освітнього процесу.

Основні показники академічної успішності:

1. Моніторинг успішності та якості знань. Оцінка знань студентів проводиться на основі результатів екзаменаційних сесій, практичної підготовки та атестації, що дозволяє забезпечити об'єктивний контроль за навчальними досягненнями студентів.

2. Участь у олімпіадах та конкурсах. Оцінка успішності також здійснюється через участь студентів у всеукраїнських олімпіадах з профільних дисциплін. Цей показник свідчить про рівень підготовки студентів та їх здатність конкурувати на національному рівні.

Наукова діяльність в Хортицькій національній академії також є важливим аспектом забезпечення якості освіти. Вона сприяє розвитку нових знань та наукових досягнень, що підтримують академічну якість вишу.

Показники наукової активності викладачів:

- У 2021/2022 навчальному році було опубліковано 334 праці, серед яких:
 - 4 навчально-методичних видання,
 - 32 публікації в колективних монографіях,
 - 26 публікацій у наукометричних базах Scopus і Web of Science,
 - 74 публікації в наукових фахових виданнях України категорії «Б»,
 - 150 тез конференцій.
- У 2023/2024 навчальному році кількість публікацій збільшилася до 484, серед яких:
 - 33 навчально-методичних видання,
 - 24 публікації в колективних монографіях,
 - 22 публікації в Scopus,
 - 26 публікацій у Web of Science,

- 17 публікацій у міжнародних виданнях (крім Scopus та Web of Science),
- 138 публікацій в наукових фахових виданнях України,
- 224 тези конференцій.

Ці дані свідчать про високий рівень наукової діяльності та міжнародне визнання наукових досягнень викладачів, що, в свою чергу, сприяє підвищенню якості освітнього процесу в академії.

Таким чином, Хортицька національна академія активно працює над удосконаленням освітнього та наукового процесу, що сприяє підвищенню якості вищої освіти та підготовки висококваліфікованих фахівців.

У загальному вигляді відсоткове співвідношення кількості колективних монографій, навчально-методичних видань, статей у виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах даних Scopus, Web of Science та ін., статей у наукових фахових виданнях України категорії, статей в інших наукових виданнях протягом 2021/2022 н.р. наведено на рис. 2.8.[44].

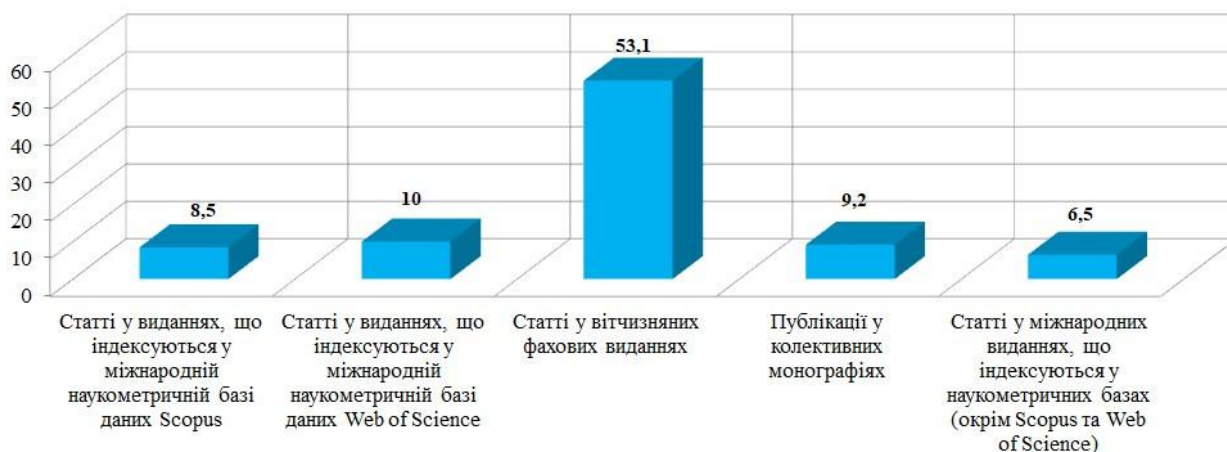


Рис. 2.8. Відсоткове співвідношення кількості наукових робіт.

Аналіз публікацій науково-педагогічних працівників Хортицької національної академії, зокрема за даними, представленими на рис. 2.8, показує кілька важливих аспектів наукової активності та взаємодії з національними і міжнародними науковими спільнотами.

1. Публікації в фахових виданнях України: Високий відсоток публікацій (53,1%) свідчить про те, що значна частина дослідницької діяльності викладачів зосереджена на національному рівні. Це є важливим аспектом для розвитку вітчизняної науки та забезпечення зв'язків між академією та українською науковою спільнотою.

2. Міжнародні публікації: Публікації в міжнародних наукометричних базах, таких як Scopus (8,5%) і Web of Science (10%), а також в інших міжнародних виданнях (6,5%), демонструють активну участь дослідників академії в глобальній науковій комунікації. Цей аспект є важливим для підвищення міжнародної видимості академії і її наукових досягнень.

3. Диверсифікація каналів наукової комунікації: Розподіл публікацій між національними та міжнародними виданнями вказує на поєднання національних і міжнародних зусиль науковців, що є важливим для забезпечення якості та визнання результатів науково-дослідної роботи.

4. Наукометричні показники:

– Scopus: Станом на 23 січня 2024 року в базі даних Scopus проіндексовано 88 публікацій, що на 9 більше порівняно з попереднім роком (79 публікацій станом на 30 січня 2023 року та 61 публікація на 30 січня 2022 року). Це свідчить про позитивну динаміку зростання наукових публікацій, індексованих у міжнародних наукометричних базах.

– Цитованість: Загальна кількість цитувань становить 300, з яких 75 цитувань були отримані в 2023 році. Це вказує на визнання результатів наукової діяльності в науковій спільноті.

– Н-індекс: Н-індекс академії становить 10, що є хорошим показником для вищого навчального закладу та свідчить про стабільне наукове визнання національними та міжнародними науковцями.

Загалом, ці показники свідчать про успішне поєднання національної та міжнародної наукової діяльності Хортицької національної академії, підвищення її наукової репутації та активну участь у світовій науковій комунікації.

Наукометричні показники Хортицької національної академії у Scopus (станом на 30.01.2024 р.) узагальнено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Наукометричні показники Хортицької національної академії (Scopus)
(станом на 23.01.2024 р.)**

Публікації за роками								Н-індекс	
К-ть публ.	К-ть цит.	К-ть публ.	К-ть цит.	К-ть публ.	К-ть цит.	К-ть публ.	К-ть цит.		
2020		2021		2022		2023			
38	71	65(+27)	77	79(+14)	73	88(+9)	75	2023	10(↑1)
								2022	9(↑2)
								2021	7(↑1)
								2020	6
Всього Публікацій 88 Цитувань 300								Н-індекс 10	

На рисунку 2.9 представлені показники Хортицької національної академії у наукометричній базі даних Scopus за Н-індексом за 2021, 2022 та 2023 роки.

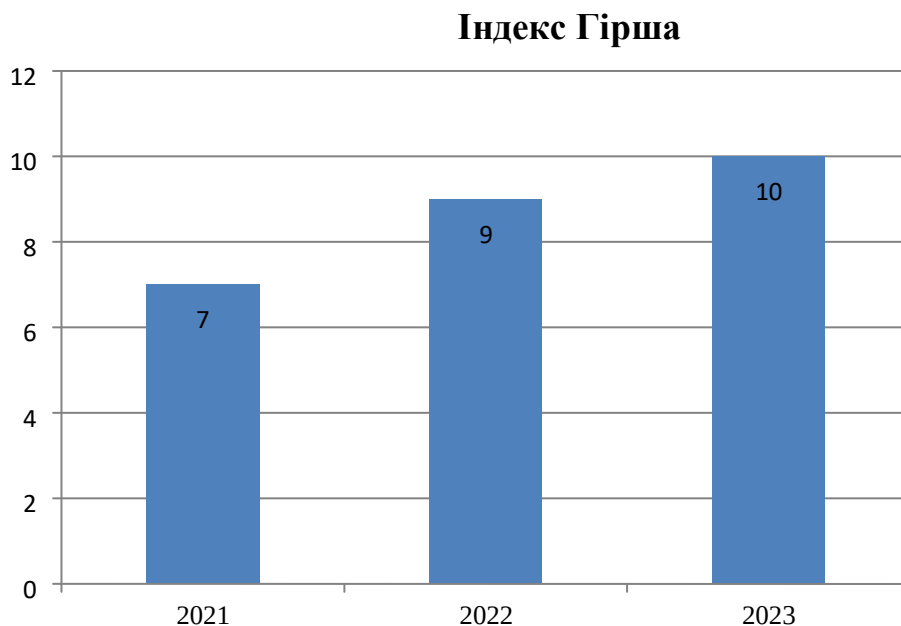


Рис. 2.9. Динаміка росту індексу Гірша за даними Scopus

Узагальнені дані кількості публікацій та цитувань у наукометричній базі даних Scopus за 2021, 2022 та 2023 роки показано на рисунку 2.10.

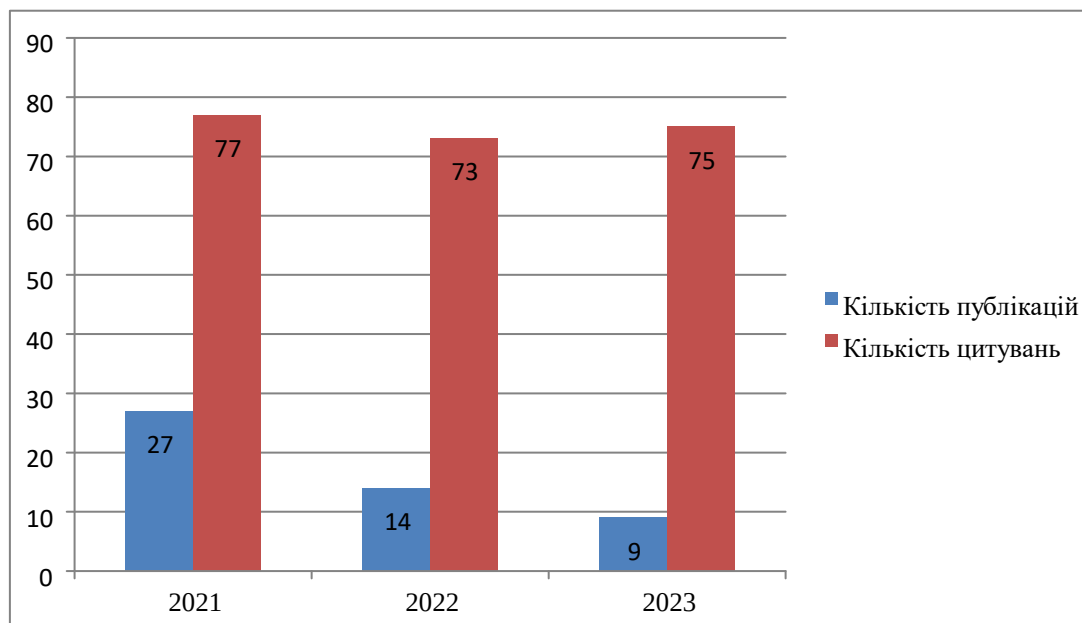


Рис. 2.10. Показники Хортицької національної академії у наукометричній базі даних Scopus

Рубрикатор Scopus (ASJK) має 27 базових тематичних розділів, що містять 335 підрозділів, політематичні статті індексуються одразу в кількох розділах. Галузеве покриття всіх публікацій науково-педагогічних працівників академії (2017-2023 рр.) у виданнях, що індексуються у Scopus, розподіляється таким чином (рис.2.11):

Social Sciences	30	Engineering	5
Health Professions	14	Computer Science	4
Medicine	13	Energy	4
Environmental Science	12	Neuroscience	4
Arts and Humanities	11	Earth and Planetary Sciences	3
Agricultural and Biological Sciences	8	Materials Science	3
Psychology	8	Decision Sciences	2
Biochemistry, Genetics and Molecular Biology	7	Mathematics	2
Business, Management and Accounting	7	Physics and Astronomy	2
Chemical Engineering	7	Immunology and Microbiology	1
Chemistry	7	Nursing	1
Economics, Econometrics and Finance	6	Pharmacology, Toxicology and Pharmaceutics	1

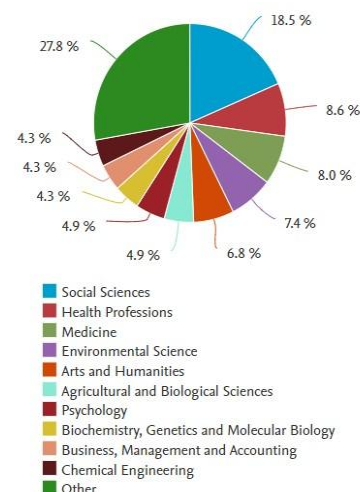


Рис. 2.11. Розподіл публікацій за галузями науки в наукометричній базі даних Scopus за 2017-2023 роки (станом на 23.01.2024 р.)

