

МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ОБОРОНИ УКРАЇНИ



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ, ЗБОРУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ ПРОВЕДЕНИХ
ЗАХОДІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У НАЦІОНАЛЬНОМУ
УНІВЕРСИТЕТІ ОБОРОНИ УКРАЇНИ**

Київ – 2025

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
щодо організації, збору та впровадження результатів
зворотного зв'язку проведених заходів освітнього процесу у
Національному університеті оборони України

УДК 378.1:355.232

Затверджено
Вченою радою Національного університету оборони України
(Протокол від 23.06.2025 № 7)

Рецензенти: *Олексій Кувшинов* – заступник начальника інституту професійної військової освіти “Вишкіл Лідерів” Національного університету оборони України, доктор технічних наук, професор, полковник
Маргарита Арістархова – начальник кафедри іноземних мов навчально-наукового центру іноземних мов Національного університету оборони України, доктор філософії (Освітні, педагогічні науки), підполковник

Авторський колектив: полковник *М. Паламар*; полковник д-р філос. *Є. Невальонний*; полковник д-р пед. наук, ст.дослідник. *Л.Олійник*.

Методичні рекомендації щодо організації, збору та впровадження результатів зворотного зв'язку проведених заходів освітнього процесу у Національному університеті оборони України : метод. посіб. / колектив авторів. – К. : НУОУ, 2025. – 25 с.

Методичний посібник “Методичні рекомендації щодо організації, збору та впровадження результатів зворотного зв'язку проведених заходів освітнього процесу у Національному університеті оборони України ” розроблений у науково-методичному центрі організації та провадження освітньої діяльності Національного університету оборони України відповідно до нормативних документів Міністерства освіти і науки України та Міністерства оборони України. У посібнику визначено основні питання щодо проведення аналізу проведених дій заходів освітнього процесу та описано процес постійного вдосконалення освітнього процесу в університеті.

Методичний посібник призначений для наукових і науково-педагогічних працівників університету.

УДК 378.1:355.232

ЗМІСТ

Вступ	4
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ. АНАЛІЗ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ.....	5
2. ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ.....	11
3. АНАЛІЗ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ ЗАХОДІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ.....	14
Післямова	18
Додатки.....	19
Література	25

ВСТУП

Методичні рекомендації визначають порядок організації, збору та впровадження результатів зворотного зв'язку проведених заходів освітнього процесу у Національному університеті оборони України (далі – університет), відпрацювання відповідної методики єдиної процедури аналізу ефективності навчальної дисципліни (модулю, курсу) для забезпечення процесу постійного вдосконалення. Методичні рекомендації відповідають вимогам Закону України “Про вищу освіту”, Положення про вищі військові навчальні заклади, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12.05.2021 № 467, Положення про особливості організації освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України, військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти, закладах фахової передвищої військової освіти, затвердженого наказом Міністерства оборони України від 15.02.2024 № 120, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 26.03.2024 за № 453/41789, ДСТУ ISO 9001:2015, Тимчасової інструкції з процесу аналізу проведених дій заходів підготовки (ВП 7(3)-00(01).01) та інших чинних нормативно-правових актів з питань організації освітньої діяльності. У Методичних рекомендаціях використані положення Спільної директиви стратегічних командувань НАТО “Освіта та індивідуальна підготовка (E&ITD) 075-007” від 20.03.2025, за якою організовується освітній процес на курсах професійної військової освіти в університеті.

Крім того, під час розроблення рекомендацій враховано особливості організації освітнього процесу в університеті в межах формальної та неформальної освіти та використано можливості штучного інтелекту.

Вимоги методичних рекомендацій є обов'язковими для всіх науково-педагогічних і наукових працівників, які залучені до проведення навчальних занять в університеті.

РОЗДІЛ 1

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ. АНАЛІЗ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ.

Процес постійного вдосконалення є важливим елементом управління якістю і є складовою частиною системи управління якістю освіти. Це постійний захід в університеті, спрямований на вдосконалення освітнього процесу у часовому вимірі і є обов'язковим для організації відповідно до стандарту ISO 9001.

В Директиві Vi-SCD 075-007 “Освіта та індивідуальна підготовка” від 20 березня 2025 року зазначається, що для закладів освіти акредитованих НАТО процес постійного вдосконалення складається із внутрішнього та зовнішнього циклів (рис 1.1).

