



”

Цимбалюк С. Організація діяльності центрів академічного успіху в університетах США. *Освіта. Інноватика. Практика*, 2025. Том 13, № 8. С. 153-161. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol13i8-020>.

Tsybaliuk S. Orhanizatsiia diialnosti tsestriv akademichnoho uspihu v universytetakh SSHa [Organization and management of academic success centers in U.S. universities]. *Osvita. Innovatyka. Praktyka – Education. Innovation. Practice*, 2025. Vol. 13, No 8. S. 153-161. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol13i8-020>.

УДК 378.4(73):37.091.398-043.83

DOI: 10.31110/2616-650X-vol13i8-020

Світлана ЦИМБАЛЮК

Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-5434-9182>

s.tsymbaliuk@kubg.edu.ua

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ АКАДЕМІЧНОГО УСПІХУ В УНІВЕРСИТЕТАХ США

Анотація. У статті розглянуто організаційно-педагогічні засади діяльності центрів академічного успіху в університетах США. З'ясовано, що центри є частиною студентських служб, які почали розвиватись з початку 21 ст., на сьогодні вони є невід'ємною частиною студентської підтримки у закладах вищої освіти США. Діяльність центрів керується Положенням, в якому визначено місію, візію та мету функціонування цієї структурної одиниці університету. Виокремлено основні функції центрів академічного успіху. Досліджено, що основним джерелом фінансування роботи центрів є фонди, зокрема Фонд Кресдже (Kresge Foundation), який надає потужну підтримку. Організація "Працевлаштування майбутнього" (Jobs for the Future) управляє мережею студентських центрів успіху та виступає їхнім координатором із моменту створення. Роботу центрів зазвичай організовано на базі університетських бібліотек або в окремому приміщенні на території кампусу. Штат центру формується за гнучкою моделлю: постійну команду складають кілька основних співробітників, а підтримку в реалізації програм забезпечують викладачі у відпустці, стажери та студенти, які залучаються на тимчасовій основі. Керівники повинні мати відповідні кваліфікації та досвід, а студенти, які претендують на посади тьюторів чи консультантів, також мають відповідати високим вимогам. Отже, комплексний аналіз організаційних, функціональних та кадрових особливостей діяльності центрів академічного успіху в університетах США засвідчує їхню ключову роль у формуванні сприятливого освітнього середовища, орієнтованого на потреби здобувачів освіти. Американський досвід функціонування центрів академічного успіху слугує зразком ефективної інституційної практики, що підтверджує потенціал системної підтримки студентів як чинника трансформації освітнього процесу та підвищення якості вищої освіти. Така модель є доцільною для поглибленого вивчення та імплементації в освітніх системах, які орієнтовані на зміцнення академічної успішності та забезпечення рівного доступу до освіти.

Ключові слова: академічна успішність; вища освіта; діяльність; США; управління; Центр академічного успіху.

Svitlana TSYMBALIUK

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-5434-9182>

s.tsymbaliuk@kubg.edu.ua

ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF ACADEMIC SUCCESS CENTERS IN U.S. UNIVERSITIES

Abstract. The article discusses the organizational and pedagogical foundations of Academic Success Centers in US universities. It is found that the centers are part of the student services that began to develop in the early 21st century, and today they are an integral part of student support in US higher education institutions. The activities of the centers are governed by the Regulations, which define the mission, vision, and purpose of this structural unit of the university. The main functions of the Academic Success Centers are highlighted. It has been noted that the main source of funding for the centers' work is foundations, particularly the Kresge Foundation, which provides substantial financial support. The Jobs for the Future organization manages the network of Academic Success Centers and has been their coordinator since their inception. The centers are typically organized based on university libraries or in a separate building on campus. The staff of the center is organized according to a flexible model: the permanent team consists of several core staff members, and support in program implementation is provided by teachers on leave, interns, and students involved on a temporary basis. Managers must possess the appropriate qualifications and experience, and students applying for the positions of tutors or advisors must also meet high standards. Thus, a comprehensive analysis of the organizational, functional, and staffing features of Academic Success Centers at U.S. universities reveals that they play a crucial role in creating a favorable educational environment tailored to students' needs. The American experience with Academic Success Centers serves as a model of effective institutional practice, confirming the potential of systematic student support as a factor in transforming the educational process and improving the quality of higher education. Such a model is suitable for in-depth study and implementation in educational systems that focus on enhancing academic performance and ensuring equal access to education.

Keywords: academic performance; higher education; activities; USA; management; Academic Success Center.

Постановка проблеми. Двадцять років тому основним показником для оцінки закладів вищої освіти була чисельність студентів, які в них навчалися. Цей показник визначав фінансування конкретного закладу. Забезпечення доступу до вищої освіти для мільйонів студентів, які не мають часу, грошей чи академічної підготовки для навчання в традиційному чотирирічному коледжі, було головним пріоритетом керівника ЗВО та громади. Сьогодні акцент змістився на інший маркер – кількість студентів, які завершують навчання і отримують диплом. З огляду на це, головним завданням

- є пошук способів допомогти студентам подолати академічні та життєві труднощі з метою отримання якісної освіти [21].

