

УДК 378.01:005

## **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МОНІТОРИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

**А. В. Боярська-Хоменко,  
В. В. Ворожбіт-Горбатюк, Л. М. Калашнікова**

### **MODERN TECHNOLOGIES OF MONITORING THE ACTIVITIES OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

**A. V. Boiarska-Khomenko, V. V. Vorozhbit-Horbatiuk,  
L. M. Kalashnikova**

Система управління освітою за останні роки зазнала кардинальних змін зокрема через перехід до нової моделі розвитку суспільства. Як наслідок, виникла потреба у підвищенні рівня автономії закладів вищої освіти, їх адаптації до мінливих вимог ринку праці, підвищенні академічної і професійної мобільності студентів та викладачів. Мета статті – розкрити деякі сучасні технології здійснення моніторингу діяльності закладів освіти різного рівня. Механізм управлінської діяльності передбачає: діагностику, керування, моніторинг та здійснюється циклічно. Структурування, постановка мети і завдань, прогнозування передбачуваних результатів діяльності, складання плану та алгоритму дій на усіх етапах адміністрування передбачають аналітику цілей. Популярним методом формування цілей є метод MBO: Management By Objectives. Згідно з ним можна сформулювати такі цілі діяльності закладу освіти як: соціально-економічні цілі, місія, стратегія, цілі за конкретними видами діяльності закладу, цілі особистісного розвитку учасників освітнього процесу, цілі окремих відділів, структур закладу освіти. Найбільш актуальним та ефективним технологіями аналізу цілей є такі: SWOT-аналіз завданнями якого є допомога в унаочненні та оцінці усіх чинників (внутрішніх і зовнішніх), які впливають на прийняття рішень, а також допомога у визначенні можливостей розвитку закладу освіти, метою проведення SWOT-аналізу якості освіти є виявлення позитивних і негативних факторів; частиною SWOT-аналізу є модель PRIMO-F, яка забезпечує узгоджену основу для порівняння; метод Delphi – це структура процесу прогнозування, заснована на результатах кількох раундів анкет, надісланих групі експертів, що поєднує переваги експертного аналізу з елементами «мудрості натовпу»; онлайн-інструменти щоб анонімно відповідати на запитання анкети, отримувати відгуки, обговорювати та переглядати свої відповіді, щоб побачити, чи зможуть вони досягти консенсусу експертів; PESTLE-аналіз – аудит шести зовнішніх впливів на заклад освіти: політичний, економічний, соціологічний, технологічний, законодавчий, вплив навколишнього середовища.

*Ключові слова:* освіта, моніторинг, технології моніторингу, заклад вищої освіти, управління, адміністративний менеджмент.

The education management system has undergone radical changes in recent years. This was due to the transition to a new model of social development. As a result, there is a need to increase the level of autonomy of higher education institutions, their adaptation to the changing demands of the labor market, increasing the academic and professional mobility of students and teachers. The purpose of the article is to reveal some modern technologies for monitoring the activities of educational institutions of different levels. The mechanism of management activities involves diagnosis, management, monitoring and is carried out cyclically. Structuring, setting goals and objectives, forecasting the expected results of activities, drawing up a plan and algorithm of actions at all stages of administration involve the analysis of goals. A popular method of goal setting is the MBO method: Management By Objectives. According to him, it is possible to form the goals of the educational institution. They are: socio-economic goals, mission, strategy, goals for specific activities of the institution, the goals of personal development of participants in the educational process, the goals of individual departments, structures of the educational institution. The most relevant and effective technologies of goal analysis are as follows: SWOT-analysis which aims to help identify and assess all factors (internal and external) that influence decision-making, as well as help determine opportunities for educational institution development, SWOT-analysis the quality of education is the identification of positive and negative factors; part of the SWOT analysis is the PRIMO-F model, which provides an agreed basis for comparison; the Delphi method is a structure of the forecasting process based on the results of several rounds of questionnaires sent to a group of experts; online tools, to answer questionnaire questions anonymously, receive feedback that represents a “group answer”, discuss and review their answers to see if they can reach a consensus of experts; PESTLE-analysis – audit of six external influences on the educational institution: political, economic, sociological, technological, legislative, environmental impact.

*Keywords:* education, monitoring, monitoring technologies, institution of higher education, management, administrative management.

