

УДК 37.012:378.1

## СТРАТЕГІЯ РОЗРОБЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ

© Красильникова Г.В.

*Хмельницький національний університет*

### Інформація про автора:

**Красильникова Ганна Володимирівна:** ORCID: 0000-0002-4849-722X; [krasil@ukr.net](mailto:krasil@ukr.net);  
кандидат педагогічних наук; доцент кафедри теорії та методики трудового і професійного навчання;  
Хмельницький національний університет; вул. Інститутська 11, м. Хмельницький, 29016, Україна.

У статті розглянуті типові етапи розробки та впровадження системи моніторингу якості професійної підготовки фахівців на інституційному рівні: аналіз складових освітньої системи вищого навчального закладу, цілепокладання, проектування, впровадження та постійне покращення.

Виявлені чинники, що впливають на вибір вищим навчальним закладом власної стратегії розбудови системи моніторингу, зокрема його ресурсне забезпечення, місія, практика управлінської діяльності та корпоративна культура якості.

**Ключові слова:** моніторинг; система моніторингу; система управління якістю; якість професійної підготовки фахівців.

**Красильникова А.В.** «Стратегия разработки внутренней системы мониторинга качества профессиональной подготовки специалистов»

В статье рассмотрены типовые этапы разработки и внедрения системы мониторинга качества профессиональной подготовки специалистов на институциональном уровне: анализ составляющих образовательной системы вуза, целеполагание, проектирование, внедрение и постоянное улучшение.

Выявлены факторы, влияющие на выбор вузом собственной стратегии развития системы мониторинга, в т. ч. его ресурсное обеспечение, миссия, практика управленческой деятельности и корпоративная культура качества.

**Ключевые слова:** мониторинг, система мониторинга, система управления качеством, качество профессиональной подготовки специалистов.

**Krasylnykova H.V.** «Strategy of development of the internal quality monitoring system of professional training».

The article covers the typical stages of development and implementation of the quality monitoring system of professional training at the institutional level: the analysis of the components of the educational system of the University, goal-setting, design, implementation and continuous improvement.

Factors influencing the selection of the University's own development strategy monitoring system, including its resources, mission, practice management activities and corporate quality culture.

**Keywords:** monitoring, system monitoring, quality management system, the quality of professional training

**Постановка проблеми.** Складність розроблення та запровадження моніторингу на інституційному рівні полягає в тому, що на момент початку робіт у кожному ВНЗ склалася власна системи управління якістю вищої освіти певного рівня розвитку (зрілості), яка може базуватися на різних моделях та принципах [1]. Відтак розбудову системи внутрішнього моніторингу доцільно розглядати як базову умову розроблення або вдосконалення існуючої системи управління якістю вищої освіти у ВНЗ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Моніторингові процедури відомі всім вітчизняним навчальним закладам і періодично використовуються ними в практичній

діяльності[2]. Однак із прийняттям нового Закону України “Про вищу освіту” [3], п’ятий розділ якого присвячений питанню створення систем внутрішнього забезпечення ВНЗ якості освітньої діяльності та вищої освіти, нагальною стає проблема розроблення системи моніторингу. Саме моніторинг, як інструмент забезпечення закладу достовірною інформацією, сприятиме прийняттю ВНЗ ефективних управлінських рішень. Відтак невдовзі кожен вітчизняний навчальний заклад стикнеться з викликом створення інноваційних освітніх структур та запровадженням цілісної системи моніторингу якості вищої освіти та освітньої діяльності.

Чинні моделі моніторингу на інституційному рівні досить різноманітні, під час їх запровадження вітчизняні виші проходять індивідуальний складний шлях вибору та розроблення. Однак досліджень, присвячених узагальненню накопиченого провідними ВНЗ досвіду щодо типових етапів розроблення та впровадження внутрішніх систем моніторингу якості, висвітленню існуючих стратегій створення таких систем на інституційному рівні у науковій літературі не виявлено.

**Постановка завдання.** Актуальним є встановлення типових етапів розроблення та впровадження внутрішньої системи моніторингу якості професійної підготовки фахівців на інституційному рівні і характеристика чинників, що впливають на вибір ВНЗ власного шляху створення такої системи.