У нинішніх умовах трансформації вищої освіти в Україні, зумовленої війсьним станом, високим рівнем стресу серед здобувачів освіти та потребою в адаптації до гібридного навчання, досвід США щодо інституціалізації системної академічної підтримки набуває особливої ваги. Центри академічного успіху можуть слугувати ефективною моделлю для українських ЗВО, де наразі бракує структур, що надають індивідуалізовану педагогічну, психологічну й організаційну допомогу студентам. У цьому контексті актуальним є дослідження їхньої діяльності з метою критичного осмислення й можливого впровадження адаптованих підходів в українській освітній практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті модернізації вищої освіти США особливої уваги набуває забезпечення комплексної підтримки студентів у процесі їхнього академічного й особистісного розвитку. Такі важливі національні стратегії реформ, як «Досягнення мрії» (Achieving the Dream) [9], яка започаткувала рух за завершення коледжу у 2004 році, та «Ініціатива розвитку освіти» (Developmental Education Initiative) [16], допомогли переорієнтувати культуру та проблеми коледжів з будівель та бюджетів на успіх студентів. Інші важливі ініціативи включають «Прискорення можливостей» (Accelerating Opportunity) [7], «Прорив» (Breaking Through) [11] та «Завершення за проектом» (Completion by Design) [14]. Закон про запобігання відрахування студентів (Dropout Prevention Act) (частина NCLB Title I, Part H) дозволяє штатам отримувати гранти на ранню ідентифікацію «at-risk» студентів, репетиторство, менторство, програми переходу, стимулювання повернення до школи [10].

Федеральні програми TRIO (TRIO) – це програми допомоги та обслуговування студентів, розроблені для виявлення та надання послуг особам з неблагополучних сімей. TRIO включає вісім програм, спрямованих на обслуговування та допомогу малозабезпеченим особам, студентам коледжів першого покоління та особам з інвалідністю у просуванні по академічному шляху від середньої школи до програми післядипломної освіти [26].

Загалом курс американської політики спрямований на підтримку та покращення вищої освіти як на федеральному, так і на місцевому рівнях. Одним із дієвих інструментів навчальної підтримки в університетах США є центри академічного успіху (Academic Success Centers) [2]. Особливості їхньої діяльності становлять науковий інтерес, оскільки вони репрезентують специфічні моделі організації освітнього середовища, що поєднують індивідуалізовані педагогічні стратегії, міждисциплінарний супровід, розвиток soft skills, а також елементи соціально-психологічної допомоги.

В останні десятиліття університети США активно впроваджують практику створення центрів академічного успіху, спрямовану на всебічну підтримку студентів у процесі їхнього навчання. Ці центри функціонують як у державних, так і в приватних закладах вищої освіти, відображаючи загальнонаціональну тенденцію до підвищення якості освіти, розвитку академічних навичок студентів, забезпечення їхньої успішної інтеграції в освітнє середовище та збільшення відсотка випускників.

Передумовою для розвитку мережі центрів академічного успіху в університетах США став достатньо високий відсоток відсіву студентів (student dropout), який в середньому становить 40 %. Дослідники занепокоєні таким числом відтоку студентів, тому, перш за все, варто виокремити причини відрахувань. Найпоширенішими причинами є: фінансові проблеми, академічна неуспішність, невпевненість у виборі курсу, відсутність підтримки тощо. Саме Центри академічного успіху спрямовані на забезпечення потреб студентів та підтримку їх під час навчання. Широкий спектр послуг дає змогу мінімізувати фактори, які можуть негативно позначитись на студентах та призвести до відрахування з навчального закладу [6].

У такому контексті особливої актуальності набуває вивчення того, як саме ці центри функціонують на практиці та які конкретні підходи вони застосовують для подолання першопричин відрахування студентів. Відповідно, значна увага науковців зосереджена на аналізі їхніх функцій, ефективності та передових практик. Дослідженням діяльності центрів академічного успіху займаються такі зарубіжні вчені Г. Девіс (G. Davis), Дж.Б. Джеймс (J.B. James), Н. МакДеніел (N. McDaniel) «Центр успіху студентів в Обернському університеті» (The student success center at Auburn university) [19], Л. Кур'єр (Couturier) «Як центри успіху студентів прискорюють зусилля з поліпшення якості освіти в державних коледжах штату» (How Student Success Centers Are Accelerating Statewide Community College Improvement Efforts) [15], К. Сміт (Smith C.), К. Болдвін (Baldwin Ch.) та Г. Шмідт (Schmidt G.) «Центри успіху студентів: лідери змін у громадських коледжах» (Student Success Centers: Leading the Charge for Change at Community Colleges) [21], Дж. Шу (J. Schuh), С. Джонс (S. Jones), В. Топек (V. Torres) «Студентські служби: Посібник для професіоналів» (Student Services: A Handbook for the Profession) [22], Е. Ферер (E. Ferer) «Співпраця: взаємодія бібліотеки та центру письма» (Working together: library and writing center collaboration) [18]. Також вивченням особливостей центрів академічного успіху займаються українські дослідники М. Братко, Л. Хоружа «Особливості діяльності студентських сервісів

в університетах США» [3], О. Козьменко «Досвід роботи центрів успіху студентів у США» [4], С. Цимбалюк «Особливості діяльності центрів академічного успіху в університетах США» [6], І. Литовченко, Ю. Лавриш, О. Чугай, О. Зеліковська «Центри академічного успіху в університетах США в історичній перспективі та умовах сьогодення» [5]. Результати дослідників дозволяють фрагментарно окреслити наявні підходи до діяльності центрів академічного успіху та визначити напрями, які потребують подальшого вивчення з урахуванням зарубіжного досвіду, зокрема практик університетів США.