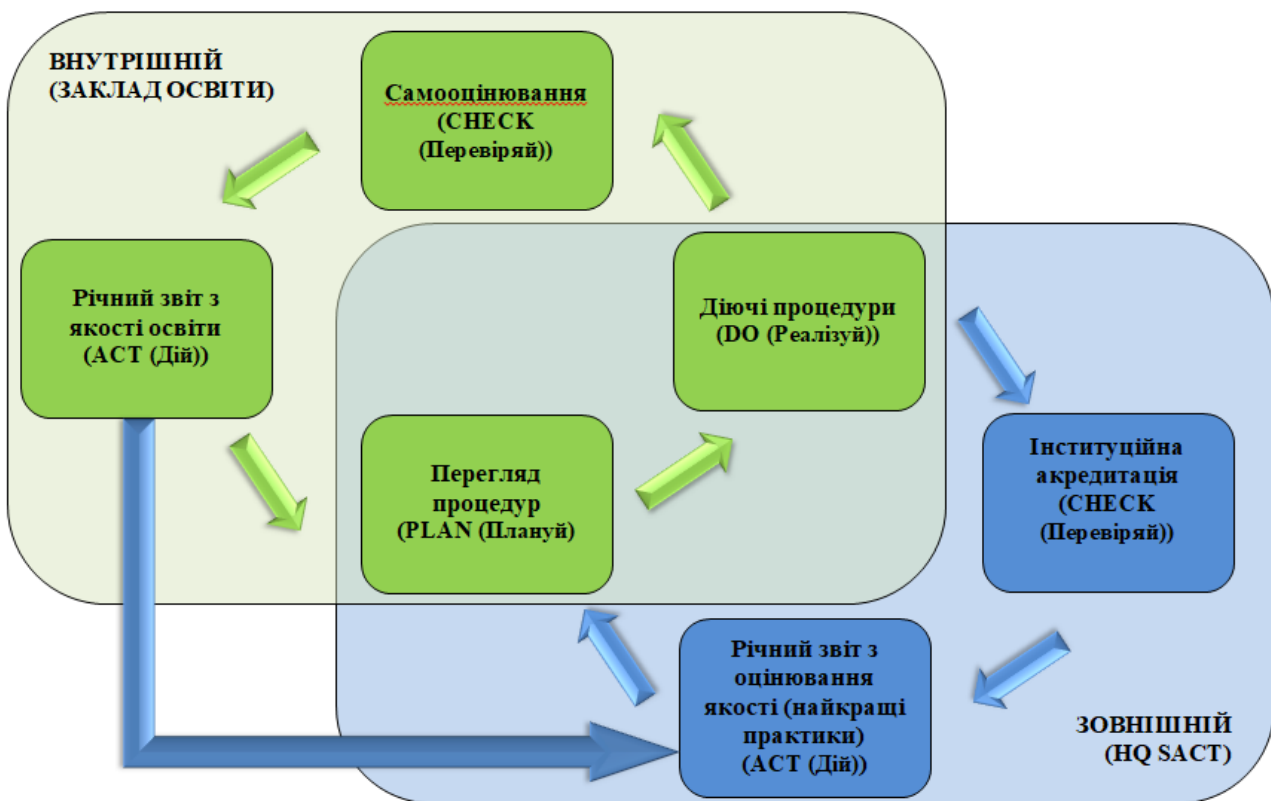


Рис. 1.1 Процес постійного вдосконалення (за матеріалами Директиви Vi-SCD 075-007 “Освіта та індивідуальна підготовка” від 20 березня 2025 року)

Обидва цикли виконуються безперервно. Частота внутрішнього циклу залежить від звичайного циклу планування та проведення освітнього процесу у закладі освіти. Очікується, що структурні підрозділи збирають відповідну інформацію щодо проведених навчальних дисциплін (модулів, курсів), аналізують її, роблять висновки щодо результатів і на останньому етапі, за необхідності, вносять зміни для покращення своїх процесів і процедур.

Зовнішній цикл процесу постійного вдосконалення включає початкову інституційну акредитацію закладу освіти, після чого складається звіт самооцінювання, який містить рекомендації щодо вдосконалення внутрішніх процесів і процедур, у разі потреби. Існує додатковий цикл зовнішнього зворотного зв'язку, що забезпечується за допомогою щорічного звіту про

забезпечення якості, який опрацьовується закладом освіти. Штаб-квартира Об'єднаного командування НАТО з трансформації формує консолідований Звіт з якості на основі річних звітів закладів освіти. Звіт містить висновки та найкращі практики і щорічно розповсюджується серед закладів освіти для вдосконалення внутрішніх політик і процедур.

У стандарті ISO 9001 описана загальна модель системи управління якістю, в основу якої покладено процес постійного вдосконалення, для чого продемонстровано циклічний характер функціонування системи взаємопов'язаних процесів, регламентованих цим стандартом. Крім того, стандартом зазначається, що до всіх процесів системи управління якістю можна застосовувати методологію, відому як Цикл Демінга-Шухарта **“Plan-Do-Check-Act” (PDCA)** (**“Плануй-Реалізуй-Перевіряй-Дій”**). Основоположною ідеєю циклу PDCA є виконання послідовних ітерацій між діями з планування і контролю при реалізації певної діяльності (процесу) з метою її дискретного удосконалення за тими напрямками, які встановлює організація.

У контексті університету, **модель PDCA** може ефективно використовуватись для вдосконалення освітніх програм та освітніх компонент (навчальних дисциплін, модулів, курсів).

Детальніше, опис кожного етапу методології PDCA характеризується:

1. PLAN (Плануй).

На цьому етапі здійснюється планування вдосконалення освітньої компоненти на основі аналізу потреб, результатів попередніх оцінювань, зворотного зв'язку тих, хто навчається та викладачів:

- визначення цілей навчання та очікуваних результатів;
- аналіз поточних програм, навчальних матеріалів, методів викладання;
- ідентифікація проблем чи слабких місць;
- розробка плану змін: оновлення змісту, впровадження нових технологій, методик викладання, тощо.

2. DO (Реалізуй)

Реалізація запланованих змін:

- впровадження нових або оновлених навчальних матеріалів і методів;
- пілотне викладання навчальних занять з новими елементами (наприклад, проведення пробного заняття із залученням науково-педагогічних (наукових) працівників);
- проведення навчання викладачів щодо нововведень (за потреби);
- збір первинного зворотного зв'язку під час реалізації (спостереження, анкетування, письмові відгуки тощо).

3. CHECK (Перевір)

Оцінка результатів впроваджених змін:

- шляхом перевірки отриманих слухачами компетентностей (порівняння з попередніми періодами);
- оцінка ефективності викладання за допомогою анкетування тих, хто навчається, відгуків викладачів, методичних комісій;
- вивчення, чи досягнуто запланованих результатів;

- виявлення нових проблем або неочікуваних ефектів змін.

4. АСТ (Дій)

Прийняття рішень на основі аналізу:

- затвердження успішних змін і впровадження їх в процес викладання;
- коригування або відмова від неефективних методів (методик);
- формування нових цілей для наступного циклу вдосконалення;
- поширення успішного досвіду серед інших викладачів або кафедр.

Методологія PDCA процесу постійного вдосконалення має застосовуватись кожного навчального року або кожної ітерації проведення курсу. Таким чином забезпечується **постійне вдосконалення** освітніх компонент відповідно до потреб здобувачів освіти, змін у науці, технологіях і вимогах замовників. Застосування процесу постійного вдосконалення забезпечується через постійну організацію, збір і обробку зворотнього зв'язку заходів освітнього процесу.

Аналіз проведених дій (далі – АПД) призначений для організації професійного спілкування і обговорення проведених заходів освітнього процесу (забезпечення зворотного зв'язку), що впливає на досягнення результатів і дотримання стандартів освіти і підготовки та дозволяє тим, хто навчається самостійно визначити особистий рівень знань (вмінь, навичок) і шляхи їх удосконалення.