**Виклад основного матеріалу.** Для розроблення системи моніторингу можуть використовуватися різні стратегії і ВНЗ обиратиме ту з них, що враховує умови роботи закладу. На нашу думку, стратегія поетапного впровадження окремих модулів системи моніторингу якості дозволить закладу, використовуючи різноманітний інструментарій, поступово покращувати роботу на певних напрямках своєї діяльності. Прикладом запровадження таких інструментів є тестовий вступний контроль абітурієнтів на ОКР спеціаліста і магістра, рейтинги студентів на етапі підсумкового семестрового контролю та державної атестації тощо.

Стратегія розробки та впровадження власної системи моніторингу якості професійної підготовки фахівців у ВНЗ представлена нами у вигляді послідовності таких етапів: аналіз складових освітньої системи закладу, цілепокладання, проектування, впровадження та постійне покращення. При цьому під стратегією ми розуміємо загальний план діяльності, що охоплює тривалий період часу; встановлює сукупність норм, орієнтирів, способів і правил діяльності і забезпечує ВНЗ конкурентні переваги у професійній підготовці фахівців певного напрямку (спеціальності).

Вихідними позиціями, на яких базується вибір стратегії розробки та впровадження моніторингу якості професійної підготовки фахівців на інституційному рівні, є:

- створення сучасних систем моніторингу на інституційному рівні за принципом дуальності: забезпечення якості професійної підготовки фахівців та постійне її покращення, а відтак задоволення потреб держави у висококваліфікованих фахівцях та запитів особистості;
- гуманізація та інтенсивна психологізація процесу управління, а отже, і моніторингу як його невід’ємного механізму;
- посилення ролі та взаємодії всіх суб’єктів освітнього процесу, в якій бенефіціари стають рівноправними партнерами, зацікавленими в доступній правдивій інформації про якість професійної підготовки фахівців;
- студентоцентризм, як орієнтування освіти на особистість студента, створення сприятливих умов для його навчання, організацію освітнього процесу, орієнтованого на потреби студента;
- система моніторингу вибудовується шляхом послідовної реорганізації існуючої практики управління, її вдосконалення на основі традицій конкретного ВНЗ;
- враховуються основні принципи TQM (в першу чергу, орієнтація на споживача та процесний підхід) і Європейські стандарти забезпечення якості у вищій освіті ESG;

- організація системи моніторингу якості професійної підготовки фахівців пов'язана з обробкою великих масивів інформації, що потребує комплексної автоматизації всіх управлінських процесів із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Системотвірним чинником у виборі стратегії створення системи моніторингу якості професійної підготовки фахівців певного напрямку (спеціальності) у ВНЗ є ринок праці, який сприяє реформуванню ринку освітніх послуг та оновленню навчальних планів (освітніх програм). Потреби суспільства у сфері виробництва представляються в персоніфікованій формі роботодавців.

Окрім роботодавців, існує широке коло й інших суб'єктів, які виявляють інтерес до професійної підготовки фахівців та її якості. Ми визнали за можливе представити їх двома категоріями: внутрішніх (здобувачі вищої освіти, професорсько-викладацький склад, навчально-допоміжний персонал, апарат управління, адміністративно-господарський штат тощо) та зовнішніх суб'єктів (абітурієнти та їхні референтні групи, роботодавці, ВНЗ-конкуренти, рекрутенгові агенції, громадянське суспільство, міське (районне, обласне) управління освіти, МОН України тощо). Отже, принцип "орієнтація на споживача" вимагає аналізу очікувань та потреб, зокрема й латентних, усіх груп потенційних споживачів результатів освітньої діяльності ВНЗ.

Водночас вагомим чинником розробки та впровадження комплексного моніторингу на інституційному рівні виступає місія ВНЗ, що визначає методологію моніторингу, структуру критеріїв і показників, процедуру збору інформації і обробки даних.

Місія визначає пріоритетний напрям розвитку закладу. Відтак, саме від неї, у великій мірі, буде залежати політика і цілі ВНЗ щодо якості професійної підготовки фахівців. Зокрема провідні "елітні" вітчизняні ВНЗ, як правило, проголошують своєю місією підготовку фахівців, конкурентоспроможних на європейському ринку праці, звідси їх цілі спрямовують діяльність навчального закладу на міжнародне визнання якості підготовки студентів.