**Загальна постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** За останні роки система вищої освіти зазнала кардинальних змін, що спричинило зміни у системі управління закладами вищої освіти та збільшило навантаження на них не лише в Україні, а у всьому світі. Однією з причин таких суттєвих змін є процес переходу до нової моделі розвитку суспільства в усьому світі і, як наслідок, пошук нових моделей на національному і місцевому рівнях (Гречаник, 2007). Цей процес викликає низку проблем, обмежень та міркувань, які в контексті освіти взагалі та вищої освіти зокрема виражаються у скороченні державних ресурсів і можливостей для фінансування системи вищої освіти (Одайник, 2010). Як наслідок, виникає потреба у підвищенні рівня автономії закладів вищої освіти, їх адаптації до мінливих вимог ринку праці, підвищенні академічної і професійної мобільності студентів та викладачів.

Зважаючи на це надзвичайно актуальним постає необхідність переосмислення питань щодо управління і адміністрування закладів вищої

освіти сьогодні, зокрема моніторинг та аналіз їхньої діяльності. Це підтверджується нормативно-правовою базою, зокрема Законом України про вищу освіту, у якому визначено, що «діяльність закладу вищої освіти провадиться на принципах: автономії та самоврядування; розмежування прав, повноважень і відповідальності засновника, державних органів та органів місцевого самоврядування; поєднання колегіальних та єдиноначальних засад» (Про вищу освіту, 2014).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми.** Актуальність проблеми аналізу діяльності закладів вищої освіти підтверджується і низкою теоретичних напрацювань вітчизняних науковців. Зокрема В. М. Гапонова розкрила основні інноваційні технології модернізації освітнього середовища сучасного закладу вищої освіти (Гапонова, 2020). І. Р. Петровська у своїх роботах розглядала питання підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу (Петровська, 2018). У працях Ж. Ф. Сабадаш розкрито деякі сучасні технології управлінської діяльності керівника закладу освіти (Сабадаш, 2019). Разом з тим, на сучасному етапі розвитку освіти окремої уваги потребує вивчення сучасних технологій здійснення моніторингу діяльності закладів освіти різного рівня, що є не достатньо висвітленим у педагогічній літературі.

**Мета статті** – розкрити деякі сучасні технології здійснення моніторингу діяльності закладів освіти різного рівня.

**Виклад основного матеріалу статті.** Механізм управлінської діяльності передбачає: діагностику, керування, моніторинг та здійснюється циклічно (Зінькова, 2016). Кожна позиція механізму передбачає визначення цілей, процесуальних аспектів, самоаналіз і моніторинг результатів. Зокрема доволі популярним методом формування цілей є метод МВО: *Management By Objectives* (Темченко, 2020). Згідно з ним можна сформулювати такі цілі діяльності закладу освіти як: соціально-економічні цілі, місія, стратегія, цілі за конкретними видами діяльності закладу, цілі особистісного розвитку учасників освітнього процесу, цілі окремих відділів, структур закладу освіти (Шаповал, 2017).

Структурування, постановка мети і завдань, прогнозування передбачуваних результатів діяльності, складання плану та алгоритму дій на усіх етапах адміністрування передбачають аналітику цілей (Рогова, 2020). Зважаючи на це, варто розглянути найбільш актуальні та ефективні технології аналізу цілей.

Істотні аспекти діяльності та якості у закладах освіти можна простежити за допомогою *SWOT-аналізу*. Це поняття є скороченою аббревіатурою від перших літер англійських слів: «S» – *Strengths* (сильні сторони); «W» – *Weaknesses* (слабкі сторони); «O» – *Opportunities* (можливості); «T» – *Threats* (загрози). Варто зазначити, що завданнями *SWOT-аналізу* є допомога в унаочненні та оцінці усіх чинників (внутрішніх і зовнішніх), які впливають на прийняття рішень, а також допомога у визначенні можливостей розвитку закладу освіти. *SWOT-аналіз* може застосовуватись у різних ситуаціях за різних потреб: визначення нових напрямів діяльності закладу освіти, перегляд реалізації внутрішньої і зовнішньої політики закладу освіти, визначення можливостей і варіантів модернізації структури закладу освіти, перевірка правильності векторів розвитку закладу (*SWOT-аналіз*, 2017).

*SWOT-аналіз* – це метод, що використовується для моніторингу діяльності закладу освіти шляхом оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на установу та дозволяють виділити її сильні та слабкі сторони щодо можливостей та загроз, що існують в інституційному середовищі (Юник, 2019). Метою проведення *SWOT-аналізу* якості освіти є виявлення позитивних і негативних факторів (проведення об'єктивного аналізу).