У більшості випадків АПД помилково приймають тільки за фіксацію, оцінювання та аналізування результативності проведених дій. Однак АПД має містити швидкий аналіз першопричин отриманого результату. Головна роль у загальному керівництві та дотриманні ключових пунктів під час проведення всіх АПД, що визначені у документах, покладається на керівників АПД.

Аналіз проведених дій забезпечує:

особисте розуміння ситуації кожним учасником освітнього процесу;
оцінку сильних та слабких сторін проведеного заходу з різних точок зору;
некаральну атмосферу та розвиток критичного мислення учасників освітнього процесу;

налагодження комунікації і зворотного зв'язку між учасниками освітнього процесу, що забезпечує спільне розуміння ситуації .

АПД дозволяє максимізувати користь від заходів освіти шляхом дозволу особовому складу, незалежно від звання і посади навчитися чогось один в одного. АПД не оцінює успіх чи невдачу під час заходів освіти. Завжди будуть слабкі сторони, які потрібно посилити та сильні сторони, що потрібно утримувати і удосконалювати.

Принципи проведення АПД:

розпочніть із позитивного – наприклад, з похвали, жарту;
залучення всіх учасників до активної участі;
однакове представлення ідей та думок (незалежно від військових звань і посад);
створення атмосфери інтелектуального напруження;
креативність (творчий підхід);

відкритість новим ідеям;
 критичне мислення (стосовно теми чи ідеї);
 викладення (слідування) фактам, поки вони не розкриють події у повному обсязі;
 знаходження консенсусу (спільної думки), де це можливо;
 взяття зобов'язання покращувати результати наступного разу.

Загальні особливості проведення АПД.

Організатор (керівник) АПД не повинен перекладати всю провину (“вказувати на когось пальцем”, або призначати “крайнього”) на окремого учасника або групу учасників.

Під час проведення АПД керівники занять застосовують активне слухання. Вони повинні сприяти дискусії та скеровувати її, однак особисто не брати участь в обговоренні проблем щодо виконання групою завдань та способів їх вирішення.

Керівники не повинні втручатися в дискусію тих, хто навчається і сприяти цілісності і згуртованості групи. Водночас керівник має забезпечити управління (керівність) аудиторією. У виключних випадках, коли обговорення проблем зайшло в “глухий кут”, то необхідно втручання керівника і показ особисто шляху для обговорення проблем щодо виконання групою завдань та способів їх вирішення.

Групу необхідно заохочувати до розробки своїх власних рішень та спрямовувати на їх виконання.

При цьому має бути створена позитивна та відверта атмосфера обговорення. Необхідно вислуховувати думки тих, хто навчається, вести діалог з ними, спонукати їх до критичного мислення, та тільки після цього формулювати свої висновки і рішення. Ці прості, на перший погляд, процедури допоможуть змінювати групи на краще. Вони спонукатимуть бути чесними самим перед собою і вдосконалюватися для досягнення позитивних результатів. Покращиться комунікація і довіра один до одного.

Основними видами АПД є: *формальний і неформальний.*

Науково-педагогічні (наукові) працівники здійснюють АПД особисто одразу ж після закінчення заняття (розгляду навчальних питань, виконання практичних завдань тощо) чи під час логічних перерв. Важлива відмінність між двома видами АПД полягає в тому, що для формального необхідне більш ретельне планування, координація та підготовка, ніж для неформального.

Формальний АПД відбувається по завершенню заходів освітнього процесу (проведення навчального заняття, закінчення навчальної дисципліни (модулю, курсу), завершення командно-штабних навчань тощо). Це добре сплановані, документовані дії з підбиття підсумків досягнення результатів поставлених цілей.

Особливості проведення формального АПД:

можуть залучатися керівники структурних підрозділів;
 необхідно більше часу для підготовки і проведення;
 використовуються комплексні (складні) інформаційно-довідкові аналітичні матеріали;

запланований заздалегідь;

проводиться у відповідно оснащеному місці.

Неформальний АПД проводиться під час проведення навчальних занять (розгляду навчальних питань, виконання практичних завдань тощо) або в кінці навчального заняття, після подій, ситуацій тощо.

Неформальний АПД можна провести на місці проведення заняття, виконання завдань, у визначений час. Він, зазвичай, використовується для досягнення:

об'єктивної оцінки досягнення навчальних цілей відповідно до встановлених вимог (стандартів);

визначення сильних та слабких сторін як окремих здобувачів освіти, окремих елементів заняття, так і заняття в цілому.

Неформальний АПД забезпечує негайний зворотний зв'язок як індивідуально з кожним здобувачем освіти, так із групами (підрозділами) під час їх навчання. Ідеї та пропозиції, що отримує науково-педагогічний (науковий) працівник під час неформального АПД від тих, хто навчається можуть негайно бути втіленими, якщо навчання (виконання завдань) все ще триває. Зазвичай, аналізується діяльність (виконання завдань), все те, що можна використати як проблемні питання для обговорення під час формального АПД.

Учасники неформального АПД активно залучаються до процесу обговорення (комунікації). Вони вивчають, що робити, як це робити краще та важливість розуміння їхніх ролей.

Найбільш суттєвою різницею між формальним та неформальним АПД є: неформальний АПД потребує менше ресурсів (засобів) та менше, якщо це необхідно, допомоги від старших начальників. Також неформальний АПД може бути частиною загальної методики оцінки діяльності та підбиття підсумків. Забезпечення негайного зворотного зв'язку під час заходів освітнього процесу, коли інформація тільки відкладалася в свідомості тих, хто навчається – це найсильніша сторона неформального АПД.

Особливості проведення неформального АПД:

проводиться безпосередньою тими, хто проводить заходи освітнього процесу;

потребує менше часу;

використовуються прості інформаційно-довідкові матеріали;

проводиться за потреби;

проводиться на місці виконання завдання.

