

# ВІД КОНТРОЛЮ ДО КУЛЬТУРИ ЯКОСТІ:

перезавантаження процесів  
забезпечення якості  
в українській вищій школі

От "что такое плохо?"  
к культуре качества:  
перезагрузка процессов  
обеспечения качества  
в украинской высшей школе

"We share because we care":  
reloading the processes  
of quality assurance  
in the Ukrainian



**ВІД КОНТРОЛЮ ДО КУЛЬТУРИ ЯКОСТІ**

**ОТ “ЧТО ТАКОЕ ПЛОХО?” К КУЛЬТУРЕ КАЧЕСТВА**

**“WE SHARE BECAUSE WE CARE”**

Видання підготували представники учасників консорціуму Темпус-проекту 516935-TEMPUS-1-2011-1-FITEMPUS-SMGR “Towards Trust in Quality Assurance Systems”.

*Учасники проекту:*

Університет м. Ювяскюля, Фінляндія – координатор проекту  
Університет м. Коїмбра, Португалія  
Технічний університет м. Кошице, Словаччина  
Європейська асоціація з питань забезпечення якості вищої освіти, Бельгія  
Харківський національний університет радіоелектроніки, Україна  
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, Україна  
Український католицький університет, м. Львів, Україна  
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, м. Київ, Україна  
Міністерство освіти і науки України  
Українська асоціація студентського самоврядування, м. Київ, Україна  
Державна інспекція навчальних закладів, м. Київ, Україна  
Державна акредитаційна комісія, м. Київ, Україна  
Департамент атестації кадрів вищої кваліфікації МОН України  
Національна академія педагогічних наук України, м. Київ, Україна  
Інститут інноваційних технологій і змісту освіти, м. Київ, Україна  
Парламентський комітет з питань освіти та науки, м. Київ, Україна  
(консультативний партнер)

# **ВІД КОНТРОЛЮ ДО КУЛЬТУРИ ЯКОСТІ: перезавантаження процесів забезпечення якості в українській вищій школі**

**От "что такое плохо?" к культуре качества:  
перезагрузка процессов обеспечения качества  
в украинской высшей школе**

**"We share because we care":  
reloading the processes of quality assurance  
in the Ukrainian higher education**

**ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК**

Видавництво  
«Компанія "Манускрипт"»

Львів 2014

УДК [378:005.6](477)(082)(076)

ББК 74.04(4Укр)я73я43

В42

**Від контролю до культури якості: перезавантаження процесів забезпечення якості в українській вищій школі:** практ. посіб. / За ред. С. Гришко, Т. Добка, О. Кайкової, В. Терзіяна, Т. Тишонена. – Львів: Видавництво «Компанія "Манускрипт"», 2014. – 168 с.

ISBN 978-966-2400-38-0

Посібник містить методичні результати діяльності консорціуму Темпус-проекту «Національна система забезпечення якості і взаємної довіри в системі вищої освіти (TRUST)», які спрямовані на розробку та впровадження процедур забезпечення якості вищої освіти в Україні на основі принципу «об'єднання через довіру». Учасники консорціуму довели, що необхідною умовою забезпечення якості вищої освіти в Україні є створення прозорості, неупередженості та достовірності всіх процедур у цій сфері. Запропоноване консорціумом рішення базується на застосуванні сучасного інтернет-ресурсу – Порталу забезпечення якості вищої освіти. У посібнику зібрані методичні рекомендації щодо побудови та проведення прозорих, неупереджених і достовірних процедур забезпечення якості освіти через Портал, що має стати підґрунтям для створення довіри суспільства та академічної спільноти до прийняття рішень у сфері вищої освіти.

Ми вдячні експертам з Університету м. Ювяскюля (Фінляндія), Університету м. Коїмбра (Португалія), Технічного університету м. Кошице (Словаччина), Європейської асоціації із забезпечення якості вищої освіти (Бельгія) за надані матеріали, лекції, консультації та інший внесок у написання цієї книги. З повним списком експертів та наданих матеріалів можна ознайомитись за адресою: <http://dovira.eu/experts.html>

We are grateful to the experts from University of Jyväskylä (Finland), University of Coimbra (Portugal), Technical University of Cosice (Slovakia), The European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA, Belgium) for the provided materials, lectures, consultations and other support, which made essential contribution to this book. The complete list of the contributors and the provided materials is available in: <http://dovira.eu/experts.html>

*This project has been funded with support from the European Commission.*

*This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

*Проект фінансується за підтримки Європейської Комісії. Ця публікація відображає винятково погляди автора, і Європейська Комісія не відповідає за будь-яке використання матеріалів, що містяться в цьому виданні.*

## ЗМІСТ

<i>Вступ</i> .....	7
--------------------	---

<i>Introduction</i> .....	12
---------------------------	----

Светлана ГРИШКО

*Харьковский национальный университет радиоэлектроники*

Обеспечение качества высшего образования через структурные изменения системы .....	17
---	----

Тамара РАДИВИЛОВА, Анна КОЗОПОЛЯНСКАЯ

*Харьковский национальный университет радиоэлектроники*

Проблемы законодательной базы для привлечения в образовательный процесс высококвалифицированных преподавателей .....	33
--	----

Светлана ГРИШКО

*Харьковский национальный университет радиоэлектроники*

Процедуры обеспечения инновационности украинского высшего образования .....	69
--	----

Тетяна ФЕДІРЧИК

*Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича*

Процедура менеджменту «освіти впродовж життя» академічного персоналу в забезпеченні якості вищої освіти	102
--	-----

Віктор ЖУКОВСЬКИЙ

*ВНЗ «Український католицький університет», м. Львів*

Процедура оцінки якості науково-педагогічної праці  
академічного складу ВНЗ ..... 112

Надія РОДНЕНКОВА, Юрій КОРДУБА

*ВНЗ «Український католицький університет», м. Львів*

Процедури участі студентів  
у процесі забезпечення якості освіти в університеті ..... 130

Ольга КОПІЄВСЬКА

*Національна академія*

*керівних кадрів культури і мистецтв, м. Київ*

Процедура менеджменту академічної мережі ..... 154

## ВСТУП

Наш міжнародний Темпус-проект «Національна система забезпечення якості і взаємної довіри в системі вищої освіти – TRUST» (далі – проект TRUST) було запущено ще наприкінці 2011 року.

Ми розпочинали його як безнадійні романтики, оскільки на той час у нашому суспільстві слово «довіра» викликало майже в усіх легке здивування. Чи можлива довіра в суспільстві, де жодне рішення на будь-якому рівні не ухвалюється прозоро? Яка може існувати довіра до корумпованих механізмів, до суспільних систем «без зворотного зв'язку», де ухвалення рішень відбувається за правилом «телефонного дзвінка»? Поглиблення кризових явищ в українському суспільстві й багаторічне накопичення недовіри до безрезультатних реформ, невиконаних планів та обіцянок на державному рівні (і в системі освіти зокрема) призвело до ситуації, коли будь-які реформи викликають активне неприйняття й саботаж на місцях.

Дослідження проекту TRUST крок за кроком доводило, що саме *криза довіри* є найгострішим протиріччям не тільки української вищої освіти, а й українського суспільства загалом. У ситуації браку довіри між учасниками процесу неможливо реформувати будь-яку галузь діяльності, а освіту – тим паче, оскільки в освітній процес залучена академічна еліта суспільства. Устрій цієї галузі діяльності передбачає наявність наукового, творчого потенціалу



і не припускає суворого підпорядкування військовій ієрархії та авторитарному порядку.

Навіть більше – наші висновки збігалися з настроями тотальної недовіри, які зростали з катастрофічною швидкістю в українській громадській спільноті. Небажання влади почути ту недовіру до себе, яка панувала у громаді останнім часом, спричинило суспільний вибух. Український Євромайдан поклав край замовчуванню й небажанням влади чути людей. Але якою страшною ціною!

Зараз наша команда – це вже команда прагматиків. Ми розуміємо, що тепер необхідно вибудовувати нові механізми, зокрема й у системі вищої освіти. Нас чекає шлях спроб і помилок, але якщо нічого не робити, нічого й не отримаєш.

Наш перший посібник містив відповіді на питання: «Що потрібно робити для забезпечення якості вищої освіти в Україні?» Пропонований посібник дає змогу відповісти на питання: «Як це робити?» Він присвячений розробці процедур забезпечення якості освіти саме в українських реаліях. А ці реалії формуються під впливом дії двовекторної системи протиріч:

1. Горизонтальне протиріччя існує між східним та західним підходом щодо побудови системи освіти загалом і системи забезпечення якості освіти зокрема. Захід України надає перевагу європейській системі, натомість схід прагне зберегти сучасну – жорстко централізовану й авторитарну, успадковану з минулого і не надто реформовану дотепер.
2. Вертикальне протиріччя проявляється як недовіра суспільства до результатів освіти. Це відбувається на тлі дедалі більшого зростання розшарування і розриву всередині освітнього співтовариства на окремі групи (уряд, чиновники, викладачі, студентство), кожна з котрих по-різному розуміє цінності й завдання забезпечення якості. Як наслідок – формуються різні (іноді навіть протилежні) очікування, які кожна група прагне отримати. Це, посилене другорядним ставленням держави до освіти, призводить до зростання непорозумінь між учасниками освітнього простору.

Поглиблення цих протиріч розриває українську освітню громаду на шматки, тож наша команда дійшла висновку, що радикальні заклики прийняти ту чи іншу систему цінностей є вкрай

шкідливими. Це взагалі призводить до неминучого розколу нації. Для виходу з такої ситуації необхідно шукати шляхи й рішення, які змогли б об'єднати та примирити українське суспільство.

Виконуючи завдання проекту, команда ретельно проаналізувала систему вищої освіти й ухвалила рішення, які склали основу Концепції забезпечення якості вищої освіти України. Її висновки слугують саме об'єднанню нації, консолідації поглядів, підходів і методів забезпечення якості вищої освіти.

Ми вважаємо, що інструментом технічної підтримки та втілення Концепції має стати сучасний інформаційно-комунікаційний інтернет-ресурс – Портал забезпечення якості вищої освіти (далі – Портал). Він дасть змогу поступово удосконалювати системи цінностей, які обирають різні підгрупи учасників системи вищої освіти. Упродовж деякого часу сформується оптимальна система освітніх цінностей українського суспільства як така, що прозоро відібрана й довела свою ефективність еволюційним шляхом. Це в будь-якому випадкові ефективніше за систему критеріїв якості, впроваджену «зверху», навіть якщо це буде найкраща система з європейської або світової практики. Українське освітнє реформування довело, що «чужу» систему цінностей можна впровадити в нашу практику, лише ламаючи, перекручуючи саму сутність механізмів. Для отримання працездатних механізмів забезпечення якості вищої освіти треба поступово формувати систему цінностей. Якщо кращий досвід учасників освітнього процесу прозоро демонструвати всьому суспільству, то система цінностей викристалізується через еволюцію поглядів та вимог до освіти, через пошук компромісних рішень.

Портал покликаний підтримати всі три складові поняття «Довіра» (TRUST): *прозорість, неупередженість та достовірність* (як вихідних даних, процесу їх обробки у процедурах, так і кінцевого результату). Тому використання Порталу для процедур забезпечення якості позитивно вплине на будь-які освітні процеси.

При цьому розробники проекту у складі міжнародного консорціуму університетів та експертів галузі вищої освіти не беруть на себе місію стверджувати, що будь-які процеси або системи цінностей (набір критеріїв якості) є правильними чи неправильними, призводять до позитивного чи негативного результату.

Запропонований підхід до створення системи забезпечення якості ґрунтується на пошукові компромісного рішення, тому він толерантний до всіх систем цінностей і процедур.

Ми – як учасники проекту – не просто декларуємо такий підхід. Ми перевірили його у своїй роботі. Консорціум проекту – унікально-різноманітний за своїм складом: це схід, захід і центр України, це університети й академії, це універсальні та спеціалізовані, державні та приватні ВНЗ. Наш консорціум продемонстрував суперечності, що існують в українській вищій освіті як у підходах і процедурах забезпечення якості, так і в доборах критеріїв (у системах цінностей), які застосовують у цих процедурах. Але при цьому знайдене рішення – оцінка освітніх ресурсів і проведення процедур забезпечення якості через Портал – задовольнило всіх учасників проекту. Це можна побачити в окремих статтях пропонованого посібника<sup>1</sup>.

Наш проект виконується в категорії Темпус-проектів «структурні заходи». Його результати дійсно стосуються практично всіх верств суспільства, які безпосередньо чи опосередковано залучені в освітній процес (студенти, викладачі, чиновники) або споживають його результати (працедавці, суспільство загалом). Концепція, вироблена проектом, слугує меті об'єднання нації через довіру – основу будь-якого союзу.

Наше дослідження пройшло шлях від констатації наявної в освіті взаємної недовіри – як вертикаллю, так і горизонталлю – до об'єднувальної ідеї, до перспективи довіри, запропонованої Концепцією. Це не просто додана цінність нашого проекту, це його фундаментальна відмінність від інших проектів цієї категорії.

Проаналізувавши процедури забезпечення якості вищої освіти та їх критеріїв, команда проекту дійшла висновку: в Україні необхідно створити *умови забезпечення прозорості для ВСІХ процедур*, навіть взаємно суперечливих. Це один з основоположних чинників, що лежать в основі Концепції «об'єднання через довіру». Отже, ми сформулювали й розробили *мета-процедуру*, що покращує наявні процедури забезпечення якості, не крити-

---

<sup>1</sup> Результати пілотування процедур з використанням Порталу забезпечення якості освіти будуть доступні на сайті <http://www.dovira.eu>.

куючи їх і не генеруючи нових. Портал, що створює необхідну умову прозорості, може бути застосований у будь-якому контексті, у будь-яких соціальних сегментах і регіонах. Урешті-решт, його можна використовувати не тільки в галузі освіти. У цьому контексті можна вважати, що вища освіта є пілотною областю для об'єднання нації через довіру.

Відповідно до сучасної ситуації в Україні ми стверджуємо, що першочерговим, навіть громадянським пріоритетом Порталу є об'єднання нації завдяки забезпеченню прозорості. Тому вважаємо, що головними функціями Порталу є примирення, зближення, взаємопроникнення інтересів на підставі взаємної довіри. Це своєю чергою створить підґрунтя для побудови ефективної системи забезпечення якості вищої освіти. Саме Портал може стати місцем, де об'єднання влади й народу сприятиме усуненню корупційних проявів і зловживань.

Еволюційно створена система національних цінностей дасть змогу сформуванню на її підставі національну академічну культуру. А навколо неї зможе відтворитися і справжня національна академічна еліта, яка розділяє, підтримує та розвиває цю культуру. Особлива риса такої еліти: її ідентифікація відбувається не за географічною або соціальною приналежністю, а тільки за прихильністю загальній системі цінностей та культурі.

*Отже, вплив проекту на систему вищої освіти й суспільства загалом має додатковий соціальний ефект, тому що перевершує місію Темпус-проектів, виконуючи завдання об'єднання нації, що виходить за рамки вищої освіти. Довготерміновий (перспективний) ефект проекту – взаємопроникнення академічних еліт (тобто різних рівнів учасників системи освіти – студентів, чиновників, викладачів, керівництва ВНЗ) завдяки еволюційному вдосконаленню їхніх систем цінностей без будь-якого політичного аспекту.*

## INTRODUCTION

Our international Tempus-project “Towards trust in quality assurance systems - TRUST” (hereafter - TRUST) was started at the end of 2011.

We started this project as hopeless romantics, since at the time in our society, the term “**trust**” easily evoked a light astonishment among almost everybody in our environment. Is trust possible in a society where every decision at any level is made in a non-transparent fashion? Can we talk about trust in a society which suffers from nontransparent decisions? What kind of trust can exist towards corrupted mechanisms, social systems with no feedback, and decisions made only after “the mandatory phone call”? A deepening of the crisis in Ukrainian society and many years of accumulating distrust towards inefficient reforms, unimplemented plans and promises at the state level (particularly in education) led to local non-acceptance and sabotage of any reforms.

TRUST project research has been proving step by step that it is a **crisis of trust** which creates the acute contradiction not only in Ukrainian higher education but also in Ukrainian society as a whole. While there is no mutual trust between process participants, it is impossible to reform any domain of activity, all the more, education, since it enrolls the academic elite of the society. Order in this domain demands the existence of scientific, creative potential and does not permit rigorous conformity akin to military hierarchy and authoritarian discipline.

Moreover, our conclusions matched the spirit of the total distrust which escalated with catastrophic speed in Ukrainian society. Unwil-

lingness of the authorities to hear this distrust towards them, which was lately rampant in the community, brought a societal explosion. Ukrainian Euromaidan broke up the silence and the unwillingness of authorities to hear the people – but at a very high and awful price!

Now our team is already a team of pragmatists. We understand that now it is necessary to build new mechanisms, including in the system of higher education. We are standing at the beginning of a road of trials and errors – however, if we don't act – we'll achieve nothing.

Our first manual answered the question: "What should be done for quality assurance in higher education in Ukraine?" This manual offers answers to the question: "How do we do this?" It is dedicated to the development of quality assurance procedures in education, specifically within Ukrainian realities. And these realities are formed under the influence of the interaction of the dual vector system of contradictions:

- (1) Horizontal contradiction exists between the eastern and western approaches towards the total construction of an educational system, and particularly, its quality assurance. The western part of Ukraine prefers the European system, while Eastern Ukraine endeavors to save the existing one – strictly centralized and authoritative, inherited from the Soviet past and hardly reformed to this day.
- (2) The vertical contradiction manifests itself as society's distrust of educational results. This occurs on the background of increasing stratification and break-up within the educational community into separate groups (government, officials, teachers, students), each of which has its own understanding of values and tasks of quality assurance. As a result various expectations are formed (sometimes even contradictory) within every group that it desires to gain at the completion of the educational process. All of this, enforced by the minor attention accorded by the state to education, causes increasing misunderstandings among the participants in the education field.

The deepening of these contradictions fragments the Ukrainian academic community into pieces, that is why our team decided that radical appeals to adopt this or that value system (set of quality indicators) are extremely harmful. Generally, it leads to an imminent

division of a nation. To avoid this, it is necessary to search for means and decisions which could unite and reconcile Ukrainian society.

In performing the tasks of the project, the team assiduously analyzed the system of higher education and arrived at a decision to formulate a basic Concept. Its conclusions specifically serve the unification of the nation, a consolidation of views, approaches, and methods of HEI quality assurance.

We think that the instrument for the technical support and the implementation of the Concept should serve the current informational-communication internet-resource – a Portal for assuring HEI quality (hereafter: Portal). It will allow gradual improving of the value systems chosen by different subgroups of the HEI participants. Within a certain time, the optimal system of educational values in Ukrainian society will be evolutionarily formed as one that is transparently chosen and proved its effectiveness in an evolutionary manner. In any case, it will be more effective than a system of quality criteria forcefully introduced from “above”, even if the introduced system is the best one and taken from the best European or world practices. The Ukrainian educational reformation has proven that “a foreign” value system is implemented in our practice only through demolition, through distortion of the very essence of the mechanisms. In order to receive working mechanisms of assuring quality in higher education, the value system has to be gradually formed. If a better experience of participants of the educational process is transparently demonstrated to all of society, then the value system crystallizes through the evolution of opinions and demands from education, and by the search for compromise solutions.

Portal is intended to support all three components of the concept TRUST: transparency, unbiased attitude and veracity (including data used, its processing within educational procedures, and final results). That’s why use of Portal for QA procedures will positively influence any educational processes.

Herewith the project developers (international consortium of universities and experts in higher education) don’t assume the responsibility to state that any procedures or value systems are correct or incorrect, deliver positive or negative results. The proposed approach for the QA system creation is based on the search of a compromise decision; that’s why it is tolerant to all value systems and procedures.

We, the project participants, do not just declare such an approach. We verified it in our work. The project consortium is uniquely diverse in its composition: it consists of representatives of eastern, western and central Ukraine; these are universities and academies, universal and specialized, private and public HEIs. Our consortium demonstrated contradictions existing in Ukrainian higher education, in both QA approaches and procedures as well as in the sets of criteria (value systems), which were used in these procedures. Yet, in spite of all this, the final solution – the use of Portal for educational resources evaluation and procedures support – satisfied all project participants. This can be seen in the separate articles of the given manual.

Our project is implemented within the Tempus project category called “structural measures”. Indeed, its results influence all societal groups directly or indirectly enrolled in the educational process (students, teachers, officials) or educational consumers (employers, society as a whole). The concept developed within the project, serves the purpose of a national consolidation via trust – the basis of any union.

Our research went on the road from stating the existing mutual distrust in education both vertically and horizontally, to the consolidating idea to the perspective of trust, proposed by the Concept. This is not simply an added value of our project, it is its fundamental singularity among other projects in this category.

After analyzing the HE QA procedures and their criteria, the project team reached the following conclusion. In Ukraine it is necessary to create **conditions for transparency in ALL procedures**, even if they are mutually contradictory.

It is one of the main factors forming the basis of the Concept: “consolidation through trust”. Thus, we formulated and developed a **meta-procedure** which improves the existing QA procedures, yet we did not criticize those existing nor did we generate new ones. The Portal which creates the indispensable transparency can be used in any context, in any social segments or regions. Actually, to summarize, one can use the Portal in fields other than education. Within this context, we can consider that higher education is a pilot area for a national consolidation through trust.

Based on the current situation in Ukraine, we believe that the national consolidation through trust is a top priority and even a civic



priority for the Portal. That is why we think that the main functions of the Portal are: reconciliation, rapprochement, mutual permeation of interests based on mutual trust. In its turn, it will create the basis for the development of the effective HE QA system. It is the Portal which can become the place upon which the unity of the authorities and the people will enhance the removal of corrupt manifestations and abuses.

An evolutionarily created national value system will allow the formulation on its foundation of a national academic culture. And around it, an authentic national academic elite can be recreated which shares, supports, and develops this culture. The distinctive feature of this elite is that their identity is not marked by geographic or social affinities, but only by their regard for the general system of values and culture.

**Hence the impact of the project on the HEI system and society as a whole has an additional social effect because it surpasses the mission of the Tempus-projects and performs the task of consolidating a nation – something much broader than just higher educational goals.** The long-term (future) effect of the project consists in the mutual permeation of academic elites (i.e., various levels of the participants of the educational process – students, officials, lecturers, and administration of HEI) on the basis of evolutionary perfecting of their value systems without any trace of political aspects.

Светлана ГРИШКО

*Харьковский национальный университет радиоэлектроники*

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ЧЕРЕЗ СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ

### Общие подходы

В общем случае обеспечение качества (далее – QA, от англ. quality assurance) представляет собой систематическую деятельность, направленную на предоставление доказательств того, что тот или иной продукт или сервис соответствует уровню качества, требуемому (ожидаемому) потребителями, или превосходит его.

Из такого понимания QA, соответствующего стандартам ИСО, вытекает несколько *важных принципов построения механизмов QA*:

1. Поскольку QA – это систематическая деятельность, то она формируется как совокупность процессов и процедур. Отсюда – возможность унификации и использования неких единых принципов и подходов для создания систем QA в самых различных сферах деятельности человека.

2. Так как задача QA – отразить качество процесса и его результата, то система QA должна учитывать цели (задачи) оцениваемых процессов, особенности сферы применения. Отсюда – уникальность подходов к построению каждой конкретной системы QA.

3. Специфика механизмов QA определяется особенностями потребителя. Во-первых, именно потребитель формулирует требования к характеристикам того или иного продукта либо сервиса, а соответственно – и само понятие «качество». Во-вторых,

доказательства качества продукта или услуги должны предоставляться не кому-нибудь, а именно потребителю.

Этими предпосылками и следует руководствоваться при построении системы QA в сфере высшего образования в Украине.

## **Специфика QA в системе высшего образования**

Начнем со специфики QA в системе высшего образования. Первая отличительная особенность – это *цель оцениваемого процесса*. В основе миссии высшего образования лежит стремление к знаниям и их передача. Эта магистральная цель была сформулирована еще в рамках классической Гумбольдтовской модели университета. И этот вектор остается неизменным.

Но если цель высшего образования – это стремление к знаниям и их передача, то что является его результатом? И как оценить качество этого результата?

Можно отметить интересный подход европейских специалистов в сфере высшего образования к решению данной проблемы. Они просто выделили три сферы, которые непосредственно зависят от качества высшего образования:

- интеллектуальный и духовный уровень развития общества, определяемый образованностью его граждан;
- уровень развития науки, который связан с проведением фундаментальных и прикладных исследований, появлением открытий;
- развитие общественного производства, в результате которого создается материальная основа богатства нации.

Взаимодействие этих трех элементов, объединенных в так называемый «треугольник знаний» (образование – наука – инновации), является основным направлением развития европейского высшего образования. Для Украины такой подход следует считать не просто приемлемым, а очень полезным и даже крайне необходимым. Приняв его, можно сформулировать результат процесса высшего образования таким образом:

- развитие гражданского общества,
- развитие национальной науки в общемировых масштабах,
- конкурентоспособное развитие национального производства.

Таким образом, о *качестве высшего образования* следует судить исключительно по этим трем критериям. Остальные аргументы не следует принимать во внимание при оценке качества высшего образования как не относящиеся непосредственно к результату этого процесса.

Другая отличительная особенность QA в системе высшего образования – это *конечный пользователь результатов высшего образования*. В отличие от бизнес-процессов, где непосредственный пользователь или /и покупатель легко идентифицируем, потребителя услуг высшего образования невозможно однозначно указать.

Исходя из формулировки результатов высшего образования, можно выделить таких потенциальных его потребителей:

- сам обучаемый, представленный в трех статусах: *абитуриент – студент – специалист*,
- производство как работодатель и как заказчик исследований / разработок,
- общество в целом.

Эти и есть те сегменты, на которые должна работать система QA. Соответственно, система QA в высшем образовании должна обеспечивать перемещение двух информационных потоков при взаимодействии с внешней средой (рис. 1).

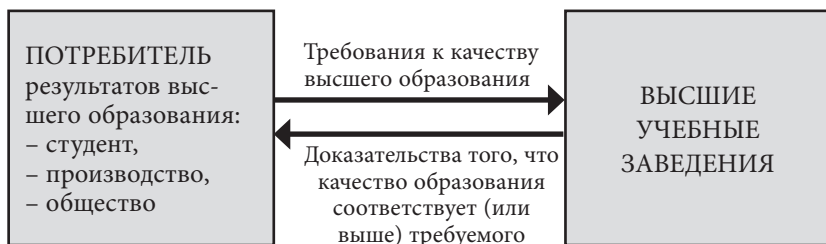


Рисунок 1. Внешние информационные потоки в системе QA высшего образования

Такие информационные потоки формируются в системе QA через совокупность процессов и процедур. Понятие процессов и процедур не является специфической категорией системы образования

или систем обеспечения качества. Это – те самые унифицированные подходы, которые определены стандартами ИСО, и которые могут быть использованы в любой деятельности человека. В том числе – и для создания / совершенствования системы QA в высшем образовании Украины.

### **Структурные элементы QA в системе высшего образования**

Деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс (согласно ИСО 9001:2000 раздел 0.2).

