

# **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ, НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ**

Хриков Євген Миколайович,  
Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка,  
г. Луганськ, Україна

Вступ. Забезпечення якості освіти при формуванні зони європейської освіти є однією з головних умов привабливості, довіри, мобільності, мотивації студентів, сумісності європейської вищої освіти.

Історія створення, властивості, напрямки подальшого розвитку європейської системи гарантії якості вищої освіти для України мають методологічне значення. Тому вивчення європейського досвіду та співставлення його з українськими реаліями є актуальною проблемою

У Європі відсутня загальноприйнята система гарантії якості, але сформувалися підходи, прийняті більшістю фахівців. Університетська спільнота визнає, що функцію головних чинників забезпечення якості виконують:

- початкова підготовка студентів, прийнятих в університет;
- відповідність навчальних програм завданням освіти;
- необхідна кваліфікація викладачів та обслуговуючого персоналу;
- відповідність наявних ресурсів та освітнього середовища завданням навчального процесу, змісту тих навчальних програм, які пропонує навчальний заклад;
- організація навчального процесу, яка найбільш адекватно відповідає сучасним тенденціям розвитку національної та світової економіки та освіти;
- відповідність випускників вищих навчальних закладів завданням освітньої підготовки.

Європейські фахівці та представники агенцій якості вищої освіти пропонують ураховувати і наступні чинники: незалежність в реалізації освітніх програм; ефективна організація академічної активності; ефективна система гарантій якості; наявність інтелектуальної власності; відкритість для зовнішніх рекомендацій; професійна практика; фінансова безпека.

Для забезпечення якості в європейських країнах використовують зовнішні та внутрішньо вузівські механізми. Останнім часом в Європі все більш популярною стає зовнішня оцінка якості вищої освіти.

В Європі історично сформувались “англійська” і “французька” моделі якості освіти. Англійська модель базується на внутрішній самооцінці академічної спільноти якості освіти. Так, у Великій Британії створена багаторівнева система акредитації університетів та їх освітніх програм при основній ролі урядової організації Quality Assurance Agency (QAA)[2]. Ряд британських ВНЗ проводить оцінку освітніх програм інших навчальних закладів за узгодженими з QAA критеріями. Наприклад, The Open University (OU) в 1992 році створив свою структуру The Open University Validation Services (OUVS), яка займається акредитацією освітніх установ і валідацією (ратифікацією) освітніх програм, зокрема за межами Великобританії.

В Німеччині інтернаціоналізація освіти та перехід до багаторівневої освітньої системи призвели до створення ряду акредитаційних організацій. За рішенням зібрання міністрів освіти земель в 1998 році в Німеччині була створена Акредитаційна рада з оцінки програм підготовки магістрів і бакалаврів. Рада розробила мінімальні стандарти і критерії для акредитаційних агенцій. У наш час активно працює Accreditation Agency for Study Programs in Engineering, Informatics, Natural Sciences and Mathematics (ASIIN) - агенція, що акредитує освітні програми в галузі техніки, інформатики, природничих наук і математики, а також інші агенції по різних напрямках підготовки фахівців[3].

Французька модель ґрунтується на зовнішній оцінці ВНЗ з погляду його відповідальності перед суспільством.

Аналіз європейського досвіду свідчить, що на континенті поки що відсутня єдина система інституційної оцінки діяльності освітніх установ, аналогічна системі акредитації в США. Проте у 2000 році було створено європейську мережу гарантії якості у вищій освіті (ENQA).

Наведені вище підходи до гарантій якості визначають для України європейський контекст менеджменту якості вищої освіти. Для того, щоб з'ясувати характер його впливу на українську вищу освіту, проаналізуємо її національний та інституціональний контексти.

Національний контекст менеджменту якості складають державні механізми та соціальна ситуація, яка здійснює значний вплив на функціонування та розвиток вищої освіти.