Згідно з даними, наведеними у таблиці 2.10, було зафіксовано зміни в розподілі публікацій Хортицької національної академії в наукометричних базах, зокрема в базі даних Scopus, а саме:

1. Позиції наукових видань: Перші три позиції у списку видань, що містять найбільшу кількість афілійованих публікацій з Хортицькою національною академією, залишились незмінними, що вказує на стабільність у виборі найбільш актуальних і авторитетних видань серед науковців академії.

Таблиця 2.10

**Топ-5 джерел,
у яких найчастіше публікувалися автори академії за даними Scopus (станом на 23.01.2024 р.)**

Назва джерела	Кількість публікацій	Cite Score 2022	SJR 2022	SNIP 2022	Quartiles 2022
Physiotherapy Quarterly	7	0,9	0.206	0.409	3
Journal Of Intellectual Disability Diagnosis And Treatment	4	0,7	0.152	0.181	4
Journal Of Physical Education And Sport	4	2,4	0.314	0.572	4
Journal Of Chemistry And Technologies	3	0,8	0.175	0.326	4

Letters In Applied Nanobioscience	3	-1.0	-1.0	-1.0	*
-----------------------------------	---	------	------	------	---

2. Зміни на четвертій та п'ятій позиціях: За результатами 2023 року відбулося збільшення публікацій у наукових виданнях:

- Journal Of Chemistry And Technologies
- Letters In Applied Nanobioscience Ці видання стали більш популярними серед науковців Хортицької національної академії, що може свідчити про зростання досліджень у відповідних галузях хімії, технологій та нанонаук.

3. Зміни у 2022 році: У 2022 році на четвертій та п'ятій позиціях були інші видання:

- Astra Salvensis
- Forestry Ideas Ці видання займали ці місця внаслідок публікацій, що відображають інші напрямки наукових досліджень, наприклад, в галузі екології, лісового господарства тощо.

Найбільш цитованими документами у базі даних Scopus є «Effects of Different Exercise Interventions on Quality of Life in Breast Cancer Patients: A Randomized Controlled Trial», «Assess psychomotor, sensoryperceptual functions in team-sport games» (автор Одинець Т.Є.), «Intercultural education in the system of training future teachers» (автор Борисов В.В. та ін.), «Emotional burnout: Prevalence rate and symptoms in different socio-professional groups», «Gender particularities of value ideals of chiefs» (автори Бочелюк В.Й., Панов М.С. та ін.), «Social networks as a phenomenon of the information society» (автор Бессараб А.О.).

У цьому контексті можна виділити кілька важливих аспектів, пов'язаних з управлінням якістю вищої освіти та адаптацією навчального процесу до потреб різних категорій студентів, зокрема осіб з обмеженими можливостями:

Внутрішній і зовнішній моніторинг є основними інструментами управління якістю освіти. Зовнішній моніторинг спрямований на оцінку освітніх програм, підготовки викладачів та сертифікацію програм. Внутрішній моніторинг, в свою чергу, здійснюється в межах самого навчального закладу, і

зосереджений на підвищенні ефективності управління, а також науково-дослідної роботи.

Для визначення рівня задоволеності працівників роботою академії проводиться анкетування, що дозволяє отримати зворотний зв'язок від викладачів і адміністративного персоналу. Це допомагає виявити як переваги, так і недоліки в організації освітнього процесу та наукової роботи, а також формувати рекомендації щодо покращення.

Врахування потреб студентів з вадами зору є важливим кроком у забезпеченні доступності освіти. Використання програм для зчитування тексту, таких як Screen Reader, та організація навчальних матеріалів у доступних форматах (наприклад, PDF, з правильною семантичною структурою) допомагає цим студентам отримувати інформацію. Платформа MOODLE є ефективним інструментом для цього, але з обмеженнями через складнощі в обробці всіх типів документів.

У міжнародному контексті системи контролю якості вищої освіти мають на меті забезпечення та підвищення якості освітніх послуг. Це включає надання підтримки вищим навчальним закладам для покращення викладання, обмін досвідом і поширення інформації. Порівняння українських і міжнародних підходів дає можливість впроваджувати кращі практики для підвищення якості вітчизняної освіти.

Загалом, цей підхід до моніторингу та управління якістю освіти дозволяє не тільки підвищити рівень навчальних досягнень студентів, але й створити більш доступну і інклюзивну освітню середу для всіх категорій студентів.

2.3. Аналіз успішності та якості знань за результатами екзаменаційних сесій

Зазначений комплексний аналіз результатів літніх екзаменаційних сесій 2020-2024 років підкреслює вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та війна, на успішність студентів (табл. 2.11). Попри ці виклики,

академія змогла зберегти стабільні показники, що свідчить про здатність адаптуватися до нових умов і підтримувати рівень освіти на достатньому рівні.

Однак виявлені труднощі в якості знань, зокрема через впровадження дистанційної форми навчання, мають певні причини:

COVID-19 та дистанційне навчання: Пандемія змусила вищі навчальні заклади перейти на дистанційну форму навчання, що створило низку проблем. Одна з основних труднощів — це обмежена доступність інтернет-ресурсів та технічних засобів у студентів, особливо у важких життєвих умовах.

Введення воєнного стану: Оскільки в умовах війни навчальний процес зазнав значних перешкод через евакуацію та інші фактори, це вплинуло на навчання та, відповідно, на оцінки студентів.

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз результатів успішності та якості знань студентів денної форми навчання (літні сесії 2022/2023 та 2023/2024 н. р.),%

Найменування спеціальності	Успішність знань			Якість знань		
	2022/2023 %	2023/2024 %	розбіжність, %	2022/2023 %	2023/2024 %	розбіжність, %
1	2	3	4	5	6	7
Графічний дизайн	83	81,6	-1,4	69,37	70	0,63
Медіадизайн	86,27	84,27	-2	72,83	76,4	3,57
Дизайн одягу	81,6	81,6	0	66,2	70,6	4,4
Перукарське мистецтво та декоративна косметика	92,85	87	-5,58	69,5	67,53	-1,97
Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація	91,77	89,6	-2,17	75,79	71,1	-4,69
Садовопаркове господарство	98,1	94	-4,1	66,1	67,53	1,43
Харчові технології		92,2			65,97	
Туризм(бакалавр)	88	85,5	-2,5	60,67	64,4	3,73
Менеджмент (бакалавр)	89,7	87,85	-1,85	67,5	65,35	-2,15
Туризм (магістр)	100	97,45	-2,55	90,1	86,4	-3,7
Менеджмент (магістр)	90,9	93,53	2,63	74	72,7	-1,3
Терапія і реабілітація (бакалавр)	93,9	96	2,1	76,4	74	-4,4

Початкова освіта (бакалавр)	94,4	94	-0,4	69,6	80	10,4
Фізична культура і спорт	98,2	92	6,2	62,8	58	4,8
Терапія і реабілітація (магістр)	82,3	89	6,7	74,2	74	0,2
Початкова освіта (магістр)	100	100	0	93,9	80	13,9
Соціальна робота (бакалавр)	92,90	99,35	2,28	68,28	70,30	-0,78
Спеціальна освіта (бакалавр)	96,03	96,33	-0,50	77,97	74,22	2,54
Психологія (бакалавр)	97,55	93,60	-0,09	85,15	82,08	-0,21
Соціальна робота (магістр)	98,00	98,10	0,10	61,80	96,20	34,40
Спеціальна освіта (магістр)	100,00	90,55	0,00	96,96	75,45	1,52
Психологія (магістр)	96,40	85,70	-10,70	95,00	84,10	-10,90
Середній показник по академії	92,2	91,3	0,9	74,9	73,9	1

Висока навчальна мотивація: Незважаючи на ці труднощі, більшість студентів показали позитивні результати завдяки своїй мотивації та ціннісному ставленню до навчання. Студенти, які віддані своїй майбутній професії, продовжують показувати високі результати, попри складнощі.

Збереження цих показників навіть в умовах викликів говорить про ефективність внутрішніх механізмів підтримки студентів і адаптацію до складних обставин. Також важливою є робота академії над підтримкою студентської мотивації та інвестиціями в покращення доступу до необхідних ресурсів для навчання.

Дані, отримані в ході аналізу успішності студентів Хортицької національної академії, підтверджують сталість навчальних здобутків, зокрема у спеціальностях «Туризм» (магістр), «Спеціальна освіта» (магістр) та «Початкова освіта» (магістр). Високий рівень успішності серед здобувачів цих спеціальностей можна пояснити кількома факторами:

Висока мотивація студентів: Здобувачі вищої освіти цих спеціальностей мають чітке розуміння важливості обраної професії та прагнуть до високих

досягнень у навчанні. Це стимулює їх до активної участі в навчальному процесі та успішного засвоєння матеріалу.

Організація дистанційного навчання: Завдяки високому рівню організації дистанційної форми навчання вдалося зберегти ефективність освіти навіть в умовах пандемії та інших зовнішніх викликів. Це включає використання інноваційних технологій, інтерактивних платформ, чітко структурованих навчальних програм та належну підтримку студентів.

Однак є потреба в покращенні якості знань на таких спеціальностях, як Терапія і реабілітація та Туризм (бакалавр). Це може свідчити про кілька можливих факторів:

Менша мотивація або недостатня зацікавленість у навчальному процесі серед студентів цих спеціальностей, що може вимагати додаткових заходів для стимулювання навчальної активності.

Необхідність вдосконалення організації дистанційного навчання для цих спеціальностей, можливо, зокрема у плані інтерактивних методик, матеріалів, або більш індивідуального підходу до навчання.

Можливо, варто оновити або адаптувати навчальні плани цих спеціальностей для більш ефективного навчання та досягнення вищих результатів.