В основі **методики АПД** є всього чотири простих запитання для обговорення, які мають розглядати керівники заходів освітнього процесу з тими, хто навчається, слухаючи, перш за все, їхні думки та міркування:

1. Що мало відбутися?

2. Що відбулося насправді та чому?

3. Що вдалося, а що ні?

4. Що треба зробити наступного разу, щоб було краще?

1. Що мало відбутися? – Огляд, що мало бути виконаним.

Керівник разом з учасниками робить короткий огляд того, що мало бути виконаним. Це зазначається в навчально-методичних розробках до навчальних занять. Має бути чітко сформульована тема та навчальні цілі.

2. Що відбулося насправді та чому? – Обговорення для визначення того, що реально було виконано.

Керівник і ті, хто навчаються, разом визначають, що насправді досягнуто під час заняття, розгляду навчального питання, відпрацювання практичного завдання, розбору події тощо. Керівник, за можливості намагається зібрати якомога більше думок, висловлювань, поглядів тих, хто навчається. Цей процес допомагає реалізувати спільне розуміння того, що відбулося, допомагає керівнику виробити доцільні та швидкі шляхи вирішення складних завдань.

3. Що вдалося, а що ні? – Обговорення того, яких цілей було досягнуто, а яких ні.

Керівник АПД керує процесом дискусії для забезпечення максимального ефекту розуміння того, що відбулося правильно та що має бути виправленим наступного разу. Засновуючись на встановлених цілях, учасники заняття самостійно встановлюють сильні та слабкі сторони своїх дій.

4. Що треба зробити наступного разу, щоб було краще? – Визначення, яким чином завдання повинні виконуватись наступного разу.

Керівник АПД направляє тих, хто навчається на обговорення та самостійне визначення того, як більш ефективно досягти цілей в майбутньому. Ті, хто навчаються, самостійно виявляють проблеми та пропонують шляхи їх вирішення. Також визначається, хто несе відповідальність за прийняття рекомендованих змін. Крім того, керівник АПД скеровує обговорення, щоб визначити, чи є більш ефективний спосіб підготовки до досягнення визначених раніше цілей, виконання завдань тощо.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ

Для досягнення максимальної ефективності АПД керівники повинні його планувати та завчасно готуватись до нього. Планування АПД є частиною кожного освітнього заходу.

Кількість і рівень деталізації інформації, необхідні під час процесу планування і підготовки та залежать від типу АПД (формального) та визначеного у робочому порядку (неформальною) та наявних ресурсів.

Процес АПД має **чотири етапи**:

етап 1 – планування;

етап 2 – підготовка;

етап 3 – проведення;

етап 4 – подальше використання результатів.

Етап 1 – Планування АПД.

Цей етап починається до початку освітнього заходу (навчального заняття, дисципліни, курсу, модуля) і має на меті закласти основу для якісного аналізу. Етап планування доцільно розділити на фази:

1.1. Визначення мети – полягає у чіткому формулюванні, що саме буде оцінюватись (досягнення навчальних цілей, формування компетентностей тощо) та визначенні цілей АПД, яких очікується досягти в ході його проведення.

1.2. Визначення обсягу і формату – визначається вид (формальний чи неформальний) та обсяг (усього освітнього заходу чи окремих питань (елементів) АПД).

1.3. Розподіл відповідальності – визначається модератор (той, хто проводить), спостерігач (той, хто фіксує подію) та, за потреби, технічна підтримка (відеозапис, онлайн вебінар тощо).

1.4. Планування ресурсів – включає в себе визначення потреби та підготовку матеріально-технічної бази (приміщення, засоби візуалізації), а також розрахунок часу, необхідного для проведення АПД.

Етап 2 – Підготовка АПД.

Цей етап відбувається під час або одразу після проведення освітнього заходу та включає в себе наступні фази:

2.1. Збір інформації (спостереження за діями учасників, відеозапис заходу або його ключових елементів, звітні документи, плани).

2.2. Аналіз зібраних даних – полягає у порівнянні **планового і фактичного** виконання та виокремленні ключових моментів (успішних і проблемних).

2.3. Формування візуальних матеріалів (таблиці, графіки, презентації).

2.4. Підготовка питань для обговорення – полягає у формулюванні відкритих запитань: “Що сталося під час виконання завдання?”, “Що могло бути зроблено інакше?”, “Чому було прийнято те чи інше рішення?”.

Етап 3 – Проведення АПД.

Основний етап, під час якого проходить структурований аналіз проведених дій з активною участю всіх учасників, який доцільно провести за фазами:

3.1. Вступ – полягає в оголошенні цілей АПД та визначення основних правил (відсутність звинувачення, лише аналіз, об'єктивність, залучення кожного).

3.2. Огляд ситуації – включає в себе доведення до учасників короткого опису освітнього заходу (навчального заняття, дисципліни, модулю, курсу) та демонстрації сценарію АПД.

3.3. Аналіз дій учасників – проводиться за класичними чотирма питаннями:

Що планувалося?

Що сталося?

Чому це сталося?

Що можна зробити краще наступного разу?

3.4. Фокус на ключових моментах – детальніше розглядається та оцінюється взаємодія між учасниками освітнього процесу, аналізуються помилки і способи їх уникнення.

3.5. Залучення учасників – заохочення учасників висловлювати власну думку та заохочення до самооцінки і критичного мислення.

3.6. Підбиття підсумків – зводиться до узагальнення сильних і слабких сторін, виділення 3–5 основних уроків та Формулювання конкретних рекомендацій.

Етап 4 – Використання результатів АПД.

Цей етап має на меті впровадити отримані знання і висновки в подальшу підготовку.

4.1. Документування АПД – виражається в оформленні АПД-звіту, що містить: загальні дані про подію, аналіз виконання, основні висновки та рекомендації, зберігання у навчальному архіві/базі знань.

4.2. Інформування командування – передбачає надання АПД-звіту відповідальним за начальну дисципліну (модуль, курс), начальникам кафедр, відповідальним за забезпечення якості освіти та проведення коротких брифінгів з науково-педагогічними (науковими) працівниками за підсумками проведеного АПД.