Мета статті. Дослідження організаційно-педагогічних засад функціонування центрів академічного успіху в університетах США, аналіз їхньої структури, функцій, кадрового забезпечення та стратегічного розвитку з урахуванням інституційного, нормативного та соціального контекстів.

Методи дослідження. В основу дослідження було покладено сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексний аналіз об'єкта. Історико-ретроспективний метод дозволив простежити становлення центрів у контексті розвитку студентських служб. Контент-аналіз нормативних документів і стратегічних планів дав змогу виокремити основні напрями функціонування, місію, візію та цілі центрів. Порівняльно-педагогічний метод забезпечив аналіз організаційних моделей і кадрового складу в різних університетах. Аналіз і узагальнення наукових джерел та звітів провідних організацій дозволив визначити сучасні підходи до академічної підтримки. Системний аналіз було використано для виявлення функціональних компонентів центрів і їх впливу на академічну успішність студентів. Поєднання вищезазначених методів дало змогу комплексно охарактеризувати діяльність центрів академічного успіху та окреслити перспективи адаптації їхньої моделі в національному освітньому просторі.

Виклад основного матеріалу. Центри академічного успіху є частиною студентських служб, які почали розвиватися після завершення Першої світової війни [22]. Перші фахівці у сфері студентських служб ставили за мету організацію освітніх послуг, орієнтованих на всебічний розвиток особистості студента. На початковому етапі основними напрямками їхньої діяльності були професійна орієнтація, підтримка у працевлаштуванні, а також систематичне вивчення інтересів і потреб студентської молоді [29].

Сьогодні центри академічного успіху є невід'ємною частиною студентських служб (student services). Діяльність студентських сервісів є комплексною та багатогранною, забезпечуючи підтримку здобувачів освіти на всіх етапах їхнього академічного шляху: від подання заявки на вступ до вищого навчального закладу до завершення навчання та подальшої професійної інтеграції [3]. К. Сміт (Smith C.), К. Болдвін (Baldwin Ch.) та Г. Шмідт (Schmidt G.) зазначають, що центри академічного успіху - осередок для лідерів, адміністраторів, викладачів і співробітників у їхніх зусиллях покращити результати студентів шляхом поєднання практики, досліджень і політики [21].

Для забезпечення ефективності своєї діяльності центри академічного успіху в університетах мають бути інтегрованими у загальну стратегію закладу вищої освіти, відображати його місію та цілі, а також узгоджуватись з уже існуючими освітніми програмами та службами [4]. В умовах децентралізованої структури управління університети самостійно розробляють політики щодо функціонування центрів академічного успіху, що сприяє їх адаптації до специфіки окремого закладу. Центри академічного успіху розробляють стратегічні плани на майбутнє, в якому наголошують на напрямках подальшої діяльності. До уваги можна взяти План стратегічного розвитку академічної сфери Центрального Вашингтонського університету (Central Washington University) на 2023–2028 роки спрямований на досягнення цілісного студентського, академічного, інституційного та громадського успіху. План складений на основі аналізу виконання попередніх завдань та вивчення потреб на майбутнє. Якщо коротко резюмувати, то ключовими ідеями плану є:

- Сприяння академічному успіху студентів: розроблення чітких освітніх траєкторій, підвищення показників залученості, утримання та випуску, впровадження інклюзивних практик навчання й наставництва.
- Підтримка академічної та наукової досконалості: удосконалення якості програм через системну оцінку результатів навчання, підтримка викладацької та студентської наукової діяльності, стимулювання міждисциплінарних досліджень.
- Залучення та співпраця: розширення доступу до освіти для традиційно недостатньо представлених груп, зміцнення взаємодії з місцевими громадами, органами влади, бізнесом та корінними народами через спільні ініціативи, стажування та прикладне навчання.
- Формування культури належності: забезпечення інклюзивного освітнього середовища через політики найму, підтримку розмаїття, просування цінностей рівності, а також цілеспрямовані дії щодо набуття статусу Hispanic-Serving Institution (HSI).
- Управління і сталість: впровадження екологічно та соціально відповідального управління, підтримка спільного врядування, розвиток людського капіталу та застосування ціннісного підходу до бюджетування і стратегічного планування [13].

Цей стратегічний план є прикладом цілісного, ціннісно орієнтованого підходу до трансформації вищої освіти з акцентом на інклюзію, інноваційність і соціальну відповідальність з метою вивищення академічних показників.

Центри академічного успіху як окрема інституційна одиниця мають Положення, в якому вказано місію, візію та мету. Місія та візія закладу освіти є ключовими елементами його стратегічного управління, які визначають загальний вектор розвитку та забезпечують смислову цілісність освітньої діяльності.