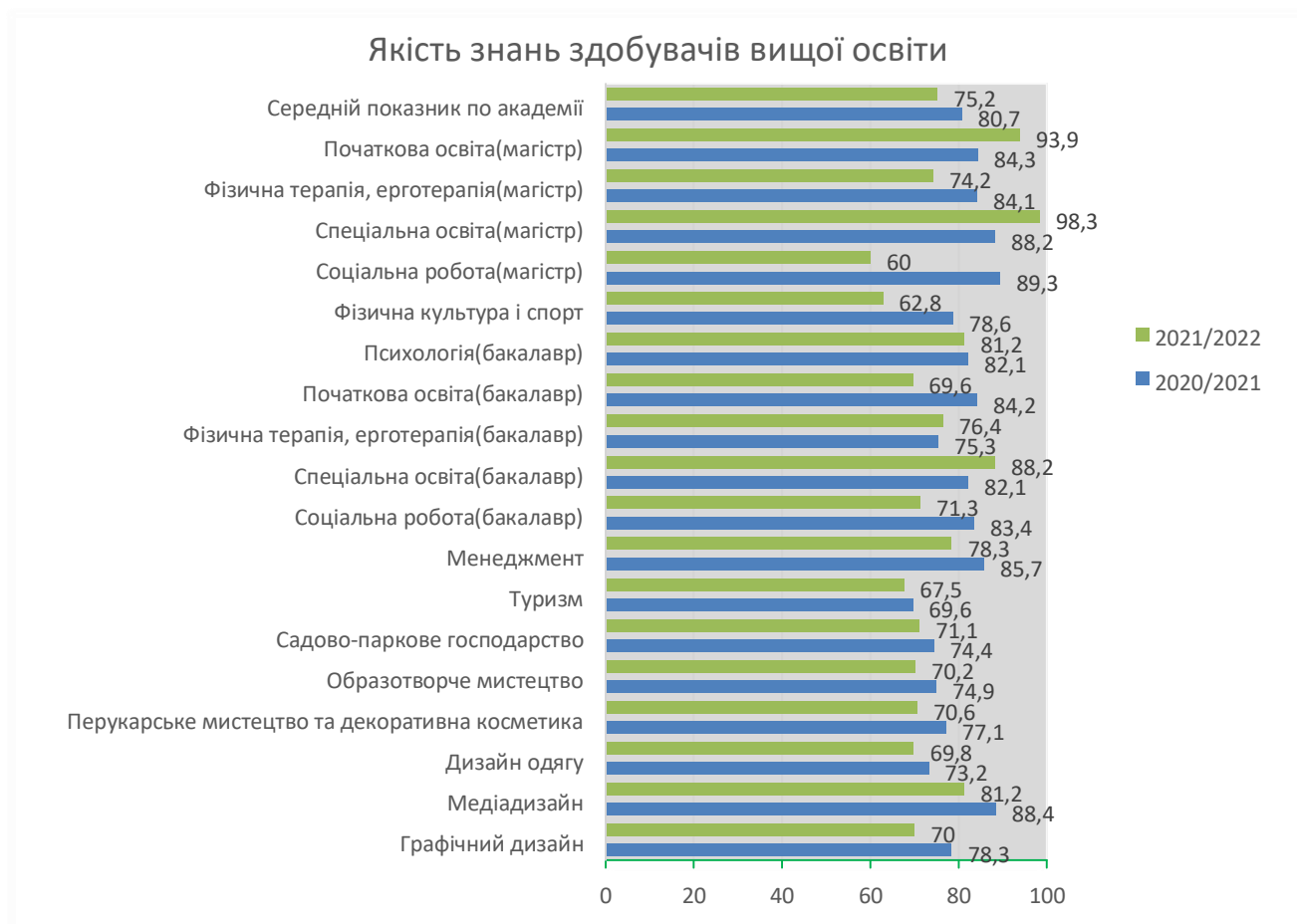


Рис. 2.12. Динаміка змін якості знань студентів 2020/2021 н.р

Аналіз результатів якості знань за 2020–2022 роки в Хортицькій національній академії показує деяке зниження показників успішності та якості знань. Зокрема, середній показник успішності в 2021/2022 навчальному році зменшився на 4,8% порівняно з попереднім навчальним роком. Це зниження можна пояснити кількома факторами:

Перехід на дистанційну форму навчання: Пандемія COVID-19 та воєнний стан в Україні спричинили вимушене введення дистанційного навчання, що поставило перед студентами і викладачами низку труднощів, зокрема:

Проблеми з інтернет-зв'язком та доступом до технічних засобів. Студенти, які проживали на окупованих територіях або за кордоном, стикалися з обмеженим доступом до необхідних ресурсів для онлайн-навчання.

Недостатність сучасної комп'ютерної техніки у частини студентів, що ускладнювало їх участь у навчальних заходах.

Низький рівень самомотивації та персональної відповідальності у деяких здобувачів вищої освіти, що призводило до зниження їхнього навчального результату.

Викладацький склад та мотивація студентів: Незважаючи на ці труднощі, більшість студентів досягали задовільних результатів завдяки високому професійному рівню викладачів та їхній здатності адаптувати навчальний матеріал до нових умов. Окрім того, значна частина студентів демонструвала високу мотивацію до отримання знань і розвитку професійних компетенцій.

Індивідуальні проблеми студентів: Певна частина здобувачів не мала достатньої самомотивації до індивідуального навчання, що також сприяло зниженню успішності. Дистанційна форма навчання, яка потребує більшої самостійності та відповідальності від студентів, стала випробуванням для тих, хто не мав належної організації навчального процесу.

В результаті цих факторів показники успішності в Академії за 2020-2022 роки дещо знизилися (рис. 2.13) однак необхідно зазначити, що цей спад не є критичним, і багато студентів продовжували показувати добрі результати завдяки високій мотивації та професіоналізму викладачів. З метою покращення ситуації в подальшому, важливо забезпечити студентів необхідними технічними засобами та доступом до стабільного інтернет-зв'язку, а також підвищити рівень персональної відповідальності та самостійності серед студентів..

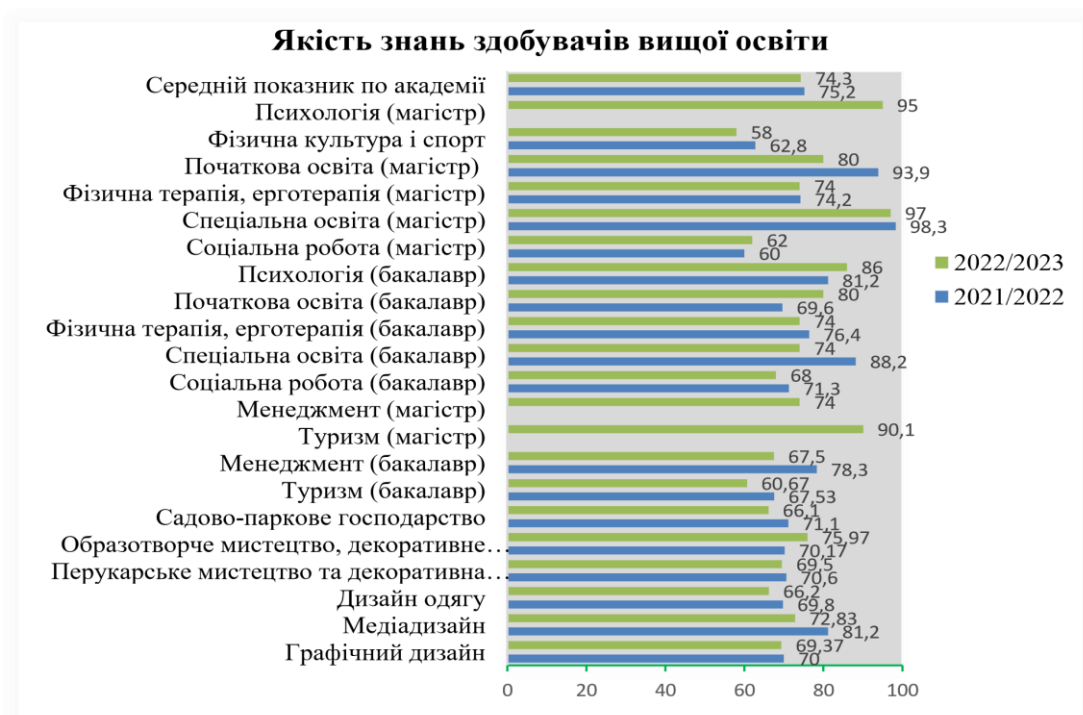


Рис. 2.13. Динаміка змін якості знань студентівлітніх заліково-екзаменаційних сесій 2020-2022 навчальних років

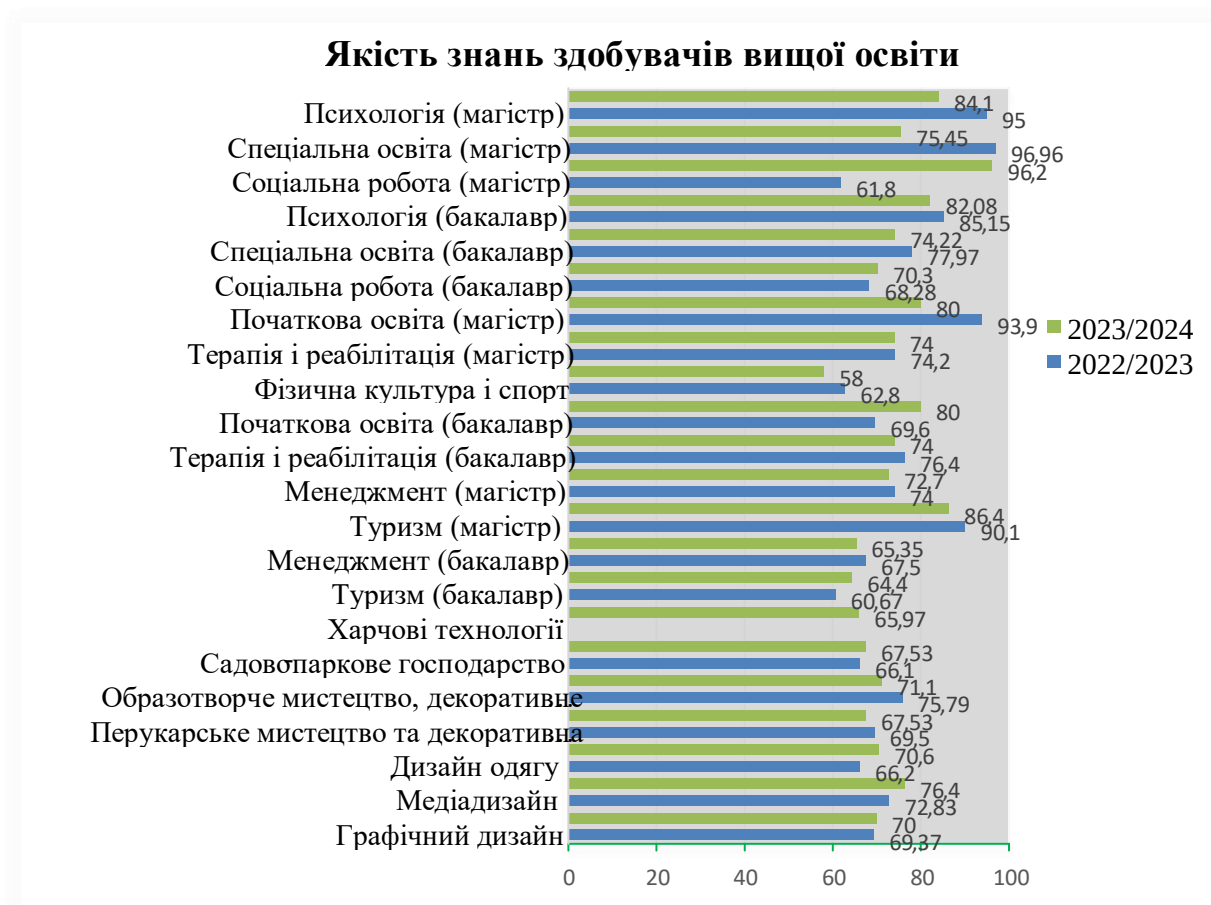


Рис. 2.1. Динаміка змін якості знань студентів Динаміка змін якості знань студентівлітніх заліково-екзаменаційних сесій 2022-2024 навчальних років

Наведені дані демонструють в цілому сталість навчальних здобутків студентів Хортицької національної академії. Найвищу успішність мають здобувачі вищої освіти за спеціальностями «Туризм» (магістр), «Спеціальна освіта» (магістр), «Початкова освіта» (магістр). Це пояснюється високою мотивованістю здобувачів освіти в успішності та організацією на високому рівні дистанційної форми навчання.

Висновки до розділу 2.

Другий розділ дослідження присвячено аналізу організаційно-економічної структури Хортицької національної академії. Виявлено, що структура академії складається з кількох взаємопов'язаних елементів: колегіальних органів (наприклад, Вчена рада, методична рада), адміністративного персоналу (ректорат, деканати), структур, відповідальних за забезпечення якості освіти (відомство з контролю якості), гарантів освітніх програм та допоміжних підрозділів (бібліотека, обчислювальний центр).

Аналіз фінансового забезпечення свідчить про позитивну динаміку, що дозволяє покращувати матеріально-технічну базу. Зокрема, за останні три роки було виділено додатково [сума] грн на модернізацію навчальних лабораторій та створення безбар'єрного середовища для студентів з особливими потребами.