Любой процесс включает в себя *такие неотъемлемые элементы*:

- владелец процесса – должностное лицо, имеющее в своем распоряжении ресурсы процесса, с определенными правами, зоной ответственности и полномочиями;
- технология процесса – порядок выполнения деятельности по преобразованию входов в выходы;
- система показателей процесса – показатели продукта, показатели эффективности процесса, показатели удовлетворенности потребителей;
- управление процессом – деятельность владельца процесса по анализу данных о процессе и принятию управленческих решений;
- ресурсы процесса – информация, материалы, оборудование, персонал, которые владелец распределяет в ходе планирования работ и учитывает при расчете эффективности процесса как соотношение затраченных ресурсов на полученный результат.

Используя данный типовой подход к описанию процессов, отразим типовой процесс QA в высшем образовании в виде общей схемы (рис. 2).

Для того, чтобы управлять протеканием процесса, необходимо его структурировать и алгоритмизировать его технологию. Так появляется необходимость в разработке процедур.

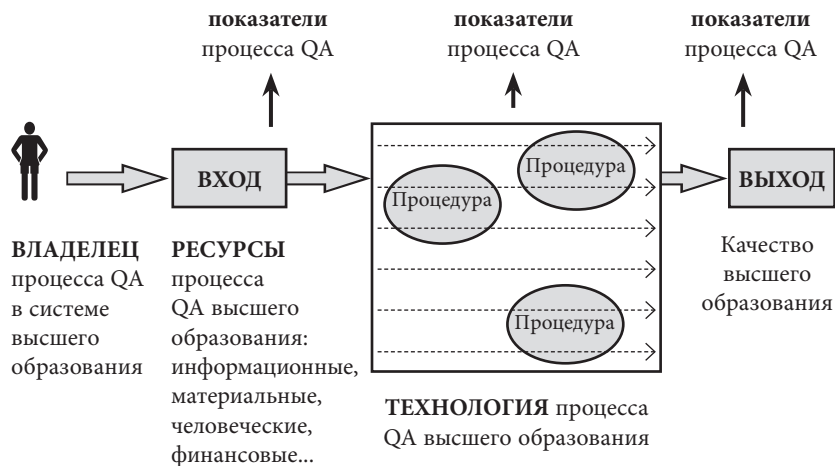


Рисунок 2. Схематическое отображение процессов QA в высшем образовании

Под *процедурой* принято понимать формализованное представление логически обусловленной последовательности проведения процесса или его части. Схематическое отображение процедуры представлено на рис. 3.

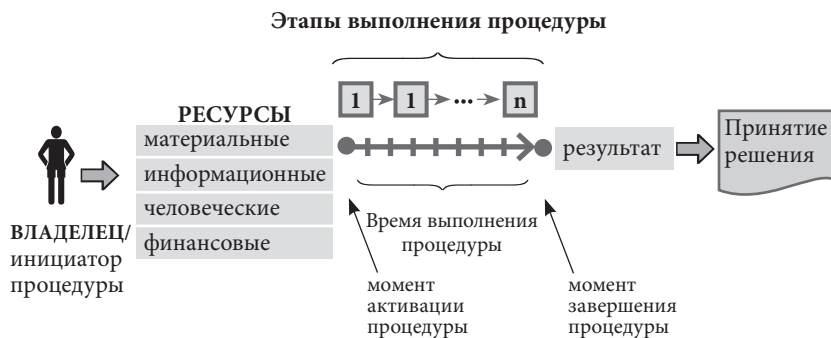


Рисунок 3. Схематическое отображение процедур

Можно утверждать, что в украинской системе высшего образования имеет место и протекание процессов QA, а также разработан и даже задокументирован целый ряд процедур QA. Например, процесс обеспечения качества профессорско-преподавательского состава включает в себя и процедуру конкурсного замещения вакантных мест, и процедуру повышения квалификации, и процедуру взаимопосещения преподавателей и т. д.

С точки зрения формализации и унификации процессов QA, в украинском высшем образовании сделано очень много. Единственное, чего не хватает украинскому QA – это результатов. Почему все процессы и процедуры обеспечения качества, так логично выписанные в различных нормативных документах, не обеспечивают то самое качество украинского высшего образования? Где духовное, гражданское развитие украинского общества? Где конкурентоспособность украинского производства? Где прорывные научные отечественные технологии?

Ответ кроется не в схеме процедур, и не в схеме процессов. Ответ – на рис. 1, где видно, что система QA должна «работать на потребителя», обмениваясь с ним важнейшей информацией, на которой, собственно и базируется работа механизма QA. Многие процессы и процедуры украинского QA более-менее предусматривают такие возможности, однако они остаются невостребованными. Отсутствие мотивации основных «игроков» системы QA порождает их бездействие и создает иллюзию невостребованности высшего образования как такового.

### **Структурные проблемы украинского QA в системе высшего образования**

Первая и наиболее существенная проблема, которую предстоит решить: *отсутствие непосредственного, простого и понятного, прозрачного взаимодействия системы высшего образования с потребителем его результатов*. Процессы обмена информацией, отраженные на рис. 1, в украинском высшем образовании полностью или частично блокируются, а по сути – они вообще не работают.

Существующую структуру в украинском QA высшего образования можно отразить в виде схемы рис. 4. Для наглядности схема умышленно отражает структуру QA не в виде иерархии

управления, которая достаточно сложна, запутанна и никогда не бывает исчерпывающей.

Эта схема отражает набор типовых элементов управления.

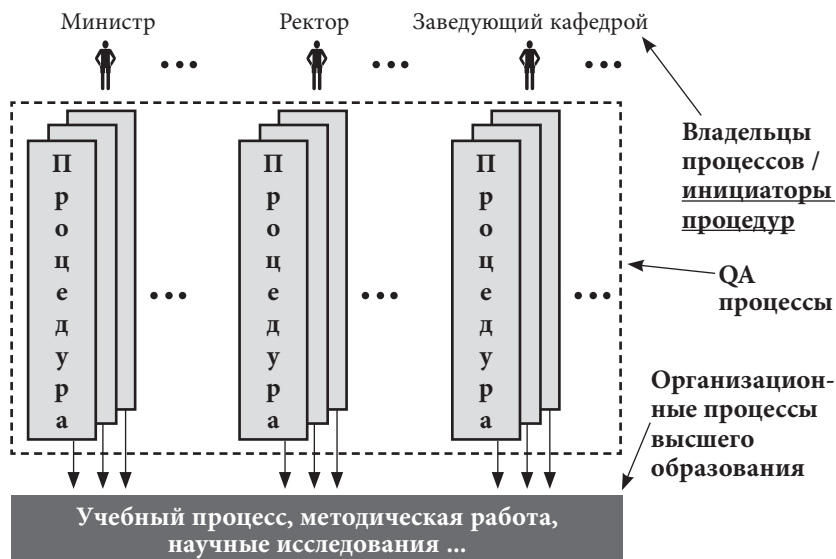


Рисунок 4. Обобщенная структурная схема QA высшего образования

В таком виде существует нынешняя система QA украинского высшего образования. Кстати, такой же вид имеет и европейская система QA. Однако результаты отличаются. Это означает, что данная схема у нас не дает результатов вовсе не потому, что она неправильная или плохая. Просто мы находимся в иных условиях. Если в ЕС схема эффективно функционирует за счет давно отработанных информационных потоков между потребителем и ВНЗ (как это показано на рис. 1), а также за счет активной позиции самого потребителя, то в Украине эти важные и необходимые условия отсутствуют. Следовательно, любое улучшение в рамках существующей структуры не даст результатов.

К чему приведет внедрение новых процессов, наращивание дополнительных процедур, введение дополнительных показателей в рамках существующей структуры? Эти изменения приведут к двум последствиям:



- увеличение зоны ответственности, результатом которого становится перегрузка должностных лиц дополнительным функционалом и ответственностью,
- усиление административного бремени на непосредственных участников образовательного процесса, что и заставляет преподавателя большую часть рабочего времени уделять заполнению форм и отчетам, а не самой учебной и научной деятельности (рис. 5).

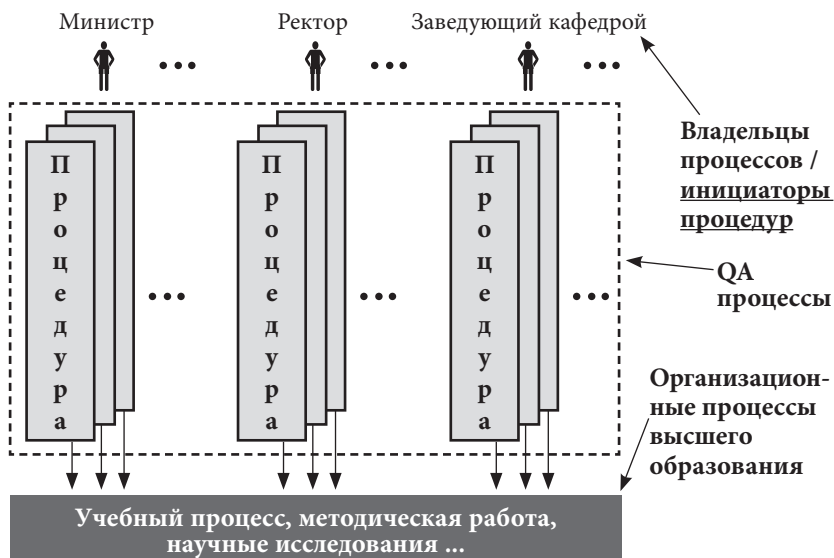
Однако схема показывает, что внедрение новых процедур никак не меняет структуру QA, увеличивается лишь количество уже существующих элементов. При этом нет никаких изменений в отношении ВНЗ с внешней средой.

В результате мы получим изменения в рамках замкнутой системы, изменения «внутри себя», внутри системы высшего образования. А нам необходимы изменения в отношениях ВНЗ и внешней среды. Поэтому в нынешних реалиях украинского высшего образования дополнительные процессы и процедуры QA, даже перенесенные из положительного европейского опыта, не дадут позитивных результатов.

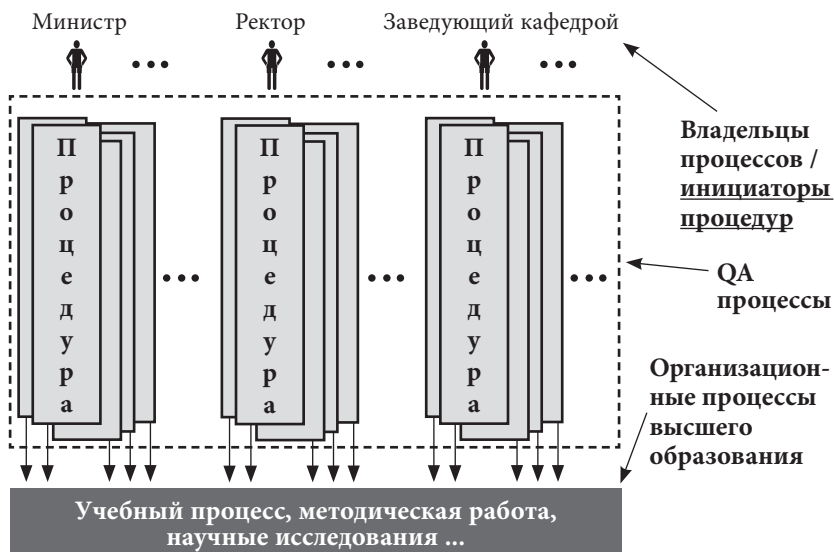
Другой вариант изменений, который ошибочно считается структурными, но на самом деле таковым не является, – это включение новых игроков, создание новых должностей, новых комитетов, новых организаций. Это утверждение относится даже к такой важной европейской рекомендации, как создание Национального агентства обеспечения качества.

Схематический результат таких изменений отражен на рис. 6.

Как видим, в этом случае происходит рост числа владельцев процессов, которые создают свои подпроцессы и процедуры. При этом общая структура не претерпевает изменений, количественно растет лишь число элементов. При таком варианте уже не будет перегрузки должностных лиц (владельцев процессов) за счет перераспределения зоны ответственности на большее число игроков. Однако бюрократическое давление на непосредственных участников образовательного процесса возрастает в этом варианте так же, как и в предыдущем. И это, пожалуй, – единственный результат, которого удастся добиться, поскольку внешняя среда остается за границами изменений. Соответственно,

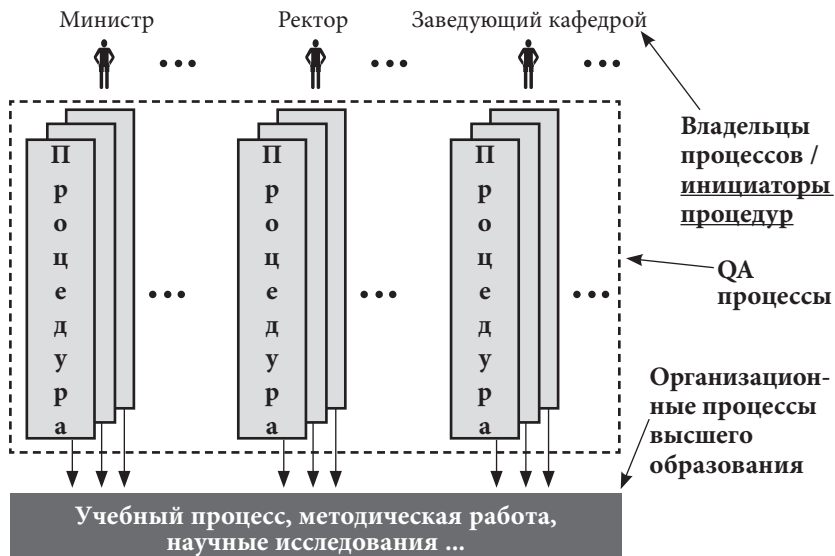


а) до внедрения новых процедур



б) после внедрения новых процедур

Рисунок 5. Структура QA не меняется при наращивании новых активностей



а) до создания новых органов



б) после создания новых органов

Рисунок 6. Структура QA не меняется  
при включении дополнительных «игроков» в систему

решения проблемы взаимодействия общества с высшим образованием ждать не приходится.

Таким образом, *проблема взаимодействия ВНЗ и общества не может быть решена в рамках имеющейся структуры*. Поэтому дальнейшая формализация системы (а фактически – ее бюрократизация) не приведет к качеству высшего образования.

Можно выделить еще одну проблему в обеспечении нормальной работы украинского QA высшего образования. Это *сложность построения самой системы*, что снижает эффективность ее работы.

Покажем на примере. Так, для того, чтобы обеспечить выполнение различных процедур, необходима информация о результатах деятельности преподавателей (научная степень, звание, научные труды, издание методической литературы, участие в конференциях и т. п.). Эту информацию приходится неоднократно подавать в разные инстанции. Причем у каждой инстанции – свое хранилище этой информации в собственной произвольной форме. Это выглядит примерно так, как показано на рис. 7.

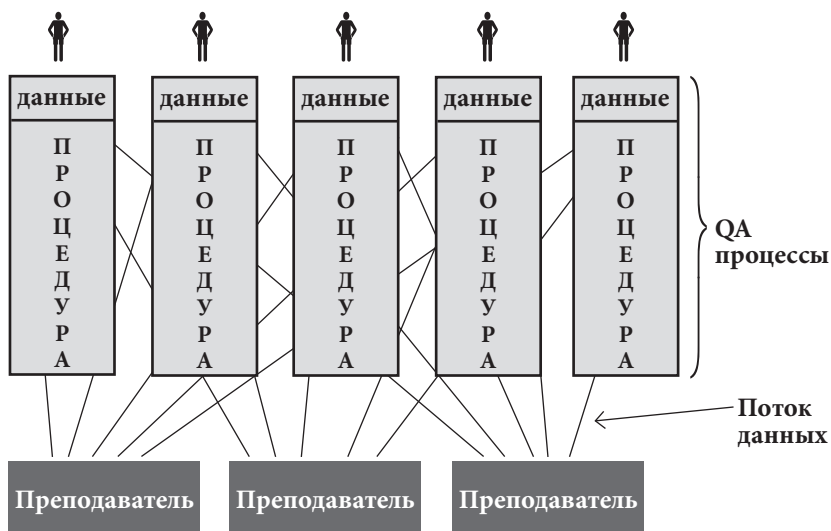


Рисунок 7. Пример схемы организации сбора информации о результатах работы ВНЗ для QA высшего образования

Такая схема организации информационного потока является нерациональной, хаотичной и неинформативной. Кроме того, она тоже создает дополнительное бюрократическое давление на работников системы высшего образования.

Итак, можно сделать **вывод**, что для получения реального результата нужны принципиальные изменения самой структуры в системе QA. Речь идет о качественно новых элементах структуры, обеспечивающих простой и прозрачный способ взаимодействия общества и высшего образования. А также нужен новый принцип взаимодействия элементов, убирающий многократное дублирование функций и обеспечивающий своевременное поступление единообразной и достоверной информации в систему QA.

### **Предложения по структурным изменениям в системе QA высшего образования**

Системе QA высшего образования Украины необходим качественно новый элемент, который:

- 1) обеспечивал бы простое и прозрачное взаимодействие общества и ВНЗ: с одной стороны, он должен обнародовать достоверные результаты деятельности ВНЗ, а с другой, дать возможность обществу (и его отдельным сегментам) оценить качество этих результатов;
- 2) не был бы еще одной управленческой (читай – контролирующей) надстройкой. Это должен быть демократичный и непредвзятый механизм обнародования правдивой информации о реальном состоянии дел в высшем образовании.

Идея решения поставленной задачи пришла при попытке упростить существующую систему QA, сделать ее более удобной и эффективной. Программисты уже давно и успешно решают подобные задачи в своей области через использование так называемых подпрограмм.

Подпрограмма (ее также называют процедурой) – это часть компьютерной программы, содержащая описание определённого набора действий. Подпрограммы изначально появились как средство оптимизации программ по объёму занимаемой памяти – они позволили не повторять в программе идентичные блоки, а опи-

сывать их единожды и вызывать по мере необходимости. Подпрограммы часто используются для многократного выполнения стереотипных действий над различными данными.

Если применить такой же принцип к системе QA, то можно создать отдельную процедуру, которая является типовой и находится внутри многих уже существующих процедур QA. Для процессов QA такой базовой процедурой является фиксация академических результатов. В этом случае создается единая платформа, куда в единообразном виде заносится информация об академических достижениях, и при необходимости эту информацию можно запрашивать для выполнения различных процедур QA.

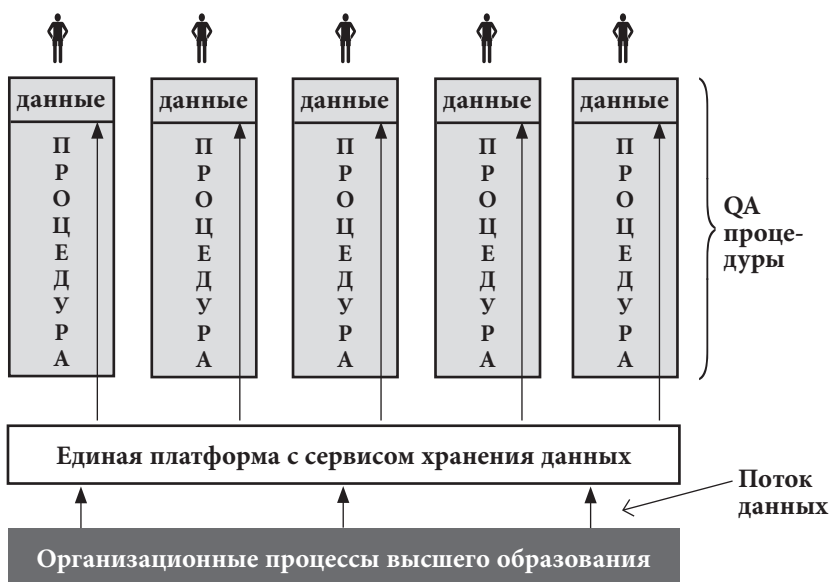


Рисунок 8. Схема упорядочивания сбора информации о результатах работы ВНО для QA

Вместо существующей схемы организации сбора информации в системе QA, отраженной на рис. 7, тогда может быть реализована иная схема (рис. 8).

Само по себе это решение не позволяет решить поставленную задачу взаимодействия общества и высшего образования. Для того, чтобы выполнить это главное требование, достаточно

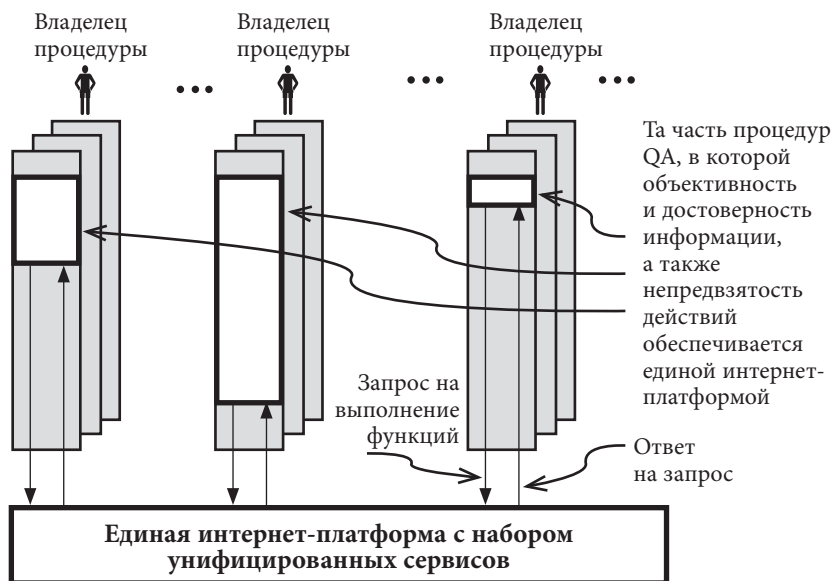
**разместить такую платформу в интернет-сети и сделать заполнение ресурса добровольным.** В результате обнародования академических достижений появляется возможность их верификации и оценки со стороны общества и его отдельных сегментов.

Добровольность заполнения информации призвана выполнить две функции:

1. Выявить истинные результаты, которые сам автор не побоялся вынести на суд общественности. Если организация (или работник) не показывает свой результат – это его право, но тогда он не участвует в процедурах QA, которые по своей сути всегда являются процедурами сравнения, конкурса. Соответственно, он сам, без всяких проверок, признает, что его деятельность была нерезультативной.
2. Убрать фактор «навязывания» процедур QA: единый и открытый сервис по хранению и верификации данных позволяет должностному лицу обратиться к сервису самостоятельно и в любой момент, организовать заполнение необходимой информации и провести процедуру честно и открыто. Причем в зависимости от потребностей каждой конкретной процедуры, в зависимости от взглядов должностного лица на принципы проведения процедуры, у сервиса могут запрашиваться самые разные функции (от простого сбора информации до полностью автоматизированного проведения какой-либо отдельной процедуры QA). Тогда часть стандартной процедуры QA, выполняемой в рамках организации, выносятся в пространство, недостижимое для субъективных оценок и личного влияния (рис. 9). В результате повышается объективность и непредвзятость принимаемых решений.

А интернет-платформа позволяет быстро и непосредственно подключить к процессу QA все сегменты общества, сделать процедуры QA прозрачными и объективными, т.к. контроль происходит со стороны всего общества, а не отдельных должностных лиц.

Как видно из схемы рис. 9, единая интернет-платформа по своей сути выполняет ту же роль, что и подпрограмма для программного продукта. Она инициируется процедурой QA (а точнее – владельцем процедуры QA), использует единый информационный ресурс, выполняет ряд последовательных действий и выдает результат, на основе которого в рамках проведения



*Рисунок 9. Взаимодействие обычных процедур QA с единой интернет-платформой*

процедуры QA принимается решение. Иными словами, ее действия полностью подпадают под логику схемы работы процедуры, отраженную на рис. 3.

При этом эффективность процессов QA достигается еще и за счет обеспечения взаимодействия между отдельными процедурами, которые ранее использовали лишь свои ресурсы. Теперь же появляется возможность обращаться к единым сервисам. Таким образом снимается многократное дублирование отдельных операций, проводимых в рамках разных процедур.

Главная функция такой процедуры – это обнаружение информации для достижения объективности, достоверности и непредвзятости принятия решений в области QA высшего образования. Можно утверждать, что это – процедура обеспечения прозрачности процессов QA.

Поскольку процедура обеспечения прозрачности может обслуживать фактически все процессы QA, и ее выполнение инициируется локальными процедурами QA, то ее можно назвать *мета-процедурой*.



В результате внедрения такого нового информационного элемента (фактически это должен быть интернет-портал) в системе QA появляется новая мета-процедура обеспечения прозрачности. Тогда структурная схема системы QA будет выглядеть так, как это показано на рис. 10.

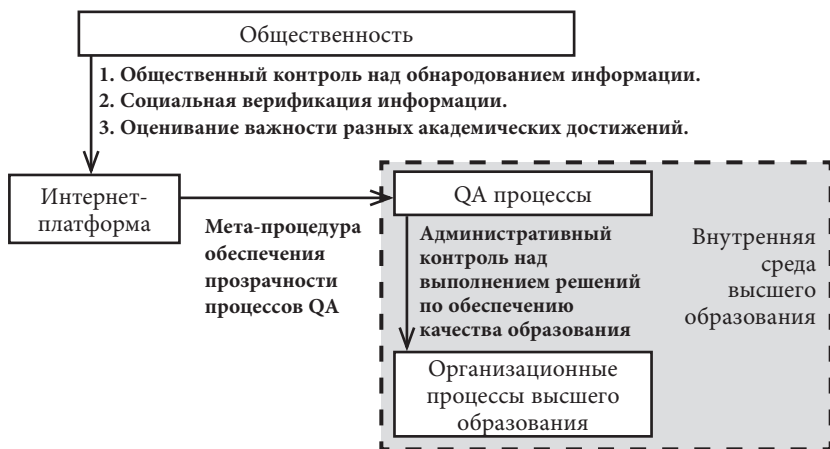


Рисунок 10. Предлагаемая структура обеспечения качества высшего образования в Украине

В таком случае происходит понятное, протекающее естественным образом, не бюрократизированное участие общества (и таких его сегментов, как студенты, работодатели и представители бизнеса, научные сообщества и т. п.) в процедурах QA.

Предлагаемые структурные изменения позволяют на основе свободы выбора и демократичных интернет-механизмов обеспечить прозрачность процессов QA. Только такой механизм сможет со временем возродить доверие общества к своим образовательным институтам и привлечь его к участию в процессах обеспечения качества. А это является обязательным условием для справедливой оценки академических результатов и принятия эффективных решений в сфере высшего образования.

**Тамара РАДИВИЛОВА, Анна КОЗОПОЛЯНСКАЯ**

*Харьковский национальный университет радиоэлектроники*

## **ПРОБЛЕМЫ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ БАЗЫ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ**

Для привлечения в образовательный процесс профессиональных и высококвалифицированных преподавателей финансовых возможностей у украинских вузов с государственной формой собственности нет, так как по действующему законодательству, преподаватель может получать максимум 100 % надбавок к основной ставке заработной платы (не учитывая надбавок за ученое звание и научную степень). Но для высококвалифицированных работников это слишком мизерные суммы, которые необходимо увеличить минимум в 4–5 раз. Для того, чтобы привлечь в вузы преподавателей с высокой квалификацией, которые будут способны качественно проводить учебные занятия и научные исследования, а также осуществлять трансфер технологий, необходимо дать возможность вузам оплачивать их труд. Для этого необходимо ввести новую должность – ведущий профессор, которая будет оплачиваться на должном уровне и, соответственно, закрепить возможные (в рамках законодательства) дополнительные требования к кандидатам на эту должность, для чего необходимо внести ряд изменений в нормативные

документы, регулирующие деятельность вузов. В правоустанавливающие документы Украины необходимо будет внести лишь небольшие изменения, так как ни прямого, ни косвенного запрета на это нет.