4.3. Включення в подальшу підготовку – зводиться до внесення змін в освітнє наповнення навчальної дисципліни (модулю, курсу), виправлення недоліків (неточностей) у навчально-методичних матеріалах та врахування отриманих висновків при плануванні майбутніх занять.

4.4. Зворотний зв'язок – обумовлюється оцінкою, чи було враховано рекомендації АПД у подальших заходах та організації повторного перегляду (ревізії) АПД за необхідності.

Що треба запам'ятати!

Дозвольте особовому складу, який навчався говорити найбільше;

Дозвольте їм самим формулювати проблеми та знаходити їх вирішення;

Зосередьте дискусію на тому, що вони планували, що саме відбулося, що мало би відбутися і шляхи вдосконалення;

Керівник повинен зробити висновки чи досягнута мета заняття, чи вирішені всі питання, а якщо ні – то чому це сталося і коротко дати рекомендації як в подальшому цього не допускати.

Використовуйте завдання, щоб зрозуміти, що саме мало статися;

Слідкуйте за часом. Приблизний розрахунок часу: витрачайте 25% часу на аналіз того, що виконано, 25% – на те, чому так виконувалося і 50% – на те, як краще це можна робити.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ ЗАХОДІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

Відповідно до Положення про особливості організації освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України, військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти, закладах фахової передвищої військової освіти, затвердженого наказом Міністерства оборони України №120 від 15 лютого 2024 року, освітній процес в університеті провадиться за освітніми програмами.

Освітня програма – єдиний комплекс освітніх компонентів (навчальних дисциплін, індивідуальних завдань, навчальних практик, військового стажування, контрольних заходів тощо), спрямованих на досягнення передбачених програмою результатів навчання, що дає право на отримання визначеної освітньої або освітньої та професійної кваліфікації.

Освітня компонента – складова частина освітньої програми в залежності від її специфіки (навчальна дисципліна, модуль, курс тощо). Основними елементами освітньої компоненти можуть бути теми та заняття.

Освітній процес в університеті здійснюється в таких формах: навчальні заняття, самостійна робота здобувачів освіти, практична підготовка, контрольні заходи.

Основними видами навчальних занять в університеті є: лекція, семінарське заняття, групове заняття, практичне заняття, тактичне (тактико-спеціальне, тактико-стройове) заняття або навчання, командно-штабне навчання та воєнна (воєнно-спеціальна) гра, тренування, у тому числі з використанням засобів імітаційного моделювання бойових дій, лабораторне заняття, групова вправа, індивідуальне заняття, консультація.

В системі професійної військової освіти університету використовуються види занять, спрямовані на забезпечення інтерактивності освітнього процесу: інтерактивна лекція, семінар (методом Сократа), робота в синдикатах, тренінг тощо.

Навчальні заняття становлять основний зміст методичного компонента освітнього процесу в університеті.

Універсальна методика навчального заняття, як правило, містить три частини:

вступ (під час проведення занять із фізичної підготовки – підготовчу частину, зміст якої визначено в Настанові з фізичної підготовки у ЗС України);

основну частину;

заклучну частину.

Вступ вводить здобувачів освіти у процес сприйняття навчального матеріалу і має забезпечувати свідоме, мотивоване та цілеспрямоване засвоєння ними матеріалів заняття.

Вступ має бути лаконічним і не займати багато часу (від 5 до 15 хв. залежно від виду навчального заняття; наприклад, на лекції – 5 хв., семінарі – 10 хв., практичному занятті – до 15 хв.).

Основна частина має бути логічно структурованою. Для забезпечення ефективності навчального заняття важливо чітко і зрозуміло поділити основний матеріал заняття на проблемні навчальні питання. Зазвичай для двогодинного заняття в основну частину включають два – три навчальних питання, достатніх для розкриття теми заняття. Добре продумана методика проведення навчального заняття сприятиме якісному опануванню всіх проблемних навчальних питань, підпорядкованих головній меті цього заняття та вивченню всієї навчальної дисципліни.

Заключна частина передбачає:

формулювання висновків із викладеного матеріалу навчального заняття;

надання відповідей керівника заняття на запитання здобувачів освіти;

формулювання висновків керівником заняття щодо досягнення мети заняття, чи вирішені всі питання, а якщо ні – то чому це сталося і коротко дати рекомендації як в подальшому цього не допускати.

поставлення завдань для самостійної роботи і повідомлення теми наступного заняття.

Керівник заняття, в залежності від виду та тематики навчального заняття, складності та обсягу навчального матеріалу, може проводити АПД як в кінці заняття (під час заклоучної частини), так і після розгляду кожного навчального питання (практичного завдання, вправи тощо) (рис. 3.1).

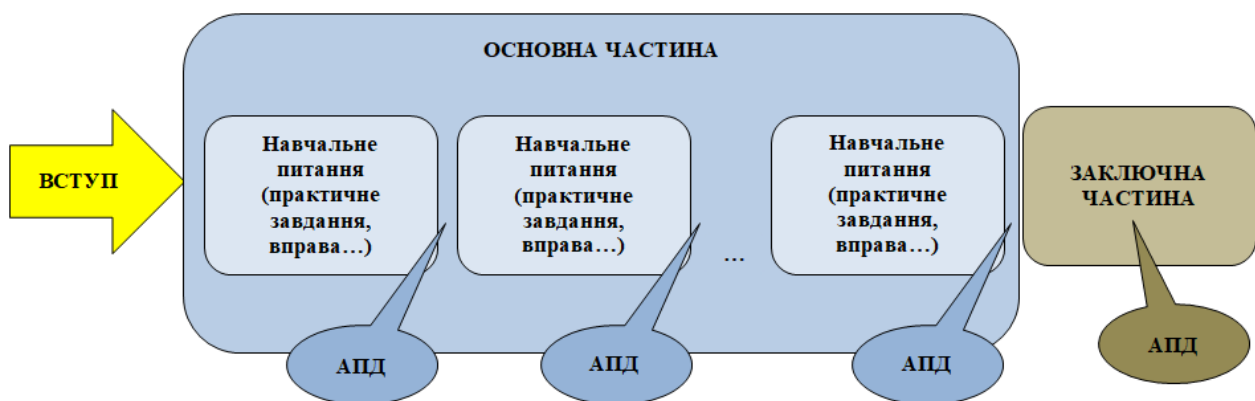


Рис. 3.1 Місце процесу аналізу проведених дій в структурі навчального заняття

В залежності від структури освітньої компоненти, АПД може проводитись по завершенню викладання кожної теми, декількох тем (якщо вони логічно пов'язані) або по завершенню викладання освітньої компоненти (навчальної дисципліни, модулю) (рис 3.2).