Місія відображає основне призначення закладу, його суспільно значущу функцію та специфіку освітніх послуг. Вона окреслює ціннісні орієнтири, цільову аудиторію та головні напрями реалізації освітньої політики. У цьому контексті місія виконує функцію ідентифікації закладу в освітньому просторі, сприяє консолідації зусиль педагогічного колективу, здобувачів освіти та інших учасників освітнього процесу, а також слугує основою для ухвалення управлінських рішень. Центри декларують своєю місією сприяння студентам у повноцінному розкритті їхнього академічного потенціалу, збагаченні навчальних програм глибоким і цілеспрямованим освітнім досвідом, а також набутті навичок, необхідних для безперервного професійного розвитку протягом усього життя [1].

Візія, натомість, фіксує уявлення про бажаний стан закладу освіти в перспективі, визначає стратегічні пріоритети його розвитку та формує довгострокову модель змін. Вона відображає прагнення до якісного зростання, інноваційного поступу, розширення академічних можливостей та посилення конкурентоспроможності закладу в умовах динамічного освітнього середовища.

Центри академічного успіху у закладах вищої освіти США виконують важливу роль у забезпеченні якісної освіти та сприянні особистісному й професійному зростанню студентів. Їхня діяльність спрямована на формування сприятливого освітнього середовища, зниження академічних бар'єрів і підвищення рівня залученості здобувачів освіти. Аналіз функціонування таких центрів дає змогу виокремити низку ключових функцій:

- Освітньо-консультативна функція: центри надають індивідуальні та групові консультації з академічних дисциплін, а також навчальні ресурси, що допомагають студентам краще опанувати навчальний матеріал. Зокрема, широко застосовуються тьюторські послуги, програмне наставництво та спеціалізовані воркшопи (зокрема з письма, математики, підготовки до іспитів тощо).

- Мотиваційно-психологічна підтримка: значна увага приділяється емоційному благополуччю студентів і формуванню в них навичок самомотивації, тайм-менеджменту. Центри сприяють розвитку стресостійкості та адаптивності в умовах академічного навантаження.

- Інклюзивно-адаптаційна функція: центри реалізують програми підтримки студентів з вразливих груп, зокрема першого покоління здобувачів вищої освіти, ветеранів, студентів з інвалідністю, представників меншин. Вони забезпечують умови для рівного доступу до навчальних ресурсів та участі в освітньому процесі.

- Навчально-організаційна функція: центри відіграють роль у координації навчального процесу, зокрема – шляхом надання консультацій з вибору академічної траєкторії, розроблення індивідуальних навчальних планів, організації курсів з розвитку навчальних стратегій та академічної грамотності.

- Аналітико-оцінювальна функція: значна частина центрів активно використовує дані для прийняття рішень, здійснюючи моніторинг академічного прогресу студентів, виявлення груп ризику та впровадження інтервенцій, спрямованих на покращення результатів навчання.

Також не менш важливими є додаткові функції центрів академічного успіху:

- Скликання керівників закладів освіти. Центри об'єднують керівників закладів освіти у штаті для обговорення існуючих реформ та потенційних покращень, розвитку лідерства викладачів, створення загальнодержавних мереж різних зацікавлених сторін та спільнот практиків, а також узгодження роботи та заохочення співпраці між секторами.

- Використання даних для визначення пріоритетів. Центри сприяють інноваціям та постійному вдосконаленню завдяки використанню спільних показників та підвищенню інституційного потенціалу для збору та аналізу даних.

- Дослідження та управління знаннями. Центри визначають та поширюють втручання, засновані на доказах, картографують інституційні стратегії та їх результати, а також розробляють сталу програму досліджень.

- Розробка політики та адвокація. Центри допомагають закладам вищої освіти оцінювати необхідні зміни в політиці на рівні закладу, системи та штату, а також координують ініціативи щодо політики та адвокації серед шкіл, університетів та робочої сили [15].

Таким чином, центри академічного успіху в університетах США є багатофункціональними структурами, що поєднують освітню, соціальну, психологічну й організаційну підтримку студентів. Їхня діяльність інтегрує найкращі практики академічного супроводу, спрямовані на підвищення

академічної успішності, зниження рівня відрахувань і формування навчального середовища, орієнтованого на потреби студентів.

Ідея створення центру академічного успіху студентів у сучасному вигляді виникла від керівників коледжів штату Мічиган (Michigan) та керівництва Асоціації громадських коледжів штату Мічиган. Фонд Кресдж (Kresge Foundation) сприйняв це бачення як взаємовигідне: коледжі прагнули привнести певну міру координації в дедалі переповнену сферу ініціатив успіху студентів. Фонду Кресдж потрібен був партнер, який би допоміг розробити гранти на вищу освіту в Мічигані. Запустивши Michigan Student Success Center (MSSC), Фонд Кресдж створив партнера і збільшив спроможність політики та програмної інфраструктури штату [21].

Суттєвим чинником у поширенні Центрів академічного успіху стала підтримка з боку різних фондів, зокрема Фонд Кресдж (Kresge Foundation) - приватний національний фонд, який працює над розширенням можливостей у містах США шляхом надання грантів і соціальних інвестицій у мистецтво та культуру, освіту, навколишнє середовище, охорону здоров'я, людські послуги та розвиток громад на національному рівні [24]. Фонд Кресдж є партнером і підтримкою для більшості центрів, які зараз функціонують. Фонд Кресдж навмисно структурував свою грантову підтримку таким чином, щоб кожен центр мав: власний бюджет, персонал із посадами, відповідними Центру; консультативна рада [15].