Системі вищої освіти України притаманний високий рівень централізації. Тому здійснення окремих напрямків професійної підготовки визначають в першу чергу державні механізми та засоби. Їх, як відомо, складають прийняття законів, розробка нормативних актів, державних програм розвитку освіти, процедури ліцензування, акредитації, розробка стандартів, підтримка державою розвитку науки, підготовка та підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, фінансування навчальних закладів, сприяння виданню навчальної та наукової літератури, періодичних видань, розвиток інформаційних технологій, бібліотек. У наш час на державному рівні визначають навіть технологію організації навчального процесу, яка зараз є загальною для всіх вищих навчальних закладів.

Державному управлінню вищою освітою в Україні у наш час притаманні:

- формалізація процедур ліцензування та акредитації, розповсюдженість їх корупційних схем. В Україні відсутні агенції з акредитації ВНЗ. Для її проведення залучають викладачів ВНЗ, які не мають відповідної підготовки та мотивації;

- відсутність ефективної системи контролю якості діяльності вищих навчальних закладів. Такий контроль фактично обмежується аналізом щорічних звітів, які надають ВНЗ міністерству освіти та науки;

- недостатнє фінансування ВНЗ. Уряд країни фінансує заробітну платню викладачів, стипендії бюджетних студентів та аспірантів, комунальні послуги навчальних закладів. Не фінансується підтримка та розвиток матеріальної бази навчальних закладів;

- відсутні дієві механізми регулювання кількості ВНЗ, яка тривалий час перебільшує необхідні для країни норми. Це унеможливлює нормальне фінансування навчальних закладів, створює ситуацію, коли ВНЗ набирають на навчання всіх бажаючих, а не тих, хто відповідає вимогам якісної освіти;

- слабкий зв'язок переліку спеціальностей та ліцензованих обсягів підготовки з ринком праці. Таку ситуацію обумовлює відсутність сталих зв'язків вищої освіти та бізнесу, централізований характер управління освітньою сферою, недорозвиненість ринкових механізмів регулювання вищої освіти;

- архаїчні механізми формування корпусу керівників ВНЗ та організації їх діяльності. Це створює ситуацію, коли посаду керівника ВНЗ може зайняти людина, яка не відповідає вимогам сьогодення. А з урахуванням того, що керівник ВНЗ неповідомлений своєму колективу та має право одноосібно приймати всі управлінські рішення, то члени колективу викладачів та співробітників навчального закладу починають орієнтуватися не на якість освіти, а на керівника та його вказівки. Перевищення ролі суб'єктивного чинника керівника ВНЗ (одноосібна влада, необмеженість терміну керівництва, відсутність дієвої системи оцінки та контролю діяльності) принципово змінює механізми забезпечення якості освіти. Головним стає особиста влада керівника, а вона має суб'єктивний характер та в одному випадку може забезпечувати створення системи якості, а в іншому – не забезпечувати створення такої системи.

Значною мірою негативним є вплив соціальної ситуації на вирішення проблеми якості освіти. Її характеризують наступні особливості:

- наявність диплома про вищу освіту не завжди обумовлює можливість для випускника ВНЗ зайняти відповідну посаду. Навіть у тих випадках, коли йому пропонують таку посаду, не всі випускники бажають займати її. Це пов'язане з низьким рівнем заробітної платні, складністю вирішення побутових проблем у разі необхідності змінювати місце проживання;
- несформованість суспільної думки, яка підтримує якісну освіту;
- орієнтація значної частини населення на отримання дипломів, а не якісної освіти;
- широке розповсюдження підготовки курсових, дипломних, магістерських робіт, кандидатських, докторських дисертацій на замовлення та продаж та підтримка суспільною думкою цієї практики;
- не сформованість традицій спонсорської підтримки розвитку вищої освіти;
- низький рівень прибутків населення, який обумовлюється станом української економіки.

Оцінка впливу державних механізмів на розвиток вищої освіти України можлива за умов їх співставлення з особливостями головних груп внутрішніх чинників гарантій якості вищих навчальних закладів. До цих груп ми відносимо найбільш характерні особливості навчального процесу, студентів, викладачів, менеджменту українських ВНЗ.