АПД навчальних питань (виконання практичних завдань, вправ тощо) є неформальним і проводиться керівником заняття для більшого розуміння як ступеню засвоєння навчального матеріалу так і рівня досягнення часткової навчальної цілі. Сприяє організації зворотнього зв'язку між учасниками освітнього процесу. Зазвичай, проводиться протягом 1-2 хв.

Керівник заняття має визначити відправну точку для початку обговорення та запланувати основну його траєкторію, пам'ятаючи про можливі проблеми, з якими може зіткнутися навчальна аудиторія. Основна увага має

зосереджуватися лише на питаннях, пов'язаних із досягненням навчальних цілей, причинами невдач та отриманими результатами.

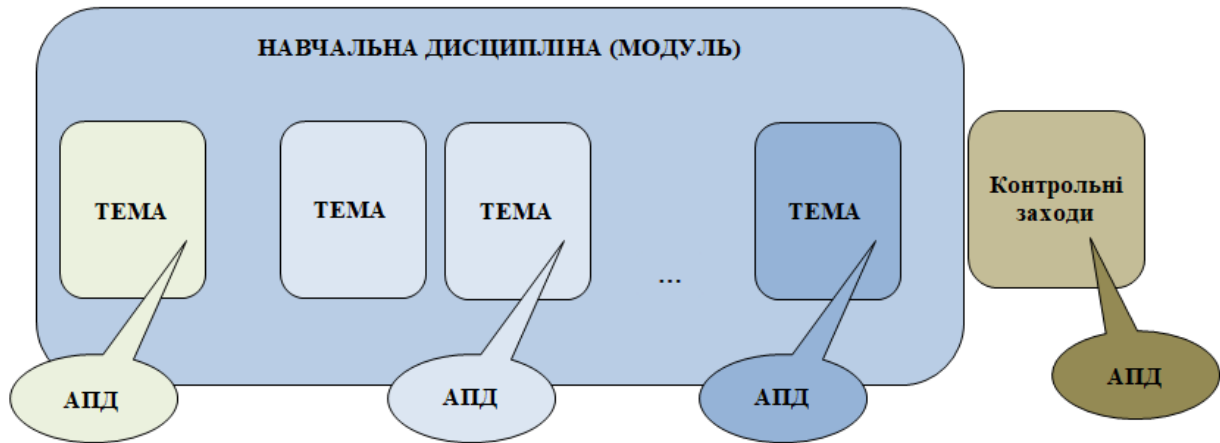


Рис. 3.2 Місце процесу аналізу проведених дій в структурі освітньої компоненти

АПД навчального заняття є більш формальним. Керівник заняття в навчально-методичних матеріалах до заняття має вказувати в заключній частині проведення АПД, основні запитання для обговорення та обов'язково фіксувати результати для покращення освітнього процесу за отриманими результатами зворотного зв'язку. Шаблон проведення АПД лекційного заняття наводиться в додатку А.

АПД теми навчальної дисципліни (модулю) має бути формальним, заздалегідь плануватися та обов'язково зазначатися в навчально-методичних матеріалах навчальної дисципліни (модулю).

Після завершення викладання навчальної дисципліни (модулю), проведення контрольних заходів (заліку, екзамену) проводиться формальний АПД із запрошенням керівного складу (начальника кафедри, інституту, директора курсу тощо) за такою структурою (варіант, що пропонується):

1. Мета проведення АПД:

- визначення сильних та слабких сторін навчальної дисципліни (модулю);
- отримання зворотного зв'язку від тих, хто навчався, щодо змісту, методів і організації навчання;
- формування пропозицій для удосконалення викладання навчальної дисципліни (модулю);
- підвищення залученості тих, хто навчається, до освітнього процесу.

2. Етапи проведення АПД:

2.1. Підготовка:

- *Час і формат*: оберіть зручний час (після завершення або перед контрольними заходами), тривалість 15-30 хв, бажано в інтерактивному форматі (онлайн або офлайн);

- *Анонімність*: у разі потреби забезпечте анонімність для підвищення щирості відповідей;

- *Інформування*: коротко поясніть мету АПД і важливість їхнього внеску.

2.2. Проведення АПД. Організуйте обговорення навколо 4-х ключових запитань:

- *Що планувалося?* (Які були навчальні цілі? Які очікування були у тих, хто навчався?)

- *Що відбулося насправді?* (Які теми та завдання були найкраще освоєні? Як відбувався процес викладання (взаємодія, оцінювання, зворотний зв'язок)?)

- *Чому це відбулося?* (Що сприяло або завадило досягненню результатів? Які методи були найбільш ефективними / неефективними?)

- *Що слід змінити / вдосконалити?* (Які конкретні пропозиції є щодо змісту, організації, форматів занять, оцінювання?)

2.3. Формати збору інформації.

- групова дискусія (модерована викладачем);
- анкетування (рекомендації з формування та варіант анкети наведено в додатку Б);

- індивідуальні письмові рефлексії тих, хто навчався (есе-відгук).

3. Роль викладача під час АПД:

- бути фасилітатором, а не суддею.
- створити безпечну атмосферу для висловлення думок.
- уникати оборонної позиції щодо критики.
- активно слухати та фіксувати ключові ідеї.

4. Аналіз результатів та подальші дії:

- узагальніть отриману інформацію у вигляді короткого звіту (додаток А) або SWOT-аналізу;

- проаналізуйте, які з пропозицій можна впровадити в наступній ітерації;
- поділіться зворотним зв'язком з тими, хто навчався: що буде враховано, що – ні (із поясненням причин).

