

ПОЛОЖЕННЯ
про підведення підсумків освітнього процесу за процедурами
аналізу проведених дій у Національній академії сухопутних військ
імені гетьмана Петра Сагайдачного

Львів – 2025

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Положення про підведення підсумків освітнього процесу за процедурами аналізу проведених дій (англ. After-Action Review) у Національній академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного (далі – Положення) розроблено відповідно до законів України “Про вищу освіту”, Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 року №1187 (зі змінами), Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 15.05.2024 року № 686, наказу Міністерства оборони України від 15.02.2024 № 120 “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”, наказу Головнокомандувача Збройних Сил України від 19.02.2025 року № 85 “Про затвердження Інструкції з організації вивчення та впровадження досвіду в навчальних закладах, навчальних частинах (центрах) Збройних Сил України”, військової публікації Командування підготовки Командування Сухопутних військ Збройних Сил України “Інструкція з проведення процедури аналіз проведених дій” ССОП 7-00(480).68 від 2025 року та “Положення про організацію освітнього процесу в Національній академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного”.

1.2. Положення визначає порядок здійснення та оформлення звітності підведення підсумків освітнього процесу за процедурами аналізу проведених дій в Національній академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного (далі – Академія).

1.3. Підведення підсумків освітнього процесу в Академії за процедурами аналізу проведених дій призначено для динамічного, об’єктивного та компетентного обговорення всіма його учасниками результатів виконання професійного стандарту військового фахівця Збройних Сил України (далі – професійний стандарт) з метою формування і розвитку культури самокритичного аналізу, прагнення вдосконалювати процеси у вивченні і впровадженні уроків здобутого досвіду, розуміння, як удосконалити сильні сторони і виправити слабкі.

1.4. Основними цілями підведення підсумків освітнього процесу в Академії за процедурами аналізу проведених дій є: аналіз успіхів та помилок; визначення найкращих практик; покращення боєздатності; покращення якості командної роботи та комунікації; розвиток і підтримка військово-професійних компетентностей тощо.

1.5. Головними завданнями підведення підсумків освітнього процесу в Академії за процедурами аналізу проведених дій є такі: розуміння й усвідомлення кожним командиром (начальником), військовослужбовцем, курсантом (слухачем), науково-педагогічним працівником своєї ролі, а також оцінки сильних та слабких сторін освітнього процесу з різних точок зору; налагодження зворотного зв'язку командирів (начальників) з підлеглими, науково-педагогічних працівників з курсантами (слухачами); деталізація та об'єктивність звітів (рапортів) про отриманий досвід навчання, виховання, подій, кризових ситуацій тощо; вивчення і засвоєння уроків досвіду.

1.6. Застосування процедури аналізу проведених дій при підведенні підсумків виконання будь-яких завдань освітнього процесу спрямовано на посилення успіхів (переваг) і зосереджуватися на вдосконаленні та результативності, а не на недоліках (помилках). Повне зосередження уваги на самокритичному аналізі та самооцінці, безперервному процесі вдосконалення має стати частиною культури мислення і взаємовідносин кожного військовослужбовця та працівника Збройних Сил України в Академії.

1.7. Командири (начальники) мають уникати створення каральної атмосфери пошуку винних, оскільки процедури аналізу проведених дій при підведенні підсумків освітнього процесу Академії – це не критика і висвітлення недоліків, а відверте й відкрите обговорення результатів освітньої діяльності з метою пошуку шляхів і реалізації пропозицій щодо її вдосконалення.

1.8. Підведення підсумків освітнього процесу в Академії за процедурами аналізу проведених дій забезпечує:

- особисте розуміння дій (ситуацій) в освітньому процесі кожним його учасником;

- розуміння сильних та слабких сторін освітнього процесу “під різним кутом зору”;

- можливість негайно оцінити результативність і продуктивність заходів освітнього процесу та швидко застосувати корегувальні дії для покращення його якості;

- формування довірчих відносин та проявлення ініціативи між усіма учасниками освітнього процесу;

- розвиток самокритичного мислення та самооцінки в учасників освітнього процесу;

- динамічний зв'язок між наявними результатами освітнього процесу та професійними стандартами, що у свою чергу надає можливість командирам (начальникам) об'єктивно оцінити рівень підготовленості курсантів (слухачів) та науково-педагогічних працівників;

налагодження комунікації і зворотного зв'язку командирів (начальників) з підпорядкованим особовим складом, що у свою чергу гарантує спільне розуміння дій та покращення злагодженості та командної роботи навчальних підрозділів (структур);

вдосконалення процедур командування і прояву атрибутів лідерства;
формування учасників освітнього процесу культури мислення на зростання (growth mindset) тощо.