На государственном уровне необходимо в Классификаторе профессий<sup>1</sup> добавить в группу «профессора и доценты» должность «ведущего профессора». Должностной оклад ведущего профессора считать по 25 разряду в соответствии с размерами должностных окладов (тарифных ставок) по единой тарифной сетке (по информации Минсоцполитики на основании проекта изменений в постановление КМУ «Об оплате труда работников на основе Единой тарифной сетки разрядов и коэффициентов по оплате труда работников учреждений, заведений и организаций отдельных отраслей бюджетной сферы» от 30.08.2002 г. № 1298<sup>2</sup>).

Для того, чтобы такую должность занимал действительно высококвалифицированный преподаватель, необходимо в Справочнике квалификационных характеристик профессий работников (*Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників*) описать задачи, обязанности и квалификационные требования ведущего профессора с учетом следующих критериев:

- наличие защищенной докторской диссертации,
- наличие публикаций в утвержденном списке изданий (реферированных изданиях известных международных издательских компаний, но тех, которые не требуют оплаты за публикацию) за последние 5 лет,
- наличие степени, полученной в университетах Европы / США / Японии, опыт преподавания / работы / научной стажировки в зарубежном вузе,
- наличие курсов лекций, разработанных на базе своей исследовательской школы,
- наличие курсов лекций на иностранном языке,
- опыт координации международных научных / образовательных проектов,

---

<sup>1</sup> Класифікатор професій ДК 003: 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dovidnyk.in.ua/directories/profesii/search=%D0%94%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82>.

<sup>2</sup> Див. на: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF>.

- опыт разработки магистерских программ (двойного диплома),
- управление магистерскими / докторскими работами, которые защищены в университетах Европы / США / Японии,
- количество разработанных и внедренных инноваций,
- возраст – не старше 60 лет.

Также на государственном уровне необходимо внести изменения в Положение об избрании и принятии на работу научно-педагогических работников вузов третьего и четвертого уровня аккредитации<sup>3</sup>, утвержденное приказом Министерства образования и науки Украины от 24.12.2002 г. № 744 и зарегистрированное в Министерстве юстиции Украины 15.07.2003 г. за № 600/7921, по конкурсному замещению вакантных должностей научно-педагогических работников:

**Пункт 2:** Конкурс на заміщення вакантної посади оголошується керівником вищого навчального закладу, про що видається наказ.

Оголошення про проведення конкурсу, терміни й умови його проведення публікуються в засобах масової інформації.

**Зміни:** Оголошення про проведення конкурсу, терміни й умови його проведення публікуються в засобах масової інформації та на порталі, куди онлайн викладаються анкети учасників конкурсу. Відповідальність за достовірність інформації в анкеті несе особисто учасник конкурсу.

**Пункт 8:** Обрання науково-педагогічних працівників Вченою радою вищого навчального закладу (факультету) проводиться таємним голосуванням.

**Зміни:** Обрання науково-педагогічних працівників Вченою радою вищого навчального закладу (факультету) проводиться за результатами рейтингу на порталі. Кандидат, який набрав найбільшу кількість балів, затверджується Вченою радою. У разі, якщо за результатами рейтингу на порталі кандидати набрали однакову кількість балів, то

---

<sup>3</sup> Див. на: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0600-03>.

*відбір кандидатів здійснюється на Вченій раді ВНЗ таємним голосуванням. Результати відбору кандидатів викладаються у відкритому доступі на порталі.*

На уровне университета необходимо внести изменения в Устав и Коллективный Договор вуза, а также во внутреннее университетское Положение об избрании и принятии на работу научно-педагогических работников вузов.

Если же такие изменения невозможно внести на рассмотрение и утверждение Верховной Радой Украины, то необходимо дать вузам возможность выплаты надбавок к окладу заработной платы профессорам в размере 500 %. А для того, чтобы такую должность занимал действительно высококвалифицированный преподаватель, необходимо в контракте таких профессоров описать задачи, обязанности и *квалификационные требования с учетом следующих критериев:*

- наличие защищенной докторской диссертации,
- наличие публикаций в утвержденном списке изданий (реферированных изданиях известных международных издательских компаний, но тех, которые не требуют оплаты за публикацию) за последние 5 лет,
- наличие степени, полученной в университетах Европы / США / Японии,
- опыт преподавания / работы / научной стажировки в зарубежном вузе, наличие курсов лекций, разработанных на базе своей исследовательской школы,
- наличие курсов лекций на иностранном языке,
- опыт координации международных научных / образовательных проектов,
- опыт разработки магистерских программ (двойного диплома), управление магистерскими / докторскими работами, которые защищены в университетах Европы / США / Японии,
- количество разработанных и внедренных инноваций,
- возраст – не старше 60 лет.

При этом ничего не мешает вузам проводить отбор кандидатов на должность профессора с учетом использования Портала, мак-

симально обеспечивая прозрачность и объективность принятия решений. При этом достаточно будет внести изменения в Устав и Коллективный Договор вуза, а также во внутреннее университетское Положение об избрании и принятии на работу научно-педагогических работников вузов. Но это возможно только при желании руководства внести эти необходимые для украинского образования изменения, которые помогут обеспечить столь недостающие элементы прозрачности процесса принятия решений и тех критериев, на основании которых эти решения принимаются.

### **Процедура менеджмента академического персонала**

В настоящее время система высшего образования Украины находится в преддверии нового этапа эволюционного развития. С одной стороны механизмы управления, сложившиеся десятилетия назад, уже не способны удовлетворять запросы современных университетов и общества в целом, с другой – совершенно очевидно, что тех преобразований, которые были проведены для усовершенствования существующей системы управления, уже не достаточно для обеспечения эффективной деятельности вузов. Поэтому, совершенно очевидно, что университетам нужны новые модели управления, позволяющие оперативно реагировать на динамически изменяющиеся условия внешней среды, возникающие проблемы и потребности общества. Основными факторами, оказывающими влияние на внешнюю среду, являются:

- подписание Болонских соглашений, изменение концепции профессионального образования;
- новые потребности общества: постепенно приоритетом становится качество образование, а не наличие диплома;
- сокращение бюджетного финансирования, сопровождающееся возникновением новых требований к университетам;
- большое количество вузов, постоянно растущее количество (увеличение) лицензируемых специальностей;
- демографический и социальный кризис в стране и его последствия;
- «борьба» вузов за абитуриентов, прямая зависимость ставок ППС от количества студентов бюджетной формы обучения.

Подводя итоги, следует отметить, что все вышеперечисленные факторы ведут к увеличению и ужесточению конкуренции среди вузов. Для того, чтобы оставаться «на плаву», университеты должны адекватно реагировать на растущее влияние рыночных отношений в сфере работодателей и высшего образования и обеспечивать эффективное функционирование таких составляющих «треугольника знаний», как наука и инновации, которые в настоящий момент недостаточно активны. В связи с этим, университеты нуждаются в трансформации существующих структур и процедур управления, которые, зачастую, слишком медлительны и не адаптируемы в более гибкие, позволяющие оперативно реагировать на ситуацию и принимать эффективные управленческие решения.

Одной из главных процедур, обеспечивающих эффективную деятельность вуза и его конкурентоспособность, а также качество образования в целом, является менеджмент академического персонала. Данная процедура имеет отношение ко всем вершинам «треугольника знаний» и, совместно с рядом других процедур, влияет на связи между ними: от качества профессорско-преподавательских кадров непосредственно зависит не только качество обучения, но и уровень научных разработок, и, как следствие, уровень инновационной активности, который, в свою очередь, влияет на качество подготовки студентов. То есть, в идеале преподаватель должен не только готовить будущих специалистов на высоком уровне, но и, как правило, быть при этом ученым и новатором. Безусловно, на практике это далеко не всегда реализуемо в каждом отдельном случае, но, тем не менее, профессорско-преподавательский состав как отдельной кафедры, так и всего университета в целом, должен перекрывать все три позиции «образование – наука – инновации» по основным направлениям деятельности вуза.

При формировании новой (альтернативной) модели управления, процедуре менеджмента академического персонала следует уделить особое внимание, поскольку как бы хорошо ни были проработаны процедуры, описывающие основные бизнес-процессы университета, функции подразделений и принципы их взаимодействия, как бы грамотно ни была продумана система менедж-

мента качества в целом, без сотрудников, которые будут способны качественно проводить учебные занятия и научные исследования, а также осуществлять трансфер технологий, все остальные приложенные усилия не принесут должного результата.

В настоящее время качество большей части профессорско-преподавательского состава не отвечает требованиям, которые диктует внешняя среда, что обусловлено рядом причин. Это:

- дефицит персонала: отток квалифицированных кадров в фирмы, старение ППС, отсутствие достаточного количества молодых компетентных сотрудников;
- отсутствие материальной мотивации: в большинстве случаев работа оплачивается одинаково, вне зависимости от объема нагрузки и качества ее выполнения, слабая система социальной поддержки;
- отсутствие моральной мотивации: падение престижа преподавательской деятельности в обществе, недостаточная самореализация, отсутствие комфортного психологического климата в трудовом коллективе;
- недостаточная компетентность ППС: ускорение темпа технологического развития приводит к быстрому устареванию информации, а отсутствие у ППС мотивации ведет к отставанию уровня компетенций персонала от технического прогресса.

Вследствие вышеперечисленных проблем снижается эффективность деятельности университетов и качество предоставляемых образовательных услуг. Для того, чтобы выработать пути выхода из сложившейся ситуации, более подробно остановимся на процедуре менеджмента академического персонала, существующей на данный момент в большинстве вузов Украины.

Условно ее можно разделить на 3 локальные процедуры: менеджмент набора, менеджмент оценки и менеджмент мотивации. Причем последние две следует рассматривать единым блоком, поскольку они тесно связаны и одна из них является следствием другой.

Перейдем непосредственно к процедуре менеджмента набора академического персонала. На рис. 1 представлена общая схема: после объявления вакансии ректор подписывает приказ на



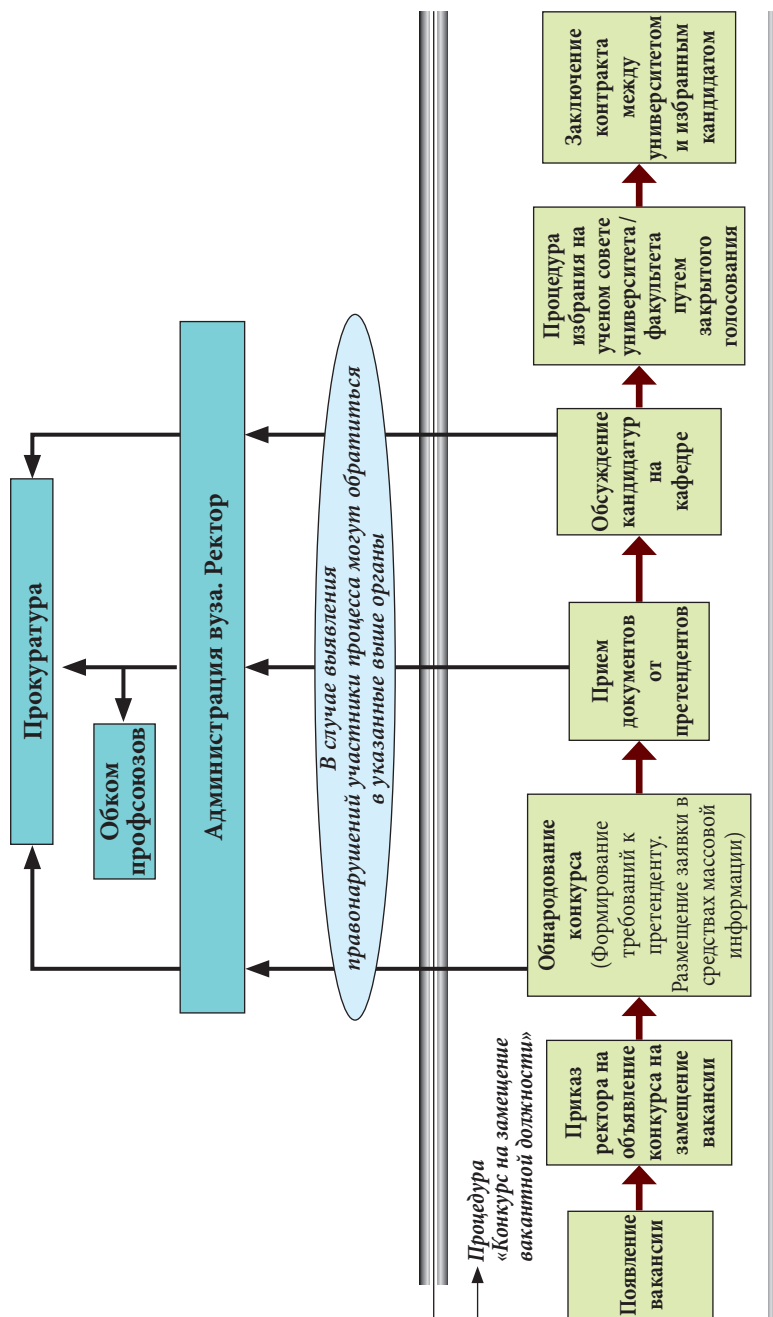


Рисунок 1. Общая схема процедуры менеджмента набора академического персонала

объявление конкурса, затем происходит обнародование конкурса, прием документов от соискателей, обсуждение кандидатур на кафедре, после этого – на заседании ученого совета утверждается кандидатура, подписывается контракт с избранным претендентом. В ходе проведения процедуры избрания кандидата на вакантную должность могут возникать различные правонарушения, в частности, это возможно на этапе обнародования конкурса, приема документов и обсуждения претендентов на заседании кафедры.

На этапе обнародования конкурса информация о наличии вакансии может умышленно не предаваться широкой огласке с целью лоббирования интересов «своих» кандидатов. Причины могут быть совершенно разные: родственные связи, личные привязанности, другие корыстные интересы, однако, вне зависимости от причин таких неправомерных действий, все правонарушения направлены на уменьшение количества претендентов на вакантную должность. В результате университет получает (гораздо) менее полную выборку претендентов, вплоть до возникновения ситуации, когда на открытую вакансию претендует всего один кандидат, что напрямую сказывается на качестве профессорско-преподавательского состава.

На этапе приема документов могут возникать ситуации, когда у соискателей их не принимают, например, мотивируя тем, что вакансия якобы уже закрыта, либо «теряют» документы или их часть. При этом документы кандидата не принимают участие в конкурсе, а претенденту сообщается, что его не избрали. Конечно, подобного рода ситуации встречаются довольно редко, но, тем не менее, отдельные прецеденты имеют место. Возможны и нарушения со стороны кандидатов на должность, которые могут предоставлять ложные (неправдивые) или необъективные сведения, ведь никто специально не занимается детальной проверкой на объективность.

На этапе обсуждения претендентов на заседании кафедры могут возникать следующие правонарушения: кандидаты не принимают участия в заседании, вопрос о закрытии вакансии рассматривается формально либо вообще не выносится на повестку дня, а только прописывается в протоколе заседания. Отсутствие

задекларированной заранее системы оценивания претендентов с указанием критериев отбора приводит к тому, что соискатели не видят обоснованность и компетентность принимаемых решений, а сотрудники кафедры и представители ученого совета получают возможность формировать требования и критерии, соотносясь со своими интересами.

В случае возникновения правонарушений кандидаты или другие заинтересованные стороны могут обратиться в компетентные органы, где их претензия будет рассмотрена. На первом этапе претенденты могут написать жалобу администрации вуза. Если этого по каким-то причинам окажется недостаточно, они могут обратиться в прокуратуру либо, по ряду вопросов, в профсоюзный комитет.

Таким образом, формально избрание преподавателя на должность построено на демократической процедуре открытого конкурсного отбора, и в целом сама по себе процедура не требует существенных корректировок и доработок. Однако ее узким местом является та часть, которая приводит в действие механизм пресечения нарушений, представленная на рис. 1 блоком «В случае выявления правонарушений». Ведь потенциальные соискатели могут так никогда и не узнать, что в интересующем их вузе была вакансия, на которую они могли претендовать, подав документы для прохождения конкурса, приняв в нем участие, потому что решение по выбору кандидата было принято на основании субъективных критериев, так как избранный кандидат представил необъективные сведения. Другими словами, процедура непрозрачна, что снижает возможность ее мониторинга, а это, в свою очередь, влечет за собой возможность нарушить порядок ее проведения либо придерживаться его исключительно по формальным показателям.

Для того, чтобы избежать описанных выше правонарушений, необходимо не ужесточать меры пресечения (наказания), а доработать процедуру таким образом, чтобы свести к минимуму возможность возникновения нарушений. Можно провести аналогию с соблюдением правил дорожного движения: вместо увеличения штрафов за переход дороги в неположенном месте, гораздо более эффективным будет создание таких условий, при которых совер-

шить переход дороги в неположенном месте будет, если не невозможно, то максимально затруднительно.

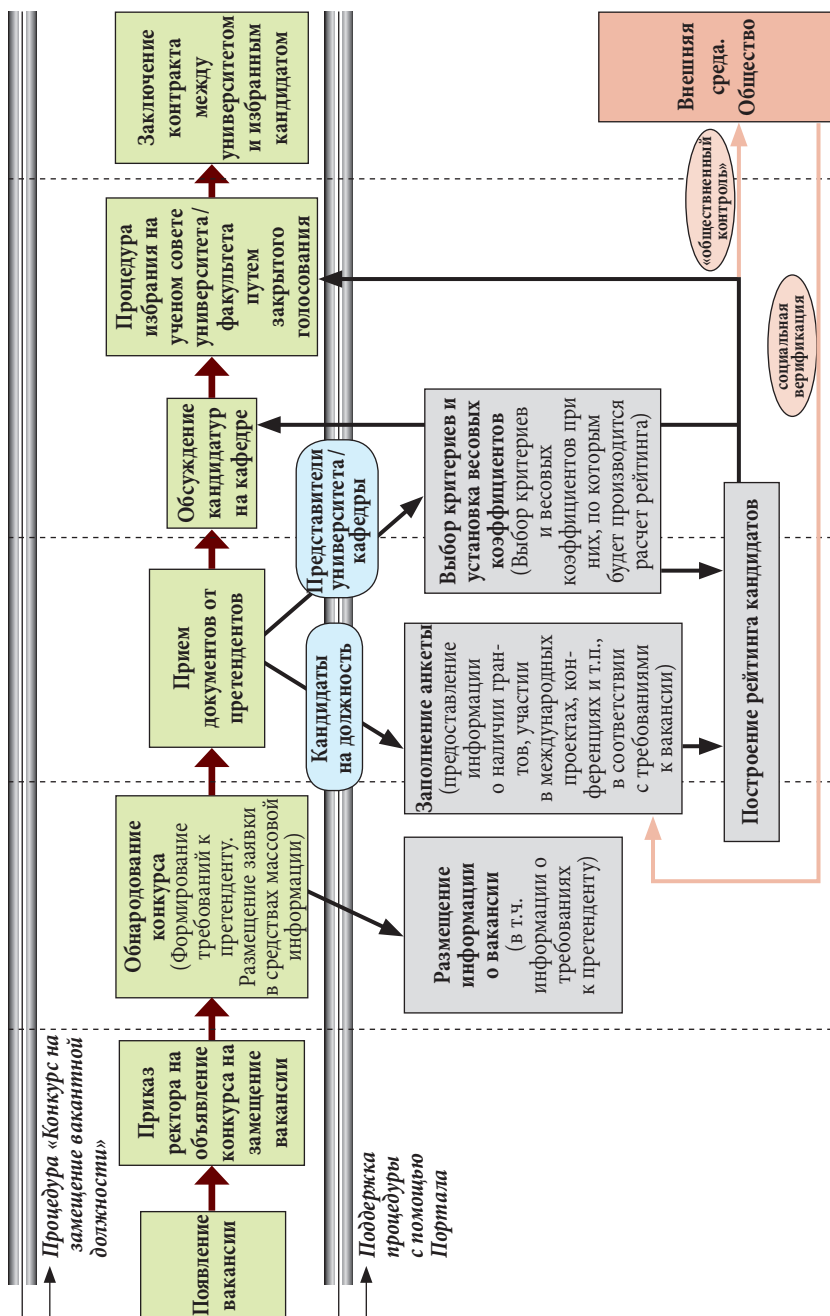
Чтобы добиться поставленной цели, необходимо обеспечить прозрачность процедуры набора академического персонала и объективность принятия решений по выбору кандидата.

В данной ситуации идеальным решением существующих проблем является использование Портала, разрабатываемого в рамках проекта. На рис. 2 показана поддержка процедуры с помощью Портала и его влияние на обеспечение прозрачности и объективности принятия решений, что приведет к повышению ее эффективности.

В блоке «Обнародование конкурса» Портал может служить для размещения информации о заявке. Это обеспечит гарантированное оповещение всех заинтересованных лиц, а значит, на этапе подачи документов будет обеспечена максимально полная выборка кандидатов. Кроме того, обязательным условием должно являться описание требований к кандидату и тех критериев, по которым будет производиться их оценивание.

На этапе приема документов в качестве входных параметров Портала будут использоваться анкеты, заполненные претендентами, и перечень критериев и их весовых коэффициентов, установленный представителями университета относительно требований к вакансии. На основании этих входных данных Портал будет производить рейтингование кандидатов, которое необходимо при обсуждении кандидатур на кафедре и ученом совете.

Также с помощью Портала всем желающим будет предоставлен доступ к рейтингованию и результатам выбора, что и обеспечит ту самую прозрачность, даст возможность осуществлять своего рода «общественный контроль» и позволит, если не исключить правонарушения, то сократить их до минимума. Кроме того, благодаря тому, что предоставленная кандидатами информация будет общедоступна, появится возможность выявлять необъективные данные и получать дополнительные сведения о качестве этой информации, что было практически невозможно ранее. Происходить это будет посредством социальной верификации, любой пользователь сможет оставить свой отзыв о данных кандидата, которые размещены. То есть, если кандидат выложил сведения



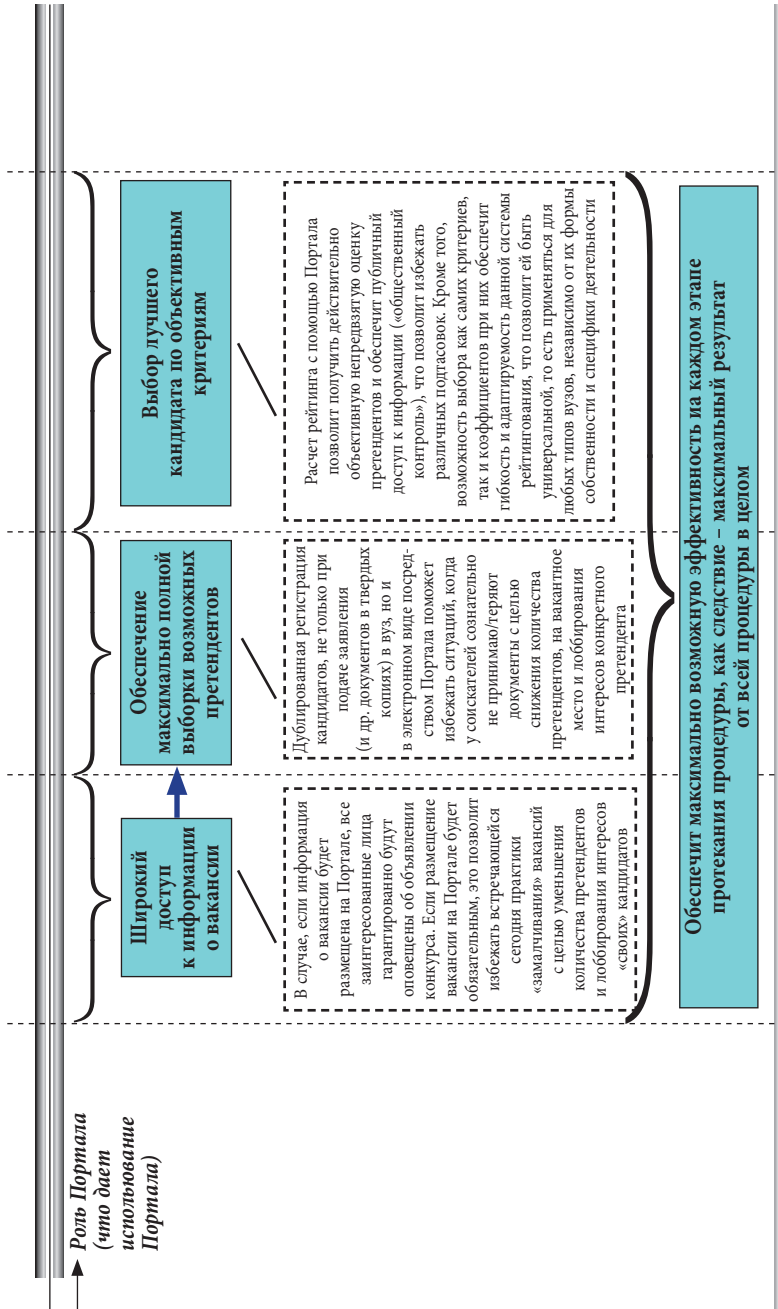


Рисунок 2. Поддержка процедуры менеджмента набора академического персонала с помощью Портала

о том, что участвовал в конференции, и в качестве подтверждения имеет тезисы доклада, опубликованные в сборнике конференции, а на самом деле он на ней не присутствовал, другой пользователь сможет сообщить об этом посредством Портала. Либо, если кандидат представил сведения о том, что последние 5 лет он являлся профессором кафедры в каком-то вузе, понять, насколько хорошо он выполнял возложенные на него обязанности, из этой информации невозможно, но с помощью Портала появится возможность получить подобного рода отклик от его бывших коллег или студентов.

Таким образом, благодаря Порталу будет обеспечиваться максимальная эффективность каждого этапа и, как следствие, – всей процедуры менеджмента набора академического персонала в целом.

Перейдем к процедурам мониторинга деятельности профессорско-преподавательского состава и его мотивации. Как уже упоминалось ранее, эти две процедуры необходимо рассматривать единым блоком, так как конечная цель мониторинга – не только оценить качество каждого преподавателя и всего университета, но и простимулировать сотрудников повышать результаты своей деятельности. Для того, чтобы определить, каким образом мотивировать сотрудников на поддержание или улучшение этих показателей (в зависимости от результатов мониторинга), следует исходить из ресурсов, которыми располагает вуз. Поэтому, прежде всего, нужно проанализировать, какие стимулы имеет университет для поощрения различных направлений деятельности сотрудников, как то преподавательской, организационной и др.

На рис. 3 представлена схема распределения материальных и нематериальных ресурсов университета, действующая на данный момент в большинстве вузов Украины. На схеме показано, что существует три типа финансовой мотивации: доплаты, надбавки и премии. Кроме этого, есть еще один, нематериальный, тип мотивации – снижение учебной нагрузки.