*SWOT-аналіз* має ряд переваг, але й деякі обмеження. Переваги *SWOT-аналізу*: сприяння використанню можливостей, розвиток сильних сторін, допомога стратегічному плануванню завдяки лаконічній і повній інформації, допомога в мінімізації загроз. Таким чином, за допомогою *SWOT-аналізу* установа може пов'язати ресурси та можливості із середовищем, в якому вона працює. Обмеження *SWOT-аналізу*: може бути суб'єктивним через ступінь невизначеності інституційного середовища, досить складно урахувати всі переваги і труднощі, можливості та загрози, суб'єктивність ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього впливу.

*SWOT-аналіз* є цінним інструментом для оцінки стратегічної позиції закладу освіти та ринкового середовища праці. Розглянемо кожен елемент більш докладно. Сильні сторони – це стійкі внутрішні фактори (особливості), які дають закладу освіти конкурентну перевагу над аналогічними закладами. Вони повинні активно розвиватися щоб виділити освітні послуги закладу освіти. Слабкі сторони – це внутрішні фактори, які ставлять діяльність закладу освіти у невідгідне конкурентне становище. Щоб досягти успіху, необхідно вжити заходів, аби мінімізувати вплив цих факторів. Можливості – це зовнішні умови у освітньому просторі, якими

заклад освіти може скористатися щоб покращити якість освітніх послуг і стати більш конкурентоспроможним. Використання цих умов може ще більше посилити конкурентну перевагу закладу освіти. Загрози – це зовнішні умови, які можуть мати значний негативний вплив на конкурентні переваги та прибутковість закладу освіти.

Частиною SWOT-аналізу є модель PRIMO-F, яка забезпечує узгоджену основу для порівняння або всередині організації або для порівняння з попереднім аналізом або порівняння з іншими організаціями (Рис. 1).

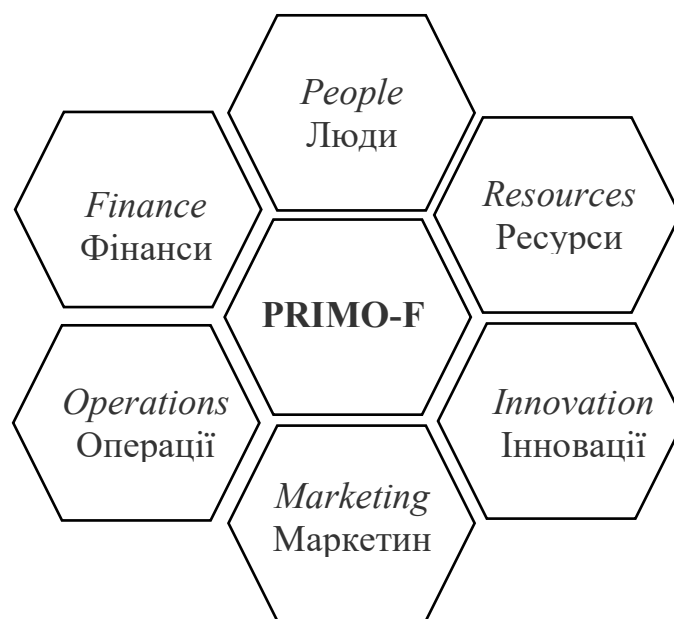


Рис. 1. Модель PRIMO-F

Представлена модель *PRIMO-F* заснована на положенні про те, що ефективна організація управління якістю діяльності закладу освіти ґрунтується такій схемі (Рис. 2):