Система внутрішнього забезпечення якості освіти в академії базується на постійному моніторингу освітнього процесу, проведенні самооцінки та зовнішньої експертизи. Для забезпечення відповідності освітніх програм сучасним вимогам використовуються такі інструменти, як анкетування студентів та викладачів, аналіз результатів навчання тощо.

Академія активно впроваджує інноваційні підходи в організації освітнього процесу, зокрема, використовує сучасні технології дистанційного навчання та розробляє нові освітні програми, що відповідають потребам ринку праці.

Однак, для подальшого розвитку необхідно постійно вдосконалювати систему внутрішнього забезпечення якості, зокрема через оптимізацію фінансування та розробку нових механізмів мотивації викладачів. Крім того, важливо враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві та конкурентне середовище, на діяльність академії.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

3.1 Система менеджменту управління якістю в вищих навчальних закладах.

Система менеджменту якості у вищих навчальних закладах освіти є ключовим елементом для забезпечення високих стандартів у всіх сферах діяльності закладу, від освітніх послуг до наукових досліджень та адміністративного управління. Вона базується на інтегрованому підході, який охоплює різні процедури, інструменти та практики, спрямовані на досягнення цих стандартів.

Основною метою такої системи є забезпечення відповідності університетських процесів міжнародним стандартам, зокрема стандартам ISO серії 9000, а також задоволення потреб студентів, викладачів та інших зацікавлених сторін. Розробка та впровадження системи управління якістю повинна сприяти оптимізації роботи навчальних закладів, покращенню ефективності освітнього процесу та підвищенню якості наданих освітніх послуг.

Згідно з Законом України «Про вищу освіту», якість вищої освіти визначається як рівень здобутих знань, умінь, навичок і компетентностей, що відповідають стандартам вищої освіти. Якість освітньої діяльності, в свою чергу, залежить від рівня організації освітнього процесу у вищому навчальному закладі і має важливе значення для створення нових знань і розвитку освіти в країні.

Система забезпечення якості вищої освіти в Україні складається з трьох основних компонентів:

Система внутрішнього забезпечення якості — це механізми, що реалізуються на рівні ВНЗ для контролю якості освітнього процесу.

Система зовнішнього забезпечення якості — органи, які здійснюють зовнішню оцінку діяльності вищих навчальних закладів.

Система забезпечення якості Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти — організація, яка контролює якість освітніх установ і діяльності через незалежні установи оцінювання.

Вищі навчальні заклади мають автономію в організації своєї освітньої діяльності, однак повинні забезпечити відповідність стандартам якості через внутрішні механізми.

Основні принципи системи менеджменту якості включають:

- Орієнтація на студентів та зацікавлені сторони — усі освітні процеси мають відповідати вимогам студентів, викладачів та роботодавців.
- Лідерство та стратегічне управління — керівництво повинно визначати пріоритети для підвищення якості освіти та її розвитку.
- Залучення персоналу — всі працівники університету мають активно брати участь у забезпеченні та вдосконаленні якості.
- Процесний підхід — освітні та управлінські процеси повинні бути чітко структурованими та контрольованими.
- Постійне вдосконалення — моніторинг і аналіз результатів дозволяють коригувати недоліки та підвищувати якість.
- Прийняття рішень на основі фактів — управлінські рішення повинні базуватися на об'єктивних даних, отриманих через моніторинг і незалежні аудитори.

Основні принципи системи менеджменту якості:

Орієнтація на студентів і зацікавлені сторони. Всі освітні, наукові й адміністративні процеси повинні відповідати потребам і очікуванням студентів, викладачів, роботодавців і інших зацікавлених сторін.

Лідерство та стратегічне управління. Керівництво університету повинно визначати стратегії і пріоритети, які спрямовані на підвищення якості освіти та розвитку закладу.

Залучення персоналу. Усі працівники закладу, включаючи викладачів і адміністративний персонал, мають активно брати участь у процесах забезпечення та вдосконалення якості освіти.

Процесний підхід. Основні освітні та управлінські процеси повинні бути чітко структурованими, прозорими і піддаватись регулярному контролю.

Постійне вдосконалення. Важливо постійно підвищувати якість через моніторинг, аналіз результатів і коригування недоліків.

Прийняття рішень на основі фактів. Усі управлінські рішення повинні ґрунтуватися на об'єктивних даних, отриманих від моніторингу, зворотного зв'язку та незалежних аудитів.

Основні компоненти системи менеджменту якості:

Політика якості. Університет повинен мати чітко оформлену політику, яка визначає стратегічні напрями і цілі для забезпечення високих стандартів освіти.

Цілі якості. Визначення конкретних, вимірюваних і досяжних цілей, таких як покращення задоволеності студентів, результатів навчання, наукової діяльності тощо.

Управління процесами. Контроль за ключовими процесами, такими як набір студентів, розробка навчальних планів, методи викладання, оцінка результатів тощо.

Ресурси. Забезпечення необхідними ресурсами, включаючи кваліфікованих викладачів, навчальні матеріали, сучасну інфраструктуру та обладнання.

Моніторинг і оцінка якості. Систематична перевірка якості освітніх послуг через зворотний зв'язок від студентів, викладачів та зовнішніх аудитів.

Акредитація та сертифікація. Забезпечення відповідності програм навчання міжнародним стандартам або специфічним акредитаційним вимогам освітніх організацій.

Моделі систем менеджменту якості:

ISO 9001. Це міжнародний стандарт, який регламентує управління процесами з орієнтацією на задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, включаючи студентів, викладачів і роботодавців.

Європейська модель TQM (Total Quality Management). Інтегрований підхід до управління якістю, спрямований на постійне вдосконалення та активну участь усіх працівників закладу в процесах забезпечення якості.

Модель EFQM (European Foundation for Quality Management). Це система оцінки ефективності організації, яка враховує всі аспекти діяльності: лідерство, стратегії, ресурси, процеси та результати.

Переваги впровадження Системи менеджменту якості (СМЯ) в університетах:

Впровадження СМЯ дозволяє університетам зосередитись на потребах студентів і партнерів, забезпечуючи якісне навчання та взаємодію з різними стейкхолдерами. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності та лояльності студентів, що важливо для сталого розвитку навчального закладу.

Поліпшення репутації університету в освітньому та науковому середовищі. Якість освіти є важливим фактором при оцінці університетів як на національному, так і на міжнародному рівні. Впровадження СМЯ сприяє підвищенню престижу університету та позитивно впливає на його репутацію серед інших навчальних закладів, студентів та академічної спільноти.

Міжнародні стандарти у сфері освіти вимагають високої якості навчальних програм. Впровадження системи менеджменту якості дає змогу університетам адаптувати свої програми до міжнародних вимог, що відкриває можливості для співпраці з іншими університетами, академічними установами та роботодавцями.

Оптимізація управлінських процесів у викладанні, оцінюванні та адміністративній діяльності. Системний підхід до управління якістю дозволяє університету ефективно управляти всіма аспектами освітнього процесу: від розробки навчальних програм до оцінки успішності студентів. Це сприяє зниженню витрат та оптимізації робочих процесів.

Зміцнення конкурентних позицій університету на національному та міжнародному рівнях. Завдяки впровадженню СМЯ, університет може підвищити свою конкурентоспроможність, привертаючи більше студентів,

залучаючи міжнародних партнерів та співпрацюючи з роботодавцями для забезпечення успішної кар'єри випускників.

Запровадження системи менеджменту якості є необхідною умовою для сталого розвитку університету та забезпечення високого рівня освітнього процесу. Це гарантує, що університет продовжує розвиватися в умовах змінюваного глобального освітнього середовища. СМЯ забезпечує ефективну організацію навчального процесу, що дає змогу університетам підтримувати високі стандарти навчання та наукової діяльності.

Створення сприятливого середовища для студентів і викладачів. Всі учасники освітнього процесу можуть працювати в умовах, що забезпечують доступ до необхідних ресурсів і підтримку для досягнення високих результатів.

Інструменти системи менеджменту якості допомагають університетам підвищувати ефективність їх діяльності та відповідати вимогам сучасного глобального освітнього простору.

Рейтинг "Топ-200 Україна 2024" та роль СМЯ: Центр міжнародних проєктів "Євроосвіта" в партнерстві з IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence щорічно складає рейтинг вищих навчальних закладів України, який допомагає в оцінці та покращенні якості освіти в університетах. У 2024 році, попри вплив повномасштабного воєнного вторгнення, рейтингові оцінки університетів допомагають підкреслити значення академічних рейтингів як інструменту для вдосконалення освіти.

Академічні рейтинги є важливим інструментом, який сприяє підвищенню прозорості діяльності закладів вищої освіти та дозволяє зацікавленим сторонам (студентам, батькам, роботодавцям, урядам) оцінювати якість освітніх послуг.

Серед основних напрямків подальшого розвитку рейтингових технологій запропоновано використання багатокритеріальних підходів до оцінювання ефективності діяльності університетів на основі обробки великих масивів даних про роботу ЗВО (Big Data), які можуть бути отримані з відкритих джерел і валідність яких може бути перевірена. На цих засадах був побудований

вісімнадцятий академічний рейтинг закладів вищої освіти України "Топ-200 Україна 2024".

1. Базові принципи визначення рейтингів університетів "Топ-200 Україна 2024":

а) Забезпечення відкритості, прозорості, об'єктивності і незалежності ранжування університетів. Для цього використовувалися лише відкриті дані прямих вимірів, викладені на веб-ресурсах незалежних національних та міжнародних організацій і установ. Методика розрахунків університетських рейтингів є доступною для громадськості з метою перевірки валідності отриманих результатів.

б) Врахування всебічності і багатогранності діяльності університетів. З цією метою їх робота сукупно оцінювалася на більш широкій базі показників.

в) Пріоритетність євроінтеграційних процесів. Виходячи з важливості євроінтеграційних процесів вищої освіти для України, вагові коефіцієнти міжнародних показників діяльності університетів (QS World University Rankings, Times Higher Education World University Rankings, Scopus, Webometrics, THE University Impact Rankings, QS WUR Sustainability) встановлені вищими за вагові коефіцієнти національних показників. Методології зазначених міжнародних рейтингових систем передбачають використання великих масивів даних (узагальнених за декілька років) на широкій базі багатьох важливих показників для визначення результатів роботи університетів і їх поточної позиції.

2. Методика рейтингування університетів України

Цьогорічне рейтингування університетів України здійснено за сукупністю показників їх діяльності відповідно до наступної методики:

а) Зовнішніми незалежними організаціями визначалися рейтинги N університетів за показником (номінацією) K ($K=1, \dots, 10$). Якщо за якоюсь з номінацій той чи інший університет не було рейтинговано, його умовне місце в рейтинговій таблиці за цією номінацією приймалося $N+1$.

б) З застосуванням методу Дельфі, експертами проєкту "Топ-200 Україна" визначалися вагові коефіцієнти окремих номінацій ($W_1, W_2, \dots, W_{10}$). Сума цих вагових коефіцієнтів дорівнює 1.

с) Для кожного університету розраховувалося середнє зважене значення Індексу університету за групою номінацій.

д) Результуючий рейтинг університету по групі номінацій визначався як зворотна величина до Індексу університету.

Для складання консолідованого рейтингу закладів вищої освіти України використовуються дані найбільш авторитетних серед експертів і засобів масової інформації національних рейтингів закладів освіти України: «Топ-200 Україна», «Scopus» та «Бал НМТ на контракт», кожен з яких використовує різні критерії оцінювання закладів вищої освіти.

У 2023 році Хортицька національна академія покращила свій рейтинг (табл. 3.1) на 27 позицій (піднялася з 229 позиції у 2022 році до 202-204 у 2023 р.). Тенденція до зростання продовжилася і в 2024 році, коли академія піднялася ще на 4 позиції (з 202-204 до 198-199).

Позитивна динаміка засвідчує послідовне підвищення якості освіти та наукової діяльності в Хортицькій національній академії, а також про зростання її конкурентоспроможності серед інших закладів вищої освіти України.