Что касается доплат за степень и звание, то установлена только их верхняя граница и они финансируются в основном из общего фонда либо из специального фонда, если ставка внебюджетная.

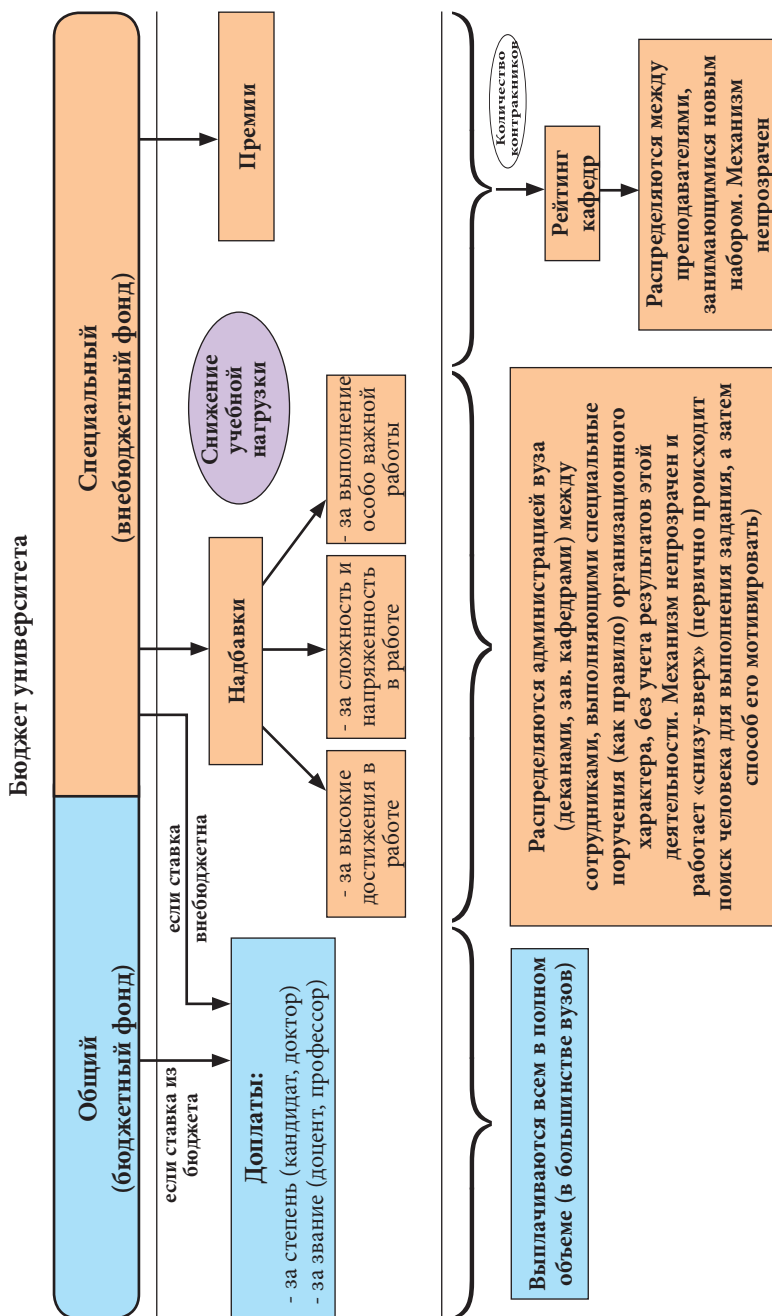


Рисунок 3. Действующая схема распределения материальных и нематериальных ресурсов университета



Большинство вузов выплачивают их всем, кто имеет степень и звание, по максимальной границе.

Выплата надбавок финансируется из специального фонда. Вне зависимости от формулировки, надбавки, как правило, распределяются между сотрудниками, выполняющими поручения организационного характера. Как обозначено на схеме, снижение учебной нагрузки также в большинстве случаев используется в качестве поощрения организационной работы, такой как проведение конференций, кураторство международных программ, выполнение функций секретаря ученого совета. Однако механизм их распределения непрозрачен и часто работает по принципу «снизу – вверх», то есть первично происходит поиск человека для выполнения задания, а затем – способа его мотивации.

Что касается премий, то эти средства сначала распределяются между кафедрами пропорционально их вкладу в специальный фонд, то есть количеству набранных студентов контрактной формы обучения, а затем распределяются между сотрудниками кафедры. Однако, как и в случае с надбавками, следует отметить, что механизм этого распределения не прозрачен и не формализован.

Следовательно, можно сделать вывод, что процедуры мониторинга и мотивации имеют те же узкие места, что и процедура менеджмента набора академического персонала: недостаточная прозрачность и объективность критериев, на основании которых принимается решение.

Кроме того, исходя из схемы, становится очевидным, что существует еще одна серьезная проблема: надбавки и снижение учебной нагрузки – это те поощрения, которые в основном призваны стимулировать выполнение организационной деятельности, премии выплачиваются за работу по новому приему, доплаты – всем без исключения, вне зависимости от достигнутых результатов. Получается, что самые важные составляющие преподавательской деятельности – научная и учебная, практически никак не мотивируются и дополнительного источника, который можно было бы использовать для их стимулирования, как правило, тоже нет.

Решением данной проблемы может стать перераспределение финансовых потоков между всеми видами преподавательской

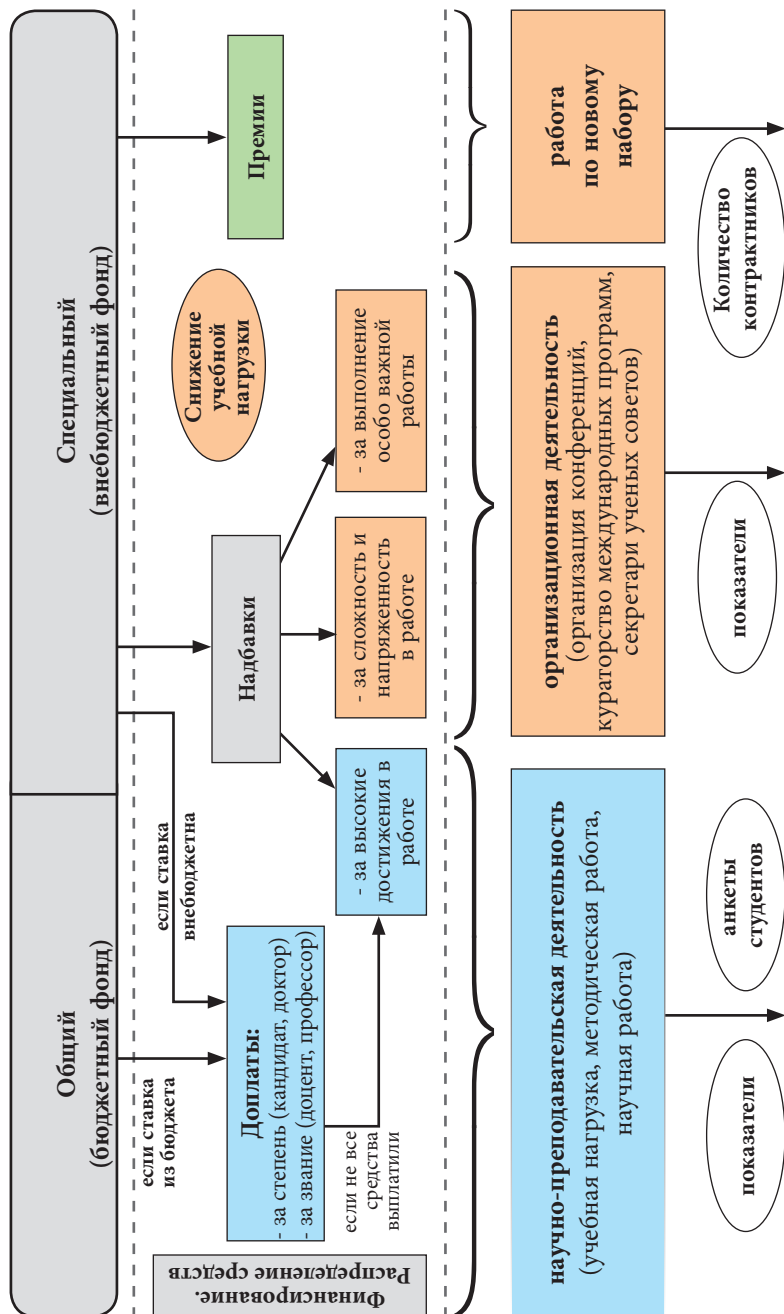
работы: учебной, научной, организационной и работой по новому приему. Во-первых, надбавки с формулировкой «за высокие достижения в работе» должны выплачиваться действительно за высокие достижения именно в научной и учебной сфере, во-вторых, доплаты по верхнему пределу должны выплачиваться не всем без исключения, а по достигнутым результатам. Освободившиеся при этом средства должны переходить в фонд надбавок за высокие достижения в работе. Этот фонд в процентном отношении должен составлять наибольшую часть от денежных средств, предназначенных для стимулирования персонала, поскольку научный и учебный виды деятельности – основные для университета и именно от них напрямую зависит качество предоставляемых образовательных услуг.

Таким образом, как показано на рис. 4, научно-педагогическая деятельность будет финансироваться за счет доплат за степень и звание и надбавок за высокие достижения в работе. За организационной деятельностью остаются надбавки за сложность и напряженность в работе и за выполнение особо важной работы, а также снижение учебной нагрузки, а премии, как и прежде, выплачиваются за работу по новому приему.

Поскольку все виды работ финансируются из разных источников, то для оценки деятельности преподавателей целесообразно составлять не один сводный рейтинг, как это было ранее, а оценивать их деятельность по каждому виду работ отдельно. Для этого необходимо составить три отдельных рейтинга с соответствующим набором критериев: один – для мониторинга научной и учебной деятельности, второй для оценки организационной деятельности, третий – для оценки работы по новому приему.

В качестве информационной среды для поддержки этих рейтингов лучшим решением является использование Портала, разрабатываемого в рамках проекта, поскольку он обеспечит возможность формировать не только набор критериев для построения рейтинга, но и весовые коэффициенты этих критериев. Портал будет представлять собой универсальный гибкий инструмент, способный адаптироваться под любой тип вуза вне зависимости от его формы собственности, специфики деятельности

## Бюджет университета



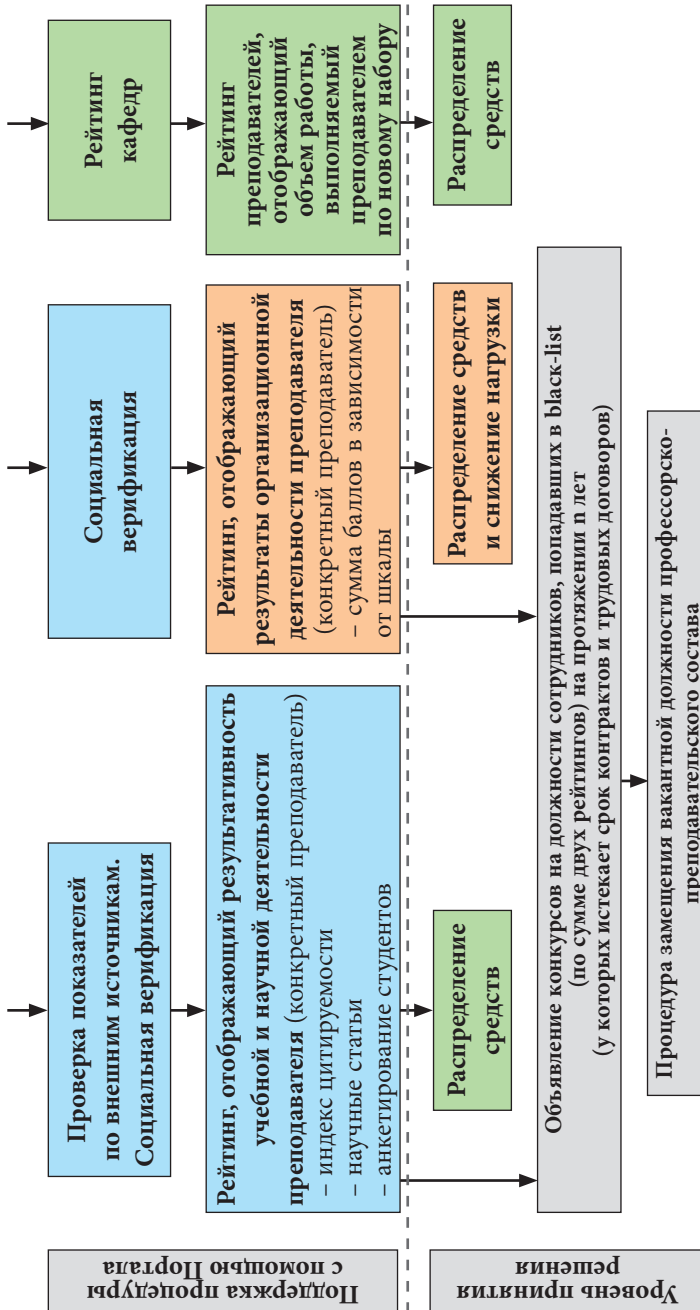


Рисунок 4. Альтернативный вариант распределения материальных и нематериальных ресурсов университета, поддержка процедур оценки деятельности и мотивации академического персонала с помощью Портала

и выбранной стратегии развития. Кроме того, как и в случае с процедурой набора академического персонала, использование портала обеспечит прозрачность и объективность принятия решений. При этом объективность показателей будет достигаться путем проверки данных по внешним источникам и с помощью упомянутого ранее механизма социальной верификации.

Что касается непосредственно критериев для рейтингования, то, безусловно, каждый вуз должен выбирать их самостоятельно, основываясь на своих задачах и приоритетах. Однако в качестве рекомендаций, сформированных на основании европейского опыта, полученного во время тренингов в Финляндии, Португалии и Словакии в рамках проекта, следует выделить ряд критериев, которые являются желательными.

Для оценки научно-педагогической деятельности в качестве базовых предлагается использовать следующие показатели: индекс цитирования, поскольку для того, чтобы привести украинскую систему образования к европейским стандартам, необходимо равняться на международные (общепризнанные) критерии оценки качества; сводный показатель по статьям, вычисляемый по формуле  $\Sigma n \cdot k + m \cdot 0,3$ , где  $n$  – международная статья,  $k$  – импакт-фактор журнала, в котором напечатана международная статья,  $m$  – количество статей, напечатанных в украинских изданиях; среднее количество баллов, полученных по отзывам студентов; показатель по научным программам, грантам и исследованиям как отношение количества привлеченных в вуз денег к количеству проектов; количество защищенных аспирантов, докторантов; балльная оценка деятельности по руководству студентами, которые выиграли гранты, победили во всеукраинских олимпиадах, конкурсах.

Рейтингование по общественной и организационной деятельности рационально вычислять как сумму баллов, полученных по шкале, установленной университетом. В качестве критериев предлагается включить: кураторство международных проектов (двойной диплом); кураторство академических групп студентов; кураторство научными кружками студентов; организация олимпиад, конференций, соревнований; участие в образовательных проектах сроком более 6 месяцев; деятельность, связанную с Diploma Supplement; должность секретаря ученого совета.

Что касается премирования преподавателей, которые вели работу по новому приему, то, поскольку общая сумма средств, выделенная на премирование, зависит от количества студентов 1-го курса, обучающихся за счет средств физических или юридических лиц (% от суммы дохода), эту сумму предлагается распределять между преподавателями в зависимости от вида деятельности, которой они занимались: агитация в школах, вузах I-II уровня аккредитации, работа в приемной комиссии (начальник, заместитель начальника, участники) и др.

Как показано на рис. 4, по результатам рейтингования будет приниматься решение о распределении средств и снижении нагрузки. Помимо того, в случае необходимости, об объявлении конкурса на замещение тех должностей, на которых работают сотрудники, попавшие в блек-лист по сумме двух рейтингов (отражающих показатели по научно-педагогической и организационной деятельности) в течение определенного времени, которое каждый вуз сможет определить для себя самостоятельно.

Подводя итоги, следует отметить, что большинство процедур, регламентирующих деятельность университетов и всей системы высшего образования Украины в целом, прописаны правильно и, на первый взгляд, ничем не отличаются от европейских. Однако их общей, наиболее распространенной проблемой является отсутствие прозрачности – компонента, который позволит «включить» нефункционирующие блоки и заставит процедуры заработать должным образом. Так же обстоит дело и с процедурой менеджмента академического персонала, ведь отсутствие прозрачности усложняет ее мониторинг, что является причиной возникновения правонарушений.

Использование электронного информационного ресурса, такого как портал, разрабатываемый в рамках проекта, позволит снять эту проблему. Портал обеспечит широкий доступ к информации и позволит задействовать в регулировании процедур всех участников образовательного процесса: студентов, преподавателей, администрацию и правительство, работодателей. Кроме того, это гибкий и универсальный инструмент, который даст возможность каждому вузу, в зависимости от его индивидуальных особенностей, настраивать систему поддержки обеспечения качества образования, руководствуясь своими целями и приоритетами.

Существует проблема недостаточного государственного финансирования, и поскольку Украина, как и большинство стран Европы, переживает не лучший период времени в связи с экономическим кризисом и рядом других экономических и политических проблем, рассчитывать на увеличение финансирования образования в ближайшее время не приходится. Однако, для того, чтобы вуз мог составить достойную конкуренцию на образовательном рынке, ему необходимо повышать уровень предоставляемых образовательных услуг и создаваемых научных и инновационных разработок. Для этого нужно создать систему мотивации персонала, осуществление которой возможно путем грамотного перераспределения имеющихся финансовых ресурсов. Если коллектив университета будет иметь стимулы повышать качество своей деятельности, это позволит достигнуть поставленных целей и откроет доступ к альтернативным источникам дохода, например таким, как увеличение количества иностранных студентов и хоздоговорных тем, международных проектов и грантов.

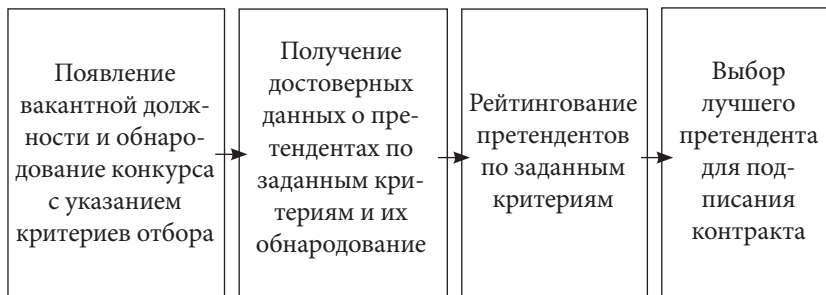
### **Суть предлагаемых процедур менеджмента академического персонала**

***Процедура №1. Набор академического персонала:** выбор наиболее подходящей кандидатуры на вакантное рабочее место.*

На уровне страны – повышение качества образования, автоматическое (социальное) рейтингование вузов по образовательной, научной, инновационной деятельности, что приведет к постепенному исчезновению ненужных вузов.

На уровне университета – повышение качества образования, привлечение большего количества качественных студентов, проектов, разработок, следовательно, у вуза большее количество денег, направляемых на развитие, обновление ресурсной базы и т. п.

На уровне кафедры – повышение качества образования, привлечение большего количества качественных студентов, проектов, разработок, следовательно большее количество денег, распределение фонда материального поощрения между преподавателями / сотрудниками кафедры.

*Схема работы процедуры:*

## Примечание:

1) Критерии отбора претендентов должны быть объективными (международными) и часть из них обязательна для всех вузов.

2) Информация о претендентах подвергается социальной верификации – то есть она будет достоверной, а процедура отбора должна быть беспристрастной и прозрачной.

Схема не нова, она работает и сейчас. Вернее, не работает. Неэффективность процедуры на данный момент объясняется ее непрозрачностью и другим содержанием ее элементов (нынешние критерии приема на работу не имеют отношения к качеству образования, хотя их спектр достаточно широк – от кумовства до способности «быть полезным» при решении организационных, финансовых или личных задач руководства).

***Процедура №2. Оценивание (мониторинг) академического персонала: оценивание деятельности преподавателей.***

На уровне страны – качество образования, понимание существующей ситуации, нахождение вектора движения, рейтингование вузов, средства, потраченные на образование в соответствии с рейтингом университетов.

На уровне университета – качество образования, понимание существующей ситуации, нахождение вектора движения, распределение между факультетами и кафедрами, преподавателями средств, заработанных / полученных / сэкономленных вузом, направляемых на развитие, обновление материальной базы и т. п.

На уровне кафедры – понимание существующей ситуации, нахождение вектора движения для всех преподавателей кафедры



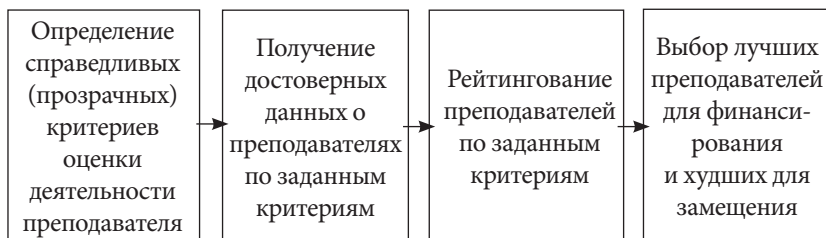
<b>Цель – what is the goal («quality» to be reached / assured):</b> Заключение контракта (подписание договора) с наилучшим претендентом на вакантную должность	
Кто устанавливает цель Who sets the goal?	1. Государство в лице МОН как собственник финансового ресурса (в случае, когда вуз является государственным) 2. Университет 3. Кафедра
Кто несет ответственность за достижение цели Who is / are in the position to take action / responsibility of the goal?	1. Руководство вуза (ректор) 2. Ученый совет университета (факультета) 3. Заведующий кафедрой
Какую пользу достижение цели принесет участникам процесса How quality / meeting the goal will benefit the actors	<p><i>Для вуза / кафедры:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- назначение на вакантную должность специалиста, который способен на высоком профессиональном уровне осуществлять преподавательскую и научную (профессиональную) деятельность, как следствие – повышение уровня качества преподавания в вузе (на кафедре), привлечение большего количества талантливых (качественных) студентов, проектов, разработок, контрактов.</li> </ul> <p><i>Для государства (в лице МОНУ) / страны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение качественно подготовленных специалистов (сегодняшних студентов), которые будут обучены принятым на работу преподавателем. Это, в свою очередь, если посмотреть на ситуацию масштабно, напрямую отразится на уровне и скорости развития целых областей деятельности страны, ведь если нет качественных специалистов – нет развития;</li> <li>- финансирование, выделяемое на заработные платы сотрудников, будет использоваться рационально, так как некачественные вузы закроются – рыночное регулирование (зачем платить те же деньги за худшее качество?).</li> </ul>

<p>Что необходимо для мониторинга / оценки эффективности</p> <p>What is needed to monitor / assess the performance?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработать методику составления рейтинга кандидатов, который будет включать в себя <i>объективные</i> критерии, способы их подтверждения и весовые коэффициенты критериев – (причем часть этих критериев должна быть <i>обязательной</i> для всех вузов, а часть – предоставлена на усмотрение университета, но при этом она должна быть утверждена на ученом совете и оформлена в виде официального внутреннего документа, чтобы в случае необходимости каждый желающий мог получить к нему доступ, то есть критерии отбора как внутренние, так и общие для всех вузов и правила отбора должны быть известны заранее);</li> <li>- обеспечить доступ к рейтингу кандидатов всех заинтересованных лиц: представителей руководства вуза, кафедры и ученого совета, самих претендентов, студентов, работодателей, <i>других заинтересованных лиц (если это не противоречит закону о защите персональных данных)</i>.</li> </ul>
<p>Роль Портала</p> <p>How the Portal will contribute</p>	<p>Образовательный рынок информационно не прозрачный.</p> <p>Портал, во-первых, решает проблему объективности информации и принятия решения за счет прозрачности (интернет-ссылки на свои достижения от претендентов) и социальной верификации, обнародование результатов.</p> <p>Во-вторых, Портал помогает обнародовать данные о вакансиях, требованиях и критериях, правилах отбора претендентов.</p> <p>В-третьих, Портал позволяет каждому вузу формировать свои критерии качества согласно целям и задачам, поставленным перед структурной единицей в рамках выбранной стратегии развития и достижения качества. Это важно для претендентов, студентов и их родителей, работодателей.</p> <p>Кроме всего прочего, для работодателей Портал может формировать рейтинги по критериям определенных групп – в какой вуз необходимо обратиться для разработки инновации, новшества, выполнения определенной работы.</p>

<p>Имеют ли участники процесса полномочия внести коррективы в процесс</p> <p>Do the actors have real mandate to make corrective actions – if needed?</p>	<p>Государство может устанавливать цели, часть критериев и правил отбора, имеет ресурсы, может контролировать и принимать решения.</p> <p>Университет – может устанавливать цели, часть критериев, правил отбора, распоряжаться средствами, полученными от грантов, проектов и т.д., но <b>не может</b> самостоятельно распоряжаться ресурсами (трудовыми, материальными и финансовыми).</p>
<p>Основные проблемы: противоречащие требования / действия, препятствующие улучшению качества</p> <p>What are the major contradicting requirements/ actions preventing quality improvement?</p>	<p>На сегодняшний день избрание преподавателя на должность построено на демократической процедуре открытого конкурсного отбора. И сама по себе процедура не требует существенных корректировок и доработок. Проблема состоит в том, что отсутствует возможность мониторинга данной процедуры, что влечет за собой возможность нарушить порядок ее проведения либо придерживаться его только по формальным показателям.</p> <p>Чтобы устранить эти недостатки, прежде всего необходимо обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>прозрачность процедуры</i> набора академического персонала;</li> <li>- <i>объективность принятия решений</i> по выбору кандидата.</li> </ul> <p>Кроме этого, проблемой является:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>отсутствие понимания (задокументированного), кто и какую ответственность несет в случае пренебрежительного (формального) отношения к установленному порядку проведения процедуры или его нарушения.</i></li> </ul> <p>Чтобы обеспечить качественный подбор необходимых специалистов и при этом защитить интересы всех заинтересованных сторон: государства, университета, студентов и самих претендентов на должность, необходимо обеспечить <b>ПРОЗРАЧНОСТЬ</b> процедуры выбора претендента на вакантную должность и широкий доступ к информации.</p>

и каждого преподавателя в отдельности, распределение фонда материального поощрения между преподавателями / сотрудниками кафедры.

*Схема работы процедуры:*



Примечание:

- 1) Критерии оценки деятельности научно-педагогического персонала.
- 2) Критерии оценки научно-педагогической деятельности и организационно-общественной работы.
- 3) Источники информации должны быть достоверными и беспристрастными, а процедура их получения и сопоставления – прозрачной.

Схема не нова, она работает и сейчас. Рейтингование проводится, но оно не прозрачно и не учитывает различные критерии. Неэффективность процедуры на данный момент объясняется другим содержанием ее элементов (отсутствует цикл принятия решений: после проведения рейтингования либо выделяется единократное поощрение, либо вообще никаких действий не предпринимается). Отсутствует анализ существующей ситуации и стратегического плана действий / вектора движения.

**Процедура №3. Мотивация академического персонала:** *распределение материальных благ между преподавателями.*

На уровне страны – качество образования, средства, потраченные на образование в соответствии с рейтингом университетов.