2. ПОРЯДОК ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ЗА ПРОЦЕДУРАМИ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ

2.1. На підведенні підсумків освітнього процесу за певний період часу за процедурами аналізу проведених застосовується такий алгоритм обговорення:

2.1.1. Що і як було сплановано?

2.1.2. Що відбулось фактично? Що із запланованого вдалось виконати успішно, що не вдалось? Які проблемні питання виявлено?

2.1.3. Які чинники вплинули на отримані результати (позитивні або негативні)?

2.1.4. Пропозиції як вдосконалити процеси (процедури, дії, рішення, заходи, діяльність тощо) і впровадити найкращі практики та позитивний досвід?

2.1.5. Рішення щодо затвердження пропозицій командиром (начальником) з впровадження уроків позитивного досвіду.

2.2. Огляд того, що повинно було бути виконано в освітньому процесі.

Учасники підведення підсумків спільно аналізують те, що повинно було виконано ними за певний період. Основою обговорення є сплановані заходи, цілі, розклади, діяльність, завдання тощо за визначений період освітнього процесу.

2.3. Обговорення того, що було виконано фактично.

Керівник підведення підсумків спільно з учасниками обговорюють результати періоду освітнього процесу, що вдалось виконати успішно, що не вдалось і які проблемні питання виявлено.

2.3.1. Принципи обговорення:

Об'єктивність – важливо зберігати об'єктивність та фокусуватися на фактах, а не на особистих оціночних судженнях та емоціях. Оцінка дій особового складу має бути неупереджена.

Відкритість – учасники мають відверто обговорювати свої дії, помилки та досягнення, без страху негативних наслідків.

Конструктивність – фокусуватися на вдосконаленні процесів та покращенні якості виконання завдань освітнього процесу, а не на пошуку винних чи недоліків. Обговорення має бути орієнтоване на пошук рішень, а не на звинувачення.

Структурованість – виконання процедур має здійснюватися покроково, відповідно визначеного порядку та алгоритму.

Лідерство – керівник підведення підсумків надає можливість кожному учаснику обговорення висловити своє бачення, думки та пропозиції. Це забезпечує більш повну картину виконання завдань освітнього процесу, дозволяє врахувати різні перспективи та зміцнює довіру як підлеглих до командирів, так і між собою.

2.3.2. Керівник підведення підсумків освітнього процесу допомагає всім його учасникам, спрямовуючи дискусію на самокритичне осмислення, формулювання пропозицій, безпосередньо не втручаючись у зміст обговорення. Він повинний створити умови некаральної атмосфери для комунікаційної взаємодії, обміну думками, забезпечити досягнення спільних цілей та сприяти виробленню узгоджених рішень; намагатися зібрати якомога більше суджень та спостережень від усіх учасників, які були задіяні в освітньому процесі.

2.3.3. Керівнику підведення підсумків освітнього процесу заборонено одноосібно критикувати когось з присутніх, що надає лише одну, суб'єктивну, точку зору подій і не враховує точок зору всіх учасників, що брали в них участь. Одностороння (монологічна) критика не досягає належної довготривалості і якісної результативності та виступає демотиватором ініціативи і старанності підлеглих, пригнічує їх морально-психологічний стан, перешкоджає створенню атмосфери взаємної поваги і довіри. Ключова умова, що веде до успішного підведення підсумків за процедурами аналізу проведених дій – воно має бути некаральним, не ґрунтуватись на страху бути покараним та посиленій відповідальності, натомість зберігати позитивну морально-психологічну атмосферу.

Учасники підведення підсумків повинні мати можливість вільно обговорювати те, що вони зробили і чому саме так це зробили, вони не повинні боятися обговорення власних помилок, висміювання чи покарання. Участь особового складу відбувається в атмосфері відвертого діалогу в обговоренні того, що насправді сталося і чому це сталося саме так.