Така мета диктуватиме низку подальших кроків ВНЗ щодо створення та функціонування системи забезпечення і моніторингу якості, а саме: на використання міжнародних індикаторів якості професійної підготовки фахівців певних напрямів (спеціальностей) тощо.

У той же час регіональні ВНЗ свою місію, зазвичай, вбачають у забезпеченні регіональних ринків праці конкурентоспроможними фахівцями, від якості яких залежатиме розвиток кластерів економіки регіонів та країни в цілому. Таким чином, основною метою закладів такого типу буде гарантування якості професійної підготовки випускників роботодавцям міста, районів, області, регіону та її постійне покращення на основі зворотного зв'язку з усіма бенефіціарами.

Отже, обов'язкове впровадження системи внутрішнього моніторингу якості професійної підготовки фахівців у вітчизняних ВНЗ, із прийняттям нового Закону про вищу освіту, не означає існування типових рішень цієї проблеми. Відтак, різні організаційні структури управління закладом, стан контрольно-оцінної діяльності в ньому та наявність систем управління якістю і ступінь їх зрілості обумовлюють різноманітні траєкторії стратегії ВНЗ щодо розроблення та впровадження моніторингу якості професійної підготовки фахівців.

Безперечно, ключовим чинником вибору подальшої стратегії діяльності ВНЗ у галузі якості є чинний рівень інституалізації його системи якості, що базуються на різних моделях якості (TQM, стандартах ISO, ENQA, EFQM тощо). Необхідно відзначити, що принципи, на яких базуються вищезгадані моделі у переважній більшості збігаються, а якщо й відрізняються, то лише за ступенем охоплення повноти і глибини основних і ресурсних процесів в організації. Принциповою методологічною основою застосування більшості сучасних моделей якості вищої освіти, на нашу думку, є методологія тотального менеджменту якості (TQM). Процесний підхід, орієнтування на споживача є наріжними

принципами TQM, які отримали подальший розвиток у моделях якості на основі міжнародних стандартів серії ISO.

Оскільки принципи іншої європейської моделі – ENQA сфокусовані лише на рівнях вищої освіти і не розповсюджуються на інші галузі, зокрема наукову діяльність, загальне управління освітнім закладом, то їх доцільно використовувати як доповнення до базової моделі.

Водночас слід пам'ятати про появу трирівневої інноваційної моделі системи управління якістю (СУЯ), яка, на відміну від відомої дворівневої [4], містить новий рівень – інновації системи. Вона базується на дванадцяти принципах управління якістю, забезпечує можливості застосування бенчмаркінгу і вперше пропонує впроваджувати індивідуальні моделі самооцінювання [5].

Отже, виходячи з вищевикладеного, ми вважаємо, що при розробленні внутрішньої системи моніторингу якості доцільно використовувати вищезгадані методологічні засади TQM, тоді ця система може бути легко вбудована в одну із моделей якості ВНЗ, в той же час складові підсистеми моніторингу будуть обумовлені особливостями цієї моделі. Водночас нововведення у вигляді моніторингу не тільки не ламає існуючу систему управління, але й вимагає забезпечення її стабільності, довготривалості й надійності.

Загальну схему розроблення та впровадження системи моніторингу якості на інституційному рівні можна представити у вигляді логічного ланцюжка (рис. 1).

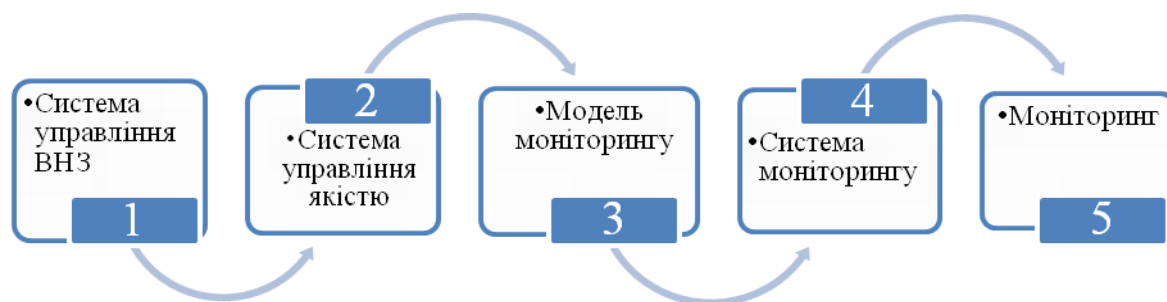


Рис. 1. Загальна схема розроблення та впровадження системи моніторингу якості на інституційному рівні