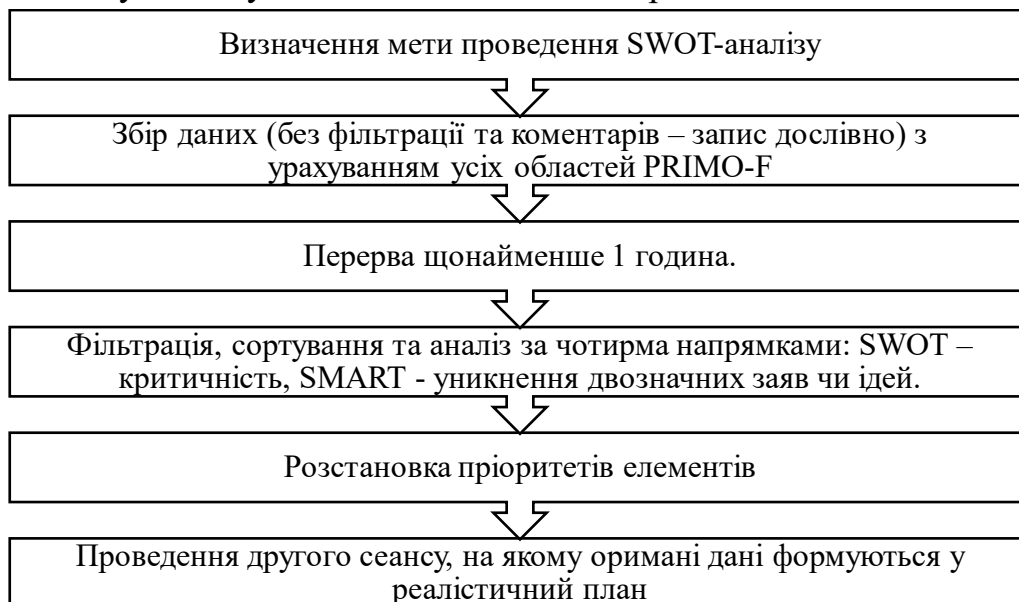


Рис. 2. Схема ефективності організаційного зростання якості

У цій схемі продуктивність включає: фінанси, маркетинг і операції. У свою чергу, потенціал включає: ресурси, людський потенціал і лідерство, інновації та генерування ідей. Добуток продуктивності і потенціалу забезпечує ефективність організації зростання якості освіти.

Розглянемо дорожню карту проведення *SWOT-аналізу* діяльності закладу освіти з метою визначення ефективності управління якістю освіти (Рис. 3). Один із найбільш ефективних способів проведення *SWOT-аналізу* для закладів освіти різного рівня – проводити його не ізольовано, а спільними зусиллями. Зокрема для досягнення спільної мети можна провести сеанс мозкового штурму. Однією з умов ефективності мозкового штурму є залучення модератора такого заходу, який не працює у цьому закладі освіти (Попова, 2021).

Для *SWOT-аналізу* в закладах освіти важливим є об'єктивний і критичний підхід, не варто приховувати і не недооцінювати загрози чи слабкості, оскільки на певному етапі управлінської діяльності вони все одно проявляться у матимуть негативний вплив на реалізацію якісної освіти.



**Рис. 3. Дорожня карта проведення *SWOT-аналізу***

Таким чином *SWOT-аналіз* освітньої діяльності закладів освіти чи реалізації окремих навчальних програм може стати рушійною силою здійснення змін та забезпечення якості освіти. Це один із інструментів, який можна використовувати у процесі стратегічного планування.

Ще одним ефективним інструментом реалізації управління якістю освіти є *метод Delphi* – це структура процесу прогнозування, заснована на результатах кількох раундів анкет, надісланих групі експертів. Після кожного раунду опитувальників експертам надається агрегований підсумок останнього раунду, що дозволяє кожному експерту коригувати свої відповіді відповідно до відповіді групи. Цей процес поєднує переваги експертного аналізу з елементами мудрості натовпу (Стільник, 2019).

Техніка *Delphi* – це комунікативна структура, спрямована на проведення детального критичного вивчення та обговорення.

Основні етапи методу *Delphi*:

1. Визначення проблеми дослідження, його мети та розробка анкети.  
2. Вибір експертної групи і фасилітатора. Експерти можуть бути особами, які є внутрішніми або зовнішніми стейкхолдерами. Фасилітатор повинен займати нейтральну позицію та мати досвід проведення досліджень та збору даних.

3. Заповнення анкет першого раунду. Фасилітатор надає першу анкету експертам. Тип питань у першому раунді зазвичай відкритий, оскільки це дозволяє експертам обговорити свої ідеї. Фасилітатор збирає всі відповіді з анкети та надає зведений звіт із відповідями експертам. У звіті імена експертів залишаються анонімними, щоб спонукати їх вільно висловлювати свою думку.

4. Збір та аналіз відповідей першого раунду.

5. Короткий звіт фасилітатора щодо відповідей першого раунду, формування другої анкети на основі відповідей першого раунду та їх заповнення. Друга анкета має бути створена шляхом аналізу відповідей, які були надані у першому турі. Фасилітатор повинен виявити будь-які подібності між відповідями та усунути нерелевантний зміст, щоб другу анкету можна було сформулювати у тому напрямі, у якому існує консенсус серед експертів.

6. Заповнення анкет другого раунду. Відповіді експертів на анкети другого раунду можуть залишитися незмінними, або вони можуть змінити свої думки після прочитання зведеного звіту першого раунду і розуміння думок інших експертів.