Завдяки потужній фінансовій підтримці від Фонду Кресдж, Організація Працевлаштування майбутнього (Jobs for the Future) керує мережею студентських центрів успіху. Ця організація являється менеджером у мережі центрів від їх заснування. Оскільки місія організації працевлаштування співпадає з місією центрів – трансформація системи освіти, яка спрямована на забезпечення рівних можливостей для економічного розвитку всіх верств населення. Організація Працевлаштування майбутнього створює зв'язки між існуючими центрами за допомогою: особистих зустрічей, які дозволяють директорам центрів навчатися один від одного та в інших експертів; регулярних дискусій та вебінарів на критичні теми; доступу до публікацій, інструментів, членства та досвіду мережі державної політики вищої школи; і технічна допомога, включаючи підтримку даних, розробку порядку денного та презентації в штаті [15].

А.МакТаггарт (A. MacTaggart), директор відділу стратегічного національного партнерства, взаємодії з мережами та інновацій у коледжах та університетах штату Коннектикут, підкреслює: «Студентські центри успіху служать трансформаційними каталізаторами. Мережа студентських центрів успіху сприяє співпраці з колегами, зв'язує центри з новими передовими практиками та сприяє доступу до національних експертів. Такий підхід дає членам можливість пришвидшити та масштабувати свою роботу, щоб підвищити успішність студентів та справедливість» [25].

На сучасному етапі центри академічного успіху були засновані в децентралізованих штатах без системного офісу [10]. Центри академічного успіху зосереджують ефективну координацію консультаційних послуг між закладами освіти та у межах кампусу. Академічні консультаційні служби в кампусах часто розподілені або децентралізовані між кількома підрозділами та офісами. Незважаючи на те, що децентралізована структура центрів академічного успіху дозволяє зберігати автономію відділів і враховувати місцеві особливості у наданні консультаційних послуг, вона водночас ускладнює ефективну комунікацію та координацію між консультаційними підрозділами [14]. З метою подолання цих викликів налагоджується співпраця між співробітниками центру, канцелярією проректора, деканами факультетів та завідувачами кафедр. У межах цієї взаємодії розробляються спільні заходи підтримки для студентів, які отримали академічне попередження або були відсторонені від навчання [13].

Центри беруть на себе відповідальність за формування необхідної науково-теоретичної основи для реформування системи освіти. У багатьох із них одним із пріоритетних напрямів діяльності є розробка програм досліджень студентського успіху. Для реалізації цього завдання співробітники центрів виявляють та поширюють інноваційні практики, що застосовуються в закладах вищої освіти їхнього штату, використовуючи для цього інформаційні бюлетені та інші публікації. При цьому місцевий досвід доповнюється даними, отриманими з постійно зростаючої національної бази досліджень [3].

Роботу центрів академічного успіху організовано на території кампусу університету, зазвичай це може бути частина приміщення університетської бібліотеки [18]. Наприклад, Центр викладання та навчання Гарріет В. Шерідан в університеті Брауна (The Harriet W. Sheridan Center for Teaching and Learning at Brown University) [27] та Центр академічного успіху в університеті Південної Джорджії (Academic Success Center at South Georgia University) організували свій простір на базі університетських бібліотек [28]. Також центри організовують в окремих приміщеннях на території кампусу. Це приміщення може мати хол, кабінети для співробітників, конференц-зал та зона індивідуального навчання. Також центри можуть окремо мати комп'ютерні лабораторії [12]. Фізична інтеграція центрів

у простір університетських бібліотек знижує бар'єри для студентів у отриманні допомоги та сприяє міжфункціональній співпраці служб підтримки [18].

Цифровізація виступає важливим організаційним чинником, що формує нову архітектуру функціонування центрів академічного успіху в університетах США. Відтак центри активно впроваджують інтерактивні академічні інструменти, що покликані підвищити ефективність самостійної навчальної діяльності студентів. Наприклад, розглянемо цифрові інструменти організації діяльності центру академічного успіху в університеті Міннесоти (University of Minnesota) додаток «Калькулятор завдань» (Assignment Calculator) дозволяє студентам розбивати складні дослідницькі або письмові проекти на послідовні етапи з урахуванням встановлених дедлайнів. Кожен крок супроводжується інструкціями, а також можливістю отримувати текстові нагадування, що сприяє кращій організації часу. Окрему увагу приділено оптимізації фізичного навчального середовища через цифрові засоби: інтегровані сервіси з пошуку навчальних просторів Study Space Finder (Campus) у кампусі або бронювання місць у бібліотеках для групового навчання Study Space (Library) забезпечують студентам швидкий доступ до ресурсів і зручних освітніх локацій [7]. Такий підхід сприяє формуванню цифрово орієнтованого, самостійного та відповідального студента нового покоління.

У центрах академічного успіху є невеликий штат - у середньому близько двох штатних працівників. Центр розширює свій кадровий потенціал за допомогою консультантів, викладачів у відпустці з коледжів, стажерів і, можливо, найважливіше, наявного персоналу в приймаючих асоціаціях. Вони також розширюють свій охоплення завдяки партнерству з іншими організаціями штату (наприклад, асоціаціями чотирирічних коледжів та кадровими агентствами), хоча деякі з цих партнерств є офіційними чи договірними [15].