Розгорнута графічна інтерпретація стратегії розроблення та впровадження системи моніторингу якості професійної підготовки фахівців на інституційному рівні представлена на рис. 2.

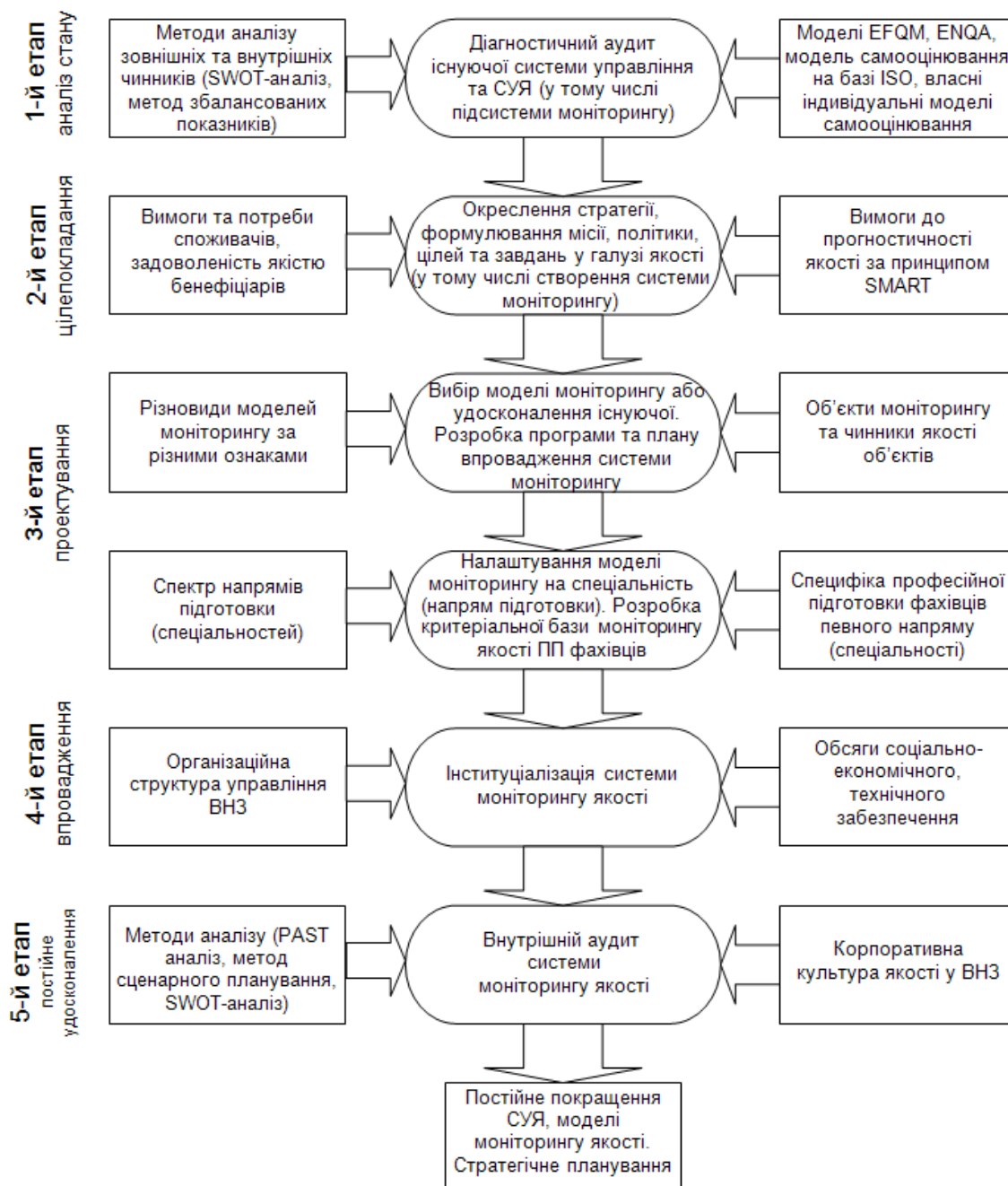


Рис. 2. Стратегія розроблення та впровадження системи моніторингу якості професійної підготовки фахівців на інституційному рівні