5. Рекомендації щодо успішного АПД

- не перетворюйте АПД на формальність – щира зацікавленість підвищить ефективність;

- залучайте до обговорення максимальну кількість тих, хто навчається;
- проводьте АПД систематично для накопичення даних та динаміки змін;
- використовуйте результати АПД також для власної професійної рефлексії та професійного зростання.

ПІСЛЯМОВА

Система управління якістю (СУЯ) вищого військового навчального закладу є складним механізмом, значною мірою регламентованим нормативно-правовою базою. Вжиття процесного підходу при впровадженні СУЯ передбачає застосування до визначених процесів усіх інструментів процесного управління (управління на основі зворотного зв'язку), у тому числі – встановлення алгоритмів і механізмів планування, реалізації, оцінювання, аналізування та постійного удосконалення. Методологія PDCA, реалізована на рівні процесів системи управління якістю, є однією з ключових умов забезпечення якості військової освіти, удосконалення освітніх програм, підвищення рівня знань, умінь і навичок тих, хто навчається, а також зростання рівня задоволеності як здобувачів освіти, так і персоналу вищого військового навчального закладу.

Однак позитивний ефект від імплементації PDCA напряму залежить від правильності розуміння концепції управління на основі зворотного зв'язку (АПД) та від ступеню формальності її застосування.

Реалізація постійного зворотного зв'язку сприяє збільшенню відповідальності здобувачів освіти за результати навчання. Водночас вони вчаться оцінювати ефективність власного навчання, бачити недоліки, замислюватись над удосконаленням результатів та проектувати власну освітню траєкторію. Розвивається критичне мислення. Такі якості дають змогу здобувачам освіти у майбутній професійній діяльності швидко реалізувати свої компетентності.

Ефективно організований зворотний зв'язок у вищому військовому навчальному закладі є запорукою якісного навчального процесу, адекватного реагування на освітні виклики, та підвищення професійного рівня майбутніх військових фахівців. Він формує культуру взаємоповаги, сприяє підвищенню авторитету викладача серед здобувачів освіти та забезпечує постійне вдосконалення освітнього процесу, що є невідомною складовою забезпечення якості військової освіти.

ДОДАТКИ

Додаток А

Приклад аналізу проведених дій заняття

1. Що планувалося?

- Які цілі ставились під час лекції?
- Які основні питання планувались для опрацювання?
- Які методи викладання передбачались (презентація, дискусія, інтерактиви тощо)?

Приклад: “Мета лекції — ознайомити слухачів з принципами сталого розвитку. Планувалося обговорити 3 ключові питання: екологічний, економічний та соціальний аспекти сталого розвитку”.

2. Що відбулося насправді?

- Які питання були дійсно розглянуті?
- Чи вдалося дотриматися плану лекції?
- Як реагували слухачі? Чи були активними? Чи виникали складнощі?

Приклад: «Було охоплено всі навчальні питання, але на соціальний аспект залишилося мало часу. Слухачі були активними під час обговорення екологічної теми, але менш залученими в економічній частині”.

3. Чому це сталося?

- Які фактори вплинули на відхилення від плану?
- Чи були труднощі з матеріалом? Чи вплинув формат чи час?
- Чи питання були сформульовані надто складно або, навпаки, надто просто?

Приклад: “Екологічна тема викликала жваве обговорення, тому вона зайняла більше часу. Також одна із задач виявилась складною для розуміння — слухачі витратили більше часу на її осмислення”.

4. Що слід зробити інакше наступного разу?

- Як змінити формулювання або розташування питань?
- Чи потрібно змінити формат подачі?
- Які ресурси або методи допоможуть краще досягти цілей?

Приклад: “Наступного разу розпочати з менш емоційної теми, щоб зберегти час на інші аспекти. Сформулювати питання до задачі простіше. Можливо, додати коротке відео перед дискусією”.

Додаткові поради:

Формат АПД можна проводити як:

- індивідуальний аналіз (саморефлексія викладача);
- групове обговорення (зі слухачами або колегами);
- частину зворотного зв'язку після заняття.

Результати АПД варто документувати у вигляді коротких звітів або таблиці, щоб відстежувати прогрес.

Шаблон АПД для аналізу лекції:

Компонент АПД	Питання для розгляду	Відповіді / Нотатки
1. Що планувалося?	- Які навчальні цілі ставилися? - Які основні питання/теми планувалися?	
2. Що відбулося насправді?	- Які теми були фактично охоплені? - Як пройшло заняття? Активність слухачів?	
3. Чому це сталося?	- Що вплинуло на виконання/невиконання плану? - Що спрацювало, а що ні?	
4. Що слід покращити?	- Що змінити в наступній лекції? - Які інструменти чи підходи можна додати?	

Приклад звіту
аналізу проведених дій курсу (навчальної дисципліни)

Курс підвищення кваліфікації з питань психологічної підтримки персоналу підрозділів.

Дата проведення: 05–09 червня 2025 року

Місце проведення: Національний університет оборони України

Учасники: 24 військовослужбовці підрозділів психологічної підтримки персоналу

Інструктори: науково-педагогічні працівники кафедри військової психології

1. Що планувалося

- Надати учасникам знання і практичні навички з психологічної підтримки в умовах бойового стресу.
- Ознайомити з методами раннього виявлення психоемоційного вигорання.
- Навчити принципам Першої психологічної допомоги (ППД) у військовому середовищі.
- Підвищити загальну психологічну стійкість учасників та їхніх підрозділів.

2. Що відбулося

- Проведено 12 лекційних та інтерактивних занять з темами: стрес, вигорання, ППД, комунікація в підрозділі, профілактика ПТСР.
- Застосовано рольові ігри, розбір кейсів, практичні вправи на емоційне регулювання та техніки релаксації.
- Учасники працювали в малих групах над розробкою плану внутрішньої психологічної підтримки підрозділу.
- Проведено підсумкове оцінювання: тестування і практичне завдання.