Таблиця 1

Кадровий склад і вимоги до компетентностей центру академічного успіху

	Функції	Кваліфікація
Директор	Обирає та розробляє програми для центру академічного успіху. Наймає та контролює співробітників центру успіху для студентів.	Ступінь доктора філософії або магістра в галузі освіти або суміжній галузі. Попередній досвід керівництва програмами успішності студентів або управління центрами успішності студентів.
Помічник директора	Допомагає директору в організації роботи Центру успіху студентів	Ступінь магістра в галузі освіти, консультування або суміжних галузях Попередній досвід репетиторства або академічної підтримки
Координатори	Наймає, навчає та керує студентами, які працюють в центрі. Розробляє курси.	Ступінь магістра в галузі освіти, консультування або суміжних галузях Попередній досвід репетиторства або академічної підтримки
Адміністративний помічник	Виконує функції менеджера фронт-офісу Скеровує відвідувачів до спеціалістів. Відповідає на дзвінки до центру. Виконує загальні адміністративні завдання.	Володіння навичками роботи з комп'ютером. Комунікативні навички.

Джерело: [12]

Аналіз кадрової структури центру академічного успіху засвідчує наявність чіткої ієрархії функціональних обов'язків, яка охоплює весь спектр діяльності – від стратегічного управління до виконання щоденних адміністративних завдань. Така структура забезпечує ефективну організацію роботи Центру та сприяє чіткому розподілу відповідальності між працівниками.

Усі ключові посади, за винятком адміністративного помічника, вимагають високого рівня кваліфікації – переважно на рівні магістерського або докторського ступеня у сфері освіти чи суміжних галузях. Це свідчить про усвідомлену потребу у фаховій підготовці персоналу, здатного забезпечити якісну академічну підтримку студентів.

Особливий акцент у вимогах до кандидатів зроблено на наявність досвіду у сфері академічної підтримки або консультування, що відображає цільову орієнтацію Центру на підвищення академічної успішності здобувачів освіти шляхом надання професійної допомоги та супроводу в освітньому процесі.

Працівниками Центру академічного успіху також є студенти університету, які проводять заняття з тьюторства, менторства, академічного коучингу тощо. Щоб стати викладачем курсів для студентів потрібно мати оцінку не менше В+ з предметів, які студент має намір викладати, за 100-бальною шкалою (якою користуються українські університети) – це 87-89 балів. Кандидати мають продемонструвати певні софт скілз (soft skills): навички розв'язування проблем, критичне мислення, увага до деталей та ін. Час, який студенти проводять у професійному середовищі, слугує

підготовкою до самостійного життя та професійної діяльності. Робота в центрі академічного успіху надає співробітникам можливість удосконалювати свої професійні компетентності, сприяти особистісному розвитку, застосовувати інноваційні технології навчання, а також розробляти процедури оцінювання, які забезпечують постійне інформування для планування та прийняття обґрунтованих рішень [17].

Інституційні фактори, такі як висока якість навчальних програм, професійна компетентність викладацького складу та ефективна адміністративна підтримка, сприяють формуванню сприятливих умов для розкриття потенціалу студентів [3].

Центри відіграють ключову роль у процесі управління знаннями. Більшість центрів визначили пріоритетним завданням розробку стратегічного плану досліджень академічної успішності студентів. З цією метою співробітники центрів зосереджуються на ідентифікації досвіду інновацій та реформ, отриманого в коледжах свого штату, та його широкому поширенні через конференції, інформаційні бюлетені та інші публікації. Цей місцевий досвід доповнюється доказами й рекомендаціями, отриманими з постійно розширюваної національної бази досліджень [15].

Висновки. Комплексний аналіз організаційних, функціональних та кадрових особливостей діяльності центрів академічного успіху в університетах США засвідчує їхню ключову роль у формуванні сприятливого та інклюзивного освітнього середовища, орієнтованого на потреби здобувачів освіти. Центри забезпечують багаторівневу підтримку студентів – від адаптації до університетського життя до розвитку навчальних стратегій і професійного становлення. Їхня діяльність інтегрує консультативні, аналітичні, мотиваційно-психологічні, організаційні та дослідницькі компоненти, що дозволяє цілісно впливати на академічні результати, емоційне благополуччя та рівень залученості студентів. Формування кадрового потенціалу Центрів базується на високих кваліфікаційних вимогах до персоналу, що гарантує фаховість надання освітніх послуг. Стратегічне планування, залучення зовнішніх партнерів, підтримка на рівні державної політики, використання даних для прийняття рішень і розробка локальних політик на основі доказів – усе це є важливими складовими стійкого функціонування центрів. Досвід центрів академічного успіху в США є прикладом ефективної інституційної практики, що демонструє, як системна підтримка студентів може трансформувати освітній процес і стати інструментом забезпечення якості вищої освіти. Ця модель заслуговує на детальне вивчення та адаптацію в інших освітніх системах, які прагнуть підвищити академічну успішність і соціальну справедливість у доступі до освіти. Отримані результати становлять теоретичне підґрунтя для розроблення пропозицій щодо створення аналогічних центрів у ЗВО України. Зокрема, доцільним є ініціювання пілотних проєктів у межах програм інституційного розвитку, з урахуванням українських реалій – кадрових ресурсів, доступу до психологічних і навчальних сервісів, а також потреби у підвищенні академічної стійкості здобувачів освіти в умовах війни. Такі пропозиції можуть стати основою для розроблення стратегій розвитку внутрішніх студентських сервісів українських університетів.