На уровне университета – распределение между факультетами и кафедрами, преподавателями средств, заработанных /

полученных / сэкономленных вузом, улучшение преподавательского состава за счет выявления и замены некачественных.

На уровне кафедры – распределение фонда материального поощрения между преподавателями / сотрудниками кафедры, улучшение преподавательского состава за счет выявления и замены недостаточно квалифицированных / добросовестных.

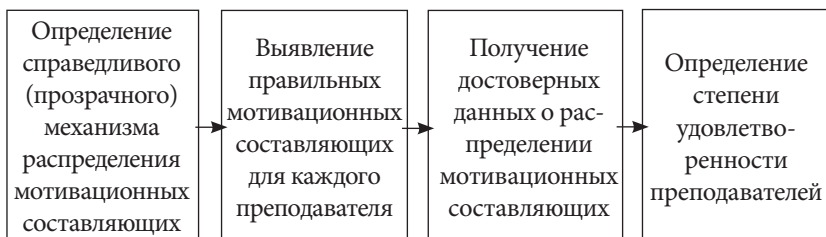
<p><b>Цель – what is the goal («quality» to be reached/assured):</b> <i>Выбор лучших преподавателей для распределения мотивационных составляющих и определение тех, кто не выполняет / выполняет некачественно свою работу, для замещения таких преподавателей</i></p>	
<p>Кто устанавливает цель</p> <p>Who sets the goal?</p>	<p>Государство в лице МОН как собственник финансового ресурса (в случае, когда вуз является государственным).</p> <p>Университет как собственник финансовых ресурсов.</p>
<p>Кто несет ответственность за достижение цели</p> <p>Who is / are in the position to take action / responsibility of the goal?</p>	<p>Руководство вуза (ректор) – обнародование критериев рейтингования заранее.</p> <p>Заведующий кафедрой, за правильную подачу информации о проведенных работах и работниках, выполняющих часть / всю работу.</p>
<p>Какую пользу достижение цели принесет участникам процесса</p> <p>How quality / meeting the goal will benefit the actors</p>	<p><i>Для вуза / кафедры:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- удержание на кафедре, в вузе специалистов, которые на высоком профессиональном уровне осуществляют преподавательскую и научную деятельность, как следствие – повышение (удержание) уровня качества преподавания в вузе (на кафедре), научных достижений, количество денег за гранты, проекты, инновации;</li> <li>- выявление и замещение недобросовестно выполняющих свою работу преподавателей более качественными;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание научных школ / подготовка на смену специалистов / омоложение преподавательского состава;</li> <li>- для университета: повышается престиж, рейтинг и узнаваемость;</li> <li>- для студентов: качественное содержание и проведение занятий по дисциплинам, научная работа.</li> </ul> <p><i>Для государства (в лице МОНУ) / страны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение количества качественно подготовленных специалистов (сегодняшних студентов), которые будут обучены преподавателем. Это напрямую отразится на уровне и скорости развития целых областей деятельности страны: развитие возможно только с качественными специалистами;</li> <li>- финансирование, выделяемое на заработную плату сотрудников, будет использоваться рационально (зачем платить те же деньги за худшее качество?).</li> </ul>
<p>Что необходимо для мониторинга / оценки эффективности</p> <p>What is needed to monitor / assess the performance?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимо разработать методику составления рейтинга преподавателей, которая будет включать в себя <i>объективные</i> критерии (часть этих критериев должна быть <i>обязательной</i> для всех вузов (индекс цитирования и др.), а часть – предоставлена на усмотрение университета (опыт работы в определенной области), но при этом она должна быть утверждена на ученом совете и оформлена в виде официального внутреннего документа, чтобы в случае необходимости каждый желающий мог получить к нему доступ, то есть критерии отбора как внутренние, так и общие для всех вузов, должны быть известны заранее);</li> <li>- обеспечить открытый доступ к рейтингу преподавателей всех заинтересованных лиц: представителей руководства вуза, кафедры, самих преподавателей, студентов, работодателей, <i>других заинтересованных лиц (если это не противоречит закону о защите персональных данных)</i>.</li> </ul>

<p>Роль Портала</p> <p>How the Portal will contribute</p>	<p>Образовательный рынок информационно не прозрачный.</p> <p>Портал, во-первых, решает проблему объективности информации за счет прозрачности (интернет-ссылки на свои достижения от преподавателей) и социальной верификации.</p> <p>Во-вторых, Портал помогает обнародовать данные о требованиях, критериях, правилах рейтингования преподавателей и результатах рейтингования.</p> <p>В-третьих, Портал позволяет каждому вузу формировать свои критерии рейтингования. Это важно для преподавателей, студентов, родителей, работодателей.</p> <p>Кроме всего прочего, для работодателей Портал может формировать рейтинги по критериям определенных групп – в какой вуз необходимо обратиться для разработки инновации, новшества, выполнения определенной работы.</p>
<p>Имеют ли участники процесса полномочия внести корректировки в процесс</p> <p>Do the actors have real mandate to make corrective actions – if needed?</p>	<p>Университет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- самостоятельно устанавливает часть критериев рейтингования;</li> <li>- принимает решения о добавлении баллов (поинтов) к рейтинговой оценке на уровне кафедры и/или ученого совета за какую-то порученную/выполненную работу с обязательным открытием этих данных для общественности и с учетом социальной верификации.</li> </ul> <p>Преподаватели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- имеют право оспорить результаты рейтинга, предоставив доказательства в ректорат.</li> </ul> <p>Общество:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- верификация (на Портале).</li> </ul>

<p>Основные проблемы: противоречивые требования / действия, препятствующие улучшению качества</p> <p>What are the major contradicting requirements / actions preventing quality improvement?</p>	<p>На сегодняшний день процедура рейтингования преподавателя построена на демократической процедуре подведения итогов работ. И сама по себе процедура не требует существенных корректировок и доработок. Проблема состоит в том, что отсутствует возможность мониторинга данной процедуры, что влечет за собой возможность нарушить порядок ее проведения либо придерживаться его исключительно по формальным показателям.</p> <p>Чтобы устранить эти недостатки, прежде всего, необходимо обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>прозрачность процедуры</i> рейтингования академического персонала (чтобы обеспечить качественный состав необходимых специалистов и при этом защитить интересы всех заинтересованных сторон: государства, университета, студентов);</li> <li>- <i>объективность принятия решений</i> (стоимости работ) по рейтингованию.</li> </ul> <p>Кроме этого, проблемой является:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>отсутствие понимания (задокументированного), кто и какую ответственность несет в случае пренебрежительного (формального) отношения к установленному порядку проведения процедуры или его нарушения.</i></li> </ul>
--	--

### Схема работы процедуры:





Примечание:

- 1) Прозрачный механизм распределения средств.
- 2) Выбор мотивационных составляющих.
- 3) Процедура распределения мотивационных составляющих должна быть прозрачной.

Схема не нова, она работает и сейчас. Вернее, схема распределения благ за качественно сделанную работу не работает. Средства между преподавателями распределяются и сейчас, но непрозрачно, и отсутствует ответственность за некачественное исполнение своих обязанностей. Неэффективность процедуры на данный момент объясняется другим содержанием ее элементов (мотивационные составляющие распределяются на основе субъективного мнения заведующего кафедрой / руководства, за выполнение различных видов работ, не имеющих отношения к образовательной деятельности (бумажная, по новому набору, по организации и проведению олимпиад и т. д.)).

*Критерии рейтингования  
профессорско-преподавательского состава  
по научной и преподавательской деятельности:*

- 1) индекс цитирования;
- 2) показатели по статьям:  $n \cdot k + m \cdot 0,3$ , где  $n$  – количество международных статей;  $m$  – количество украинских статей;  $k$  – импакт-фактор журнала, в котором напечатана статья;
- 3) отзывы студентов: среднее значение;
- 4) научные программы, гранты, исследования: количество денег / количество проектов;
- 5) количество защищенных аспирантов, докторантов;
- 6) руководство студентами, которые выиграли гранты, победили во всеукраинских олимпиадах, конкурсах.

<b>Цель – what is the goal («quality» to be reached / assured):</b> <i>Распределение мотивационных составляющих между преподавателями и определение тех, кто не выполняет (не качественно) свою работу для замещения таких преподавателей</i>	
Кто устанавливает цель Who sets the goal?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кафедра как ответственная за выпуск специалистов.</li> <li>2. Университет как собственник финансовых ресурсов.</li> </ol>
Кто несет ответственность за достижение цели Who is / are in the position to take action / responsibility of the goal?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководство вуза (ректор) – обнародование результатов рейтингования и на их основе прозрачное распределение мотивационных составляющих.</li> <li>2. Заведующий кафедрой, за правильное распределение мотивационных составляющих.</li> </ol>
Какую пользу достижение цели принесет участникам процесса How quality / meeting the goal will benefit the actors	<p><i>Для вуза / кафедры:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- удержание на кафедре, в вузе специалистов, которые на высоком (должном) уровне осуществляют преподавательскую и научную (профессиональную) деятельность, как следствие – повышение (удержание) уровня качества преподавания в вузе (на кафедре), научных достижений, количество денег за инновации;</li> <li>- выявление и замещение недобросовестно выполняющих свою работу преподавателей более качественными;</li> <li>- создание научных школ / подготовка на смену специалистов / омоложение преподавательского состава;</li> <li>- для университета: повышается престиж, рейтинг и узнаваемость;</li> <li>- для студентов: качественное содержание и проведение занятий по дисциплинам, научная работа;</li> <li>- удовлетворенность и мотивация преподавателей.</li> </ul>

	<p><i>Для государства (в лице МОНУ) / страны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- качественно подготовленные специалисты (сегодняшние студенты), которые будут обучены преподавателем. Это напрямую отразится на уровне и скорости развития целых областей деятельности страны: развитие возможно только с качественными специалистами;</li> <li>- финансирование, выделяемое на заработную плату сотрудников, будет использоваться рационально (зачем платить те же деньги за худшее качество?).</li> </ul>
<p>Что необходимо для мониторинга / оценки эффективности</p> <p>What is needed to monitor / assess the performance?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработать <i>открытую</i> методику распределения мотивационных составляющих – на данный момент основной спектр критериев достаточно широк – от кумовства до способности «быть полезным» при решении организационных, финансовых или личных задач руководства (по результатам рейтинга каждый желающий должен иметь возможность получить доступ к информации о распределении мотивационных составляющих (в идеале – на примере Финляндии: количество заработанных денег в открытом доступе распределяется между факультетами, кафедрами, преподавателями));</li> <li>- обеспечить открытый доступ к распределению мотивационных составляющих всех заинтересованных лиц: представителей руководства вуза, кафедры, самих преподавателей, <i>органа, который будет осуществлять контроль за правильностью проведения процедуры распределения мотивационных составляющих (ректорат), других заинтересованных лиц (если это не противоречит закону о защите персональных данных).</i></li> </ul>
<p>Роль Портала</p> <p>How the Portal will contribute</p>	<p>Образовательный рынок информационно непрозрачный.</p> <p>Портал решает проблему объективности информации за счет прозрачности (распределение средств между кафедрами и преподавателями) и социальной верификации.</p>

<p>Имеют ли участники процесса полномочия внести корректировки в процесс</p> <p>Do the actors have real mandate to make corrective actions if needed?</p>	<p>Университет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- самостоятельно устанавливает размер и виды мотивации;</li> <li>- принимает решения о количестве баллов, в рейтинге для которых будет происходить распределение мотивационных составляющих (первые /последние 10 или 20 преподавателей).</li> </ul> <p>Преподаватели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- имеют право оспорить результаты проведения мотивационных действий, предоставив доказательства в ректорат или написав свое мнение в Портале.</li> </ul> <p>Общество:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- верификация (на Портале).</li> </ul>
<p>Основные проблемы: противоречивые требования /действия, препятствующие улучшению качества</p> <p>What are the major contradicting requirements/ actions preventing quality improvement?</p>	<p>На сегодняшний день процедура мотивации преподавателей построена на демократической процедуре. И сама по себе процедура не требует существенных корректировок и доработок. Проблема состоит в том, что отсутствует возможность мониторинга данной процедуры, что влечет за собой возможность нарушить порядок ее проведения либо придерживаться его исключительно по формальным показателям.</p> <p>Чтобы устранить эти недостатки, прежде всего, необходимо обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>прозрачность процедуры</i> распределения мотивационных составляющих для академического персонала (чтобы обеспечить качественный состав необходимых специалистов и при этом защитить интересы всех заинтересованных сторон: государства, университета, студентов);</li> <li>- <i>объективность принятия решений</i> (стоимости проводимых преподавателем работ) по результатам рейтингования.</li> </ul> <p>Кроме этого, проблемой является:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>отсутствие понимания (задокументированного), кто и какую ответственность несет в случае пренебрежительного (формального) отношения к установленному порядку проведения процедуры или его нарушения.</i></li> </ul>

*Критерии рейтингования  
профессорско-преподавательского состава  
по общественной и организационной деятельности:*

- 1) кураторство международных проектов (двойной диплом);
- 2) кураторство академических групп студентов;
- 3) кураторство научных кружков студентов;
- 4) организация олимпиад, конференций, соревнований;
- 5) участие в образовательных проектах более 6 месяцев;
- 6) деятельность по Diploma supplement;
- 7) секретарь ученого совета.

*Критерии премирования преподавателей,  
которые вели работу с абитуриентами, по набору студентов*

Сумма премирования зависит от количества студентов 1-го курса, обучающихся за счет средств физических или юридических лиц (% от суммы дохода). Эта сумма делится на преподавателей в зависимости от вида деятельности преподавателя: агитация в школах, вузах I-II уровня аккредитации, работа в приемной комиссии (начальник, заместитель начальника, участники) и др.

Светлана ГРИШКО

*Харьковский национальный университет радиоэлектроники*

## ПРОЦЕДУРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОСТИ УКРАИНСКОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

### Исходные предпосылки для формирования «инновационного качества» украинского высшего образования

Если под *обеспечением качества* мы понимаем систематическую деятельность, направленную на предоставление доказательств того, что данный продукт или сервис соответствует уровню качества, требуемому потребителями, то прежде всего определимся с понятиями.

**Инновация** понимается как *коммерциализация* знаний. Ее развитие имеет каскадную структуру: все начинается с траектории разработки новшества, затем появляется траектория разработки промышленных технологий. Третья траектория – это распространение новшества в жизнедеятельности человека.

**Диффузия** (распространение новшества) – это завершающая стадия, результат инноваций. Поэтому объективно судить о наличии и качестве инновации можно лишь по так называемому «долларовому голосованию» потребителей. Если есть покупатель – значит, инновация людям нужна. Нет покупателя – что-то недодумано, или изобретение гениально, но еще не пришло его время. То есть первая и вторая траектория – это еще не *инновация*, это новшество, своего рода – «полуфабрикат» инновации.

Отсюда первая предпосылка: *инновация неотделима от коммерциализации*. Соответственно критерии качества

*инновационной деятельности должны отражать диффузию – распространение новшества в товарах и услугах, которыми пользуются люди (и, точнее, – готовность конечного потребителя оплатить такое пользование).*

В рамках высшего учебного заведения инновационное качество должно обеспечиваться определенными управленческими механизмами. Было выделено 3 уровня принятия решений, оказывающие влияние на инновационные процессы в вузе. Это университет, кафедра и преподаватель.

Вторая предпосылка: исходя из механизмов принятия решений, можно выделить три уровня инновационности в высшем образовании – инновационный университет, инновационная кафедра и инновационный преподаватель (рис. 1).

Инновационный университет	Инновационная кафедра	Инновационный преподаватель
<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечивает инновационность на стыке наук, взаимодействие отраслей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечивает инновационное развитие данного направления науки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечивает инновационность определенной научной школы</li> </ul>

*Рисунок 1. Три уровня инновационности в системе высшего образования*

На каждом из представленных уровней создаются механизмы, которые призваны обеспечивать инновационный компонент качества образования. Как определить, хорошо или плохо работает такой механизм? Удовлетворяет ли работа этого механизма требуемому качеству инновационной деятельности?

Поскольку качество продукта задается его потребителем, то нужно определить: кто является потребителем инноваций университета, кому нужны доказательства качества такой деятельности. В ходе исследований было выделено 9 таких групп: производство, работодатели, другие ученые, студенты, финансовые

организации, инновационные организации, правительство, менеджмент университета, граждане.

Цели каждой из этих групп указывают на то направление, в котором университет (или его подразделение) должен развиваться, чтобы стать инновационным.

Третья предпосылка: оценка инновационности в высшем образовании должна отражать результат достижения целей, поставленных потребителем инноваций университета. Иными словами, она должна содержать *импакт-фактор*.

На основании классификации потребителей и уровней принятия решений была составлена матрица возможных целей инновационной деятельности в системе высшего образования (табл. 1).

Таблица 1

**Цели инновационной деятельности  
в системе высшего образования**

<b>Заинтересованные лица</b>	<b>Зачем нужен заинтересованным лицам:</b>		
	<i>Инновационный университет</i> (обеспечивает инновационность на стыке наук, взаимодействие отраслей)	<i>Инновационная кафедра</i> (обеспечивает инновационное развитие данного направления науки)	<i>Инновационный преподаватель</i> (обеспечивает инновационное качество определенной научной школы)
<b>Производство</b>	Обеспечить технологическую конкурентоспособность производства	-	-
<b>Работодатели</b>	-	Обеспечить конкурентоспособность рабочей силы	-



<b>Другие ученые</b>	Сотрудничество и улучшение результатов исследований	Сотрудничество и улучшение результатов исследований	Сотрудничество и улучшение результатов исследований
<b>Студенты</b>	-	Обеспечить высокие и/или стабильные заработки и карьерный рост	-
<b>Финансовые организации</b>	Гарантия возврата инвестиций в новшество	-	-
<b>Некоммерческие инновационные организации</b>	Гарантия того, что есть условия для инновационных процессов	-	-
<b>Правительство</b>	Создать условия для развития страны (в том числе – через распределение бюджетных средств)	-	-
<b>Сам университет (руководство университета)</b>	Обеспечить конкурентоспособность вуза (статус). Открыть возможности для взаимодействия с другими новаторами и получения льгот	Обеспечить конкурентоспособность кафедры. Обеспечить финансирование разработок	Поощрить тех работников, которые демонстрируют инновационные результаты
<b>Патриоты страны / отрасли / вуза</b>	Повод для гордости за страну	Повод для гордости за данное направление отечественной науки	Повод для гордости за кафедру, университет и для самоуважения преподавателя

Каждый из заполненных квадратов таблицы может рассматриваться как отдельная процедура обеспечения инновационного качества в системе высшего образования. Поэтому важно помнить: сколько целей может быть заявлено от потенциальных потребителей – столько уникальных процедур может быть организовано в университете.

Но главный принцип, на котором в любом случае должна базироваться оценка инновационности, – это доверие. Нужны такие механизмы, в которых ни одна «важная персона» или «хитрая персона» не имела бы возможности исказить понятие «инновация» и его оценку. Поэтому все варианты, когда «можно договориться» или «трактовать по-разному», мы рассматриваем как неподходящие и стараемся не рассматривать их принципиально.

Принцип таков: *«Нельзя доверять источнику информации, пока не доказано обратное».*

Четвертая предпосылка: *оценка инновационности должна быть прозрачной, объективной и достоверной.* Для этого нужна не та информация, которую вузы сами о себе предоставляют, а внешняя независимая оценка, которую нельзя «подправить» и подтасовать. Источники информации об инновационности вуза должны быть онлайн-доступными и беспристрастными.

### **Особенности моделирования инновационных процедур в украинском высшем образовании**

Есть негласное правило оценки научной деятельности: «Не важно, что ты говоришь о себе, важно, что о тебе говорят другие». Если перенести это правило на оценку инновационной деятельности с учетом первой предпосылки формирования инновационного качества, то получим: *«Не важно, во сколько ты оцениваешь свое новшество, важно, как за него «голосуют» деньгами конечные потребители».*

Предлагаем понимать под «уровнем инновационности университета» интенсивность, с которой новшества, разработанные в вузе, обмениваются на деньги конечных потребителей.

Чтобы университет стал продуцировать требуемый потребителем уровень инноваций, необходимо разработать соответствующие процедуры. При их разработке следует исходить из того, что:

- ядро процедуры составляет принятие решения; если этот элемент не предусмотрен, то нет возможности оказать влияние на процесс обеспечения качества образования;
- важно, чтобы в результате принятия решений происходило распределение важных благ – это создает стимул у академического персонала и университетского менеджмента заниматься инновационной деятельностью;
- процедура будет эффективной лишь в том случае, если она построена по «честным правилам игры», это формирует требования к каждому этапу процедуры.

Учитывая указанные требования, можно схематически отразить любую процедуру обеспечения качества в виде рис. 2.

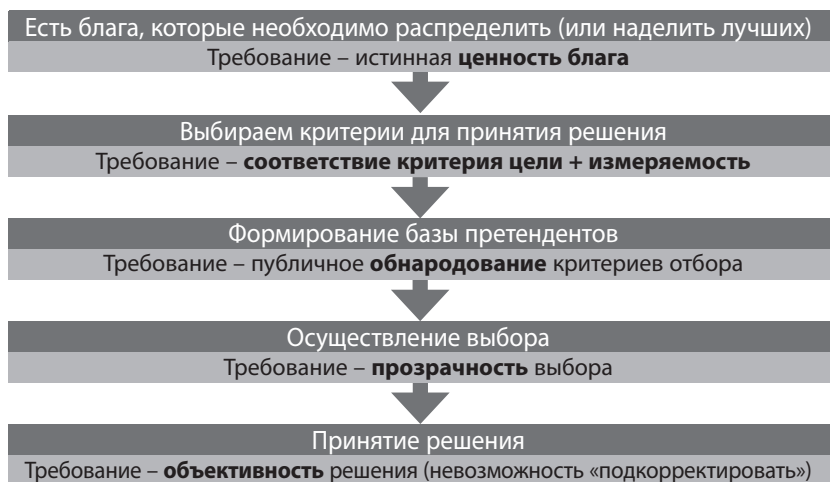


Рисунок 2. Основные элементы процедуры обеспечения качества и требования к ним

Элементом процедуры, который задает вектор инновационных изменений в университете, является выбор критериев принятия решений.

Для инновационных процедур это достаточно сложный этап, так как индикаторы, характеризующие качество инновационной деятельности в университете, не лежат на поверхности. Такие показатели должны:

- отражать интенсивность обмена новшествами, разработанных в вузе, на деньги конечных потребителей (первая предпосылка формирования инновационного качества),
- соответствовать целям конечных потребителей инноваций университета (табл. 1), то есть обладать импакт-фактором (третья предпосылка формирования инновационного качества),
- быть измеряемыми и вызывать доверие за счет объективности, достоверности и беспристрастности фактов, на основании которых производится оценка (четвертая предпосылка формирования инновационного качества).

Все индикаторы инновационности, выявленные при изучении европейского опыта, анализе украинской практики и исследовании специфики украинской образовательной среды, были разделены на три группы и промаркированы цветом (табл. 2).

Таблица 2

**Группы индикаторов  
инновационной деятельности университетов**

Низкое качество показателя	Критерий можно легко измерить, но он отражает не объективную эффективность инновационной деятельности, а какие-то другие характеристики
Сложность в применении	Отличный критерий для оценки качества инноваций, но в данный момент не представляется возможным его использовать (или использование затруднено) в силу отсутствия механизмов
Лучший показатель	Отличный критерий для оценки качества инноваций, поддается измерению, можно применять

Таблица 3

## Индикаторы инновационности университета

№ п/п	Атрибуты (критерии качества)	Функции оценки качества	Источники информации	Комментарий
1	Количество поданных на рассмотрение патентов на изобретения и полезные модели	Характеризует инновационную среду, инновационную активность в вузе. Однако не отражает эффективность инновационной деятельности, т.к. нет результата – нет диффузии	На веб-сайте Государственного предприятия «Український інститут промислової власності» <a href="http://base.ukrpatent.org/searchBul/">http://base.ukrpatent.org/searchBul/</a>  Есть поиск по 8 базам данных, в том числе: сведения о заявках на изобретения, принятые к рассмотрению	Источник заслуживает доверия
2	Количество полученных патентов на изобретения и полезные модели		База данных патентов Украины «Укрпатент»: <a href="http://base.ukrpatent.org/searchINV/">http://base.ukrpatent.org/searchINV/</a>  Описание поисковых баз данных по патентам – <a href="http://isearch.kiev.ua/uk/searchpractice/searchengines/802-patent-search-sites">http://isearch.kiev.ua/uk/searchpractice/searchengines/802-patent-search-sites</a>	Источник заслуживает доверия
3	Количество лицензий (авторских договоров) на право интеллектуальной собственности		На веб-сайте Государственного предприятия «Український інститут промислової власності» <a href="http://base.ukrpatent.org/searchBul/">http://base.ukrpatent.org/searchBul/</a>  Есть поиск по 8 базам данных, в том числе: на выдачу патентов на полезные модели, промышленные образцы, на знаки для товаров и услуг	Источник заслуживает доверия

4	Количество представленных на конкурсы бизнес-идей		-	Не нашелся объективный источник информации.  Только по данным самого вуза
5	Количество предприятий, созданных на основе инноваций университета	Цель бизнеса – получение прибыли. Соответственно этот параметр характеризует коммерциализацию инноваций. Существенные признаки таких предприятий: 1) учредитель – университет, 2) инновация должна быть отражена в уставе как взнос в уставный фонд	<a href="http://irc.gov.ua/ua/Reiestri/YeDR/Vidomosti--shchomistyatsya-v-YeDR.html">http://irc.gov.ua/ua/Reiestri/YeDR/Vidomosti--shchomistyatsya-v-YeDR.html</a>  На сайте Единого государственного реестра, техническим администратором которого является Государственное предприятие «Информационно-ресурсный центр» отображается информация из Единого государственного реестра в отношении юридических лиц, органов государственной власти и местного самоуправления как юридических лиц, а также информация относительно физических лиц-предпринимателей	Данные достоверные и прозрачные  Сложности связаны с отсутствием механизма создания таких предприятий университетами
6	Количество технологий, внедренных в новые компании	Характеризует прочность контактов с предприятием	Не нашелся объективный источник информации, только по данным самого вуза	Показатель легко обеспечить путем профанации инновационной деятельности (за счет документов о внедрении, подписанных «по договоренности»)

7	Количество созданных рабочих мест	Эти показатели являются лучшим определителем инновационной деятельности (особенно – объемы продаж). Они связаны с тем, как оценивает инновацию конечный потребитель – с так называемым «долларовым голосованием». То есть непосредственно характеризуют коммерциализацию.	Отчет предприятия по статистике труда: Форма № 6-ПВ (годовая) «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання» код строки 12010 (Облікова кількість штатних працівників на кінець року)	Сложность работы с этой информацией состоит в том, что она «труднодобываемая»
8	Выживаемость создаваемых компаний, %		По данным сайта Государственного предприятия «Інформаційно-ресурсний центр» (Єдиного державного реєстру)	
9	Количество созданных высококвалифицированных рабочих мест		Отчет предприятия по статистике труда: Форма № 6-ПВ (годовая) «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання»: - код строки 12080 (Кількість працівників, які мають вищу освіту ) - код строки 12170 (Мають науковий ступінь) - код строки 12180 (Винахідники і раціоналізатори)	
10	Объемы продаж (тыс. грн.)	Они достоверны и прозрачны, т.к. содержатся в годовой отчетности предприятия (или по данным Единого госреестра)	Финансовый отчет предприятия по форме № 2, код строки 010 – Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	
11	Доля экспорта в продажах, %		Приложение к финансовой отчетности – Форма № 6	

12	Количество бизнес-проектов университета, внедренных через стартап-инкубаторы	Этот показатель отражает и наличие новшеств, и то, что они имеют отношение к университету, и главное – раз они внедрены, то есть выручка, поэтому данный показатель также отражает коммерциализацию	<p>Данные можно найти на сайтах стартап-инкубаторов (о реализации проектов) + данные Единого государственного реестра об учредителе + отчеты предприятия о выручке</p> <p>Молодежный IT бизнес-инкубатор Polyteco на базе КПИ – истории успеха <a href="http://www.polyteco.com/ru/casestudies">http://www.polyteco.com/ru/casestudies</a></p> <p>- бизнес-инкубатор GrowthUP: истории успеха <a href="http://www.growthup.com/ru/kompanii.htm">http://www.growthup.com/ru/kompanii.htm</a></p> <p>- одесский инкубатор: истории успеха <a href="http://wannabiz.com.ua/startaps.html">http://wannabiz.com.ua/startaps.html</a> и т. д.</p>	<p>Это идейно хороший показатель: есть новация, университет и коммерциализация.</p> <p>Причем все данные можно найти в Интернете.</p> <p>Сложность состоит в том, что пока нет единого ресурса со всеми этими данными. Вначале нужно найти «историю успеха», потом – найти такое предприятие в Госреестре (проверить собственника) – потом найти данные о выручке</p>
----	--	---	---	---

## Проблема коммерциализации результатов деятельности вуза

Для обеспечения инновационного качества в европейском понимании у украинских вузов с государственной формой собственности юридических возможностей просто нет. *Фактически государственный вуз со статусом «университет» не может быть учредителем коммерческого предприятия.*

Прямого запрета на создание коммерческих предприятий у вузов не существует. Наоборот, закон дает прямое разрешение – ст. 23 Закона «Про вищу освіту» гласит<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/2984-14](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2984-14).