3. Що спрацювало добре

- **Високий рівень залучення учасників.** Більшість активно брали участь у практичних вправах.
- **Практична орієнтованість.** Тренінги з ППД та рольові ситуації викликали позитивний зворотний зв'язок.
- **Командна взаємодія.** Робота в групах сприяла обміну досвідом та формуванню довіри.
- **Актуальність тематики.** Багато учасників зазначили, що отримані знання можна одразу застосувати в службі.

4. Що можна покращити

- **Час на відпрацювання навичок.** Деякі учасники відзначили недостатній час на практику, зокрема для технік дихання та ППД.
- **Адаптація кейсів.** Певні приклади були більше теоретичними, ніж реалістичними – бажано більше кейсів з передової.
- **Матеріали.** Паперових методичок не вистачило всім – варто надати електронні версії наперед.
- **Психологічне розвантаження.** Варто додати в програму окрему сесію з релаксаційної терапії.

5. Подальші кроки / Рекомендації

- Запровадити подібні курси на рівні бригад і батальйонів.
- Розробити стислий посібник з психологічної самодопомоги для особового складу.
- Регулярно проводити тренінги з ППД та підтримки комбатантів після ротацій.
- Залучати бойових психологів до формування адаптаційних програм підрозділів після втрат.

Висновок: Курс досягнув своїх цілей – учасники отримали базові знання й навички з психологічної підтримки, що позитивно вплине на морально-психологічний стан у підрозділах. Необхідно масштабувати ініціативу та адаптувати програму до різних категорій військовослужбовців.

Рекомендації щодо формування анкети для проведення АПД зі здобувачами освіти

1. Визначення мети анкети:

- чітко сформулюйте, **яку інформацію ви хочете отримати**: оцінка змісту курсу, методів викладання, ефективності матеріалів, рівня залученості тощо.
- визначте, як **результати опитування будуть використані** (наприклад, для вдосконалення курсу, звітування, планування наступного семестру).

2. Вибір шкали Лайкерта

- оберіть тип шкали: найпоширеніші варіанти — **5-бальна або 7-бальна шкала**, наприклад:
 - 1 – Повністю не згоден
 - 2 – Скоріше не згоден
 - 3 – Важко сказати
 - 4 – Скоріше згоден
 - 5 – Повністю згоден
- уникайте **надто довгих або незбалансованих шкал**, які можуть викликати плутанину.

3. Структура анкети

Розділіть питання на блоки, наприклад:

- організація курсу (структура, логіка викладення, розклад)
- зміст курсу (актуальність, відповідність цілям)
- методи викладання (залученість, інтерактивність, зворотний зв'язок)
- матеріали та ресурси (доступність, якість, допоміжні засоби)
- оцінювання знань (об'єктивність, зрозумілість критеріїв)
- загальне враження від курсу (корисність, задоволення, мотивація)

4. Формулювання тверджень

- пишіть **чіткі, конкретні й однозначні твердження**, які можна оцінити за шкалою згоди.
- використовуйте **позитивні формулювання** (напр. “Викладач чітко пояснював матеріал”), і за потреби — **кілька нейтральних або негативних**, щоб уникнути ефекту ухилу.
- уникайте складних або довгих речень, подвійних питань (напр. “Матеріал був цікавим і доступним”), словесної оцінки типу “дуже”, “завжди” тощо.

5. Додаткові відкриті запитання (опційно)

- Додайте кілька відкритих запитань наприкінці:
 - Що вам сподобалося в курсі?
 - Що, на вашу думку, варто покращити?
 - Які пропозиції маєте для викладача?

6. Тестування анкети

- перевірте анкету самостійно або дайте її кільком колегам чи студентам – **наскільки легко її заповнювати**, чи зрозумілі формулювання.
- за потреби – **скоригуйте** кількість питань (оптимально 8-15 тверджень).

7. Анонімність та довіра

- забезпечте **анонімність відповідей**, щоб отримати чесний і об'єктивний зворотний зв'язок.
- у вступі до анкети коротко поясніть, **чому вона важлива і як будуть використані результати**.

Варіант анкети

Шановні слухачі! Будь ласка, поділіться своїми думками щодо курсу. Ваша щирість допоможе покращити навчальний процес у майбутньому. Анкета є анонімною.

1. Загальна оцінка курсу

1.1. Оцініть курс за шкалою від 1 до 5:

- ☐ 1 – зовсім не задовольнив
- ☐ 2 – швидше ні, ніж так
- ☐ 3 – частково задовольнив
- ☐ 4 – в основному задовольнив
- ☐ 5 – повністю задовольнив

1.2. Що вам найбільше сподобалося в курсі?

☐ *Ваша відповідь:*

1.3. Що вам не сподобалося / було складним / незрозумілим?

☐ *Ваша відповідь:*

2. Зміст курсу та викладання

2.1. Чи були навчальні матеріали (лекції, слайди, завдання) зрозумілими та доступними?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

2.2. Наскільки ефективними були методи викладання (наприклад, обговорення, презентації, практичні завдання)?

☐ *Оцініть коротко або наведіть приклади:*

3. Ваша участь та прогрес

3.1. Що допомогло вам краще засвоїти навчальний матеріал?

☐ *Ваша відповідь:*

3.2. Що заважало навчанню або знижувало вашу мотивацію?

☐ *Ваша відповідь:*

4. Пропозиції щодо вдосконалення

4.1. Що б ви запропонували змінити/додати/прибрати у наступному викладанні?

☐ *Ваша відповідь:*

Дякуємо за Ваші відповіді!

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України про освіту (зі змінами).
2. Закон України про вищу освіту (зі змінами).
3. Про затвердження Положення про особливості організації освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України, військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти, закладах фахової передвищої військової освіти: наказ Міністерства оборони України від 15 лютого 2024 р. № 120.
4. Системи управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001:2009 . Київ : Держспоживстандарт України, 2009. – 28 с.
4. Тимчасова інструкція з процесу аналізу проведених дій заходів підготовки (ВП 7(3)-00(01).01), затв. 27 грудня 2019 року.
5. Bi-strategic Command Directive 075-007 “Education and Individual Training Directive”, 20 March 2025. P. 220.