У 2023 році Хортицька національна академія вперше потрапила до престижного рейтингу «ТОП-200 УКРАЇНА 2023», посівши 181 місце серед 200 університетів України. Це стало значним досягненням для закладу, оскільки результати рейтингу були оприлюднені Центром міжнародних проєктів «Євроосвіта» в партнерстві з міжнародною групою експертів IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence.

Цей рейтинг базується на принципах відкритості, прозорості, об'єктивності та незалежності ранжування університетів, зокрема на врахуванні всебічності та багатогранності діяльності університетів, а також пріоритетності євроінтеграційних процесів. Рейтинг оцінює різні аспекти діяльності закладів

вищої освіти, такі як якість освітнього процесу, наукові досягнення, інновації та міжнародна співпраця.

Таблиця 3.1

**Хортицька національна академія у Консолідованому рейтингу
закладів вищої освіти України**

Рік	Місце у загальному рейтингу	Бал НМТ на контракт	ТОП 200 Україна	Scopus
2022	229	201	201	162
2023	202-204	201	181	161
Зміни (+/-) у порівнянні з минулим роком	↑27	-	↑20	↑1
2024	198-199	201	171	174
Зміни (+/-) у порівнянні з минулим роком	↑4	-	↑10	↑13

За підсумками 2024 року Хортицька національна академія покращила свою позицію на 10 пунктів, піднявшись на 171 місце (табл.3.2.). Це свідчить про ефективність стратегії розвитку академії та її системну роботу над покращенням якості освіти, розвитку наукової діяльності, інтеграцією в міжнародний освітній простір та визнанням на національному рівні. Підвищення позицій в рейтингу є яскравим підтвердженням того, що академія рухається в напрямку підвищення своєї конкурентоспроможності та репутації як одного з провідних навчальних закладів України.

Щорічний рейтинг українських закладів вищої освіти за наукометричними показниками, зокрема за даними бази Scopus, оцінює університети на основі цитованості наукових статей, опублікованих їх

працівниками. В рейтингу враховується індекс Гірша, що базується на кількості публікацій і їх цитувань.

Таблиця 3.2

Хортицька національна академія у ТОП-200 Україна

Рік	2024	2023
Позиція	171	181
Σ Індекс ЗВО	57,92	76,3
Рейтинг QS	7	7
Індекс для QS	1,05	1,05
Рейтинг Scopus	170	158
Індекс Scopus	22,1	22,91
Рейтинг Webometrics	202	201
Індекс для Webometrics	20,2	27,14
Рейтинг THE University Impact Rankings	6	5
Індекс для THE University Impact Rankings	0,75	0,5
Рейтинг Times Higher Education World University Rankings	6	5
Індекс для Times Higher Education World University Rankings	0,9	0,75
Рейтинг QS WUR Sustainability	9	-
Індекс для QS WUR Sustainability	1,13	-
Рейтинг переможців наукових конкурсів	36	11
Індекс для переможців наукових конкурсів	1,98	0,66
Рейтинг акредитаційних справ НАЗЯВО 2019-2023	33	-
Індекс для акредитаційних справ НАЗЯВО 2019-2023	1,815	-
Рейтинг за кількістю отриманих патентів	37	31
Індекс для отриманих патентів	2,035	1,86
Середнє арифметичне рейтингових місць за заявами вступників	108,5	102,5
Індекс за заявами вступників	5,968	4,1

У 2022 році Хортицька національна академія була включена в рейтинг і зайняла 162 позицію. У 2023 році її місце покращилось на одну позицію, що свідчить про прогрес в науковій діяльності: кількість публікацій збільшилась на 12, цитувань — на 69, а індекс Гірша піднявся на 1 позицію.

За підсумками 2024 року показники академії продовжують демонструвати позитивну динаміку: кількість публікацій збільшилась на 17 (з 74 до 91), цитувань — на 104 (з 225 до 329), а індекс Гірша піднявся на 1 (з 9 до 10). Однак, попри ці покращення, місце академії в рейтингу знизилось на 13 позицій (з 161 на 174).

Це зниження позиції, незважаючи на зростання кількісних показників, можна пояснити кількома факторами:

Відносний характер рейтингу: Позиція університету залежить не лише від його результатів, але й від успіхів інших закладів. Покращення результатів інших університетів може призвести до падіння позиції навіть при позитивних змінах у власних показниках.

Посилення конкуренції: Зі збільшенням кількості учасників рейтингу та появою нових університетів, конкуренція зростає, що може призвести до зниження позиції навіть за умов покращення результатів.

Вища динаміка в інших ЗВО: Інші заклади вищої освіти можуть показувати вищу динаміку публікаційної активності, що робить їх більш конкурентоспроможними.

Нелінійність індексу Гірша: Підвищення індексу Гірша стає складнішим з кожним наступним кроком, і збільшення з 9 до 10, хоча й є покращенням, все ж недостатнє для утримання позиції.

Якість публікацій: Поряд з кількістю публікацій і цитувань рейтинг також враховує їх якість. Заклади з більш престижними публікаціями можуть отримати кращі результати.

Часовий лаг: Між публікацією наукових статей та їх цитуванням існує певний часовий проміжок, тому нові публікації працівників академії можуть ще не мати достатньої кількості цитувань, щоб суттєво вплинути на рейтинг.

Галузева специфіка: Оскільки академія спеціалізується на галузях, де публікаційна активність є менш інтенсивною, це також може впливати на її позицію в загальному рейтингу.

Таким чином, хоча Хортицька національна академія продовжує показувати позитивні результати в наукометричних показниках, зниження її позицій в рейтингу є наслідком комбінації внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема посилення конкуренції та більш високої динаміки інших закладів вищої освіти (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

Здобутки Хортицької національної академії в міжнародних та національних рейтингах

Рейтинг	Оцінювання діяльності	Місце академії серед ЗВО України за роками				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
Національні рейтинги						
Консолідований рейтинг ЗВО України 	Оцінка рейтингових місць освітніх закладів за версією «Топ-200 Україна», «Scopus» та «Бал НМТ на контракт»	228-229	-	229 (липень)	202-204 ↑27 (червень)	198-199 ↑4(липень)
ТОП-10 Рейтинг закладів вищої освіти 	Оцінка рейтингових місць освітніх закладів за версією «Топ-200 Україна», «Scopus» та «Бал НМТ на контракт»	-	-		9 (червень)	8 (липень)
ТОП-200 Україна 	Оцінка академічної, науково-видавничої діяльності, оцінка науководослідницьких досягнень через порівняння сайтів університетів, досягнення в розрізі Цілей сталого розвитку ООН та оцінювання впливу університетів на суспільство в чотирьох широких сферах:	-	-	-	181 (червень)	171 ↑10 (червень)

	дослідження, інформаційнопросвітницька робота, управління та навчання					
--	--	--	--	--	--	--

Продовження табл.3.2.

1	2	3	4	5	6	7
Рейтинг «Ukrainian National H-  index Ranking»	оцінка наукової продуктивності вчених, дослідницьких груп та організацій на основі консолідованого показника індексу Гірша (з урахуванням відомостей наукометричних баз даних та платформ Scopus, Web of Science та Google Scholar)	-	-	-	<u>9</u> (Scopus) <u>3</u> ↑1 (Web of Science) <u>20</u> ↑9 (Google Scholar) <u>7</u> ↑1 (National Hindex)	11↑1 (Scopus) 3 (Web of Science) 25 ↑2 (Google Scholar) 9↑1 (National Hindex)
Міжнародні рейтинги						
Рейтинг  «Scopus»	Оцінка показників цитованості наукових статей, опублікованих суб'єктами наукововидавничої	-	-	<u>162</u> (квітень)	<u>161</u> ↑1	<u>173</u> ↓13 (квітень)
	діяльності України за показниками бази даних SciVerse Scopus					
 Webometrics	Оцінка науководослідницьких досягнень ЗВО шляхом моніторингу їх Інтернет- сайтів	-	-	- (січень) <u>258</u> (липень)	<u>236</u> ↑22(січень) <u>241</u> ↓5(липень)	<u>236</u> ↑5(січень) <u>203</u> □ 33(липень)

На основі аналізу результатів участі Хортицької національної академії в різних національних і міжнародних рейтингах можна виділити кілька загальних тенденцій та перспектив для її розвитку:

1. Послідовне покращення позицій: Спостерігається стабільне покращення позицій академії у таких рейтингах, як Консолідований рейтинг ЗВО України, ТОП-200 УКРАЇНА та Webometrics. Хоча в окремих випадках (наприклад, в рейтингах Scopus та National H-index) спостерігаються незначні коливання, загальна тенденція до покращення залишатиметься позитивною.

2. Визнання на національному рівні: Вхід до рейтингу ТОП-200 УКРАЇНА в 2023 році і подальше покращення позицій у 2024 році вказує на зростаюче визнання академії серед провідних українських закладів вищої освіти. Це є свідченням якісних змін у розвитку університету.

3. Міжнародне визнання: Прогрес у міжнародних рейтингах, таких як Webometrics, Scopus і Web of Science, засвідчує зростання міжнародного визнання академії та її видимості на світовій арені. Це підтверджує розвиток міжнародної співпраці та активність академії в глобальному освітньому просторі.

4. Наукова продуктивність: Покращення показників в рейтингу Ukrainian National H-index Ranking та зростання наукової продуктивності в Scopus (кількість публікацій, цитувань, індекс Гірша) підтверджує високий рівень наукової діяльності. Ці показники вказують на систематичну роботу кафедр та науковців академії.

5. Конкурентоспроможність: Вхід у ТОП-200 УКРАЇНА і зростання позицій в інших національних рейтингах свідчить про посилення конкурентоспроможності академії серед українських ЗВО. Це також відображає її здатність адаптуватися до змін національної та міжнародної освітньої системи.

6. Підвищення веб-присутності: Позитивні зміни у рейтингу Webometrics свідчать про успішну стратегію академії щодо підвищення її видимості в Інтернеті, що має важливе значення для залучення нових студентів та академічних партнерів.

7. Багатовимірність розвитку: Покращення позицій у різних рейтингах, які оцінюють різні аспекти діяльності університетів, показує, що академія розвивається в усіх важливих напрямках: освіта, наука, міжнародна співпраця та веб-присутність.

8. Виклики та можливості: Незважаючи на загальний прогрес, існують певні виклики, зокрема зниження позиції в рейтингу Scopus при покращенні

показників. Це вимагає постійної адаптації до зростаючої конкуренції в науковому середовищі та вдосконалення публікаційної діяльності.

9. Стратегічні напрямки: Для подальшого покращення позицій важливо зосередити зусилля на підвищенні якості публікацій у престижних виданнях, розширенні міжнародної співпраці та зміцненні веб-присутності академії. Ці напрямки сприятимуть більшій видимості та визнанню на міжнародному рівні.

10. Перспективи: Позитивна динаміка розвитку академії в усіх рейтингах створює сприятливі умови для подальшого зростання. Покращення позицій у міжнародних та національних рейтингах дасть змогу академії привернути більше абітурієнтів, розширити наукову співпрацю і підвищити якість освітніх послуг.

У підсумку, Хортицька національна академія демонструє стабільний прогрес у національних і міжнародних рейтингах, що є результатом ефективної стратегії розвитку, зосередженої на покращенні якості освіти, активній науковій діяльності та зростанні міжнародної видимості. Попри певні виклики, академія має значний потенціал для подальшого зростання та зміцнення своїх позицій як в Україні, так і на міжнародній арені.

3.2. Впровадження системи менеджменту якості в Хортицькій національній академії

Впровадження системи управління якістю на основі стандартів ISO 21001:2018 та ISO 9001 дозволить Хортицькій національній академії покращити освітню діяльність, забезпечити відповідність міжнародним стандартам та зміцнити свою конкурентоспроможність. Наведемо ключові компоненти, які мають бути впроваджені.

1. Політика якості та стратегічні цілі

Місія та бачення академії повинні бути спрямовані на забезпечення високоякісної освіти, орієнтуючись на потреби студентів, викладачів, партнерів і суспільства в цілому.

Цілі якості можуть включати:

- Підвищення рівня задоволеності студентів на 20% протягом трьох років.
- Збільшення кількості наукових публікацій та проєктів міжнародного рівня.
- Підвищення рівня працевлаштування випускників на 15% за рахунок тіснішої співпраці з роботодавцями та розвитком практичних навичок у навчальних програмах.