Стаття 23. Правовий статус вищого навчального закладу.

2. Вищий навчальний заклад згідно із законом може виступати засновником (співзасновником) інших юридичних осіб, що здійснюють свою діяльність відповідно до напрямів навчально-науково-виробничої діяльності вищого навчального закладу.

3. Акредитовані вищі навчальні заклади ... можуть створювати навчальні та навчально-науково-виробничі комплекси, які є добровільними об'єднаннями. Всі учасники комплексу зберігають статус юридичних осіб.

Для национальных вузов такие полномочия также предусмотрены в ст. 26:

Стаття 26. Національний вищий навчальний заклад...

Національному вищому навчальному закладу за рішенням Кабінету Міністрів України може бути надано повноваження: ...приймати рішення щодо підприємств, установ, організацій, структурних підрозділів вищого навчального закладу.

Запреты возникают исходя из того, что происходит «згідно із законом» и при попытке получить соответствующие разрешения.

Запрет № 1 (административный) – оперативное управление.

Так, согласно ст. 1 Закона «Про вищу освіту», статус вуза государственной формы собственности определяется так:

вищий навчальний заклад державної форми власності – це вищий навчальний заклад, заснований державою, що фінансується з державного бюджету і підпорядковується відповідному центральному органу виконавчої влади.

Особенности финансирования вузов прописаны в Законе «Про вищу освіту» (раздел 11, ст. 63).

## Розділ XI. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Стаття 63. Правовий режим майна вищих навчальних закладів.

2. Майно, що закріплене за вищим навчальним закладом державної або комунальної форми власності, а також доходи від вико-

*ристання цього майна належать вищому навчальному закладу на правах оперативного управління.*

Получается, что если инновация создана вузом государственной формы собственности, то она создана за бюджетные средства, а следовательно, это – результат использования государственного имущества. И такая инновация собственно университету не принадлежит – университет может ею распоряжаться только на правах оперативного управления.

Понятие оперативного управления определено в Хозяйственном кодексе ст. 137<sup>2</sup>.

Стаття 137. Право оперативного управління.

1. Правом оперативного управління у цьому Кодексі визнається речове право суб'єкта господарювання, який володіє, користується і розпоряджається майном, закріпленням за ним власником (уповноваженим ним органом) для здійснення некомерційної господарської діяльності, у межах, встановлених цим Кодексом та іншими законами, а також власником майна (уповноваженим ним органом).

2. Власник майна, закріпленого на праві оперативного управління за суб'єктом господарювання, здійснює контроль за використанням і збереженням переданого в оперативне управління майна безпосередньо або через уповноважений ним орган і має право вилучати у суб'єкта господарювання надлишкове майно, а також майно, що не використовується, та майно, що використовується ним не за призначенням.

То есть инновацию вуз не может использовать в коммерческих целях – запрет исходит из понятия «оперативного управления» (ст. 137, п. 1 Хозяйственного кодекса).

Второй пункт ст. 137 на деле означает, что средствами, заработанными вузами, распоряжается МОН. Ведь собственник имущества, а не университет, определяет, что появился излишек средств и его надо изъять.

---

<sup>2</sup> Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/436-15.

Чтобы не получилась ситуация, схожая с продразверсткой, вузам все же разрешили дозированный «глоток свежего воздуха» – в той же ст. 63 Закона «Про вищу освіту»:

Стаття 63. Правовий режим майна  
вищих навчальних закладів.

3. Вищий навчальний заклад державної та комунальної форм власності самостійно розпоряджається доходами та іншими надходженнями, одержаними від надання дозволених законодавством платних послуг.

Стаття 65. Платні послуги у галузі вищої освіти  
та пов'язаних з нею інших галузях діяльності.

Перелік видів платних послуг у галузі вищої освіти та пов'язаних з нею інших галузях діяльності, що можуть надаватися вищими навчальними закладами державної або комунальної форми власності<sup>3</sup>, визначається Кабінетом Міністрів України.

Для надання платних послуг у галузі вищої освіти та пов'язаних з нею інших галузях діяльності вищі навчальні заклади державної та комунальної форм власності можуть створювати структурні підрозділи, які діють на підставі положення, затвердженого відповідно до законодавства та статуту вищого навчального закладу.

Следовательно, у вузов государственной формы собственности есть возможности осуществлять какие-то элементы коммерческой деятельности и получать доходы. Однако, во-первых, исключительно согласно перечню Кабмина Украины, в котором, однако, все же есть место инновационной деятельности<sup>4</sup>.

ПЕРЕЛІК платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної та комунальної форми власності:

[...]

---

<sup>3</sup> Про затвердження переліку платних послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-%D0%BF>.

<sup>4</sup> Там само.

2. У сфері наукової та науково-технічної діяльності:

- 11) впровадження, *виробництво і реалізація* дослідної, промислової, наукової, науково-технічної, *інноваційної продукції*, техніки, обладнання, приладів та устаткування, *що виготовлені за власними технологіями*;
- 12) здійснення операцій, пов'язаних із трансфером (передачею) технологій, що розроблені за рахунок коштів державного бюджету.

Во-вторых, – элементы коммерческой деятельности предполагается осуществлять не через создание нового коммерческого юридического лица, а путем введения в структуру университета еще одного подразделения (согласно ст. 65). Это означает, что структурная единица университета, так же как и весь университет, распоряжается своими доходами на правах оперативного управления. То есть не распоряжается, а отдает собственнику в лице министерства.

Запрет № 2 (тоже административный) – бюджетная организация.

Другим «запретительным» моментом, который следует из статуса вуза государственной формы собственности (ст. 1 Закона «Про вищу освіту») является отнесение таких учебных заведений к категории бюджетных организаций. Согласно Бюджетного кодекса Украины<sup>5</sup> (ст. 2, п. 12),

- 12) бюджетні установи – органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, *що повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету. Бюджетні установи є неприбутковими.*

А участие вуза как учредителя коммерческого предприятия рассматривается как коммерческая деятельность (то есть деятельность с целью получения прибыли).

Получается, что и со стороны Бюджетного кодекса – запрет на коммерческую реализацию инноваций университета.

---

<sup>5</sup> Бюджетний кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/2456-17.

Запрет № 3 (экономический) – налогообложение.

Сложность состоит в том, что финансирование из государственного бюджета не только накладывает ряд ограничений, но и дает некоторые льготы вузам. Они также оговорены ст. 63 Закона «Про вищу освіту»:

Розділ XI. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ  
В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Стаття 63. Правовий режим майна  
вищих навчальних закладів  
[...]

Держава в особі відповідних органів державної влади встановлює *пільги в оподаткуванні, сплаті платежів для вищих навчальних закладів.*

Стаття 64. Фінансування вищих навчальних закладів.  
[...]

7. Законом встановлюються джерела, обсяги та *види надходжень, які не є об'єктом оподаткування* для вищих навчальних закладів всіх форм власності, а також *встановлюються пільги щодо сплати податків і зборів для вищих навчальних закладів та осіб, які надають їм благодійну допомогу.*

Вопросы, связанные с налогообложением, регулируются Налоговым кодексом Украины. Освобождение от обложения НДС, согласно ст. 197.1.2, касается всех вузов:

г) *усіх видів освітньої діяльності, які постачаються вищими навчальними закладами I-IV рівнів акредитації, у тому числі для здобуття іншої вищої та післядипломної освіти.*

Льгота же по налогу на прибыль для вузов – несколько сложнее. Особенности обложения налогом на прибыль для неприбыльных организаций (к которым относятся и вузы государственной собственности) регламентируются ст.157 этого кодекса

Стаття 157. Оподаткування неприбуткових установ та організацій.

157.1. Ця стаття застосовується до неприбуткових установ..., які є:

[...]

б) ...науково-дослідними установами та вищими навчальними закладами III-IV рівнів акредитації, внесеними до Державного реєстру наукових установ, яким надається підтримка держави.

Указанные выше организации (к которым вуз и принадлежит), имеют льготы по освобождению от налога на прибыль для ряда доходов:

157.3. Від оподаткування звільняються доходи неприбуткових організацій, визначених у підпункті «б» пункту 157.1 цієї статті, отримані у вигляді:

- коштів або майна, які надходять безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних пожертвувань;
- *пасивних доходів*; ...

Понятие пассивных доходов определяется ст. 14 Налогового кодекса:

14.1.268. пассивні доходи – доходи, отримані у вигляді процентів, дивідендів, страхових виплат і відшкодувань, а також роялті.

То есть, если вуз как неприбыльная организация получает дивиденды (в частности – доход от участия в уставном фонде коммерческого предприятия), то такой доход для вуза является пассивным и не облагается налогом на прибыль. Но в определенных пределах:

157.11. У разі якщо доходи неприбуткових організацій, отримані ... з джерел, визначених пунктом 157.5 цієї статті (зокрема – *пасивні доходи*), ... *перевищують 25 відсотків загальних доходів*..., така неприбуткова організація зобов'язана сплатити податок із нерозподіленої суми прибутку до суми такого перевищення.

Косвенно и ст. 157.11 делает невыгодным интенсивный денежный поток от инновационной деятельности вуза – норму превышать нельзя, чтобы не выйти за границы льготы.

Запрет № 4 (правовой) – неурегулированность права в отношениях интеллектуальной собственности.

Чтобы начать коммерциализацию своих разработок, вуз мог бы пойти по одному из таких путей:

- создание нового производства или интеграция в существующий бизнес путем вноса в уставный фонд имущественных прав интеллектуальной собственности (нематериальных активов),
- лицензирование, в том числе продажа технологий.

Но украинские вузы в попытке осуществлять инновационную деятельность сталкиваются с еще одним серьезным препятствием – это *неурегулированность имущественных отношений при создании инноваций*. Кому принадлежит созданная коллективом университета инновация: работникам университета, вузу или министерству образования? И на каких правах?

Согласно ст. 8 Закона «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»

### Розділ III. ПРАВО НА ОДЕРЖАННЯ ПАТЕНТУ

Стаття 8. Право винахідника.

1. Право на одержання патенту має винахідник, якщо інше не передбачено цим Законом.

[...]

Стаття 9. Право роботодавця.

1. Право на одержання патенту на службовий винахід (корисну модель) має роботодавець винахідника.

То есть изобретение – это результат интеллектуальной деятельности человека, который выступает самостоятельным субъектом отношений. Поэтому право на получение патента имеет изобретатель. При этом по ст. 9 данного Закона право на получение патента на служебное изобретение имеет работодатель изобретателя. Служебным же изобретением является изобретение, которое «создано работником».

Поэтому в отношениях создания инновации вузом представлены имущественные интересы следующих сторон:

- работники вуза как создатели изобретения,

- вуз как организация-исполнитель (работодатель),
- государство как собственник средств, за счет которых было создано изобретение.

Для интенсификации инновационной деятельности вузов было бы логичным закрепить право интеллектуальной собственности на изобретение за университетом. Это позволило бы вузу участвовать в создании коммерческих структур путем вноса таких прав в уставный фонд. При этом необходимо предусмотреть и соответствующее вознаграждение создателю новшества.

Но на практике действует совсем другой принцип – «кто сильнее, тот и прав». А сильнее в этой ситуации государство как собственник имущества, которым вуз пользуется на правах оперативного управления.

Другая проблема вузов в попытке создать предприятие на базе своей разработки состоит в том, что «не едиными инновациями жив бизнес», даже инновационный бизнес. Нужны денежные средства и материальные ресурсы для организации работы любого предприятия, и уж тем более – производственного. И тут – снова имущественные проблемы государственных вузов.

Фактически вузы могут участвовать в формировании уставных фондов лишь имущественными правами, но не имуществом (опять-таки оперативное управление имуществом и статус бюджетной организации с жестким регламентом целевого использования бюджетных средств).

А если еще задаться целью сделать разработанную в вузе инновацию взносом в уставный фонд (что и является существенным признаком инновационной деятельности университета), то проблемы возрастут многократно.

Вывод № 1: прямого запрета для вуза государственной собственности на создание коммерческого инновационного предприятия нет. Но есть непреодолимые преграды в виде:

- оперативного управления имуществом вуза,
- статуса бюджетной организации,
- ограничений по налоговым льготам,
- неурегулированного распределения имущественных прав интеллектуальной собственности.



Для того, чтобы инновационная составляющая в украинском «треугольнике знаний» заработала, нужно в первую очередь внести изменения в правила управления имуществом университетов.

В Украине существует три законопроекта «Про вищу освіту»: от Партии регионов (проект Кивалова), от оппозиции, проект группы ректора КПИ Згуровского<sup>6</sup>.

В этих проектах, среди прочего, представлены три варианта дальнейшего развития имущественных отношений для вузов. Проект регионалов оставляет действующую норму закона и не предусматривает замену оперативного управления на другие варианты распоряжения имуществом. Это означает, что в случае его принятия инновации в вузах Украины останутся «за бортом». Идею о развитии инновационности вузов можно похоронить вместе с принятием этого реакционного законопроекта.

Два других проекта разнятся в деталях, но главное – предусматривают отказ от оперативного управления. Оппозиция предусматривает два вида управления имуществом: владение и хозяйственное ведение (однако не предусмотрено, каким образом будет избираться тот или иной вид пользования). Проект группы Згуровского предлагает закреплять за вузом имущество на праве хозяйственного ведения.

### **Хозяйственный кодекс**

Статья 136. Право господарського відання.

1. Право господарського відання є речовим правом суб'єкта підприємництва, який володіє, користується і розпоряджається майном, закріпленням за ним власником (уповноваженим ним органом), з обмеженням правомочності розпорядження щодо окремих видів майна за згодою власника у випадках, передбачених цим Кодексом та іншими законами.

2. Власник майна, закріпленого на праві господарського відання за суб'єктом підприємництва, здійснює контроль за використанням

---

<sup>6</sup> Сравнительный анализ представлен на сайте Центра исследования общества: Інна Совсун, Єгор Стадний. Порівняльний аналіз законопроектів про вищу освіту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cedos.org.ua/uk/osvita/porivniialnyi-analiz-zakonoproektiv-pro-vyshchu-osvitu>.

та збереженням належного йому майна безпосередньо або через повноважений ним орган, не втручаючись в оперативно-господарську діяльність підприємства.

3. Щодо захисту права господарського відання застосовуються положення закону, встановлені для захисту права власності. Суб'єкт підприємництва, який здійснює господарську діяльність на основі права господарського відання, має право на захист своїх майнових прав також від власника.

Вывод № 2: для того, чтобы заработал механизм инновационного развития вузов, достаточно хотя бы замены оперативного управления на хозяйственное ведение.

Наиболее прогрессивным, с точки зрения инновационного развития, является проект группы Згуровского:

1. Помимо упомянутого выше хозяйственного ведения он предусматривает и возможность передачи имущества во владение вуза (ст. 71).

2. Этот проект предусматривает и наибольшие налоговые льготы: освобождение от налога на прибыль (что предлагает и проект оппозиции) + освобождение вузов от налога на землю + освобождение от налогообложения оплаты стоимости фундаментальных исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, выполняемых вузами за средства предприятий, учреждений и организаций отечественных и иностранных заказчиков работ.

## **Проблема открытости финансовой информации об инновационной деятельности университетов**

Конечным результатом инновационной активности университета является денежный поток от конечного потребителя. Информация об этих потоках содержится в *финансовых отчетах предприятия*. Эта отчетность является обязательной, составляется всеми предприятиями и подается в налоговую инспекцию с установленной законом периодичностью. То есть такие данные существуют в формализованном виде. Сложность работы с этой информацией состоит в том, что она «труднодобываемая».

Обнародование финансовой информации по закону *не является обязательным* (за исключением публичных акционерных обществ). Если предприятие не желает открывать общественности свои финансовые отчеты, оно имеет на это право. Украинские предприятия всю пользуются такой возможностью в отличие от мировой и европейской практики. А в мире проблема прозрачности (транспарентности) бизнеса разрабатывается с 70-х годов XX ст. в контексте развития теории и практики корпоративного управления. Основоположником концепции транспарентности считают Роберта Лукаса (лауреат Нобелевской премии 1995 года).

*Прозрачность бизнеса (транспарентность)* – это среда, в которой компания предоставляет всем заинтересованным сторонам необходимую им для принятия рациональных решений информацию в открытой, полной, своевременной и понятной форме. В более широком понимании транспарентность означает наличие эффективных коммуникаций и взаимодействия между руководством компании, с одной стороны, и акционерами, кредиторами, средствами массовой информации, другими рыночными агентами и даже обществом в целом – с другой стороны.

Термин «прозрачность бизнеса» является близким к понятию «открытость» (англ. disclosure). Прозрачность бизнеса шире открытости, поскольку предусматривает не только раскрытие информации, но и ее полноту, достоверность и понятность для пользователей. То есть открытость базируется на количестве информации, а транспарентность – на ее качественных характеристиках, таких как понятность, уместность, достоверность, сопоставимость, существенность.

Прозрачность в развитых странах выступает ведущим элементом стратегии компании. Поэтому любое уважающее себя предприятие старается обнародовать правдивые финансовые результаты своей деятельности. Если необходимо оставить часть информации «за кадром» (например, менеджмент считает, что определенные данные составляют коммерческую тайну), то для этих целей пользуются услугами независимого аудита. Аудиторская компания проверяет достоверность финансовой информации и составляет годовой отчет. В нем дается полная (насколько

это возможно) характеристика всех финансовых результатов, но без предъявления исходных форм финансовой отчетности. Достоверность годового отчета гарантируется аудиторской компанией. Именно такие отчеты регулярно обнародуют все уважающие себя предприятия западного образца.

Предприятия в Украине не имеют традиции оплачивать труд аудиторов и составлять годовые отчеты для их обнародования. В этом нет необходимости, так как общество не предъявляет такого запроса. Однако если вернуться к задачам проекта, то при их реализации нельзя делать ставку на сегодняшний неполноценный подход взаимодействия «общество – бизнес» в Украине.

Если у университета возникнет необходимость бороться за высокую оценку его инновационной деятельности, то он будет вынужден потребовать от своих коммерческих предприятий обнародования финансовых результатов и другой важной информации. И не просто обнародовать, а подтверждать достоверность данных. Поэтому введение в процедуры обеспечения качества таких показателей инновационной деятельности, которые связаны с выручкой предприятий, сыграет не только важную роль для инновационной деятельности. Это будет содействовать прозрачности бизнеса в Украине в целом.

Уже есть «первые ласточки» на пути к прозрачности бизнеса. Так, действует центр «Развитие КСО» (корпоративной социальной ответственности), задача которого – внедрять системные изменения для развития социальной ответственности в стране. В рамках своей деятельности с 2011 года они составляют «Индекс прозрачности та підзвітності компаній»<sup>7</sup>. Центром составлены индексы прозрачности бизнеса для украинских компаний (2011), для украинского IT-сектора (2012), для фармацевтического рынка Украины (2012), для банковской сферы Украины (2012).

Таким образом, повышение прозрачности – это крайне актуальная задача не только для украинского образования, но и для украинского бизнеса. И задача вполне решаемая при наличии

---

<sup>7</sup> Его методология описана на сайте центра: Индекс прозорості та підзвітності компаній [Электронный ресурс]. –Режим доступу: <http://old.csr-ukraine.org/indexes-prozorosti.html>.

у вуза интереса в общественном обнародовании результатов своей деятельности.

Если к решению проблемы обеспечения инновационного качества высшего образования подключить *функцию социальной верификации*, то, имея результаты инноваций, университет будет очень заинтересован в обнародовании этой информации и доказательствах ее достоверности. Тогда и возникнет задача массовой коммуникации: проинформировать как можно большее число людей и сделать это как можно доходчивее и доказательнее.

Функция социальной верификации предполагает, что любой пользователь может оценить инновации вуза на независимом ресурсе, в результате чего формируется итоговая суммарная оценка по данному параметру.

Важно отметить, что эта оценка отражает не то, что есть на самом деле, а мнение общества по тому или иному вопросу. В условиях осведомленности населения это будет одно и то же. Разница между фактическим состоянием дел и мнением общества возникает, если люди не знают, что происходит. И если, например, университет проводит огромную инновационную работу, а Портал показывает низкую оценку, это означает, что общество не в курсе дела. Но ведь при принятии решений о взаимодействии с вузом представители бизнеса исходят из того, что им известно. Нельзя руководствоваться тем, о чем не имеешь понятия.

Открытость информации о результатах инноваций позволит вузу получать объективную, непредвзятую и достоверную оценку своей инновационной деятельности, что, в свою очередь, является основой обеспечения инновационного качества работы университетов.

### **Суть предлагаемых процедур обеспечения качества в области инновационной деятельности**

Любая эффективная процедура базируется на честном распределении благ. Исходя из этого, были выделены: процедура распределения финансирования для инновационной деятельности и процедура доступа к инновационному сотрудничеству (рис. 3).

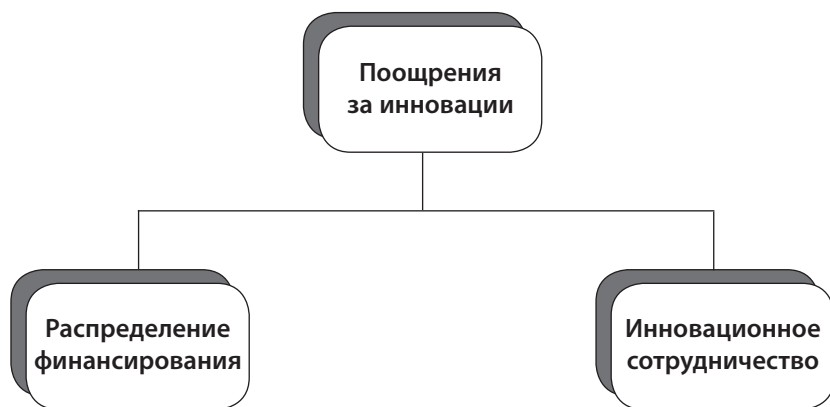
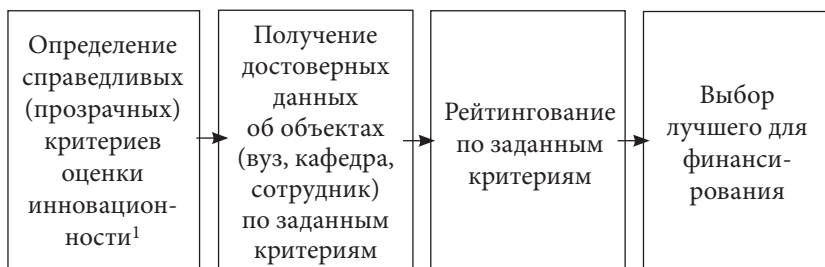


Рисунок 3. Принцип выделения процедур обеспечения инновационного качества

**Процедура №1. Распределение финансирования для инновационной деятельности:** распределение средств, направляемых на развитие (вузов, страны, экономики, отдельных отраслей).

На уровне страны – распределение средств между университетами (как средств бюджета, так и выбор финансируемого университета внебюджетными организациями, фондами и т. п.); на уровне университета – распределение между факультетами и кафедрами средств, заработанных / полученных / сэкономленных вузом, направляемых на развитие, обновление материальной базы и т. п.; на уровне кафедры – распределение фонда материального поощрения между преподавателями / сотрудниками кафедры.

*Схема работы процедуры:*



Примечание:

- 1) единственный полноценный критерий оценки инноваций – это деньги, которые готов платить конечный потребитель за новшества, воплощенные в товаре;
- 2) источники информации должны быть достоверными и беспристрастными, а процедура их получения и сопоставления – прозрачной.

**Процедура №2. Организация доступа к инновационному сотрудничеству:** поиск эффективных партнеров для совместных разработок и внедрений новшеств в производство (на уровне университета, кафедры, сотрудника).

Схема проведения такой процедуры – аналогична предыдущей и может быть описана рисунком 4.

Эта схема не нова, она работает и сейчас. Вернее, не работает. Неэффективность процедуры на данный момент объясняется непрозрачным содержанием ее элементов, нечестными правилами игры. Характеристика процедур обеспечения качества в области инновационной деятельности дана в табл. 4.