Навчальний процес в українських ВНЗ характеризують наступні властивості:

- орієнтація переважної більшості навчальних закладів на набір усіх бажаючих вступити на навчання без урахування рівня їх підготовки. Цю особливість обумовлює низький рівень фінансування навчальних закладів та низький рівень оплати за навчання;
- відсутність варіативної частини змісту освіти та індивідуальних планів студентів. Для їх запровадження навчальним закладам недостає фінансових ресурсів, навчальних приміщень та досвіду організації навчального процесу у нових умовах;
- відірваність змісту освіти від міжнародних стандартів з більшості спеціальностей. Таке становище обумовлюють низький рівень автономії українських ВНЗ, які повинні орієнтуватися тільки на національні стандарти, відсутність зв'язків з ВНЗ інших країн та обмежена участь у міжнародних проектах з розробки навчальних програм;
- організація навчального процесу за курсовим та груповим принципом розподілу студентів, що унеможлиблює його індивідуалізацію. Збереження ще радянського принципу організації навчального процесу обумовлюють не тільки традиції а і недооцінка самотунної цінності окремої людини;
- слабкий зв'язок навчального процесу з бізнесом, виробництвом. Причин такої ситуації декілька. Відсутність традицій таких зв'язків та їх сталих форм. Незацікавленість у таких зв'язках бізнесу в зв'язку з тим, що в Україні не склалася система підготовки фахівців за замовленням певних фірм. Необов'язковість таких зв'язків для ВНЗ;
- відрив навчального процесу від науки. Таку ситуацію обумовлює пануюча в Україні система визначення навантаження викладачів, відсутність у складі переважної більшості українських ВНЗ наукових підрозділів, структура навчальних планів, відсутність необхідного для наукових досліджень обладнання;
- поширення списування під час контролю результатів навчальної діяльності студентів. Таку ситуацію підтримує суспільна думка студентів та позиція деяких викладачів;
- відсутність системи об'єктивної оцінки результатів навчальної діяльності студентів, вплив на процес оцінювання корупційних схем, поширення принципу „хто навчає, той і перевіряє якість засвоєння навчальної дисципліни”;
- невідповідність матеріальної бази навчального процесу його завданням. Це пов'язане з недостатнім фінансуванням ВНЗ з боку держави, обмеженість власних можливостей навчальних закладів, політика керівництва навчальних закладів, небажання представників бізнесу брати участь у розвитку матеріальної бази ВНЗ;

Студентів українських ВНЗ характеризують наступні властивості:

- низький рівень мотивації значної частини студентів на навчання. Такий рівень обумовлюють численні чинники – індивідуальні особливості абітурієнтів, можливість отримати диплом без напруженої навчальної роботи, суспільна думка студентів, яка не підтримує сумлінного ставлення до навчання, відсутність гарантій отримати роботу після завершення навчання, низький рівень заробітної платні випускників ВНЗ;
- не сформованість несприятливого ставлення до списування, плагіату, корупційних засобів отримання оцінок. Головну роль у цьому відіграє стан суспільної моралі, невимогливість працівників ВНЗ, відсутність таких технологій організації навчального процесу, які унеможлиблює такі негативні явища;
- не сформованість чітких професійних інтересів у абітурієнтів та студентів. Таку ситуацію визначають стан економічної ситуації в країні, ставлення сучасної молоді до вищої освіти, система її життєвих цінностей, недосконалість профорієнтаційної роботи;
- невідповідність переважної частини вступаючих на перший курс вимогам навчального процесу, не сформованість необхідних навчальних вмінь та недостатність базових знань. Таку ситуацію обумовлюють стан загальної середньої освіти, політика прийому до ВНЗ, яку проводять їх керівники;
- слабкі знання іноземних мов, що унеможлиблює участь у міжнародних грантах та міжнародну мобільність. Це обумовлює вхідний рівень знання іноземної мови, стан її вивчення у ВНЗ, недостатня кількість ситуацій, в яких студенти можуть використовувати знання іноземної мови – лекцій іноземною мовою, спілкування з іноземцями, участь у міжнародних грантах та мобільності в межах Болонського процесу;
- Викладачів українських ВНЗ характеризують наступні властивості:
- великий обсяг аудиторних занять, який обумовлює Закон про вищу освіту, підходи ВНЗ до визначення навантаження викладачів, фінансові можливості та фінансова політика навчальних закладів;
- низька заробітна платня, обсяг якої обумовлює рівень фінансування ВНЗ державою, низький рівень оплати за навчання контрактних студентів, фінансові пріоритети навчальних закладів;
- слабкі знання іноземних мов, що унеможлиблює участь у міжнародних грантах та міжнародну мобільність. У більшості ВНЗ не висувають вимог до знання іноземної мови під час прийому на роботу та подовження контрактів з викладачами, незначною є кількість курсів, які викладають іноземною мовою;
- відсутність досвіду викладання у ВНЗ інших країн, що пов'язане з слабкими міжнародними зв'язками українських ВНЗ, неузгодженість змісту освіти різних країн, слабкою мовною підготовкою українських викладачів;
- формалізація наукової діяльності, яка пов'язана з перевантаженістю аудиторними заняттями та відсутністю необхідних для неї індивідуальних якостей у значної частини викладачів.