7. Збір та аналіз відповідей другого раунду.

8. Після заповнення другого запитальника фасилітатор надає експертам другий короткий звіт із відповідями. Формування анкети для третього раунду. Третій запитальник має бути створений шляхом аналізу відповідей з другого запитальника.

9. Заповнення анкет третього раунду. Експерти дадуть відповідь на третю анкету, ґрунтуючись на своїй думці з підсумкового звіту відповідей другого раунду.

10. Аналіз кінцевих результатів. Можна продовжити заповнення додаткових раундів анкет або зупинитися на цьому, якщо було досягнуто достатнього консенсусу між експертами, і всі їхні прогнози збігаються один

з одним.

#### 11. Оприлюднення результатів серед учасників дискусії.

Таким чином метод *Delphi* складається з кількох раундів письмових анкет, які дозволяють експертам висловити свою думку стосовно певної проблеми. Після того, як експерти дадуть відповідь на кожен раунд анкет, фасилітатор узагальнює всі відповіді та надає короткий звіт про отримані результати кожному експерту (Ворожбіт-Горбатюк, 2021). Експерти, у свою чергу, переглядають короткий звіт і або погоджуються, або не погоджуються з відповідями інших експертів. Після такого першого раунду експерти заповнюють ще одну анкету, яка дає їм можливість подати оновлені думки, що базуються на їхніх висновках після зведеного звіту. Метод *Delphi* стає повним, коли досягається консенсус прогнозів.

Техніка *Delphi* є досить корисною для освітніх установ, адже вона дозволяє сформулювати рекомендації, стандарти та спрогнозувати тенденції. Основні види використання техніки *Delphi* в освіті: економічна ефективність, аналіз витрат і вигод, формування навчального плану, освітні цілі та завдання.

Сьогодні групи експертів та стейкхолдерів використовують онлайн-інструменти, наприклад, *ExpertLens*, щоб анонімно відповідати на запитання анкети, отримувати відгуки, що представляють «групову відповідь», обговорювати та переглядати свої відповіді, щоб побачити, чи зможуть вони досягти консенсусу експертів.

Онлайн-інструменти дозволяють великій кількості людей з різних областей та рівного рівня знань:

- визначати важливі проблеми або самостійно (шляхом відповідей на відкриті питання), або спільно (шляхом участі в онлайн-дискусії, що модерується);
- оцінювати потенційні проблеми та/або визначати пріоритети рішень;
- переглядати і обговорювати рейтинги груп в онлайн-дискусіях, які можуть бути частково або повністю анонімними;
- переглядати їх початкові відповіді.

Поєднуючи числові відповіді з коментарями до обговорень, онлайн-застосунки не тільки визначають області згоди у великих групах, але також дозволяють зрозуміти, з чим не згодні учасники і чому їх точки зору розходяться. Анонімність допомагає учасникам бути більш чесними у висловленні своїх ідей та оцінювати коментарі інших учасників,



ґрунтуючись на їхній суті, а не на соціальному статусі чи міжособистісних характеристиках осіб, що беруть участь в аналізі.

Також онлайн-застосунки можуть допомогти вам проводити традиційні експертні групи, які повністю покладаються на метод відповідності і можуть допомогти залучити стейкхолдерів та їх представників до впровадження конструктивних рішень. Рейтингові дані аналізуються автоматично з використанням підходу визначення групового консенсусу. Експерти взаємодіють один з одним за допомогою онлайн дискусій.

Ще однією ефективною технологією аналізу цілей забезпечення якості освіти є *PESTLE-аналіз* – аудит шести зовнішніх впливів на заклад освіти:

– політичний (*Political*): податкова політика, екологічні норми, торговельні обмеження та реформи, тарифи, політична стабільність. Політичні фактори відіграють важливу роль у системі освіти, оскільки керівництво держави встановлює правила, стратегії, положення і політику у сфері освіти, які визначають діяльність як приватних так і державних закладів;

– економічний (*Economic*): економічне зростання/занепад, процентні, валютні, інфляційні ставки і ставки заробітної плати, мінімальна заробітна плата, робочі години, безробіття (локальне та національне), наявність кредитів. На освітню галузь у країні впливають численні економічні чинники;

– соціологічний (*Social*): культурні норми та очікування, свідомість здоров'я, темпи зростання населення, розподіл за віком, ставлення до кар'єри і безпеки. Цей фактор також відіграє невід'ємну роль у сфері освіти;

– технологічний (*Technological*): вплив нових технологій (наприклад, у сфері робототехніки та штучного інтелекту), темпу змін на актуальність і затребуваність освітніх послуг. У деяких країнах передові технології в освіті ще не достатньо впроваджені;

– законодавчий (*Legislative*): зміни до законодавства, що впливають на зайнятість, доступ до матеріалів, квот, ресурсів, оподаткування;

– вплив навколишнього середовища (*Environmental*): підвищена потреба переходу до використання стійких та альтернативних ресурсів, пандемії та інші надзвичайні ситуації.