2.3.4. Учасники підведення підсумків за допомогою керівника самостійно встановлюють сильні та слабкі сторони своєї діяльності. Керівник підведення підсумків скеровує обговорення для забезпечення максимального ефекту розуміння того, що відбулося правильно за визначений період та що має бути виправленим надалі, ґрунтуючись на таких критеріях освітнього процесу: забезпечення набуття курсантами (слухачами) нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей за відповідними освітніми програмами, а також задоволення інших освітніх потреб тих, хто вчиться; процес формування і розвитку військово-професійних, військово-спеціальних компетентностей військового фахівця; результати навчання, які визначають, що військовий фахівець повинен знати, розуміти і бути здатним виконувати після завершення навчання; здатності виконувати службові (бойові) функції на посаді відповідно до кваліфікації; дисциплінованість; прояви лідерства; внутрішня служба тощо.

2.4. Обговорення чинників, що вплинули на отримані результати (позитивні або негативні) та виявлення проблемних питань (невідповідності бажаного з дійсним).

Підведення підсумків освітнього процесу за певний період часу за процедурами аналізу проведених дій обов'язково передбачає два шляхи потоку інформації – як від командирів (начальників), так і від підлеглого особового складу підрозділу (структури). Методика аналізу проведених дій зосереджена, перш за все, не на виявлених проблемах і недоліках, а на критичному осмисленні і самооцінці присутніх на підведенні підсумків про те, чому саме так сталося, а також спільному виробленні шляхів вирішення проблем для вдосконалення діяльності.

2.5. Визначення пропозицій, рекомендацій, завдань, яким чином вдосконалити процеси (процедури, дії, рішення, заходи, діяльність тощо) і впровадити найкращі практики та позитивний досвід.

Керівник підведення підсумків за процедурами аналізу проведених дій спрямовує учасників на обговорення та самостійне визначення того, як краще досягати мети (очікуваних результатів), виконувати завдання освітнього процесу якісніше у майбутньому. Особовий склад має самостійно виявити проблемні питання та запропонувати необхідні шляхи їх вирішення, коригувальні дії та способи найкращих практик, які необхідно зберегти, поширити та застосувати в майбутньому.

2.6. Підведення підсумків освітнього процесу за формальним типом аналізу проведених дій (далі – формальний тип).

2.6.1. Формальний (формалізований) тип – це тип аналізу проведених дій в освітньому процесі Академії за чітко визначеною формою та процедурами відповідно до реалізації освітніх програм, освітніх програм курсів професійної військової освіти, навчальних планів, робочих програм навчальних дисциплін, індивідуальних навчальних планів здобувачів освіти та відповідними нормативно-правовими актами і вимагає складання детальних планів та звітів за встановленими вимогами документів формами, а також залученням значної кількості особового складу та допоміжних засобів.

2.6.2. Підведення підсумків освітнього процесу за процедурами формального типу аналізу проведених дій застосовується за умов достатнього часу та ресурсів:

у навчальних підрозділах (структурах) під час виконання завдань освітнього процесу – на рівні навчального курсу (роти) – щомісячно;

під час проведення заходів підготовки (навчання) – на рівні управління інституту, коледжу, факультету, загону, центру, організаційної структури забезпечення, підтримки освітнього процесу Академії після закінчення певного періоду (семестру, навчального року) – за семестр (начальний рік).

2.6.3. Підведення підсумків освітнього процесу за процедурами формального типу аналізу проведених дій має такі характерні ознаки:

- планується завчасно;
- вимагає ретельної підготовки до проведення;
- передбачає попереднє визначення й обладнання місця проведення;
- передбачає відбір та залучення незалежних спостерігачів (оцінювачів, відповідальних, науково-педагогічних працівників);
- вимагає організації багаторівневої координації дій персоналу, який залучений до заходів освітнього процесу;
- передбачає залучення значної кількості особового складу, включаючи курсантів (слухачів), науково-педагогічних працівників, командирів (начальників), спостерігачів, відповідальних, оцінювачів тощо;
- вимагає додаткового (збільшеного) часу на проведення заходу;
- передбачає використання складних допоміжних матеріально-технічних засобів (керівних документів, навчально-методичних матеріалів, фото та відеоматеріалів фіксації виконання завдання (підготовки), стендів, плакатів (схем), макетів місцевості, мапи тощо).

2.7. Підведення підсумків освітнього процесу за неформальним типом аналізу проведених дій (далі – неформальний тип).