Оскільки ВНЗ функціонують у різних зовнішніх умовах (обсяги державного замовлення на підготовку фахівців певного напрямку (спеціальності), фінансування ВНЗ), це, безумовно, впливає на якість реалізації ними професійної підготовки фахівців. Аналіз поточної ситуації у ВНЗ доцільно проводити на базі конкретних кількісних та якісних даних про перспективи розвитку регіонального ринку праці та ринку освітніх послуг.

За таких умов для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ВНЗ доречно використовувати європейську методику SWOT-аналізу, згідно з якою до внутрішнього середовища відносяться сильні та слабкі (StrengthsandWeakness) сторони ВНЗ; до зовнішніх чинників – можливості (Opportunities) зовнішнього середовища, що сприяють створенню переваг закладу на ринку освітніх послуг порівняно з іншими ВНЗ, і небезпеки (Threats),

тобто характеристики зовнішнього середовища, що можуть потенційно погіршити стан на ринку [6].

Безперечно, що до сильних сторін ВНЗ можна віднести наявність власної системи моніторингу якості, аналіз рівня зрілості якої можна виконати, спираючись на рекомендації стандарту серії ISO 9004 [5] (вітчизняний аналог [7]).

Модель містить п'ять рівнів зрілості моніторингу в СУЯ:

- перший – моніторинг носить випадковий характер і застосовується в кризових ситуаціях, що стосуються результатів навчання або управління. Акцент під час моніторингу робиться на результатах навчання студентів. При цьому інформація щодо обов'язкових та законодавчих вимог відслідковується, а зміни у вимогах - не систематично;

- другий – процес моніторингу відбувається періодично. Акцент під час моніторингу робиться на бенефіціарів. Потреби та очікування споживачів відстежуються систематично. Аналогічно зміни в обов'язкових та законодавчих вимогах відстежуються систематично шляхом формалізованих механізмів;

- третій – процес моніторингу регулярно оцінюється з точки зору покращення результативності. Акцент під час моніторингу робиться на навчальні заклади попереднього освітнього рівня як партнерів-постачальників абітурієнтів та інші зацікавлені сторони. Зворотній зв'язок із ключовими закладами-партнерами підтримується в плановому режимі. Зворотній зв'язок із персоналом здійснюється лише у випадку порушень. Можливості діючого процесу відслідковуються. Процеси для відстеження змін у обов'язкових та законодавчих вимогах результативні та ефективні;

- четвертий – процес моніторингу здійснюється систематично і планово, містить перехресну звірку з даними від зовнішніх джерел.

Вимоги до ресурсів ВНЗ оцінюються систематично та планово впродовж тривалого часу. Зворотній зв'язок із співробітниками і бенефіціарами здійснюється шляхом професійно проведених опитувань та інших механізмів, таких як форус-групи;

- п'ятий – процес моніторингу є джерелом надійних даних та тенденцій. Акцент під час моніторингу робиться на тенденціях у сфері діяльності організації, технології та ринку праці з оптимізацією використання та розвитку ресурсів. У плановому порядку відслідковуються минулі та очікувані зміни зовнішнього середовища, що можуть вплинути на результати діяльності ВНЗ.

На другому етапі – цілепокладання відбувається декомпозицією основної мети на конкретні завдання розроблення та впровадження системи моніторингу якості професійної підготовки фахівців певного напрямку (спеціальності); його соціально-економічного, технологічного забезпечення; формування організаційної структури для впровадження моніторингу тощо.