2. Процесний підхід

Визначення та оптимізація ключових процесів, таких як набір студентів, розробка освітніх програм, організація навчального процесу, оцінка результатів навчання.

Процесні карти повинні включати чіткий опис етапів процесу, відповідальних осіб, вхідних і вихідних даних, що забезпечить прозорість і ефективність.

3. Управління ризиками

Ідентифікація ризиків: необхідно оцінити можливі ризики для освітньої діяльності, такі як зміни в законодавстві, зниження попиту на спеціальності чи сильна конкуренція. Реєстр ризиків та план дій для мінімізації, наприклад, шляхом адаптації освітніх напрямів до потреб ринку праці і запуску маркетингових кампаній.

4. Моніторинг та оцінка якості

Проведення опитувань серед студентів, викладачів та роботодавців для отримання зворотного зв'язку. Проведення внутрішніх аудитів для оцінки відповідності освітніх процесів встановленим стандартам. Аналіз отриманих даних і використання їх для коригування процесів та прийняття рішень.

5. Інноваційні підходи до навчання

Цифрові платформи для дистанційного навчання (наприклад, Moodle, Zoom) дозволяють забезпечити доступ до навчальних матеріалів і зручність у

навчанні. Впровадження інтерактивних методів (кейс-стаді, симуляції) допоможе студентам краще засвоювати матеріал через практичний досвід.

Адаптивні програми для студентів з особливими потребами дозволять забезпечити інклюзивність навчання.

6. Професійний розвиток персоналу

Підвищення кваліфікації викладачів через участь у тренінгах, міжнародних проєктах та стажуваннях. Створення системи мотивації та преміювання для викладачів, спрямованої на досягнення високих результатів у науковій та освітній діяльності.

7. Розвиток міжнародної співпраці

Підписання угод про співпрацю з міжнародними університетами для забезпечення обміну студентами і викладачами. Розробка спільних освітніх програм з міжнародними університетами, що дозволить надавати подвійні дипломи. Акредитація освітніх програм за міжнародними стандартами для підвищення їх престижу.

8. Підтримка зацікавлених сторін

Встановлення партнерських відносин із роботодавцями для адаптації навчальних програм до вимог ринку праці. Розвиток співпраці з місцевою громадою через участь у соціальних та освітніх проєктах.

9. Прозорість та відкритість

Регулярне публікування звітів про діяльність академії: результати досягнень, плани розвитку та інформація про поточні проєкти. Створення онлайн-платформи для забезпечення доступу до ресурсів для студентів, викладачів і партнерів академії.

10. Постійне вдосконалення

Впровадження циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) для безперервного вдосконалення усіх процесів в академії. Використання інструментів SWOT-аналізу, SMART-цілей та KPI для моніторингу та оцінки прогресу в досягненні стратегічних цілей.

Впровадження цих компонентів допоможе Хортицькій національній академії не лише підвищити якість освітніх послуг, але й зміцнити її позиції на ринку освіти, забезпечити міжнародне визнання та стати конкурентоспроможною серед провідних закладів вищої освіти.

Очікувані результати від впровадження системи якості менеджменту:

1. Підвищення якості освітніх послуг та задоволення студентів: Впровадження системи управління якістю дозволить чітко визначити вимоги до процесів навчання, оцінювати їх ефективність і забезпечити постійну адаптацію під потреби студентів. Це дозволить покращити якість освіти, що в свою чергу сприятиме зростанню задоволення студентів.

2. Зміцнення репутації академії на національному та міжнародному рівнях: Виконання міжнародних стандартів якості, таких як ISO 21001:2018 та ISO 9001, дозволить академії продемонструвати відповідність високим вимогам, що зміцнить її репутацію та дозволить залучати більше партнерів та студентів як в Україні, так і за кордоном.

3. Підвищення ефективності роботи всіх підрозділів через оптимізацію процесів: Стандартизація та впровадження системи управління якістю дозволять ефективніше організовувати роботу підрозділів, покращити координацію між ними, знизити кількість помилок та досягти більш високих результатів при менших витратах.

4. Залучення більшої кількості абітурієнтів та партнерів через демонстрацію відповідності міжнародним стандартам: Підтвердження відповідності міжнародним стандартам сприятиме залученню більшої кількості абітурієнтів, оскільки потенційні студенти будуть впевнені в якості освітніх послуг. Також академія стане більш привабливою для міжнародних партнерів.

5. Стійкість до кризових ситуацій завдяки системному управлінню ризиками: Впровадження системи управління якістю передбачає регулярну оцінку можливих ризиків та розробку планів їх мінімізації, що дозволяє академії бути готовою до будь-яких непередбачуваних ситуацій, таких як економічні кризи чи зміни в освітній політиці.

ISO 21001:2018 — це міжнародний стандарт, розроблений для освітніх організацій, що дозволяє забезпечити якість освітніх послуг, сприяє безперервному вдосконаленню освітніх процесів та забезпечує задоволення потреб учнів і інших зацікавлених сторін. Стандарт допомагає оптимізувати управління якістю, забезпечити прозорість процесів та підвищити рівень освіти.

ISO 29993:2017 — стандарт, що визначає вимоги до надання навчальних послуг поза межами формальної освіти, зокрема в контексті професійної підготовки та неформального навчання. Цей стандарт дозволяє формувати єдиний підхід до якості та ефективності навчальних послуг, що є важливим для освітніх установ, які працюють з дорослими чи в умовах неформальної освіти.

Впровадження цих стандартів допомагає освітнім організаціям підвищити якість освітніх послуг і задоволеність учнів, забезпечити відповідність міжнародним вимогам, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність на глобальному ринку, підвищити ефективність управлінських процесів, мінімізуючи помилки і покращуючи оперативність, вдосконалювати освітні практики на основі постійного зворотного зв'язку і вивчення потреб зацікавлених сторін.

Для забезпечення системи забезпечення якості (ВСЗЯ) в Хортицькій національній академії необхідно впровадити ряд принципів та процедур, що сприятимуть досягненню високого рівня якості освітніх послуг.

1. Розроблення стратегії, політики та процедур забезпечення якості для освітніх програм:

Важливо чітко визначити стратегію розвитку системи забезпечення якості на всіх етапах освітнього процесу. Це включає в себе політику забезпечення якості, яку буде реалізовано через чітко визначені процедури для різних освітніх програм. Стратегії повинні враховувати актуальні потреби ринку, наукові дослідження та інші зовнішні і внутрішні чинники.

2. Прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень:

Керівництво академії повинно базувати свої рішення на глибокому аналізі повної та об'єктивної інформації, що збирається на різних етапах освітнього

процесу. Це дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення, які сприятимуть підвищенню якості освітньої діяльності.

3. Урахування вимог усіх зацікавлених сторін:

Врахування інтересів та вимог усіх стейкхолдерів, таких як студенти, викладачі, роботодавці, органи акредитації та інші, є основою для підвищення якості освітніх програм. Це дозволить забезпечити максимальне задоволення їхніх потреб та створити умови для розвитку на основі реальних запитів і вимог ринку праці.

Основні процедури внутрішньої системи забезпечення якості:

Моніторинг і аналіз результатів освітнього процесу: Регулярне оцінювання якості навчання та наукових досягнень, що дасть змогу виявляти недоліки та своєчасно коригувати стратегії.

Оцінка якості освітніх програм: Постійний перегляд та адаптація навчальних планів і програм відповідно до вимог ринку праці, змін у законодавстві та наукових новацій.

Залучення зацікавлених сторін до процесів забезпечення якості: Студенти, викладачі, роботодавці та інші партнери повинні бути залучені до процесу оцінки якості, що дасть змогу більш точно реагувати на їхні потреби.

Постійне вдосконалення освітнього процесу: Реалізація циклу постійного вдосконалення через коригування освітніх програм та організацію навчального процесу на основі зворотного зв'язку.

3.2. Внутрішня система забезпечення якості має ґрунтуватись на наступних принципах:

В основі внутрішньої системи забезпечення якості в Академії лежать такі принципи. Академія прагне відповідати всім вимогам європейських та національних стандартів у сфері вищої освіти. Особлива увага приділяється задоволенню потреб та очікувань студентів, викладачів, роботодавців та інших заінтересованих сторін. Академія має достатню автономію для прийняття рішень, спрямованих на підвищення якості освіти. Керівництво Академії бере на себе відповідальність за створення умов ефективної роботи системи

забезпечення якості. В основі нашої роботи лежить системний підхід, що дозволяє розглядати освітній процес як єдине ціле. Високий професіоналізм працівників Академії є гарантією якості освіти. Ми постійно працюємо над покращенням освітніх програм та процесів. У центрі уваги нашої діяльності стоять студенти та їхні потреби. Ми активно залучаємо студентів, викладачів, адміністративний персонал та інших зацікавлених сторін у процес забезпечення якості. Академія дотримується принципів відкритості, прозорості та академічної доброчесності.

3.3. Розроблення стратегії забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти є першочерговим завданням. Далі здійснюється організація системи забезпечення якості, що охоплює всі аспекти освітнього процесу. Регулярний перегляд освітніх програм та постійний моніторинг їхньої якості є невід'ємною частиною ВСЗЯ. Формування системи відповідальності кожного структурного підрозділу та співробітника за якість є важливим аспектом. Активне залучення студентів до процесу забезпечення якості сприяє підвищенню відповідальності та зацікавленості. Щорічна оцінка студентів, викладачів та регулярне оприлюднення результатів такої оцінки на офіційних ресурсах сприяє підвищенню прозорості. Забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників є необхідною умовою для підтримання високого рівня освіти. Наявність необхідних ресурсів, зокрема для самостійної роботи студентів, є гарантією ефективного освітнього процесу. Використання інформаційних систем сприяє оптимізації управління освітнім процесом. Публічність інформації про освітні програми забезпечує прозорість та доступність освіти. Дотримання академічної доброчесності є невід'ємною складовою ВСЗЯ. Втілення політики в сфері якості, її моніторинг та постійне вдосконалення є ключовими завданнями.

Інституційна структура ВСЗЯ представляє собою сукупність структурних підрозділів, які забезпечують якість освітньої діяльності університету. Її основна мета – створення умов для підготовки висококваліфікованих фахівців, які відповідають сучасним вимогам ринку праці. Такі фахівці повинні бути компетентними, відповідальними, здатними до постійного професійного зростання та успішної роботи на міжнародному рівні.

Ключові цілі функціонування інституційної структури ВСЗЯ:

- Створення умов для якісної підготовки фахівців.
- Формування конкурентоспроможних фахівців, які відповідають вимогам ринку праці.
- Розвиток компетентностей та відповідальності фахівців.
- Забезпечення готовності фахівців до постійного професійного зростання.
- Сприяння соціальній та професійній мобільності випускників.

Склад інституційної структури ВСЗЯ, що рекомендується для Хортицької національної академії, наведено на рис.3.1.