Таблица 4

**Характеристика процедур обеспечения качества  
в области инновационной деятельности**

Цель (what is the goal – «quality» to be reached/assured): Распределение финансирования	
Кто устанавливает цель Who sets the goal?	Финансист: бизнес (предприятия, объединения), грантодатель, государство.
Кто несет ответственность за достижение цели Who is / are in the position to take action / responsibility of the goal?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководство вуза (ректор) – если такая задача прописана в стратегии развития вуза.</li> <li>2. Завкафедрой – если такая задача прописана в стратегии развития кафедры.</li> </ol>

<p>Какую пользу достижение цели принесет участникам процесса</p> <p>How quality / meeting the goal will benefit the actors</p>	<p><i>Для вуза / кафедры:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- получить финансирование в виде денежных потоков от реализации бизнес-задач;</li> <li>- создание инновационной среды за счет обновления материальной базы, выделения средств на командировки и т. п.;</li> <li>- возможность согласовать свою исследовательскую, научную и учебную деятельность с <i>тенденциями развития</i> (потребностями) страны / мирового сообщества;</li> <li>- апробация своих разработок на практике.</li> </ul> <p><i>Для бизнеса / страны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- получить современные конкурентоспособные разработки для развития производства, причем вуз может обеспечить комплексное решение технологических проблем (за счет объединения работы нескольких факультетов);</li> <li>- возможность начать подготовку своих работников еще на стадии их обучения в вузе.</li> </ul>
<p>Что необходимо для мониторинга / оценки эффективности</p> <p>What is needed to monitor / assess the performance?</p>	<p>Нужна <i>непредвзятая, объективная и достоверная</i> информация об инновационной деятельности всех вузов Украины:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- объемы продаж предприятий, созданных на основе инноваций вуза;</li> <li>- количество предприятий, созданных на основе инноваций вуза;</li> <li>- количество созданных инновациями вуза рабочих мест;</li> <li>- выживаемость создаваемых инновациями вуза компаний;</li> <li>- доля экспорта в продажах предприятий, созданных инновациями вуза;</li> <li>- количество бизнес-проектов университета, внедренных через стартап-инкубаторы и т. д.</li> </ul>



<p><i>Роль Портала</i></p> <p>How the Portal will contribute</p>	<p>Образовательный рынок информационно не прозрачный.</p> <p>Портал, во-первых, решает проблему объективности информации за счет политики качества источников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- если есть возможность – информация будет поступать из объективных внешних (по отношению к вузам и МОНу) и достоверных источников;</li> <li>- если таких источников нет – информация формируется по принципу социальной верификации.</li> </ul> <p>Во-вторых, Портал может показать результаты инновационной деятельности сразу по всем вузам Украины по запросу пользователя.</p> <p>В-третьих, Портал позволяет каждому пользователю формировать свои критерии качества. Это важно для бизнес-сектора, который имеет свою производственную и организационную специфику в каждом отдельном случае.</p> <p>Кроме всего прочего, Портал может формировать сводные рейтинги по критериям определенных групп пользователей, тем самым показывая «вектор качества» и формируя системы ценностей для этих категорий.</p>
<p>Имеют ли участники процесса полномочия внести коррективы в процесс</p> <p>Do the actors have real mandate to make corrective actions if needed?</p>	<p>Бизнес (государство) может устанавливать цели и правила отбора, имеет ресурсы, может контролировать и принимать решения.</p> <p>Университет может устанавливать цели, но <i>не может</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- самостоятельно распоряжаться ресурсами (трудовыми, материальными и финансовыми);</li> <li>- не может распоряжаться средствами, полученными от инноваций.</li> </ul>

<p>Основные проблемы: противоречащие требования / действия, препятствующие улучшению качества</p> <p>What are the major contradicting requirements / actions preventing quality improvement?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В Украине нет такой практики – чтобы бизнес обращался к вузам для решения своих реальных технологических производственных задач.</li> <li>2. Искаженная система ценностей в ВО, где «новшество» приравнивают к «инновации». Это не одно и то же.</li> <li>3. Непрозрачность процедур отбора, причем не только на уровне государства, но и частного бизнеса.</li> <li>4. Непрозрачность (отсутствие) информации об инновационной деятельности университетов.</li> <li>5. У вузов нет возможности заниматься инновационной деятельностью в принципе. Ни вуз, ни кафедра не могут превращать свои новшества в бизнес-проекты и, соответственно – в объемы выручки: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Закон «Про вищу освіту», раздел 11, ст. 63;</li> <li>- Закон «Про вищу освіту» ст. 1 + Бюджетный кодекс Украины ст. 2, п. 12;</li> <li>- Налоговый кодекс Украины ст. 197.1.2 + ст. 157.</li> </ul> </li> </ol> <p>Поэтому у вузов нет мотивации для осуществления реальных производственных проектов.</p>
--	---

<p><b>Цель – обеспечить взаимодействие университета с другими учеными при проведении исследований и разработок</b></p>	
<p>Кто устанавливает цель</p> <p>Who sets the goal?</p>	<p>Исследовательские и научные организации, формируя критерии поиска партнера для проведения совместных исследований и разработок.</p>
<p>Кто несет ответственность за достижение цели</p> <p>Who is / are in the position to take action / responsibility of the goal?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководство вуза (ректор) – если такая задача прописана в стратегии развития вуза</li> <li>2. Зав.кафедрой – если такая задача прописана в стратегии развития кафедры</li> </ol>

<p>Какую пользу достижение цели принесет участникам процесса</p> <p>How quality / meeting the goal will benefit the actors</p>	<p><i>Для вуза</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность согласовать свою исследовательскую, научную и учебную деятельность с <i>актуальными научными трендами</i>;</li> <li>- обмен научной информацией, достижениями и разработками, формирование научных контактов;</li> <li>- возможность участвовать в коллективных научных исследованиях;</li> <li>- формирование своего реноме в научной среде.</li> </ul> <p><i>Для других ученых:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обмен научной информацией, достижениями и разработками;</li> <li>- возможность участвовать в коллективных научных исследованиях;</li> <li>- возможность обеспечить в своем исследовательском процессе недостающие элементы.</li> </ul>
<p>Что необходимо для мониторинга / оценки эффективности</p> <p>What is needed to monitor / assess the performance?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Информация об инновационной деятельности вузов (см. процедуру № 1).</li> <li>2. Информация об инновационной среде, которая показывает, что вуз принципиально готов к инновационной деятельности:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- статус «дослідницького ВНЗ» (дополнительные возможности в Украине);</li> <li>- статус инновационного университета (дополнительные возможности в Европе);</li> <li>- количество полученных патентов на изобретения;</li> <li>- количество лицензий (авторских договоров) на право интеллектуальной собственности;</li> <li>- количество представленных на конкурсы бизнес-идей.</li> </ul> </li> <li>3. Прозрачность инновационной деятельности вуза:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие отдельного сайта (страницы на официальном сайте вуза) с информацией о результатах инновационной деятельности, в том числе и финансовой информации;</li> <li>- открытые (в Интернете) конкурсы на участие в инновационных проектах и т. п.</li> </ul> </li> </ol>

<p><b>Роль Портала</b></p> <p>How the Portal will contribute</p>	<p>Портал может стать «точкой сборки».</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Место как для <i>поиска партнеров</i>, так и для того, чтобы заявить о себе и своих целях, возможностях, результатах.</li> <li>2. Место для исследовательского <i>взаимодействия</i>, место где можно обмениваться информацией, результатами исследований, создавать сетевые команды разработчиков и т. п.</li> </ol>
<p>Имеют ли участники процесса полномочия внести корректировки в процесс</p> <p>Do the actors have real mandate to make corrective actions – if needed?</p>	<p>Университет может устанавливать цели, участвовать в проектах, выполнять исследования.</p> <p>Университет <i>не может</i> самостоятельно распоряжаться ресурсами (трудовыми, материальными и финансовыми).</p>
<p>Основные проблемы: противоречащие требования / действия, препятствующие улучшению качества</p> <p>What are the major contradicting requirements / actions preventing quality improvement?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая научная активность ( + низкая научная эффективность) не создала прецедентов для активного свободного конкурсного взаимодействия научных коллективов в Украине.</li> <li>2. Мобильность и интернационализация научных исследований Украины находятся на низком уровне.</li> <li>3. Законодательные ограничения университетов в использовании ресурсов и невозможность распоряжаться средствами по своему усмотрению (см. процедуру № 1).</li> </ol>

## **Роль Портала в процедурах обеспечения инновационного качества университетов**

Потенциальному потребителю нужна непредвзятая объективная и достоверная информация об инновационной деятельности всех вузов Украины. Чтобы получить такие данные, требуется провести солидные исследования образовательного рынка. Однако этот рынок информационно не прозрачный. Поэтому непредвзятость, достоверность и объективность все равно остаются под вопросом (информация закрытая). Официальные рейтинги и официальная статистика слабо отражают реальное положение дел.

Национальный портал обеспечения качества высшего образования как универсальная информационно-коммуникативная платформа, во-первых, решает проблему объективности за счет политики качества источников информации:

- если есть возможность – информация будет поступать из объективных внешних (по отношению к вузам и МОНУ) и достоверных источников,
- если таких источников нет – информация формируется по принципу социальной верификации (механизмы общественного контроля).

Во-вторых, Портал может показать результаты инновационной деятельности сразу по всем вузам Украины и сразу по запросу пользователя.

В-третьих, Портал позволяет каждому пользователю формировать свои критерии качества. Это важно, например, для бизнес-сектора, который имеет свою производственную и организационную специфику в каждом отдельном случае.

Кроме всего прочего, Портал может формировать сводные рейтинги по критериям определенных групп пользователей, тем самым показывая «вектор качества» и формируя системы ценностей для этих категорий.

Рекомендации по снятию «проблемных зон» в сфере обеспечения инновационного качества высшего образования в Украине, в том числе и с помощью Национального портала, представлены в табл. 5.

Таблица 5

**Рекомендации по решению проблем в сфере обеспечения инновационного качества высшего образования в Украине**

Выявленная проблема	Рекомендация
1. В Украине <i>нет такой практики</i> – чтобы бизнес обращался к вузам для решения своих технологических задач.	Использование Портала позволяет нарабатывать опыт с наименьшими затратами и в кратчайшие сроки.
2. <i>Искаженная система ценностей</i> в ВО, где «новшество» приравнивают к «инновации».	Использование Портала направлено на формирование систем ценностей через эволюцию требований к инновациям университетов, через демонстрацию лучшего опыта.
3. <i>Непрозрачность процедур отбора</i> , причем на уровне не только государства, но и частного бизнеса.	Использование Портала – самый простой и быстрый способ обнародования процедур отбора.
4. <i>Непрозрачность (отсутствие) информации</i> об инновационной деятельности университетов.	Использование Портала – самый простой и быстрый способ обнародования информации.
5. У вузов <i>нет возможности заниматься инновационной деятельностью</i> в принципе: они могут превращать свои новшества в бизнес-проекты и, соответственно – в объемы выручки. Поэтому у вузов нет мотивации для осуществления реальных производственных проектов.	Требуется изменение нормативно-законодательной базы.

Таким образом, многие проблемы требуют решения не на уровне государства, а изменений в обществе и в деятельности университетов. И в этих случаях использование Портала является наиболее эффективным способом преодоления кризисной ситуации, которая сложилась с инновационной составляющей высшего образования Украины.

**Тетяна Федірчик**

*Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича*

## **ПРОЦЕДУРА МЕНЕДЖМЕНТУ «ОСВІТИ ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ» АКАДЕМІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

### **Актуальність процедури «освіти впродовж життя» академічного персоналу в забезпеченні якості вищої освіти**

Глибокі перетворення соціального, духовного та матеріально-технічного характеру, що відбуваються у житті нашої держави та світової громадськості, ставлять систему освіти серед інститутів, які покликані забезпечувати ці зміни в дусі утвердження нових цінностей і пріоритетів третього тисячоліття. Аналіз тенденцій розвитку громадської свідомості в останні роки свідчить про те, що центром системи освіти, зокрема вищої, стає особистість, її особливості та професійні здібності.

Процеси інтеграції України до європейської спільноти, діяльність вітчизняної системи вищої освіти відповідно до вимог Болонської декларації, орієнтація на загальноєвропейські рекомендації щодо якості освіти передбачають реформування вищої школи, модернізацію професійної підготовки не тільки студентів, а й передусім їх викладачів.

Результативність діяльності вищого навчального закладу значною мірою залежить від ефективності професійної діяльності безпосередніх організаторів та учасників навчально-виховного процесу – викладачів вищої школи.

Згідно із Законом України «Про вищу освіту» особи, які за основним місцем роботи у вищих навчальних закладах третього і четвертого рівня акредитації фахово займаються педагогічною діяльністю, поєднуючи її з науковою та науково-технічною діяльністю, є науково-педагогічними працівниками (ст. 47). Однак рівень професійної підготовки сучасного викладача ВНЗ не цілком відповідає потребам сьогодення.

В умовах нової освітнянської парадигми підготовка викладачів ВНЗ нового типу стає найважливішою умовою відродження не тільки освіти, але й усієї вітчизняної культури. Сучасна соціальна ситуація якісно по-новому ставить проблему підготовки педагогічних кадрів. Вища освіта в Україні має багато проблем, які потребують вирішення в сукупності нормативно-організаційних, концептуальних та методичних аспектів. Але насамперед це проблема науково-педагогічних кадрів. Ефективність функціонування системи вищої освіти в Україні значно залежить від професіоналізму науково-педагогічних кадрів ВНЗ. Розвиток професіоналізму у викладачів ВНЗ робить ефективною їх діяльність, через яку реалізується й державна політика – зміцнення інтелектуального та духовного потенціалу нації, розвиток науки, збереження й збільшення культурної спадщини.

Зміни, які відбуваються у системі вищої освіти і проявляються в її змісті та структурі, мають глибинний характер і потребують розв'язання проблеми підготовки викладача, який усвідомлює свою соціальну відповідальність, є суб'єктом особистісного та професійного зростання, уміє досягати нових педагогічних цілей. Саме такий викладач може позитивно впливати на підвищення якості вищої освіти.

Засобом професійно-особистісного розвитку викладача вищої школи може бути «освіта впродовж життя», яка на сучасному етапі пов'язується з неперервністю освіти, що виступає в сучасному культурно-освітньому контексті як ідея, принцип навчання, якість освітнього процесу, умова становлення людини.

За останні десятиліття кардинально змінилася система генерації й передачі знань, а їх обсяг багаторазово зріс. Сьогодні не можна за один раз, навіть за 5 або 6 років, підготувати людину до професійної діяльності на все життя. Нині щорічно оновлюється



близько 5 % теоретичних і 20 % професійних знань. Одиниця виміру старіння знань фахівця, прийнята у США, – період «напіврозпаду» компетентності, тобто зниження її на 50 % унаслідок появи нової інформації, – свідчить, що за багатьма професіями цей період настає менш ніж через 5 років, тобто стосовно нашої системи вищої освіти часто раніше, ніж закінчується навчання. Вирішення проблеми полягає в переході до освіти протягом життя, де базова освіта періодично повинна доповнюватися програмами додаткової освіти й бути організована не як кінцева, завершена, а лише як основа, фундамент, який доповнюють інші програми. Отже, викладач ВНЗ, окрім отриманих знань у процесі навчання в магістратурі, аспірантурі, повинен професійно вдосконалюватись упродовж усього життя, розвивати навички комунікації, адаптивності, організаційної й групової ефективності та низку інших якостей.

Для визначення поняття безперервної освіти на сучасному етапі з'явилися специфічні терміни, як-от: *освіта дорослих* (adult education); *продовжена освіта* (continuing education); *подальша освіта* (further education); *відновлювана освіта* (recurrent education) як освіта протягом усього життя шляхом чергування навчання з іншими видами діяльності, головним чином з роботою; *перманентна освіта* (permanent education); *освіта протягом життя* (lifelong education); *навчання протягом життя* (lifelong learning). У кожному з цих термінів – ідея довічної незавершеності освіти для кожної людини.

У системі забезпечення якості вищої освіти процедуру «освіти упродовж життя» академічного персоналу необхідно розглядати як етап, що є, з одного боку, початком професійно-особистісного розвитку викладача на етапі його післядипломної освіти в умовах науково-педагогічної діяльності, а з іншого – продовженням процедури визначення якості професійної діяльності академічного персоналу, що дає змогу також сформулювати систему освітніх потреб педагога.

Важливою умовою дієвості означеної процедури, безумовно, є її прозорість, яка не зовсім витримана в реальних умовах сучасної практики діяльності українських ВНЗ.

Відповідно, вважаємо за доцільне для забезпечення прозорості процедури «освіти впродовж життя» академічного персоналу висвітлити якнайбільше інформації, пов'язаної з нею, у відкритих електронних системах (Інтернет), засобом чого може виступити Портал.

## **Рекомендації щодо проведення процедури «освіти впродовж життя» академічного персоналу**

### **1. Мета процедури**

**Мета процедури «освіти впродовж життя» академічного персоналу** – підвищити рівень розвитку професіоналізму науково-педагогічних кадрів із метою забезпечення якості підготовки майбутніх фахівців із вищою освітою в умовах вищих навчальних закладів.

**На визначення означеної мети мають вплив:**

- держава (через формування та застосування ліцензійних та акредитаційних вимог до ВНЗ, кафедр);
- вищий навчальний заклад (через умови контрактів, які укладають та виконують науково-педагогічні працівники);
- споживачі освітніх послуг:
  - абітурієнти (вибір ВНЗ (спеціальності) за рейтингом);
  - студенти (вибір викладача, вибір дисциплін; оцінка викладача);
  - роботодавці (через підвищення вимог до випускників).

### **2. Очікувані результати процедури**

**Яку користь досягнення мети принесе учасникам процесу?**

До учасників процесу забезпечення якості вищої освіти зарахуємо студентів, викладачів, вищі навчальні заклади, державу.

- Студентові «освіта впродовж життя» академічного персоналу забезпечить:
  - отримання якісної професійної підготовки відповідно до фаху;
  - конкурентоспроможність на ринку праці в результаті сформованої викладачами системи професійних компетентностей;

- підвищення мотивації до навчання за обраною спеціальністю, коли викладають висококваліфіковані науково-педагогічні кадри.
- *Викладачеві «освіта впродовж життя» академічного персоналу забезпечить:*
  - можливості для задоволення потреб професійно-особистісного росту;
  - підвищення конкурентоспроможності викладача з високими показниками рейтингу серед інших викладачів на ринку освітніх послуг;
  - планування подальшої професійно (академічної) кар'єри;
  - моральне задоволення від професійного зростання як засобу забезпечення потреб саморозвитку, самовдосконалення;
  - участь викладача у грантах та отримання додаткових фінансових ресурсів на основі своєї конкурентоспроможності.
- *Вищому навчальному закладу «освіта впродовж життя» академічного персоналу забезпечить:*
  - наявність якісного кадрового професорсько-викладацького складу для успішного ліцензування та акредитації;
  - потенціал розвитку науки та інновацій в умовах навчального закладу;
  - підвищення рівня ВНЗ (кафедри) у вітчизняних та міжнародних рейтингах ВНЗ;
  - змогу надавати якісні освітні послуги, що впливає на зацікавленість абітурієнтів цим ВНЗ;
  - конкурентоспроможність на освітньому ринку;
  - участь ВНЗ у грантах та отримання додаткових фінансових ресурсів.
- *Державі «освіта впродовж життя» академічного персоналу забезпечить:*
  - змогу формувати інтелектуальний ресурс для розвитку науки, освіти та інновацій у державі;
  - рейтинг освіти, науки та інновацій України на міжнародному рівні.

*А. Форми організації «освіти впродовж життя»  
академічного персоналу (європейський досвід)*

Процедура «освіти впродовж життя» академічного персоналу може охоплювати різні форми організації цього процесу. Європейський досвід засвідчує, що використовують такі форми означеної процедури.

*Формальна освіта* (початкова, загальна середня освіта, середня професійна освіта, вища освіта, освіта після закінчення ВНЗ (аспірантура й докторантура), підвищення кваліфікації й перепідготовка фахівців і керівників з вищою та середньою професійною освітою в інститутах, на факультетах і курсах підвищення кваліфікації й професійної перепідготовки).

*Неформальна освіта* (професійно спрямовані й загальнокультурні курси навчання в центрах освіти дорослих, по телебаченню, на різних курсах інтенсивного навчання).

*Інформальна освіта* (освіта за межами стандартного освітнього середовища – індивідуальна пізнавальна діяльність, яку реалізують шляхом власної активності індивідів у культурно-освітньому середовищі; при цьому людина перетворює освітні потенціали суспільства в дієві чинники свого розвитку).

Зазначмо, що, на наш погляд, в освітній практиці вищих навчальних закладів України з метою неперервної освіти академічного персоналу можуть використовуватись елементи і формальної, і неформальної, а також інформальної освіти викладачів.

*Б. Умови реалізації процедури менеджменту  
«освіти впродовж життя» академічного персоналу в Україні*

Для реалізації процедури менеджменту «освіти впродовж життя» академічного персоналу необхідні умови, які слід створити та забезпечити на різних рівнях.

На підставі аналізу стану нормативної бази в системі вищої освіти України та практики діяльності ВНЗ констатуємо, що **на рівні держави** діє «Положення про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Наказ МОН № 48 від 24.01.2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kadrovik.com.ua/content/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-p-dvishchennya-kval-f-kats-ta-stazhuvannya-pedagog-chnikh>.

На рівні ВНЗ існують розроблені «Положення ВНЗ про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів».

Однак звертаємо увагу на те, що означені документи потребують удосконалення через:

- урахування європейського досвіду організації та вимог до результативності процесу підвищення кваліфікації академічного персоналу;
- розмежування вимог до підвищення кваліфікації викладачів різних категорій (асистент, доцент, професор);
- створення автономних університетів (інститутів) післядипломної освіти науково-педагогічних кадрів через фінансування на їх функціонування та розвиток.

#### *В. Умови прозорості процедури менеджменту*

*«освіти впродовж життя» академічного персоналу в Україні*

- На рівні держави:
  - створення нормативної бази підвищення кваліфікації академічного персоналу вищих навчальних закладів через розробку нового Типового положення про підвищення кваліфікації та стажування академічного персоналу;
  - створення при Міністерстві освіти та науки України Центру (відділу) розвитку академічного персоналу ВНЗ;
  - введення умови та фінансування обов'язкового стажування викладачів у провідних вітчизняних та зарубіжних ВНЗ (з відривом від основного виду професійної діяльності);
  - затвердження наказу про створення Центрів професійного розвитку викладача як окремих структурних підрозділів ВНЗ.
- На рівні ВНЗ:
  - створення нормативної бази підвищення кваліфікації академічного персоналу через розробку Положення ВНЗ про підвищення кваліфікації та стажування академічного персоналу ВНЗ;
  - створення Центру (відділу) розвитку академічного персоналу;
  - створення університетської системи професійного розвитку викладача ВНЗ;

- створення умов для проходження стажування у провідних вітчизняних та зарубіжних ВНЗ (з відривом від основного виду професійної діяльності) через поінформованість викладача щодо можливих баз стажування та прозорий процес добору кадрів для стажування у престижних ВНЗ (за кордоном).

### *Г. Критерії ефективності процедури*

*«освіти впродовж життя» академічного персоналу*

Основним критерієм ефективності процедури «освіти впродовж життя» академічного персоналу є динаміка збільшення індивідуальних показників науково-педагогічної діяльності кожного викладача.

Показниками цього критерію є:

- *рівень наукової діяльності викладача* (науковий ступінь, вчене звання, індекс цитування, публікації у вагомих наукових виданнях, наявність монографій, участь у наукових проектах, міжнародних конференціях, гранти тощо);
- *рівень науково-педагогічної діяльності* (якість проведення навчальних занять; наявність розроблених авторських курсів та спецкурсів; наявність підручників, навчальних та методичних посібників із грифом МОН; використання у практиці інноваційних методів навчання; визнання студентами (за результатами опитування); визнання колегами (за результатами опитування); якість навчання студентів із дисциплін, що читає викладач, тощо);
- *рівень інноваційної діяльності* (здатність до інноваційних змін та до створення інновацій у професійній галузі; наявність патентів на винаходи, розробки, технології, методики; запровадження та результат від впровадження інноваційних авторських розробок).

### *Д. Заходи, що здійснюються у ВНЗ для організації*

*«освіти впродовж життя» академічного персоналу*

До заходів, які вищі навчальні заклади можуть застосовувати у процесі розвитку професіоналізму викладача в системі реалізації процедури «освіти впродовж життя» академічного персоналу, належать:

- організація вхідного моніторингу рівня розвитку професіоналізму викладача за розробленими методиками;

- складання індивідуальних програм розвитку викладача;
- організація поточного моніторингу для виявлення динаміки підвищення рівня розвитку професіоналізму викладача;
- організація науково-методичних семінарів (на рівні кафебри, факультету, університету) для обговорення викладачами проблем психолого-педагогічного, методичного та фахового характеру;
- організація науково-методологічних семінарів для обговорення результатів нових наукових досліджень у галузі;
- організація зустрічей викладачів із провідними науковцями (у галузі);
- організація стажування викладачів у провідних українських ВНЗ та за кордоном для підвищення кваліфікації (наукової, методичної, фахової);
- участь викладачів у науково-практичних конференціях та методичних семінарах;
- участь викладачів у конкурсах наукових робіт;
- проведення відкритих (показових) занять;
- відвідування занять викладачів із метою надання їм методичної допомоги;
- проведення групових та індивідуальних бесід із викладачами для виявлення причин переваг чи недоліків їхньої науково-педагогічної діяльності.

#### *Е. Роль Порталу*

*із забезпечення дієвості процедури менеджменту  
«освіти впродовж життя» академічного персоналу*

- створення особистих сторінок викладача з повною інформацією про результати професійної діяльності (наукової, навчальної та методичної) та про динаміку її росту;
- розміщення інформації про можливі бази стажування в Україні та за кордоном для підвищення кваліфікації як науковця – фахівця – викладача;
- змога систематичного та швидкого оновлення інформації про зміни у результатах професійної діяльності викладача та про підвищення його кваліфікації;
- можливість відстежити відповідність результатів підвищення кваліфікації до вимог щодо академічного персоналу;

- налагодження особистих контактів за науковими інтересами для подальшої співпраці та професійного зросту.

Є. *Схема процедури менеджменту  
«освіти впродовж життя» академічного персоналу*





**Віктор ЖУКОВСЬКИЙ**

*ВНЗ «Український католицький університет», м. Львів*

## **ПРОЦЕДУРА ОЦІНКИ ЯКОСТІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ПРАЦІ АКАДЕМІЧНОГО СКЛАДУ ВНЗ**

Головні вимоги щодо забезпечення якості праці академічних працівників прописані в «Стандартах і рекомендаціях щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти». Згідно з цим документом «навчальні заклади повинні мати у своєму розпорядженні певні процедури і критерії, які б засвідчували, що викладачі, які працюють із студентами, мають відповідну кваліфікацію і високий фаховий рівень для здійснення своїх службових обов'язків. Ті, хто здійснюють зовнішню перевірку навчального закладу, мають про них знати і оцінити їх у кінцевому звіті про перевірку». Для того щоб дотримуватись цього стандарту і повноцінно залучати до науково-педагогічного процесу викладачів як найважливіший навчальний ресурс, необхідно дотримуватись головних рекомендацій, які є підґрунтям для нього. Відповідно до цих рекомендацій викладачі повинні:

- знати й розуміти свій навчальний предмет;
- мати необхідні вміння і досвід для того, щоб ефективно передавати студентам свої знання і розуміння предмета в різних ситуаціях навчання;
- мати доступ до інформації про те, як інші оцінюють їхню роботу;
- мати умови і змогу вдосконалювати фахову майстерність.

Навчальні заклади повинні надавати викладачам змогу вдосконалювати свої професійні вміння до відповідного рівня, а також

мати механізми усунення з посад тих викладачів, які продовжують демонструвати свою професійну нездатність<sup>1</sup>.