Ми погоджуємося з думкою науковців С.Н. Кучера, Т.М. Гозмана, що організація внутрішнього моніторингу, відповідно до першої аксіоми загального управління якістю, полягає в послідовній реорганізації існуючої практики, її вдосконаленні [8]. Отже, на етапі проектування обираються шляхи реорганізації існуючої практики внутрішнього контролю ВНЗ, удосконалення системи управління якістю, розроблення структури і змісту моніторингу якості професійної підготовки фахівців певного напрямку (спеціальності), в яких відображається специфіка конкретного навчального закладу, особливості його освітньої діяльності та управлінської культури; сучасні вимоги до освітнього та допоміжних (супутніх) процесів, умов і результатів їх здійснення. При цьому слід враховувати, що успіх створення системи моніторингу якості професійної підготовки фахівців на інституційному рівні буде залежати від обраної тактики – поступової, м'якої, поетапної організації процесу її розроблення, впровадження і підтримки.

Форсування подій за умов обмежених фінансово-економічних ресурсів, чисельних не завжди виправданих реформ в освітній галузі в останні роки, великих обсягів аудиторного навантаження на викладача (до 900 год./рік), бюрократичного тиску та тотального контролю за його діяльністю, недостатньої обізнаності в питаннях менеджменту якості



управлінського персоналу, інших корпоративних інтересів може спричинити сильний супротив впровадженню системи моніторингу якості як з боку академічного персоналу, так і керівників середньої ланки ВНЗ.

Ми поділяємо думку О.В. Родіонова, який пов'язує успіх впровадження моніторингу якості професійної підготовки фахівців із вдалим вибором конструкції організаційної структури ВНЗ, у межах якої буде реалізовуватися процесний підхід та управління якістю [9]. Водночас функціонування чіткої структурованої системи управління якістю на інституційному рівні має підкріплюватися відповідним ресурсним та організаційним забезпеченням, моделями інноваційних управлінських структур, до складу яких входитимуть новостворені структурні підрозділи з питань якості.

Отже, серед внутрішніх контентів, що мають значний вплив на впровадження та функціонування моніторингу якості на інституційному рівні, можна назвати структуру управління ВНЗ, його організаційну (корпоративну) культуру, ресурсний та людський потенціал тощо. Культура управління, як напрацьовані і визнані суспільством, організацією, групою людей цінності, соціальні норми, установки, особливості поведінки, є ознакою демократизації, переходу до неформальних, гнучких способів і адаптивних методів освітнього менеджменту ВНЗ. Ми переконані, що за сучасних умов менеджмент має використовуватися не стільки як система влади у формі ієрархічної піраміди, а як ресурс розвитку горизонтальної організаційної системи закладу освіти.

Не можемо оминати увагою принцип дуальності при розробці систем управління якістю, що полягає в одночасному забезпеченні якості професійної підготовки фахівців та постійному її покращенні. Відтак заключним у стратегії розробки та впровадження системи моніторингу є етап, на якому відбувається самооцінювання моделі моніторингу, пошук шляхів постійного покращення системи моніторингу якості, запровадження інновацій тощо.

Стратегічне планування діяльності ВНЗ, в умовах жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг та праці, дозволить навчальному закладу: задовольняти очікування та вимоги бенефіціарів щодо якості освіти, які постійно зростають; прогнозувати зміни ключових чинників зовнішнього середовища, а відтак, виходити на нові ринки освітніх послуг; використовувати нові моделі та технології навчання; розширювати гнучкість програм та курсів; пропонувати нові навчальні продукти тощо.

**Висновки.** Отже, система якості не може бути занесена у ВНЗ ззовні, вона має бути побудована лише всередині для потреб навчального закладу, підвищення ефективності та якості професійної підготовки фахівців. Попри існування великої кількості моделей, кожен ВНЗ має пройти індивідуальний шлях розроблення та запровадження моніторингу якості професійної підготовки фахівців як інструмента забезпечення ефективної діяльності системи якості. При створенні власної системи моніторингу вищий навчальний заклад має врахувати різноманітні чинники, у тому числі – практику управлінської діяльності та корпоративну культуру якості ВНЗ.