Аналіз *PESTLE* – це інструмент, який може надавати підказки менеджерам і персоналу, залученому до аналізу змін в освітньому

середовищі, які можуть вплинути на майбутні фінансові, планові та управлінські рішення. Метод *PESTLE* може дозволити провести більш комплексний аналіз.

*PESTLE-аналіз*, зазвичай, використовується в комерційних організаціях як частина стратегічного розвитку бізнес-плану та маркетингового плану, однак його доцільно використовувати як частину визначення можливостей і загроз (*SWOT-аналіз*) для оперативного планування в освітньому середовищі. *PESTLE-аналіз* забезпечує просту структуру, в рамках якої можна враховувати зовнішні фактори.

Аналізуючи ці фактори, заклади освіти можуть отримати уявлення про зовнішні впливи, які впливають на їхню стратегію та рішення. Це дозволяє оцінювати ризики, характерні для галузі освіти взагалі та закладів вищої освіти зокрема, і використовувати ці знання для прийняття рішень.

**Висновки й перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином, можна прийти до висновку, що керівник закладу освіти повинен планувати всю свою діяльність відповідно до визначених і запланованих результатів освіти, щоб забезпечувати реалізацію освітнього процесу з урахуванням соціальної демократії, методики навчання, вільного доступу до знань, що сприяє розвитку особистості здобувачів. Такий підхід керівники закладів освіти можуть реалізовувати завдяки використанню сучасних технологій моніторингу його діяльності: *SWOT-аналіз* з опорою на модель *PRIMO-F*, метод *Delphi*, *PESTLE-аналіз*, використання інтернет застосунків, наприклад *ExpertLens*.

Серед перспектив подальших наукових розвідок ми вбачаємо такі: аналіз сучасних технологій планування діяльності закладів освіти, вивчення особливостей процесів адміністрування у закладах вищої освіти в умовах автономії та невизначеності умов.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- Ворожбіт-Горбатюк, В., Боярська-Хоменко, А., & Доценко, С. (2021). Предметно-методична компетентність вчителя через призму менторингу в закладі освіти. *Академічні студії. Серія "Педагогіка"*, 2(3), 133–139. <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.3.2.21>
- Гапонова, В. М. (2020). Інноваційні технології модернізації освітнього середовища сучасного закладу вищої освіти. У *Матеріали Міжвузівської науково-практичної конференції "Формування сучасного освітнього середовища: теорія і практика" (27 лютого, 2020 р., м. Ірпінь, Україна) (с. 79–81)*. Ірпінь: НУБіП України. <https://bit.ly/3fA4e1Y>
- Гречаник, О. Є. (2007). *Управління виховною діяльністю*. Харків: Видав. гр. "Основа".
- Зінькова, Г. Р. (2016). Моніторинг якості освіти в системі управління школою. *Управління школою*, 7/9, 41–43.
- Одайник, С. (2010). Моніторинг якості педагогічної освіти: теоретичний аспект. *Молодь і ринок*, 10, 64–67. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2010\\_9\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2010_9_15)
- Петровська, І. Р. (2018). Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. <http://ipp.lp.edu.ua/WebRC/issues/Issue%204/Petrovska.pdf>
- Попова, О. В., Денисенко, А. О., & Васильєва, С. О. (2021). Моніторинг якості освіти в сучасних ЗВО. *Теорія та методика навчання та виховання*, 51, 133–145. <https://doi.org/10.34142/23128046.2021.51.13>
- Про вищу освіту. № 1556-VII. (2014). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-VII#Text>
- Рогова, Т. В., & Темченко, О. В. (2020) *Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Забезпечення якості освітньої діяльності" для здобувачів освітнього ступеня "Доктор філософії"*. Харків: ХНПУ імені Г.С. Сковороди. <https://bit.ly/3St4puk>
- Сабадаш, Ж. Ф. (2018). Сучасні технології управлінської діяльності керівника закладу освіти. *Актуальні проблеми психології в закладах освіти*, 8, 160–165. <https://doi.org/10.31812/psychology.v0i0.7232>
- Стільник, В. В., & Зінгасва, Н. Є. (2019). *Адміністративний менеджмент: конспект лекцій*. Миколаїв: МНАУ. <https://bit.ly/3StaYNJ>
- Темченко, О. В. (2020). Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання. *Управління школою*, 22–24, 30–42. <https://bit.ly/3RvVxmz>
- Шаповал, І. (2017). Здійснюємо моніторинг ефективності роботи вчителя. *Заступник директора школи*, 3, 17–23.
- Юник, І. Д. (2019). Бренд науково-педагогічного працівника ЗВО як тренд сучасності. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*, 53, 75–87. <https://doi.org/10.34142/2312-1548.2019.53.05>
- SWOT-аналіз. (2017). <https://bakertilly.ua/news/id44448>