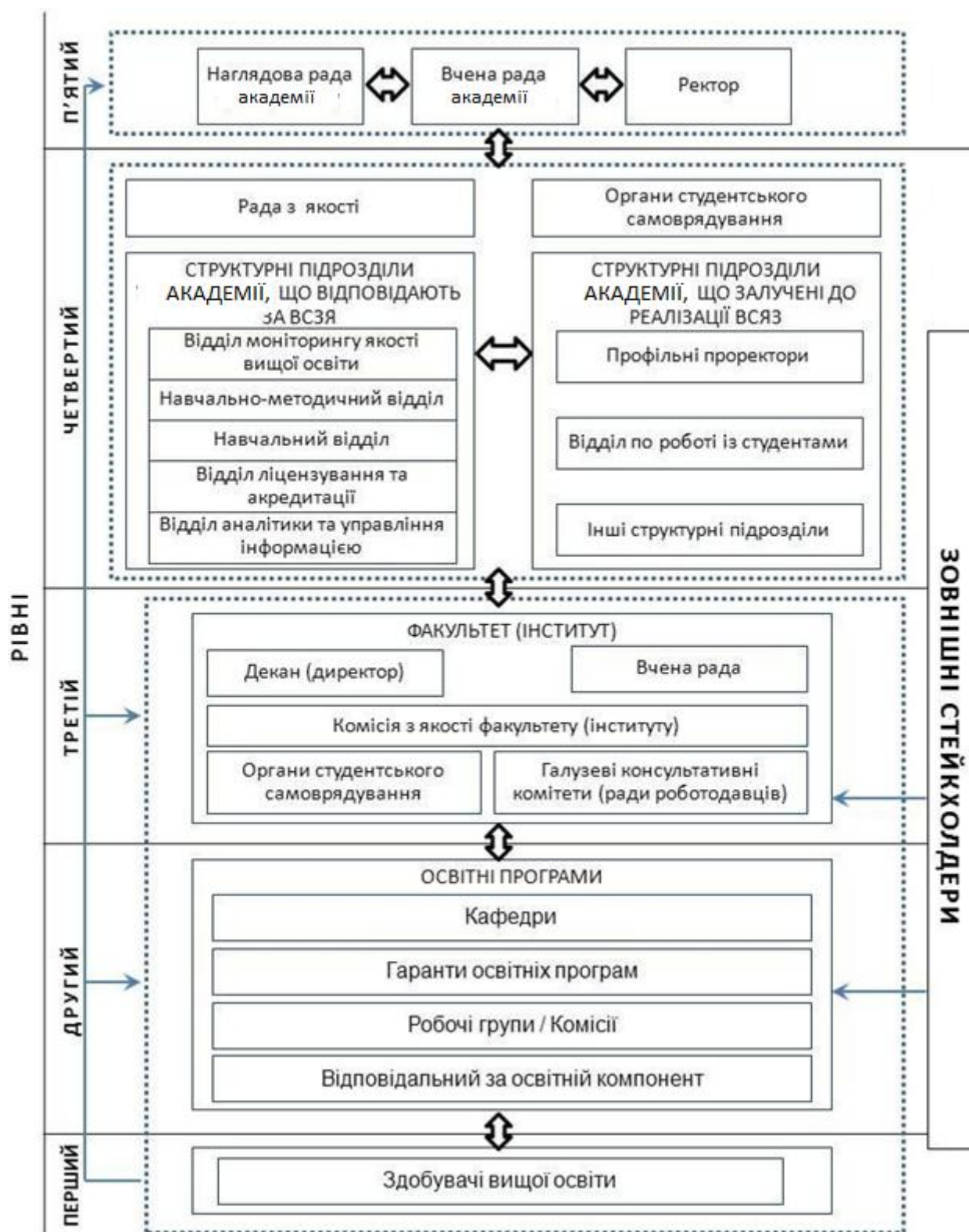


Рис.3.1. Рекомендована інституційна структура системи внутрішнього забезпечення якості ХНА.

Діяльність інституційної структури внутрішньої системи забезпечення якості в Хортицькій національній академії передбачає виконання кількох

ключових функцій, серед яких аналітико-прогностична є однією з основних. Ця функція охоплює низку важливих заходів, які допомагають забезпечити ефективне управління якістю освітньої діяльності та відповідність сучасним вимогам вищої освіти.

1. Аналітико-прогностична функція: Заходи реалізації

- Аналіз можливості ліцензування нових спеціальностей:
- Оцінка потреби в нових спеціальностях з урахуванням ринкових вимог та тенденцій на ринку праці. Це включає вивчення освітніх потреб потенційних студентів і роботодавців.
- Аналіз навчально-методичного забезпечення:
- Перевірка відповідності методичних матеріалів та освітніх програм сучасним стандартам, а також їх адаптація до змінюваних потреб студентів та технологій.
- Аналіз проектів нормативних документів з питань якості освітньої діяльності та якості вищої освіти:
- Постійний моніторинг змін у нормативно-правовій базі, що стосується освіти, для забезпечення відповідності внутрішніх процедур вимогам законодавства.
- Аналіз пропозицій з питань підвищення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти:
- Вивчення пропозицій і практик, які допоможуть підвищити якість навчального процесу, забезпечити ефективність освітніх програм і задоволеність студентів.

2. Аналіз пропозицій з розробки та супроводження освітніх програм, їхньої структури та змісту:

- Оцінка пропозицій щодо удосконалення змісту та структури освітніх програм відповідно до вимог ринку праці, потреб роботодавців та вимог міжнародних стандартів.
- Аналіз стану зв'язків структурних підрозділів із стейкхолдерами, зокрема роботодавцями:

- Оцінка ефективності співпраці академії з роботодавцями та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення якості навчання, яка відповідає вимогам ринку.

3. Аналіз чинних нормативних документів з питань якості освітньої діяльності та якості вищої освіти:

- Постійний аналіз та актуалізація внутрішніх документів, які визначають вимоги до якості освітнього процесу та забезпечення високих стандартів вищої освіти.

- Аналіз чинних нормативних документів щодо ліцензування та акредитації освітніх програм:

- Оцінка вимог до ліцензування та акредитації освітніх програм, щоб забезпечити відповідність стандартам та підтримувати високий рівень освіти.

4. Маркетингова діяльність, спрямована на вивчення попиту роботодавців на фахівців за визначеними освітніми програмами, проведення досліджень ринку праці для виявлення потреб роботодавців у кваліфікованих спеціалістах, що дозволяє коригувати освітні програми відповідно до цих вимог.

5. Розроблення нормативних документів Університету з питань забезпечення якості на підставі моніторингу змін в законодавстві: оновлення та створення внутрішніх документів на основі нових змін у законодавстві та нормативних актах, щоб підтримувати відповідність усіх процедур забезпечення якості освітньої діяльності.

2. Функція планування

Планування є основою ефективного функціонування системи забезпечення якості. Воно забезпечує проактивний підхід до вирішення завдань, сприяє координації дій та оптимізації ресурсів.

Ключові напрями планування:

- Ліцензування та акредитація: Розроблення детальних планів щодо проходження процедур ліцензування нових спеціальностей та акредитації

освітніх програм. Створення календарних графіків, визначення відповідальних осіб та необхідних ресурсів.

- Робота відділу моніторингу якості: Складання планів моніторингових заходів, визначення показників якості, розробка інструментів збору та аналізу даних.

- Впровадження та розвиток ВСЗЯ: Розробка стратегії розвитку ВСЗЯ, визначення пріоритетних напрямків, розподіл відповідальності між структурними підрозділами.

- Підвищення кваліфікації: Складання планів підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, визначення потреб у навчанні, розробка індивідуальних планів розвитку.

3. Регулятивно-консультативна функція

Регулятивно-консультативна функція спрямована на створення ефективного механізму управління якістю освітньої діяльності. Вона забезпечує координацію дій різних структурних підрозділів, надає методичну допомогу та сприяє обміну досвідом.

Ключові заходи:

- Інформаційне забезпечення: Регулярне видання бюлетеня, в якому висвітлюються актуальні питання забезпечення якості, публікуються результати моніторингу, анонсуються нові ініціативи.

- Залучення стейкхолдерів: Організація регулярних зустрічей з роботодавцями для обговорення потреб ринку праці, участі у розробці освітніх програм та оцінки якості підготовки випускників.

- Консультативна підтримка: Надання консультацій щодо підготовки документації для ліцензування та акредитації, розробки внутрішніх документів системи забезпечення якості.

- Методична допомога: Проведення семінарів, конференцій, тренінгів з актуальних питань забезпечення якості.

- Розробка рекомендацій: Створення методичних рекомендацій для структурних підрозділів щодо планування та реалізації заходів зі забезпечення якості.

4. Контрольно-діагностична функція. Заходи реалізації:

- Аналіз відповідності змісту освітніх програм стандартам вищої освіти:Перевірка освітніх програм на відповідність вимогам національних та міжнародних стандартів освіти.

- Моніторинг стану працевлаштування та кар'єрних траєкторій випускників за спеціальністю:Збір та аналіз даних про працевлаштування випускників, що дозволяє оцінити ефективність підготовки фахівців за конкретними спеціальностями.

- Контроль за якістю підготовки та оформлення ліцензійних та акредитаційних справ:Забезпечення відповідності ліцензійних та акредитаційних документів усім нормативним вимогам та стандартам, необхідним для акредитації освітніх програм.

- Контроль за врахуванням рекомендацій та зауважень після акредитації:Перевірка виконання рекомендацій, отриманих після проведення акредитації, для підвищення якості освітніх програм.

- Контроль за дієвістю системи впровадження внутрішньої системи забезпечення якості:Моніторинг ефективності внутрішньої системи забезпечення якості освіти, зокрема виконання принципів та процедур, що визначають освітню діяльність.

Контроль за станом навчально-методичної та обліково-звітної документації на факультеті (кафедрі): Перевірка відповідності навчально-методичних матеріалів та звітної документації стандартам і вимогам.

- Контроль реалізації освітніх програм:Моніторинг ефективності та дотримання графіків реалізації освітніх програм.

- Моніторинг навчально-методичної готовності кафедр до організації освітнього процесу:Перевірка готовності кафедр до початку нового

навчального року (семестру) з огляду на забезпечення якісної організації освітнього процесу.

- Моніторинг наявності публічної інформації відповідно до законодавства:Забезпечення доступності інформації про освітні програми та інші аспекти діяльності академії відповідно до вимог законодавства.

- Моніторинг якості навчально-методичного забезпечення:Оцінка якості навчальних планів, програм та інших методичних матеріалів, що використовуються в освітньому процесі.

- Моніторинг якості науково-педагогічної діяльності:Оцінка результативності науково-педагогічної діяльності викладачів і науковців академії.

- Моніторинг якості та успіхів здобувачів вищої освіти:Перевірка успішності студентів та їхньої задоволеності від навчального процесу.

- Моніторинг та періодичний перегляд освітніх програм:Регулярний перегляд і оновлення освітніх програм відповідно до нових вимог, розвитку науки та практики.

- Опитування роботодавців про якість підготовки випускників:Оцінка підготовленості випускників через опитування роботодавців, що дозволяє оцінити відповідність навчання потребам ринку праці.

- Опитування випускників щодо якості освітньої програми:Збір відгуків від випускників щодо якості навчальних програм, що дозволяє зрозуміти, наскільки ефективним був освітній процес.

- Оцінка якості освітньої програми роботодавцями:Оцінка ефективності освітніх програм з точки зору роботодавців, що дозволяє визначити відповідність програм вимогам працевлаштування.

- Підготовка узагальнених інформаційно-аналітичних матеріалів за результатами проведеного комплексного аудиту:Підготовка звітів за результатами аудиту освітньої діяльності, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в роботі структурних підрозділів.

- Проведення опитувань (анкетувань) науково-педагогічних працівників щодо якості освітньої діяльності: Оцінка викладачами якості освітнього процесу та надання рекомендацій щодо його вдосконалення.
- Проведення опитувань здобувачів вищої освіти щодо якості освітньої діяльності: Регулярне проведення опитувань серед студентів для отримання зворотного зв'язку про якість навчання та освітніх послуг.

Висновки до розділу 3.

Рекомендується продовжувати роботу над впровадженням цифрових технологій, популяризацією інклюзивного підходу на національному рівні та залученням додаткових джерел фінансування (наприклад, грантів). Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія є прикладом сучасного підходу до управління якістю освітніх послуг, орієнтованого на інновації, інклюзивність і співпрацю з громадою. Її досвід може слугувати моделлю для інших закладів освіти України.

Рекомендовано впровадження міжнародних стандартів освіти на основі стандартів ISO.

ISO 21001:2018 — це міжнародний стандарт, розроблений для освітніх організацій, який встановлює вимоги до системи менеджменту, спрямованої на покращення процесів навчання та задоволення потреб учнів та інших зацікавлених сторін. Він базується на структурі ISO 9001, але адаптований спеціально для освітнього середовища. Стандарт допомагає освітнім установам підвищити якість своїх послуг, забезпечити прозорість процесів та сприяти безперервному вдосконаленню.