Конфлікт інтересів. Автори підтверджують відсутність фінансових, особистих чи інших інтересів, що можуть розглядатися як потенційний конфлікт інтересів щодо публікації цієї статті.

Фінансування. Робота виконана за відсутності фінансової підтримки з боку будь-яких організацій.

Доступність даних. Це теоретичне дослідження не передбачає використання додаткових наборів даних.

Використання штучного інтелекту. Інструменти штучного інтелекту не використовувались при написанні цієї роботи.

Список використаних джерел

1. Братко М. Технології підтримки здобувачів освіти в Центрах академічного успіху в університетах США. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2022. № 38 (2). С. 6–13. <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2022.38>
2. Братко, М. Чинники академічного успіху майбутніх педагогів: інноватика, лідерство. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2023. № 40 (2). С. 6–12.
3. Братко М., Хоружа Л. (2025). Особливості діяльності студентських сервісів в університетах США. *Неперервна професійна освіта: теорія та практика* (82). С. 7–18. ISSN 2412-0774
4. Козьменко О. Досвід роботи центрів успіху студентів у США. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2019. № 93 (6). С. 139–147. <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2019-93-6-139-147>
5. Литовченко І., Лавриш Ю., Чугай О., Зеліковська О. Центри академічного успіху в університетах США в історичній перспективі та умовах сьогодення. *Освіта. Інноватика. Практика*, 2024. Том 12. № 3. С. 41–47. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i3-006>
6. Цимбалюк С. Особливості діяльності центрів академічного успіху в університетах США. *Освітологічний дискурс*, 2023. Вип. 2(41). С. 307–324.
7. Academic Tools. Office of Undergraduate Education. URL: <https://success.umn.edu/tools>

8. Accelerating Opportunity. URL: <https://www.aspeninstitute.org/programs/workforce-strategies-initiative/accelerating-opportunity/>
9. Achieving the Dream Program. URL: <https://hcr.ny.gov/achieving-dream-program-0>
10. A bill to provide for dropout prevention 1997-1998. URL: <https://www.congress.gov/bill/105th-congress/senate-bill/1295>
11. Breaking through. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED486157.pdf>
12. Centralized Student Success Centers. 2013. <https://www.csueastbay.edu/oaa/files/docs/acinfo/censtudsuccctr.pdf>
13. Central Washington University. Vision, Mission, Values, and Strategic Plan, 2023-2028. URL: <https://www.cwu.edu/about/offices/institutional-effectiveness/documents/strategic-plan-2025-05-16.pdf>
14. Completion by Design. URL: <https://www.completionbydesign.org/s/>
15. Couturier L. (2013). Joining Forces: How Student Success Centers Are Accelerating Statewide Community College Improvement Efforts. Retrieved from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED561255.pdf>
16. Developmental Education Initiative. URL: <http://www.deionline.org/>
17. Emerson J. (2022). How Academic Success Centers Help You Make the Grade in College. URL: <https://admissions.usf.edu/blog/how-academic-success-centers-help-youmake-the-grade-in-college>
18. Ferer E. (2012), "Working together: library and writing center collaboration", *Reference Services Review*, 40(4), 543 – 557.
19. McDaniel, N., James, J., & Davis, G. (2000). The student success center at Auburn university. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/108648220000500106>
20. Moore, C., Schrager, C., & Jaeger, L. (2018). Destination Integration: Strategies to Improve Academic Advising. Part 1 of a Series on Academic Advising from the CSU Student Success Network. URL: <https://www.csustudentuccess.net/2018/12/01/destination-integration-strategies-to-improve-academic-advising/>
21. Smith, C.A., Baldwin, Ch., & Schmidt, G. (2015) Student Success Centers: Leading the Charge at Community Colleges, *Change: The Magazine of Higher Learning*, 47(2), 30-39, <https://doi.org/10.1080/00091383.2015.1018087>
22. Schuh, J. H., Jones, S. R., & Torres, V. (Eds.) (2017). Student Services: A Handbook for the Profession (6th ed.). JosseyBass. <https://dlicdst.org/pdfs/files4/3e2a7609971054b58fe75b965926ea73.pdf>
23. The Harriet W. Sheridan Center for Teaching and Learning STRATEGIC PLAN | 2021-2026. URL: https://www.brown.edu/sheridan/sites/sheridan/files/docs/SCTL_StrategicPlan_2021_26.pdf
24. The Kresge Foundation. Retrieved from: <https://kresge.org/about-us/>
25. The SSCN: 10 years of leading change of community colleges. 2024. URL: <https://www.jff.org/sscn-10-years-of-leading-change-at-community-colleges/>
26. TRIO Programs. URL: <https://www.ed.gov/grants-and-programs/grants-higher-education/trio-home-page>
27. Visit Us. Retrieved from: <https://www.brown.edu/sheridan/about/visit>
28. Welcome to the Academic Success Center. Retrieved from: <https://academics.georgiasouthern.edu/success/welcome/>
29. UNESCO. Student Affairs and Services in Higher Education: Global Foundations, Issues and Best Practices. (2009). URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183221>