#### Список використаних джерел

1. Побудова систем управління якістю вищих навчальних закладів: посіб. для студ. вищ. навч. закл. : у 2 кн. / Л.М.Віткін, С.М.Лаптев, Т.В.Фініков, С.М. Піддубна. – Київ: Таксон, 2009. – 564 с.
2. Скиба М. Є. Моніторинг якості навчального процесу у вищому закладі освіти : монографія / М.Є. Скиба, С.Г. Костогриз, Г.В. Красильникова. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 219 с.
3. Закон України “Про вищу освіту” від 01.07.2014 року № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu>. (дата звернення 12.08.2014 р.).
4. ISO 9001:2008 Quality managementsystems –Requirement (IDT). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.standards.org/standards/listing/iso\\_9001](http://www.standards.org/standards/listing/iso_9001). (дата звернення 27.01.2014 року).
5. ISO 9004:2009. Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=41014](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=41014). (дата звернення 01.09.2014 р.).
6. SWOT analysis for schools/education/colleges/universities [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rapidbi.com/swot-analysis-for-schools-and-education/>. (дата звернення 01.09.2014 року).

7. ДСТУ ISO 9004:2012. Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю (ISO 9004:2009, IDT): Національний стандарт України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dbn.at.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-1060>. (дата звернення 02.11.2014 р.).

8. Кучер С.Н. Организация внутреннего мониторинга качества образования в образовательном учреждении: методические рекомендации для руководителей образовательных учреждений, специалистов муниципальных органов управления образованием/ С. Н. Кучер, Т. М. Гозман. – Барнаул, 2010. – 129 с.

9. Родіонов О.В. Формування інноваційних організаційних структур управління якістю вищої освіти [Електронний ресурс]/ О. В. Родіонов // Управління проектами та розвиток виробництва: зб.наук. пр. / ЧНУ ім. В. Даля. – Луганськ, 2012. – № 1 (41). – С. 98–105. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/-Journal/41/12ravyvo.pdf>. (дата звернення: 11.07.2014 р.).

#### References

1. Vitkin, L, Laptiev, S, Finikov, T & Piddubna, S 2009, *Pobudova systemu pravlinniaya kistiu vyshchyykh navchalnykh zakladiv*, Takson, Kyiv.

2. Skyba, MYe, Kostohryz, SH & Krasyl'nykova, HV 2009, *Monitorynh yakosti navchalnoho protsesu u vyshchomu zakladi osvity*, Khmel'nytskyi Natsionalnyi Universytet, Khmel'nytskyi.

3. *Zakon Ukrainy Pro vyshchu osvitu 2014*, vid 01.07.2014 r. N 1556-VII, <http://vznz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu>, (data zvernennia 12.08.2014 r.).

4. International Organization for Standardization 2008, *Quality management systems. Requirement*, (IDT). ISO 9001:2008, < [http://www.standards.org/standards/listing/iso\\_9001](http://www.standards.org/standards/listing/iso_9001)>, (data zvernennia 27.01.2014 r.).

5. International Organization for Standardization 2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, ISO 9004:2009, <[http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=41014](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=41014)>, (data zvernennia 01.09.2014 r.).

6. SWOT analysis for schools/education/colleges/universities, <<https://rapidbi.com/swot-analysis-for-schools-and-education/>>.

7. International Organization for Standardization 2009, *Upravlinnia zadlia dosiahnennia staloho uspikhu orhanizatsii. Pidkhid na osnovi upravlinnia yakistiu*, (ISO 9004:2009, IDT), Natsionalnyi standart Ukrainy, <<http://dbn.at.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-1060>>, (data zvernennia 02.11.2014 r.).

8. Kucher, SN & Gozman, TM 2010, *Organyzatsiya vnutrennego monitorynga kachestva obrazovaniya v obrazovatel'nom uchrezhdenii*, Barnaul.

9. Rodionov, OV 2012, 'Formuvannia innovatsiinykh orhanizatsii nykhstrukturupravlinniyakisti u vyshchoi osvity', *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, no. 1 (41), pp. 98-105, <<http://www.pmdp.org.ua/images/-Journal/41/12ravyvo.pdf>>. (data obrashcheniya: 11.07.2014 r.).

*Стаття надійшла до редакції 05.09.2014р.*