Управління українськими ВНЗ характеризує:

- відсутність професійних менеджерів у складі керівництва на всіх рівнях;
- централізація університетського менеджменту, що обумовлює концентрацію всієї влади у ректорів та відсторонення керівників середньої ланки та викладачів від прийняття управлінських рішень;
- несамостійність структурних підрозділів, відсутність реальної автономії;
- обмеженість прав колегіальних органів – вчених рад, комісій, що обумовлює демонстраційний характер їх діяльності;
- не розробленість більшості управлінських процесів, що породжує ручний режим управління;
- відсутність системи оцінки керівників усіх рівнів;
- панування традиції необмеженого часом займання посад керівників усіх рівнів ВНЗ

- орієнтація університетського менеджменту на вирішення фінансових проблем, а не на якість освіти;
- недосконалість системи відбору, оцінки, просування, розвитку управлінських та викладацьких кадрів;
- кулуарність прийняття важливих управлінських рішень.

До актуальних саме для України засобів подолання більшості з перелічених інституціональних недоліків можна віднести запровадження моделі системи якості, передбаченої міжнародними стандартами ISO серії 9000. В Україні вже з'явилися перші ВНЗ, які пройшли сертифікацію своїх систем якості за міжнародним стандартом, та навчальні заклади, які створюють такі системи, але не орієнтуються на їх сертифікацію. Актуальність запровадження стандартів ISO для України обумовлює той факт, що відповідна їм система якості дозволяє значно зменшити вплив негативних інституційних чинників вищої освіти завдяки більш чіткого вирішення організаційних завдань, підвищення ролі нормативного регулювання діяльності ВНЗ та зменшення ролі ручного управління.

Досвід створення системи менеджменту якості (СМЯ) за стандартами ISO серії 9000 Інституту післядипломної освіти Луганського національного університету свідчить, що така система забезпечує:

- більш чітке вирішення організаційних завдань;
- переведення більшості управлінських ситуацій із розряду унікальних, які вимагають особистого втручання керівників, значних витрат часу, в розряд стандартних, які мають готові процедури розв'язання;
- підвищення організаційної культури ВНЗ;
- розвиток співробітників завдяки формуванню сучасних поглядів на управлінську діяльність та нових компетенцій;
- після завершення формування основних складових СМЯ заощадження часу на вирішення організаційних проблем;
- покращення мікроклімату в організації завдяки підвищенню рівня організаційної культури;
- більш високий рівень задоволеності споживачів освітніх та інших послуг ВНЗ;
- покращення іміджу ВНЗ;
- демократизацію управління ВНЗ у зв'язку з тим, що головну роль починають відігравати розроблені процедури колективної діяльності, а не особиста влада керівника;
- більш високий рівень обґрунтованості управлінських рішень;
- системність у вирішенні проблем управління ВНЗ;
- підвищення рівня правової обґрунтованості управління ВНЗ завдяки тому, що більшість управлінських завдань вирішується на засадах розроблених та затверджених процедур діяльності;
- підвищення рівня цілеспрямованості діяльності ВНЗ завдяки розробленості процедур моніторингу, аналізу, прийняття рішень;
- запровадження СМЯ обумовлює посилення процесів децентралізації управління ВНЗ у зв'язку з тим, що зникає необхідність приймати значну кількість управлінських рішень „у центрі”, тобто керівниками ВНЗ;
- з попередньою властивістю пов'язана наступна – запровадження СМЯ обумовлює поширення процесів делегування керівниками певних управлінських функцій іншим працівникам;
- запровадження СМЯ обумовлює підвищення рівня прозорості управління ВНЗ. Це пов'язане з тим, що більшість з управлінських процесів є описаними, а їх процедури є відомими співробітникам;
- створення СМЯ сприяє формуванню більш ефективної системи оцінки та мотивації діяльності співробітників. Цей ефект пов'язаний з тим, що СМЯ має безпосередні та опосередковані механізми реалізації цієї властивості. Безпосередні механізми