## REFERENCES

- Vorozhbit-Horbatiuk, V., Boiarska-Khomenko, A., & Dotsenko, S. (2021). Predmetno-metodychna kompetentnist vchytelia cherez pryzmu mentorynhu v zakladi osvity [Subject-methodical competence of a teacher through the prism of mentoring in an

- educational institution]. *Akademichni studii. Seriiia "Pedagogika"* [*Academic studies. "Pedagogy" series*], 2(3), 133–139. <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.3.2.21> [in Ukrainian].
- Haponova, V. M. (2020). Innovatsiini tekhnolohii modernizatsii osvithnoho seredovyscha suchasnoho zakladu vyshchoi osvity [Innovative technologies of modernization of the educational environment of a modern higher education institution]. In *Materialy Mizhvuzivskoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Formuvannia suchasnoho osvithnoho seredovyscha: teoriia i praktyka" (27 liutoho, 2020 r., m. Irpin, Ukraina)* [*Proceedings of the Interuniversity Scientific and Practical Conference "Formulation of the Modern Education of the Middle Ages: Theory and Practice" (February 27, 2020, Irpin, Ukraine)*] (pp. 79–81). Irpin: NUBiP Ukrainy <https://bit.ly/3fA4e1Y> [in Ukrainian].
- Hrechanyk, O. Ye. (2007). *Upravlinnia vykhovnoiu diialnistiu* [*Management of educational activities*]. Kharkiv: Vydav. hr. "Osnova" [in Ukrainian].
- Zinkova, H. R. (2016). Monitorynh yakosti osvity v systemi upravlinnia shkoloiu [Monitoring the quality of education in the school management system]. *Upravlinnia shkoloiu* [*School Management*], 7–9, 41–43 [in Ukrainian].
- Odainyk, S. (2010). Monitorynh yakosti pedagogichnoi osvity: teoretychnyi aspekt [Monitoring the quality of pedagogical education: theoretical aspect]. *Molod i rynek* [*Youth and the Market*], 10, 64–67. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2010\\_9\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2010_9_15) [in Ukrainian].
- Petrovska, I. R. (2018). *Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinskoii diialnosti kerivnyka za dopomohoiu kouchnhu* [*Improving the effectiveness of managerial management through coaching*]. <http://ipp.lp.edu.ua/WebRC/issues/Issue%204/Pertovska.pdf> [in Ukrainian]
- Popova, O. V., Denysenko, A. O., & Vasylieva, S. O. (2021). Monitorynh yakosti osvity v suchasnykh ZVO [Monitoring the quality of education in modern free economic zones]. *Teoriia ta metodyka navchannia ta vykhovannia* [*Theory and Methods of Teaching and Education*], 51, 133–145. <https://doi.org/10.34142/23128046.2021.51.13> [in Ukrainian]
- Pro vyshchu osvitu [On higher education]. № 1556-VII. (2014). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-VII#Text> [in Ukrainian].
- Rohova, T. V., & Temchenko, O. V. (2020). *Metodychni rekomendatsii do samostiinoi roboty z navchalnoi dystsyplyny "Zabezpechennia yakosti osvithnoi diialnosti" dlia zdobuvachiv osvithnoho stupenia "Doktor filosofii"* [*Methodical recommendations for independent work on the subject "Ensuring the quality of educational activities" for applicants for the degree of "Doctor of Philosophy"*]. Kharkiv: KhNPU imeni H. S. Skovorody <https://bit.ly/3St4puk> [in Ukrainian].
- Sabadash, Zh. F. (2019). *Suchasni tekhnolohii upravlinskoii diialnosti kerivnyka zakladu osvity* [*Modern technologies of managerial activity of the head of an educational institution*]. <file:///C:/Users/User/Downloads/51-87-PB.pdf> [in Ukrainian].
- Stilnyk, V. V., & Zinhaieva, N. Ye. (2019). *Administratyvnyi menedzhment: konspekt lektsii* [*Administrative management: lecture notes*]. Mykolaiv: MNAU. <https://bit.ly/3StaYNJ> [in Ukrainian].
- Temchenko, O. V. (2020). Profesiina pidhotovka suchasnoho menedzhera: problemy ta shliakhy yikh podolannia [Professional training of a modern manager: problems and