2.7.1. Неформальний тип проводиться за спрощеною процедурою, безпосередньо командиром (начальником, керівником, інструктором, науково-педагогічним працівником) у ролі фасилітатора (ведучого, керівника, координатора, організатора) після завершення або в процесі проведення занять (виконання завдання, події, ситуації тощо) задля отримання негайного зворотного зв'язку та коригування подальших дій на усіх рівнях управління.

2.7.2. Підведення підсумків освітнього процесу за процедурами неформального типу аналізу проведених дій застосовується:

- на рівні відділення (підрозділу) – щоденно;
- на рівні навчальної групи (підрозділу) – щотижня.

2.7.3. Основні обов'язки керівника (ведучого, координатора) підведення підсумків освітнього процесу за неформальним типом аналізу проведених дій:

створення сприятливого середовища: забезпечує комфортну та безпечну атмосферу для обговорення, де кожен учасник може вільно висловлювати свою думку;

структурування: організовує дискусію, визначає її рамки, встановлює правила та слідкує за дотриманням регламенту;

залучення (охоплення) всіх учасників: заохочує активну участь кожного, переконуючись, що всі мають можливість висловитися та бути почутими;

спрямування дискусії: допомагає групі зосередитися на ключових питаннях, ставити уточнюючі запитання та уникати відхилень від теми обговорення;

управління конфліктами: у разі виникнення суперечок, допомагає знайти компромісні рішення та зберегти конструктивну атмосферу;

підтримка групової динаміки: слідує за емоційним станом учасників, вчасно реагує на зміни в настрої присутніх та допомагає зберегти позитивну атмосферу тощо.

2.7.4. Результати (звіти) підведення підсумків за процедурами неформального типу можуть бути застосовані під час підведення підсумків за процедурами формального типу на вищих рівнях (від навчального курсу (роти) та вище).

2.7.5. Неформальний тип є невід'ємною частиною процесу організації освітнього процесу на усіх рівнях.

2.8. Підведення підсумків освітнього процесу за процедурами неформального типу аналізу проведених дій має такі характерні ознаки:

забезпечує негайний зворотний зв'язок;

забезпечує швидке виявлення проблемних питань, формулювання пропозицій щодо їх вирішення, вдосконалення процесів ухвалення рішень, здійснення коригувальних дій в освітньому процесі;

займає мало часу і не потребує особливих умов, тому командири можуть проводити його майже всюди (за умови безпеки підрозділу);

не потребує ретельної підготовки;

застосовується в умовах обмеженого часу;

за умов обмежених ресурсів, застосовуються прості допоміжні засоби;

більше акцентується увага на командній роботі особового складу, лідерстві окремих курсантів (слухачів) та здатності командира управляти підрозділом;

проводиться як позапланово, у проміжку або після навчального заняття (тренування, саморозвитку, самостійної роботи, виконання інших навчальних чи службових завдань тощо), так і може бути частиною плану освітніх заходів, як проміжний етап оцінювання або частиною наступного етапу процедур аналізу проведених дій формального типу.

2.9. Процедури аналізу проведених дій у підведенні підсумків освітнього процесу в Академії адаптуються та реалізуються командирами (начальниками) за вимогами нормативних документів (наказів, інструкцій) за п. 1.1. цього Положення в чотири етапи: планування; підготовка; здійснення; подальше використання результатів.

2.10. Склад учасників підведення підсумків освітнього процесу визначає командир (начальник), який його здійснює. На кожному рівні, за необхідності, можуть бути долучені інші ключові особи, які брали участь в освітньому процесі, мають цінну інформацію або виконують відповідні компетенції за посадою. Старші командири (начальники) або оцінювачі можуть рекомендувати додаткових

учасників, які на їхню думку та на основі конкретних спостережень відіграють ключову роль в освітньому процесі.

2.11. Тривалість підведення підсумків за процедурами аналізу проведених дій визначається особливостями та умовами освітнього процесу і приблизно складає: 10 – 15 хв. – на рівні відділення (підрозділу); до 30 – 45 хв. на рівні навчальної групи (взводу); до однієї години на рівні навчального курсу (роти); до 1 години 30 хвилин – на рівні інституту (факультету, загону) і вище. Визначення місця та тривалість підведення підсумків освітнього процесу в умовах воєнного часу здійснюється командиром (начальником), залежно від необхідності та за умов безпеки.