пов'язані з тим, що система менеджменту якості передбачає розробку процесів оцінки та мотивації діяльності співробітників. А опосередковані механізми пов'язані з тим, що система менеджменту якості передбачає моделювання численних аспектів діяльності співробітників у посадових обов'язках, інструкціях, методичних рекомендаціях. Ці документи полегшують завдання оцінки діяльності співробітників та виконують мотивуючу функцію;

- розроблені в процесі створення СМЯ документи виконують функцію орієнтаційної основи діяльності, що полегшує роботу співробітників та підвищує її ефективність;
- реалізація завдань створення СМЯ дозволяє зробити більш ефективним процес розвитку, підвищення кваліфікації, самоосвіти працівників. Це пов'язане з тим, що більш конкретними стають вимоги до змісту діяльності, знань, вмінь співробітників. Така ситуація забезпечує більш тісний зв'язок підвищення кваліфікації, саморозвитку з завданнями, які вирішуються ВНЗ та змістом діяльності співробітників;
- запровадження СМЯ обумовлює зменшення кількості конфліктів та психологічних бар'єрів у стосунках співробітників. Це пов'язане з тим, що більша частина змісту діяльності управлінських співробітників ВНЗ орієнтована не на вказівки їх керівників, а на розроблені та затверджені процедури діяльності;
- запровадження СМЯ обумовлює принципову зміну змісту діяльності співробітників ВНЗ, зайнятих організаційною діяльністю. За традиційною ситуацією зміст такої діяльності співробітника визначають посадові обов'язки, суб'єктивні уявлення керівників та підлеглих, та поточні ситуації, які постійно виникають. За умов наявності СМЯ зміст діяльності співробітників визначають актуальні, перевірені міжнародним досвідом управлінські завдання, вирішення яких значно зменшує появу та вплив на ефективність управління поточних ситуацій;
- запровадження СМЯ обумовлює зменшення потенційно можливого негативного впливу суб'єктивного чинника на ефективність управлінської діяльності співробітників. За традиційних умов ефективність організаційної діяльності здебільше залежить від наявних у співробітників знань, вмінь, суб'єктивних уявлень. За умов існування СМЯ головну роль у забезпеченні ефективності управління відіграють не суб'єктивні чинники, а розроблені процедури діяльності;
- створення СМЯ знаменує перехід до нової філософії та парадигми управління ВНЗ, яку характеризують сучасні уявлення про мету, зміст, засоби, принципи, закономірності та результати управлінської діяльності. Філософія СМЯ відповідає основному вектору загально цивілізаційного розвитку;
- запровадження системи менеджменту якості підвищує роль та вплив окремих співробітників на досягнення мети ВНЗ. Вищі навчальні заклади в сучасних умовах є значними за розмірами соціальними системами, тому ієрархічні стосунки, централізовані утворення неспроможні забезпечити ефективного функціонування. За СМЯ у вирішенні управлінських завдань більш важливу роль відіграють горизонтальні, а не ієрархічні стосунки. Розширення повноважень співробітників внаслідок децентралізації та делегування повноважень стимулює зростання самооцінки та міри відповідальності за спільні результати діяльності. Набуття самостійності та відповідальності забезпечує належну поведінку співробітників, які більшою мірою чим у минулому ґрунтуються на персональній позиції, розроблених процесах, а не вказівках їх керівників;
- важливою особливістю СМЯ є постійне її удосконалення та розвиток. це відповідає тенденціям розвитку сучасного суспільства, коли, як відзначає В.Г.Кремень „Ми увійшли в період, коли зміна ідей, зміна технологій, зміна знань відбувається швидше, ніж зміна поколінь...” [1]