References

1. Bratko M. Tekhnolohii pidtrymky zdobuvachiv osvity v Tsentrakh akademichnoho uspihu v universytetakh SSHA. Pedahohichna osvita: Teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika. 2022. № 38 (2). S. 6–13. <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2022.38> (in Ukrainian).
2. Bratko, M. Chynnyky akademichnoho uspihu maibutnikh pedahohiv: innovatyka, liderstvo. Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika. 2023. № 40 (2). S. 6-12 (in Ukrainian).
3. Bratko M., Khoruzha L. (2025). Osoblyvosti diialnosti studentskykh servisiv v universytetakh SSHA. Neperervna profesiina osvita: teoriia ta praktyka (82). S. 7-18. (in Ukrainian).
4. Kozmenko O. Dosvid roboty tsentriv uspihu studentiv u SSHA. Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia i praktyka. 2019. № 93 (6). S. 139–147. <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2019-93-6-139-147> (in Ukrainian).
5. Lytovchenko I., Lavrysh Yu., Chugai O., Zelikovska O. Tsentry akademichnoho uspihu v universytetakh SSHA v istorichnii perspektivi ta umovakh sohodennia [Academic success centers in U.S. universities in historical perspective and contemporary conditions]. Osvita. Innovatyka. Praktyka – Education. Innovation. Practice, 2024. Vol.12, No3. S. 41-47. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i3-006> (in Ukrainian).
6. Tymbaliuk S. (2023). Osoblyvosti diialnosti tsentriv akademichnoho uspihu v universytetakh SSHA, Osvitolohichniy diskurs, vyp. 2(41), s. 307–324 <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2023.215> (in Ukrainian).
7. Academic Tools. Office of Undergraduate Education. URL: <https://success.umn.edu/tools>
8. Accelerating Opportunity. URL: <https://www.aspeninstitute.org/programs/workforce-strategies-initiative/accelerating-opportunity/>
9. Achieving the Dream Program. URL: <https://hcr.ny.gov/achieving-dream-program-0>
10. A bill to provide for dropout prevention 1997-1998. URL: <https://www.congress.gov/bill/105th-congress/senate-bill/1295>
11. Breaking through. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED486157.pdf>
12. Centralized Student Success Centers. 2013. <https://www.csueastbay.edu/oaa/files/docs/acinfo/censtudsuccctr.pdf>
13. Central Washington University. Vision, Mission, Values, and Strategic Plan, 2023-2028. URL: <https://www.cwu.edu/about/offices/institutional-effectiveness/documents/strategic-plan-2025-05-16.pdf>
14. Completion by Design. URL: <https://www.completionbydesign.org/s/>
15. Couturier L. (2013). Joining Forces: How Student Success Centers Are Accelerating Statewide Community College Improvement Efforts. Retrieved from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED561255.pdf>
16. Developmental Education Initiative. URL: <http://www.deionline.org/>

17. Emerson J. (2022). How Academic Success Centers Help You Make the Grade in College. URL: <https://admissions.usf.edu/blog/how-academic-success-centers-help-youmake-the-grade-in-college>
18. Ferer E. (2012), "Working together: library and writing center collaboration", *Reference Services Review*, 40(4), 543 – 557.
19. McDaniel, N., James, J., & Davis, G. (2000). The student success center at Auburn university. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/108648220000500106>
20. Moore, C., Schrager, C., & Jaeger, L. (2018). Destination Integration: Strategies to Improve Academic Advising. Part 1 of a Series on Academic Advising from the CSU Student Success Network. URL: <https://www.csustudentsuccess.net/2018/12/01/destination-integration-strategies-to-improve-academic-advising/>
21. Smith, C.A., Baldwin, Ch., & Schmidt, G. (2015) Student Success Centers: Leading the Charge for Change at Community Colleges, *Change: The Magazine of Higher Learning*, 47(2), 30–39, <https://doi.org/10.1080/00091383.2015.1018087>
22. Schuh, J. H., Jones, S. R., & Torres, V. (Eds.) (2017). Student Services: A Handbook for the Profession (6th ed.). JosseyBass. <https://dl.icdst.org/pdfs/files4/3e2a7609971054b58fe75b965926ea73.pdf>
23. The Harriet W. Sheridan Center for Teaching and Learning STRATEGIC PLAN | 2021-2026. URL: https://www.brown.edu/sheridan/sites/sheridan/files/docs/SCTL_StrategicPlan_2021_26.pdf
24. The Kresge Foundation. Retrieved from: <https://kresge.org/about-us/>
25. The SSCN: 10 years of leading change of community colleges. 2024. URL: <https://www.iff.org/sscn-10-years-of-leading-change-at-community-colleges/>
26. TRIO Programs. URL: <https://www.ed.gov/grants-and-programs/grants-higher-education/trio-home-page>
27. Visit Us. Retrieved from: <https://www.brown.edu/sheridan/about/visit>
28. Welcome to the Academic Success Center. Retrieved from: <https://academics.georgiasouthern.edu/success/welcome/>
29. UNESCO. Student Affairs and Services in Higher Education: Global Foundations, Issues and Best Practices. (2009). URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183221>

| Матеріал надійшов до редакції: 07.07.2025 р. | Прийнято до друку: 15.09.2025 р. | Опубліковано: 30.10.2025 р. |