2.12. Попереднє визначення місця підведення підсумків дозволяє заздалегідь підготувати допоміжні засоби, швидко зібрати ключових учасників та мінімізувати втрату часу, тим самим забезпечити ефективний результат обговорення. Командири (начальники) визначають та перевіряють місця підведення підсумків та готують схему розташування навчальних засобів та обладнання (за необхідності). Головним критерієм визначення місця підведення підсумків є безпека життя та здоров'я особового складу.

2.13. З метою досягнення якісного результату підведення підсумків освітнього процесу за процедурами аналізу проведених дій, необхідно чітко дотримуватись принципів, правил та визначеного порядку (алгоритму) його здійснення відповідно вимог нормативних документів (наказів, інструкцій) вказаних у п. 1.1. цього Положення

3. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА ТА ЗВІТНІСТЬ ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ЗА ПРОЦЕДУРАМИ АНАЛІЗУ ПРОВЕДЕНИХ ДІЙ

3.1. Командир (начальник) повинен завершити підведення підсумків освітнього процесу на позитивній та оптимістичній ноті, а також надати учасникам заключні коментарі щодо пропозицій. За необхідності та за умов достатнього часу, командир (начальник) варто ще раз повторити ключові висновки та пересвідчитись, що усі учасники правильно і коректно зрозуміли результати обговорення, надати рекомендації щодо важливих ключових моментів, на які варто звернути увагу та застосувати попередній досвід, висновки або визначені коригувальні дії (вивчені (ідентифіковані) уроки, найкращі практики, помилки тощо), а також нагадати про відповідні стандарти.

3.2. Незважаючи на те, що процедури аналізу проведених дій мають раціональну та аналітичну основу, буде помилкою не враховувати морально-психологічні фактори, тому що вони є важливою складовою, яка безпосередньо

впливає на результат формування культури пошуку шляхів вдосконалення освітнього процесу. Відкрите і чесне обговорення, побудоване в атмосфері взаємної довіри та поваги, буде продуктивним та корисним для психологічного комфорту, сприятиме розвитку взаємної довіри один до одного та до командира (начальника), формуванню позитивного морально-психологічного клімату, а також позитивно впливатиме на згуртованість (злагодження) навчального підрозділу як команди однодумців і спонукатиме кожного учасника підведення підсумків до прояву лідерства та відповідальності за досягнуті результати. Важливим психологічним аспектом наприкінці заключної частини є висловлення вдячності (схвалення) окремим учасникам підведення підсумків освітнього процесу за активність, небайдуже ставлення та критичне мислення. Задля успішності командної роботи підрозділу (структури), командир (начальник) важливо демонструвати атрибути військового лідерства шляхом внутрішньої комунікації, проявлення турботи та підтримки особового складу. Командир (начальник) повинний виставити пріоритет заохочення (схвалення) та відзначити окремо кожного за конкретні вдалі дії, які призвели до успіху та морально підтримати тих, хто зробив помилки, спонукаючи тим самим особовий склад надалі проявляти ініціативу і старанність у виконанні завдань освітнього процесу.

3.3. Основними результатами якісного підведення підсумків освітнього процесу за процедурами аналізу проведених дій в Академії є:

висновок за результатами ретельного вивчення (дослідження) проблемних питань освітнього процесу з визначенням їх головних причин і наслідків;

висновок щодо вирішення певних проблемних питань освітнього процесу, що ґрунтується на вивченому уроці, на підставі якого розроблено та виконано заходи необхідних коригувальних дій щодо впровадження досвіду, а також підтвердження його відповідності;

систематизовані послідовні дії, що застосовуються для подальшого збору, аналізу та узагальнення інформації про проблемні питання освітнього процесу, визначення головних причин їх виникнення і шляхів вирішення за найкращими практиками тощо.

3.4. Звітність підведення підсумків освітнього процесу за процедурами аналізу проведених дій в Академії оформляється згідно з Додатком 4 до ССОП 7-00(480).68 вказаній у п. 1.1 цього Положення.

4. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

4.1. Це Положення, а також зміни та/або доповнення до нього затверджуються вченою радою Академії і вводяться в дію наказом начальника Академії.

4.2. Керівний склад Академії забезпечує порядок проведення та звітності про підведення підсумків освітнього процесу за процедурами аналізу проведених дій.