Наведена характеристика європейського, національного, інституціонального контекстів менеджменту якості вищої освіти дозволяє зробити певні висновки. Проблема створення системи гарантій якості є складною, комплексною та потребує системного вирішення. Накопичений Європою досвід менеджменту якості для України є взірцем, але

його механічне перенесення на українське підгрунття може не дати очікуваних результатів. Це пов'язане з тим, що вища освіта європейських країн пройшла тривалий історичний шлях та їй притаманні численні властивості, які є підгрунттям побудови сучасної системи. Ці властивості є природними для вищої освіти Європи, тому можуть навіть не сприйматися як обов'язкові умови гарантії якості. Але ці умови є дуже важливими для України: демократичні традиції організації вищої освіти; підходи до організації діяльності викладачів (процедура отримання посади, нормування структури навчальної та наукової діяльності, створення умов для праці, оцінка діяльності викладача, систем оплати праці); індивідуалізація навчального процесу; технології взаємодії вищої освіти та суспільства; технології вирішення управлінських завдань тощо. Тому без вирішення завдань, пов'язаних з цими умовами, створення в Україні системи гарантії якості вищої освіти неможливе.

До другої групи таких завдань треба віднести завдання, пов'язані з нейтралізацією негативних особливостей української вищої освіти, наведених вище. Але стратегія створення системи гарантії якості не може базуватися тільки на боротьбі з негативними проявами, тому третю групу складають завдання, пов'язані з розвитком позитивних властивостей та запровадженням інноваційних технологій гарантії якості.

Створення системи гарантії якості передбачає визначення не тільки структури завдань, а і засобів їх вирішення. Найбільш важливими такими засобами є модернізація законодавчої бази України, яка б дозволяла здійснити необхідні реформи вищої освіти, створення агенцій оцінки діяльності ВНЗ, реалізація для вирішення накопичених проблем ідей стандартів ISO серії 9000, змістовне а не формальне запровадження Болонських реформ, використання європейського досвіду системи гарантії якості.

Заключення. У статті наведено аналіз трьох контекстів системи гарантії якості – європейського, національного - українського, інституційного. У зв'язку з тим, що в Європейських країнах не існує загальноприйнятої системи гарантії якості, то наводяться найбільш важливі для сучасного етапу розвитку України її властивості. Національний контекст системи гарантії якості для України складають державні механізми управління та особливості соціальної ситуації в країні.

Інституційний контекст складають особливості студентів, викладачів, організації навчального процесу, управління навчальними закладами. Ці особливості значною мірою негативно впливають на якість діяльності ВНЗ.

У статті пропонується логіка створення системи гарантії якості в Україні, яка полягає у наступному:

- подолання негативних та розвиток позитивних чинників вищої освіти країни;
- формування властивостей, притаманних вищій освіті Європи;
- запровадження сучасного європейського досвіду гарантії якості

У якості засобів реалізації цих завдань запропонована модернізація законодавчої бази, створення агенцій оцінки діяльності ВНЗ, реалізація для вирішення накопичених проблем ідей стандартів ISO серії 9000, змістовне а не формальне запровадження Болонських реформ.

## Література

1. Кремень В.Г., Пазиніч С.М., Пономарьов О.С. Філософія управління: Піручник для студ. вищ.навч. закл. К. Знання України. – 2007. – 360 с.
2. The Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA). – спосіб доступу: [www.qaa.ac.uk](http://www.qaa.ac.uk)
3. The European Association for Quality Assurance in Higher Education. – спосіб доступу: [www.enqa.eu](http://www.enqa.eu)