ways to overcome them]. *Upravlinnia shkoloiu [School management]*, 22–24, 30–42. <https://bit.ly/3RvVxmz> [in Ukrainian].

Shapoval, I. (2017). Zdiisniuiemo monitorynh efektyvnosti roboty vchytelia [We monitor the effectiveness of the teacher]. *Zastupnyk dyrektora shkoly [Deputy School Principal]*, 3, 17–23 [in Ukrainian].

Yunyk, I. D. (2019). Brend naukovo-pedahohichnoho pratsivnyka ZVO yak trend suchasnosti [The brand of the scientific and pedagogical worker of the Free Economic Zone as a modern trend]. *Zasoby navchalnoi ta naukovo-doslidnoi roboty [Means of educational and research work]*, 53, 75–87. <https://doi.org/10.34142/2312-1548.2019.53.05> [in Ukrainian].

SWOT-analiz [SWOT analysis]. (2017). <https://bakertilly.ua/news/id44448> [in Ukrainian].

**Боярська-Хоменко Анна  
Володимирівна**

доктор педагогічних наук, доцент,  
завідувач кафедри освітології та  
інноваційної педагогіки,  
Харківський національний педагогічний  
університет імені Г.С. Сковороди,  
вул. Валентинівська, 2, м. Харків,  
Україна 61000

ORCID 0000-0002-1818 3074

e-mail: [annaboyarskahomenko@gmail.com](mailto:annaboyarskahomenko@gmail.com)

**Boiarska-Khomenko Anna  
Volodymyrivna**

Dr. hab. in Pedagogy, Associate Professor,  
Head of the Department of Educology and  
Innovative Pedagogy,  
H. S. Skovoroda Kharkiv National  
Pedagogical University, Valentynivska  
street, 2, Kharkiv, Ukraine 61000

ORCID 0000-0002-1818 3074

e-mail: [annaboyarskahomenko@gmail.com](mailto:annaboyarskahomenko@gmail.com)

**Ворожбіт-Горбатюк Вікторія  
Вікторівна,**

доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри освітології та  
інноваційної педагогіки Харківського  
національного педагогічного  
університету імені Г.С. Сковороди,  
вул. Валентинівська, 2, м. Харків,  
Україна 61000

ORCID 0000-0002-5138-9226

e-mail: [gorbatykvv@ukr.net](mailto:gorbatykvv@ukr.net)

**Vorozhbit-Horbatiuk Viktoriia  
Viktorivna,**

Dr. hab.in Pedagogy, Professor, Professor of  
the Department of Education and Innovative  
Pedagogy of H. S. Skovoroda Kharkiv  
National Pedagogical University,  
Valentynivska, street, 2, Kharkiv, Ukraine,  
61000

ORCID 0000-0002-5138-9226

e-mail: [gorbatykvv@ukr.net](mailto:gorbatykvv@ukr.net)

**Калашнікова Любов Миколаївна,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
професор кафедри освітології та  
інноваційної педагогіки Харківського  
національного педагогічного  
університету імені Г.С. Сковороди,  
вул. Валентинівська, 2, м. Харків,  
Україна 61000

ORCID 0000-0002-5726-7828

e-mail: [kalashnikovaln1957@gmail.com](mailto:kalashnikovaln1957@gmail.com)

**Kalashnikova Liubov Mykolaivna**

PhD in Pedagogy, Associate Professor,  
Professor of the Department of Educational  
and Innovative Pedagogy of  
H. S. Skovoroda Kharkiv National  
Pedagogical University, Valentynivska,  
street, 2, Kharkiv, Ukraine, 61000

ORCID 0000-0002-5726-7828

e-mail: [kalashnikovaln1957@gmail.com](mailto:kalashnikovaln1957@gmail.com)