ISO 29993:2017 — це міжнародний стандарт, який визначає вимоги до навчальних послуг поза межами формальної освіти, включаючи всі види навчання протягом життя, такі як професійна підготовка та інші форми неформальної освіти. Він охоплює аспекти планування, реалізації та

оцінювання навчальних послуг, забезпечуючи єдиний підхід до якості та ефективності навчання.

ВИСНОВКИ

1. У першому розділі проаналізовано стан розвитку системи моніторингу якості освіти закладів вищої освіти України та встановлено, що наразі система вищої освіти вдосконалюється відповідно до вимог вітчизняних та світових стандартів.

2. Створення якісного освітнього середовища є особливо важливим завданням для закладів вищої освіти у сучасних реаліях, адже саме закладів вищої освіти формують людський капітал, впливають на конкурентоспроможність країни та покращують якість життя громадян, населення.

3. Формування якісної освітньої послуги має базуватися на використанні специфічних принципів управління, оскільки за їх допомогою система управління встановлює правила поведінки та діяльності всіх підлеглих об'єктів, координує, уніфікує, погоджує та регулює їх діяльність. На формування управлінських рішень впливають системи пріоритетів і цінностей, що складаються в бізнес-середовищі. Важливо пам'ятати, що надання якісної освіти зараз як ніколи важливо для забезпечення кваліфікованими спеціалістами відбудови України.

4. Структура Хортицької національної академії складається з кількох взаємопов'язаних елементів: колегіальних органів (наприклад, Вчена рада, методична рада), адміністративного персоналу (ректорат, деканати), структур, відповідальних за забезпечення якості освіти (відомство з контролю якості), гарантів освітніх програм та допоміжних підрозділів (бібліотека, обчислювальний центр).

5. Аналіз фінансового забезпечення свідчить про позитивну динаміку, що дозволяє покращувати матеріально-технічну базу. Зокрема, за останні три роки було виділено додатково [сума] грн на модернізацію навчальних лабораторій та створення безбар'єрного середовища для студентів з особливими потребами.

6. Система внутрішнього забезпечення якості освіти в академії базується на постійному моніторингу освітнього процесу, проведенні самооцінки та зовнішньої експертизи. Для забезпечення відповідності освітніх програм сучасним вимогам використовуються такі інструменти, як анкетування студентів та викладачів, аналіз результатів навчання тощо.

7. Академія активно впроваджує інноваційні підходи в організації освітнього процесу, зокрема, використовує сучасні технології дистанційного навчання та розробляє нові освітні програми, що відповідають потребам ринку праці.

8. Для подальшого розвитку необхідно постійно вдосконалювати систему внутрішнього забезпечення якості, зокрема через оптимізацію фінансування та розробку нових механізмів мотивації викладачів. Крім того, важливо враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві та конкурентне середовище, на діяльність академії.

9. Рекомендується продовжувати роботу над впровадженням цифрових технологій, популяризацією інклюзивного підходу на національному рівні та залученням додаткових джерел фінансування (наприклад, грантів). Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія є прикладом сучасного підходу до управління якістю освітніх послуг, орієнтованого на інновації, інклюзивність і співпрацю з громадою. Її досвід може слугувати моделлю для інших закладів освіти України.

10. Рекомендовано впровадження міжнародних стандартів освіти на основі стандартів ISO.

ISO 21001:2018 — це міжнародний стандарт, розроблений для освітніх організацій, який встановлює вимоги до системи менеджменту, спрямованої на покращення процесів навчання та задоволення потреб учнів та інших зацікавлених сторін. Він базується на структурі ISO 9001, але адаптований спеціально для освітнього середовища. Стандарт допомагає освітнім установам підвищити якість своїх послуг, забезпечити прозорість процесів та сприяти безперервному вдосконаленню.

ISO 29993:2017 — це міжнародний стандарт, який визначає вимоги до навчальних послуг поза межами формальної освіти, включаючи всі види навчання протягом життя, такі як професійна підготовка та інші форми неформальної освіти. Він охоплює аспекти планування, реалізації та оцінювання навчальних послуг, забезпечуючи єдиний підхід до якості та ефективності навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитренко Г. А., Ануфрієва О. Л., Бурлаєнко Т. І., Медвідь В. В. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст : навч. посіб. / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. К.: Видавництво «Аграрна освіта», 2016. 335 с.
2. Грабовенко Н. В. Забезпечення якості освіти як пріоритетний напрям державної політики. Публічне урядування: збірник. К.: ПрАТ «ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом», 2019. № 5 (20). С. 44–55. doi: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)).
3. Клімова Г. П. Інтерпретація поняття «якість вищої освіти»: соціолого-філософська рефлексія. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Соціологія. 2016. № 3. С. 34–43. doi: <https://doi.org/10.21564/2075-7190.30.90231>.
4. Клімова Г. П. Якість вищої освіти: європейський вимір. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія : Філософія. 2016. № 1. С. 203–210. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnyua_2016_1_22.pdf
5. Костюченко М. П. Теоретико-методологічні аспекти управління якістю: навчальний посібник для студентів технічних спеціальностей: У 2-х частинах. Частина II. Видання друге, зі змінами та доповненнями. К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 392 с.
6. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015, IDT). Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с.
7. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015, IDT). Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. IX, 22 с.
8. World University Rankings. Available at URL: www.timeshighereducation.com/world-university-rankings
9. Methodology Ranking Web. Available at URL: www.webometrics.info/en/Methodology.

10. <https://osvita.ua/vnz/rating/92375/>
11. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ: МАУП, 2000. С. 260–283.
12. Коротков Є. Концепція якості освіти URL: <http://osvita.ua/school/manage/general/1342/>.
13. Красношопка В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій. Київ: Київ, 2004. 42 с.
14. Локшина О. І. Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи. Київ: К.І.С., 2004. 128 с.
15. Луговий В.І. Управління освітою: навч. посіб. для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління». Київ : Вид-во УАДУ, 1997. 302 с.
16. Ляшенко О. І. Якість освіти як основа функціонування і розвитку сучасних систем освіти. Педагогіка и психологія. 2005. № 1 (46). С. 5–12.
17. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 325 с. (Вища освіта ХХІ століття).
18. Скуловатова О. Інтернет-ресурси як психологічний фактор впливу на якість навчання // Актуальні проблеми психології: вісник КНТЕУ. 2013. № 5. С. 84–94. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2013/05/7.pdf>.
19. Станкевич І.В. Концептуальний підхід до управління навчально-виробничою діяльністю освітньої організації // Науковий вісник Херсонського державного економічного університету. Херсон: Херсон. держ. ун-т, 2015. Вип. 12. Ч. 3. С. 78–84. (Серія: Економічні науки).
20. Станкевич І.В. Система забезпечення якості вищої освіти України: загальні засади реформування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Інноваційна стратегія і тактика фінансово-економічного розвитку суб'єктів національного господарства» (19–20 грудня 2014 р., м. Чернівці)] / Буковин.держ. фінанс.-екон. ун-т: у 3 ч. Ч. 2. Чернівці: ВД «Гельветика». 2014. С. 74–

21. Станкевич І.В. Управління діяльністю освітньої організації на засадах багатовимірного оцінювання якості дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, Одеса, 2018. 473 с.

22. Станкевич І.В. Моніторинг факторів впливу на якість вищої освіти та навчально-виробничої діяльності освітніх організацій: materials of International scientific-practical conference [«Economic Development strategy in terms of European integration» (may 27, 2016 (Kaunas, Lithuania))]. Lithuania: Aleksandras Stulginskis University. Business and Rural development management institute. P. 186–189.

23. Станкевич І.В. Моніторингові моделі оцінювання якості вищої освіти: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін»(29–30 квітня, 2016 р., м. Одеса)]. Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечнікова. С. 150–153. 24. Stankevych I.V. Internal and external factors of impact on the quality of higher education // Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 1. С. 286–291.

25. А. Тайджман і Т.Невілл Послтвейн. Моніторинг стандартів освіти. Львів: Літопис, 2003. 328 с.

26. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.

27. Чемерис А.О. Якість освіти як загальна тенденція європейської інтеграції. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/7711/97/>.

28. Чміль А.І. Принципи формування системи управління якістю вищої освіти в умовах реформування URL: <http://umo.edu.ua/>

29. Jongbloed B., Vossensteyn H., van Vught F., Westerheijden D.F. (2018) Transparency in higher education: the emergence of a new perspective on higher education governance. In European higher education area: The impact of past and future policies, pp. 441-454.

30. Postanova Kabinetu Ministriv «Pro Rozpodil Vydatkiv Derzhavnoho Biudzhetu Mizh Zakladamy Vyshchoi Osvity Na Osnovi Pokaznykiv Yikh Osvitnoi Naukovoi Ta Mizhnarodnoi Diialnosti» [Decision of Cabinet of Ministers of Ukraine

«On the distribution of state budget expenditures between higher education institutions on the basis of indicators of their educational, scientific and international activities»]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-n#Text>

31. QS World University Rankings Available at URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/>

32. QS Higher Education System Strength Rankings 2018. Available at: www.topuniversities.com/system-strength-rankings/2018

33. World University Rankings. Available at URL: www.timeshighereducation.com/world-university-rankings

34. Academic Ranking of World Universities 2020. Available at URL: <http://www.shanghairanking.com/>

35. Federkeil G., Van Vught F. A., Westerheijden D.F. An evaluation and critique of current rankings. In Multidimensional Ranking. 2012. №37. P. 39-70.

36. U-Multirank. Available at URL: www.umultirank.org/export/sites/default/press-media/media-center/universities/2020/country-reports/UA-Country-report-2020.pdf

37. Methodology: how and why we rank by influence academic influence. Available at: academicinfluence.com/about/methodology

38. Methodology Ranking Web. Available at URL: www.webometrics.info/en/Methodology.

39. Barrigos R. The neoliberal transformation of higher education. URL: <https://marxistleftreview.org/articles/the-neoliberaltransformation-of-higher-education/>

40. History of Higher Education in Australia. URL: [https://www.k12academics.com/Higher%20 Education%20Worldwide/](https://www.k12academics.com/Higher%20Education%20Worldwide/).

41. Ріндфляйш Є, Менніг-Фортман Ф. Дуальна освіта в Німеччині. Від теорії та практики до кваліфікованого працівника» 2020, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V URL: <https://www.kas.de/documents/270026/8703904/Publikation.+Duale+Ausbildung+>

in+Deutschland+%28 Ukrainisch%29+2020.pdf/4b981140-72b7-e8732afd-7beef983502c?version=1.0&t=1604995450314.

42. The Quality Assurance Agency for Higher Education URL: <https://www.qaa.ac.uk/>

43. Звіт ректора Хортицької національної академії за 2020/2021 н.р. URL: https://khnnra.edu.ua/wp-content/uploads/2021/09/ZVIT-rektora_2020-2021_ostatnochnij-variant.pdf

44. Звіт ректора Хортицької національної академії за 2021/2022 н.р. URL: <https://khnnra.edu.ua/wp-content/uploads/2022/10/Zvit-rektora-2021-2022.pdf>

45. Звіт ректора Хортицької національної академії за 2022/2023 н.р. URL: https://khnnra.edu.ua/wp-content/uploads/2023/09/ZVIT-rektora_2020-2021_ostatnochnij-variant.pdf

46. Звіт ректора Хортицької національної академії за 2023/2024 н.р. URL: <https://khnnra.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/Zvit-rektora-2021-2022.pdf>

45. YouControl – українська команда, яка створює сервіси для аналізу підприємств. URL: <https://youcontrol.com.ua/>

46. Матеріально-технічне забезпечення Хортицької національної академії. URL: <https://khnnra.edu.ua/publiczna-informatsiya/materialno-tehnichne-zabezpechennya/>

47. Аналіз виконання державного та місцевих бюджетів за 9 місяців 2024 року URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15748> (дата звернення 21.11.2024).

48. Офіційний сайт Хортицької національної академії URL: <https://khnnra.edu.ua/>

49. Кошторис – як створити ідеальний URL: <https://bitfaktura.com.ua>

50. Офіційний сайт Національного авіаційного університету. Система менеджменту якості. URL: <https://nau.edu.ua/ua/menu/quality/quality-procedures/sistema-menedzhmentu-yakosti-nau/>