Головною мотивацією в забезпеченні та підтримуванні якісного науково-дослідного і навчального процесу є залежність фінансування кафедри (інституту, факультету, університету) від рівня оцінки та забезпечення якості. Розподіл коштів безпосередньо впливає на підвищення якості. Відповідно, критерії якості повинні бути закладені в розподілі фінансів на наукові дослідження, публікації, на підтримку перспективних науковців, міжнародні проекти тощо. Продовжують і збільшують фінансування тих проектів, які не лише успішно стартують, а й ефективно відбуваються та результативно завершуються. Поряд із цим мотиваційним чинником важливо також впроваджувати систему додаткового фінансування, бонуси для тих академічних працівників, які тягло засвідчують позитивну динаміку науково-педагогічного зростання. В іншому випадку, за наявності негативних тенденцій у реалізації проекту, фінансування призупиняють на час, за який ситуацію необхідно виправити. У мотивації академічного персоналу дуже важливим елементом є наявність чітко визначеної процедури оцінки і контролю за якістю, система бонусів і штрафів. Розподіл ресурсів (фінансових, матеріально-технічних) відповідно до реально досягнутого результату і є головним принципом процедур забезпечення якості науково-педагогічної праці академічного персоналу у ВНЗ. Реалізація такого принципу сприятиме мотивації співробітників усіх рівнів ВНЗ підвищувати якість праці. Іншими важливими мотиваційними чинниками є кар'єрний ріст і можливість динамічного професійного зростання та створення умов для вдосконалення свого фахового рівня. Важлива мотивація – фінансування участі науковців у різного рівня програмах, проектах місцевого та міжнародного значення; викладання у провідних університетах світу; фінансова підтримка участі в міжнародних конференціях, симпозіумах, конгресах тощо. Міжнародний формат наукової та викладацької діяльності підвищує, з одного боку, фаховий рівень академічного працівника, а з іншого – імідж кафедри

---

<sup>1</sup> Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. – К.: Ленвіт, 2006. – С. 16.

(інституту, університету) та є важливим чинником у зростанні наукового рівня й авторитету цілої інституції.

Розподіл ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, наукової співпраці і партнерства, робочих місць тощо) відбувається на підставі отриманих результатів. Рішення ухвалюють на підставі чіткої, прозорої та оприлюдненої інформації, яка свідчить про реально досягнуті наукові, педагогічні та організаційні результати. Використання достовірної, публічної і суспільно верифікованої інформації є основою зростання культури забезпечення якості та необхідною умовою для свobodного ухвалення адекватних і справедливих рішень. У цьому процесі повинні бути задіяні чіткі процедури суспільного контролю та аналізу об'єктивної інформації, завдяки яким формують рейтинги і ухвалюють адекватні остаточні рішення, які і є мотиваційною підставою постійного зростання якості всіх процесів у ВНЗ.

## **Рекомендації щодо процедур підвищення якості освіти**

### **1. Мета процедури**

Встановити рейтинг науково-викладацького складу кафедри (факультету, інституту, університету тощо) для прозорого оцінювання ефективності праці, оприлюднення результатів і справедливого розподілу ресурсів.

### **2. Множина альтернатив**

Члени науково-педагогічного персоналу кафедри (факультету, інституту, університету тощо), які беруть участь у науково-освітньому процесі.

### **3. Головні критерії оцінки якості праці академічного працівника**

Для адекватного ухвалення рішень щодо якості праці працівника ВНЗ і, відповідно, справедливого розподілу ресурсів потрібно вибрати критерії якості. Цей процес ґрунтується на обраній системі цінностей, яку формують на основі конкретних індикаторів, що кількісно характеризують реально досягнуті результати. Критерії повинні представляти показники вимірюваного впливу у тій чи іншій галузі. ВНЗ вибирає вагові коефіцієнти залежно від його напрямку, специфіки оцінки і кінцевої мети. Для цього можна використовувати будь-які нестатистичні показники, які доступні у формулюванні *measurable impact* – «вимірюваного впливу».

## Головні критерії оцінки якості науково-педагогічних здобутків академічного персоналу

	Критерій	Коментар	Кількісний показник
1. Науково-дослідницькі проекти і публікації	Індекс цитування	Визначає якість наукової праці, проведених досліджень, опублікованих статей та монографій. Оцінює вплив науковця та академічної інституції на світову науку	Указати індекс
	Фактор впливу	Визначається кількістю посилань	Указати кількість
	Здобуття вченого звання	Одержання вченого звання доцента, професора, почесних звань, обрання академіком, членом-кореспондентом академії	Указати назву звання, місце та час одержання
	Захист дисертацій:	<p>У провідних світових університетах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• докторська дисертація</li> <li>• кандидатська дисертація</li> <li>• STD (PhD) – докторат</li> </ul> <p>в Україні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• докторська дисертація</li> <li>• кандидатська дисертація</li> <li>• STD (PhD) – докторат</li> <li>• нострифікація диплому</li> </ul> <p>здобуття подвійного диплому (double degree):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• докторська дисертація</li> <li>• кандидатська дисертація</li> <li>• STD (PhD) – докторат</li> </ul>	Указати тип і назву дисертації; місце і час захисту та оцінку, кількість рецензій та відгуків

1. Науково-дослідницькі проекти і публікації	Робота над дисертацією	<ul style="list-style-type: none"> <li>• докторська дисертація</li> <li>• кандидатська дисертація</li> <li>• STD (PhD) – докторат</li> </ul>	Указати, упродовж якого часу ведеться дослідження і відсоток виконаної праці, напр.: з 01.10.2012; 60%
	Нострифікація	Процес визнання іноземних наукових ступенів в Україні	Указати час і місце нострифікації, якщо процес розпочато, але ще не закінчено, указати дату подання документів
	Публікація наукових статей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз</li> <li>• публікацій в іноземних виданнях</li> <li>• в електронних наукових фахових виданнях</li> <li>• наукових статей у співавторстві</li> <li>• тез доповідей на конференціях</li> <li>• інше</li> </ul>	Указати кількість статей та їх обсяг (кількість знаків з пробілами), напр.: 2 (статті), 1: 10 000 зн., 2: 15 000 зн.
	Підготування наукових праць	<ul style="list-style-type: none"> <li>• монографії</li> <li>• упорядкування та підготовка до друку наукових праць</li> <li>• наукове редагування</li> <li>• наукове рецензування</li> <li>• переклад і наукове опрацювання джерельних текстів</li> <li>• переклад наукових текстів із сучасних іноземних мов</li> <li>• інше</li> </ul>	Указати кількість праць та їх обсяг (кількість знаків з пробілами), напр.: 2 (статті), 1: 10 000 зн., 2: 15 000 зн.  Якщо на стадії опрацювання, то додати інформацію про відсоток готовності
	Керування (чи участь) у наукових дослідженнях, проектах	Досягнення у започаткуванні та завершенні наукових проектів. Частка участі як партнера у спільних проектах: <ul style="list-style-type: none"> <li>• українські</li> <li>• міжнародні</li> </ul>	Указати кількість проектів, їх бюджет, відсоток участі, стадію реалізації

1. Науково-дослідницькі проекти і публікації	Участь у підготовці та проведенні наукових конференцій (круглих столів, семінарів тощо)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• участь в організації міжнародної конференції</li> <li>• участь в організації всеукраїнської конференції</li> <li>• участь в організації регіональної/університетської конференції/семінару</li> <li>• проведення (модерація) конференції/секції/семінару</li> <li>• інше</li> </ul>	Указати кількість співorganizatorів, учасників і рівень участі (organizator, співorganizator)
	Участь у наукових конференціях / семінарах з доповіддю	<ul style="list-style-type: none"> <li>• закордонних</li> <li>• українських</li> <li>• університетських</li> </ul>	Указати кількість, місце проведення, тип конференції, рівень участі
		Закордонні стажування	Указати місце, час, результати і значення та прикладну імплементацію напрувань
	Участь у міжнародних проектах і програмах	Міжнародні проекти: ініціювання, співучасть. Фінансова підтримка залежно від частки участі та показників і результатів впровадження у життя і діяльність	Указати місце, час, рівень участі, результати, значення та прикладну імплементацію напрувань
		Тьюторство / керівництво міжнародними студентами, докторантами і магістрами, індивідуальними програмами	Указати рівень програми, кількість студентів і країни походження
		Залучення іноземних професорів у коло досліджень проектів та інших наукових заходів кафедри (інституту, університету)	Указати країну (університет) походження професора, кількість і тип проектів

<b>2. Науково-педагогічна діяльність</b>	Оцінка якості проведення занять	Внутрішній аналіз та висновки кафедри (факультету, інституту, університету) за результатами проведення персональної самооцінки науково-педагогічного складу інституції, взаємовідвідування занять	Указати оцінку за вибраною системою оцінювання
	Підсумки опитування студентів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• комплексне, загальноуніверситетське опитування</li> <li>• опитування стосовно конкретних викладачів та їхніх курсів</li> </ul>	Указати результат за відповідною шкалою опитування
	Підготовка нових авторських курсів (спекурсів)		Указати кількість та обсяг курсів у годинах (32 год., 48 год., 64 год.), напр.: 2: 32, 48
	Підготовка навчально-методичних матеріалів і робота зі студентами	<p>Розроблено</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• одноосібних авторських підручників</li> <li>• навчальних посібників</li> <li>• методичних посібників</li> <li>• читанок</li> <li>• антологій текстів</li> <li>• скриптів</li> <li>• навчально-методичного забезпечення для окремої дисципліни</li> <li>• підготовано авторських курсів</li> <li>• інше</li> </ul>	Указати (по кожній позиції) кількість матеріалів, обсяг у друкованих арк. (1 др. арк. – 40 000 знаків із пробілами), напр.: 2: 11, 9
	Керівництво дисертаціями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• докторська дисертація</li> <li>• кандидатська дисертація</li> <li>• STD (PhD) – докторат</li> <li>• магістерська праця</li> <li>• інше</li> </ul>	Указати кількість захищених праць, відсоток виконаної роботи (якщо працю ще не завершено)

<b>2. Науково-педагогічна діяльність</b>	Участь у наукових та методологічних семінарах / тематичних тренінгах		Указати кількість, тип семінару, тривалість (у годинах)
	Вільне володіння іноземною мовою (крім російської)		Вказати мову і рівень володіння нею
	Досвід викладання окремих навчальних курсів іноземною мовою у своєму ВНЗ		Указати кількість курсів, обсяг курсів у годинах (32 год., 48 год., 64 год.) та мову викладання, напр.: 2: 32 (анг.), 48 (нім.).
	Участь у програмах обмінів і стажувань	<ul style="list-style-type: none"> <li>у міжнародних програмах</li> <li>у національних програмах</li> </ul>	Указати місце стажування (країна, навчальний заклад), назву програми, тривалість у днях (год.)



<b>2. Науково-педагогічна діяльність</b>	Викладання курсів на запрошення інших ВНЗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• іноземні університети</li> <li>• українські ВНЗ</li> </ul>	Указати місце (країна, навчальний заклад), кількість і обсяг (у годинах) прочитаних курсів
	Впровадження нових методик викладання		Указати назви і кількість методик
	Головні індикатори оцінки результатів організації освітнього процесу на програмі «Бакалавр»	Участь студентів у науково-дослідницьких проектах	Указати кількість, перелік, назви, оцінювання ефективності та практичне впровадження
		Нагороди, які студенти отримали за успіхи у науково-освітньому процесі	Указати кількість, перелік і тип нагород
		Праця в міжнародних ініціативах та у програмах студентського обміну	Указати кількість, перелік та оцінювання ефективності
		Середній бал студентів (за курси, які прочитав викладач) на підставі студентських відгуків	Указати середній бал за курс
		Зворотний зв'язок від студентів щодо методики, змісту та практичного застосування результатів освітнього процесу	Указати результати студентських опитувань (оцінювання в 5-бальній системі)
		Міжнародний відгук на курси (за наявності)	Указати результат

<b>2. Науково-педагогічна діяльність</b>	Головні індикатори оцінки результатів організації освітнього процесу на програмі «Магістр»	Відвідуваність курсів студентами	Указати кількість студентів, які вибрали даний курс, та відсоток студентів від загальної кількості
		Зовнішня оцінка робочих програм курсів (з академічних середовищ інших ВНЗ)	Указати оцінку в 5-бальній системі
		Рівень конкуренції під час вступної кампанії на магістерську програму	Указати конкурс на магістерську програму
		Участь студентів у науково-дослідницьких проектах	Указати кількість, перелік, назви, оцінювання ефективності та практичне впровадження
		Студентські публікації	Указати кількість і оцінку керівника
		Нагороди, отримані студентами за успіхи у науково-освітньому процесі	Указати кількість, перелік і ранг нагород
		Науково-дослідна практика студентів, наявність міжнародної складової дослідницької роботи	Указати назву, місце (країна, навчальний заклад) та період проходження
		Зворотний зв'язок від студентів щодо методики, змісту та практичного застосування результатів освітнього процесу	Указати підсумки результатів студентських опитувань (оцінювання в 5-бальній системі)
		Міжнародний відгук на курси (за наявності)	Указати результат
		Відвідуваність курсів студентами	Указати кількість студентів, які обрали даний курс, та відсоток студентів від загальної кількості

<b>2. Науково-педагогічна діяльність</b>	Головні індикатори оцінки результатів організації освітнього процесу на програмі «Магістр»	Зовнішня оцінка робочих програм курсів (з академічних середовищ інших ВНЗ)	Указати оцінку у вибраній системі оцінювання
		Випускники магістерської програми, які продовжують навчання в аспірантурі. Рівень конкуренції під час вступу до аспірантури (указати конкурс, кількість докторантів, які має науковий працівник)	Указати кількість магістрів, які вступили в аспірантуру, конкурс, кількість аспірантів, роботами яких керує академічний працівник
		Місце наукової роботи	Рейтинг (внутрішньо-державний та міжнародний) закладу, де відбувається наукова практика студента
		Вказати рейтинг найпопулярніших напрямів дослідження і викладачів, які керують працями	
		Міжнародна студентська мобільність	Указати кількість студентів, яких керівник скерував на працю в міжнародних наукових проектах
		Подвійне (міжнародне) керування магістерськими роботами. Співпраця науковця в отриманні подвійного диплому	Указати кількість магістерських робіт, якими керує науковець разом з іноземним співкерівником
		Індекс цитування	Указати індекс
		Покликання в магістерській праці на найновіші та найавторитетніші світові дослідження	Указати кількість посилань та мову

3. Інновації	Здатність щось зміню- вати і ство- рювати нове. Винаходи, їх впроваджен- ня та ефект від впливу гуманітарних ідей. Кількість інноваційних досягнень	Використання іноземних мов у написанні дисертацій і їх захисті	Указати кількість та перелік мов
		Участь іноземних студентів у магістерській програмі	Указати кількість студентів та країни походження
		Бізнес-інкубатори	Указати кількість та відсоток участі, також інші показники, які характеризують участь науковця в них
		Інноваційні інвестиції	Указати суми інвестицій
		Зареєстровані відкриття	Указати кількість відкриттів
		Патентні заявки	Указати кількість заявок
		Отримані патенти	Указати кількість патентів
		Отримані ліцензії	Указати кількість ліцензій
		Фінансування, отримане за патенти і ліцензії	Указати суми фінансування
		Компанії, які використовують інновації	Указати кількість, національний (міжнародний) ранг
		Вплив бізнес-інновацій на соціальну та гуманітарну галузь	Кількість і формат проектів, які відображають вплив

<b>4. Залучення коштів і співпраця з бізнесом</b>	Залучення додаткових коштів на пріоритетні науково-дослідні проекти	<p>Отримане бюджетне фінансування наукових проектів</p> <p>Отримані гранти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) з українських фондів</li> <li>2) з міжнародних фондів</li> </ul> <p>Обсяг фінансування для спільних (українських, міжнародних) наукових досліджень:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• з бюджету ВНЗ</li> <li>• зовнішнє з українських джерел</li> <li>• зовнішнє з міжнародних фондів</li> </ul> <p>Розмір фінансових надходжень від результатів науково-комерційних проектів у співпраці з комерційними організаціями (сума)</p>	<p>Указати суму, порівняльний відсоток щодо інших програм</p> <p>Указати суму, порівняльний відсоток щодо інших програм</p> <p>Указати суму, порівняльний відсоток щодо інших програм</p> <p>Указати суму, порівняльний відсоток щодо інших програм</p>

#### **4. Формування системи цінностей через встановлення вагових коефіцієнтів (індикаторів) для обраних критеріїв**

Маючи доступ до достовірної та публічної інформації щодо всього спектру результатів оцінки здобутків науковців, кожний ВНЗ надає перевагу тим критеріям, які більше відповідають потребам, напрямам розвитку та специфіці цього закладу. Базуючись на обраних пріоритетних критеріях, ВНЗ формує систему цінностей, встановлюючи вагові коефіцієнти у 100 % системі. Процедура встановлення вагових коефіцієнтів (індикаторів) повинна відповідати візії закладу, його місії, цілям і конкретним завданням. Вона повинна залежати від стратегічних пріоритетів у вибраних науково-освітніх напрямках роботи закладу, від специфіки перспективних планів подальшого розвитку освітніх програм, від науково-дослідних проектів та впливу на соціально-гуманітарну галузь суспільства. У розробці таких вагових індикаторів, які прив'язані до конкретних критеріїв і виражені кількісними показниками, важливо використовувати закордонний досвід і підходи до вирішення цього завдання.

Як приклад – в університетах Фінляндії оцінку якості наукової праці проводять на підставі вагових коефіцієнтів, які окреслюють кількість і якість наукових публікацій, захисти докторських дисертацій та суми залучених зовнішніх коштів на науково-дослідні проекти. Вагові коефіцієнти виглядають так:

- 40 % – індекс цитування за останні 10 років;
- 30 % – індекс цитування за все життя;
- 10 % – кількість публікацій;
- 10 % – кількість докторантів, які захистили дисертації;
- 10 % – сума залучених зовнішніх коштів на науково-дослідні проекти.

#### **5. Моніторинг**

Кожний ВНЗ запроваджує різні форми внутрішнього моніторингу та звітності, що дає змогу простежувати динаміку зростання чи спаду якості науково-освітнього процесу. Результати моніторингу та аналітичну інформацію потрібно регулярно оприлюднювати в доступних широкому загалу ЗМІ. Окрім прозорості результатів звітності, необхідно також інформувати суспільство

про заходи, яких було вжито для поліпшення стану в тих ділянках, які за результатами моніторингу вимагали втручання і допомоги. Такий моніторинг може передбачати різні форми звітності, які розробляють залежно від специфіки і потреб закладу. Серед найпоширеніших форм:

- *Персональна самооцінка* науково-педагогічного працівника, який, відштовхуючись від заданих критеріїв і вагових індикаторів, представляє кількісні та якісні результати праці за звітний період, указуючи досягнення, недопрацювання, динаміку росту і те, над чим необхідно далі інтенсивно працювати.
- *Індивідуальний (та зведений) звіт* про науково-педагогічну роботу за звітний період (на рівні кафедри, інституту, факультету, університету тощо). У ньому не лише подано перелік та кількісні показники індивідуальних здобутків академічних працівників, а й комплексно представлено результати праці структурного підрозділу ВНЗ над пріоритетними спільними проектами дослідження і в загальному контексті всього закладу. Такий формат звітності повинен чітко представляти, наскільки здобутки інституції впливають на розвиток даного наукового напрямку у вітчизняній та світовій науці, і рівень їх імплементації у соціально-гуманітарній сфері та бізнесі.

## **6. Суспільна верифікація**

Суспільна верифікація може містити дві складові: внутрішню і зовнішню. До внутрішньої належать різні форми відгуків та опитувань студентів, які в різні періоди навчання і наукової роботи мають змогу висловити свою думку як щодо окремого прослуханого курсу і рівня викладання конкретного викладача, так і щодо якості роботи різних відділів ВНЗ, які покликані забезпечувати належні умови для якісного науково-освітнього процесу.

- *Відгук студента* про викладання курсу. Анкетування студентів призначене для вивчення їхньої думки стосовно прослуханого курсу. Опитування анонімне. Мета анкети – на підставі самоаналізу своєї праці під час курсу краще зорієнтуватися в потребах, можливостях і пропозиціях студентів щодо управління навчальним процесом та підви-

щення якості підготовки й викладання курсів. Ця анкета є виявом довіри до студентської спільноти й нагодою для студентів висловити свою думку і пропозиції. Результати анкетування після аналізу і вивчення беруть до уваги викладачі та керівники закладів для підвищення якості науково-освітнього процесу.

- *Соціологічне дослідження.* Комплексне дослідження студентської думки з метою подальшого вдосконалення науково-педагогічного процесу, навчальних планів і програм, якості викладання курсів, роботи кафедр, інституцій, бібліотеки та інших структурних підрозділів ВНЗ, які покликані створювати максимально сприятливі умови для наукової роботи та навчання.

До зовнішньої верифікації можуть належати:

- *Відгуки випускників ВНЗ*, які в опитуванні мають нагоду оцінити всі позитивні і негативні сторони науково-освітнього процесу у ВНЗ через призму якості отриманих знань і вмінь, практичних навиків, через реальну можливість знайти місце праці й застосувати здобуті знання і вміння на практиці.
- *Опитування реальних і потенційних працевлаштованих випускників*, яке може містити такі головні критерії оцінки майбутніх працівників чи вже працевлаштованих випускників:
  - рівень фахової підготовки;
  - здатність навчатися і здобувати нові компетенції;
  - рівень комп'ютерної грамотності;
  - рівень письмової та усної комунікації;
  - уміння працювати в команді;
  - прагнення досягнути максимальний результат;
  - рівень володіння іноземними мовами;
  - креативність.

*Аудит (внутрішній і зовнішній).* Кожний ВНЗ повинен регулярно (напр.: щоп'ять років) проходити внутрішній і зовнішній аудит. Аудит сфокусований на процедурах, які ВНЗ використовує. Перевірка має відбуватися щодо конкретних практичних процедур, які підтримують, розвивають і забезпечують якість кожної дії. Мета аудиту не покарання і система санкцій, а мотивація для подальшого вдосконалення системи якості і вироблення



«дорожньої» карти, у якій повинні бути чітко прописані необхідні зміни для покращення якості. Важливим підсумком аудиту є також представлення сильних сторін ВНЗ у підвищенні якості з рекомендацією поширення цього досвіду на інші ВНЗ. Аудит указує на недорозвинуті сторони науково-педагогічного процесу, на які в наступний період потрібно звернути особливу увагу, і дає рекомендації для вдосконалення цих сторін.

### **7. Побудова рейтингу**

Результатом аналізу має бути впорядкування наявних альтернатив і побудова рейтингу, відповідно до мети та обраної системи цінностей. Рейтинг дозволяє вибирати серед запропонованих варіантів саме такий, який найбільше відповідає обраним критеріям і сформований на їх основі системи цінностей. Рейтинг має сенс тільки в контексті встановленої мети. Для різних процедур і залежно від специфіки ВНЗ встановлюються різні цілі й завдання, які працюють з однаковими ресурсами ВНЗ. Персоналізація системи цінностей відповідно до мети дає змогу будувати рейтинги й ухвалювати рішення відповідно до процедур і тих завдань, які процедури передбачають. Відштовхуючись від конкретної мети і завдань, а також від специфіки закладу, використовуючи вибудовану систему цінностей певної процедури, одні й ті самі об'єкти можуть мати різні рейтингові показники.

### **8. Ухвалення рішення**

На підставі даних рейтингу ухвалюють рішення. Ухвалення рішення – основа процедури оцінки якості науково-педагогічної праці академічного складу ВНЗ. Його результат визначає мотивацію для поліпшення якості праці. Ухвалення рішення здійснюють на підставі чіткої, прозорої та оприлюдненої інформації, яка показує реально досягнуті наукові, педагогічні та організаційні результати. В основі неупереджених рішень – прозорий аналіз, оприлюднена достовірна та суспільно верифікована інформація. Цей процес ґрунтується на обраній системі цінностей, яку потрібно формувати на підставі чітких критеріїв, що мають кількісно характеризувати досягнуті результати. Тобто критерії повинні представляти показники вимірюваного впливу в тій чи іншій галузі. ВНЗ обирає вагові коефіцієнти залежно від його напрямку, специфіки оцінки і кінцевої мети.

Розподіл бюджету впливає на підвищення якості. Перелічені критерії якості безпосередньо закладені в розподілі фінансів у конкретних числових показниках. Водночас кожний ВНЗ повинен також прописати чітку систему штрафів і бонусів. Якщо звітність та аудит демонструють позитивну динаміку розвитку кафедри (факультету, інституту), то ця структурна одиниця отримує бонус, але якщо така динаміка не простежується або є спад у якісних показниках, то тимчасово можуть бути конфісковані виділені кошти або фінансування призупинене до того часу, коли відповідальна інституція чи структурна одиниця закладу виправить ситуацію.

На підставі результатів ухваленого рішення відбувається розподіл ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, наукової співпраці і партнерства, робочих місць тощо). Використання достовірної, публічної і суспільно верифікованої інформації є основою зростання культури забезпечення якості та необхідною умовою для свobodного ухвалення адекватних і справедливих рішень. У цьому процесі мають діяти чіткі процедури суспільного контролю та аналізу об'єктивної інформації, завдяки яким формують рейтинги та ухвалюють адекватні остаточні рішення, що і є мотиваційною підставою постійного зростання якості всіх процесів у ВНЗ.

*Зарплатна політика закладу* може формуватись із двох головних частин:

- *Базова зарплата*, яка є обов'язковою і яку визначають різні статичні чинники, що характеризують академічного працівника. Ідеться, наприклад, про титули, ступені, стаж, досвід роботи тощо.
- *Індивідуальна зарплата* як доплата, суму якої визначає керівник, враховуючи всі реальні індивідуальні здобутки наукового працівника.

Отож базова оплата є гарантованою, натомість індивідуальна варіюється залежно від інтенсивності праці та досягнутих здобутків. Надбавка до базової зарплати коливається від 0 % до 50 %. Виконання поставлених цілей і завдань, а отже, рівень продуктивності праці, оцінюють щороку. Відповідно до результату у звітний період переглядають відсоток доплати до базової заробітної плати.

**Надія РОДНЕНКОВА, Юрій КОРДУБА**

*ВНЗ «Український католицький університет», м. Львів*

## **ПРОЦЕДУРИ УЧАСТІ СТУДЕНТІВ У ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ В УНІВЕРСИТЕТІ**

Мета запровадження процедур впливу студентів на процес забезпечення якості – формування нової культури якості освіти на принципах автономії університету та академічної свободи. Академічний етос університету ґрунтуватиметься на принципах довіри всіх учасників освітнього процесу, на засадах прозорості, неупередженості та достовірності інформації.

Традиційна модель освітньої системи, за якою студента кваліфікували тільки як пасивного споживача знань, давно застаріла. Нова модель передбачає конкретні кроки участі студентів у всіх процесах університетського життя як активних співучасників навчального процесу. Напрацьовані процедури пропонують підсилити ті можливості, які вже тепер закріплені законодавчо, та розвивати нові способи впливу студентів на процес забезпечення якості освіти.

Сьогодні студенти в українських вищих навчальних закладах не мають суттєвого впливу на якість своєї освіти. Здебільшого вони можуть порушувати соціальні та побутові питання. Відсоток студентів, задіяних в органах самоврядування, незначний. Їхнє представництво в управлінських органах університету не має вагомості сили. Студенти зазвичай є пасивними користувачами освітніх послуг, і це відбувається не завжди з їхньої вини.

Щоб змінити ситуацію, на першому етапі слід запустити процес переосмислення мотивації студентів впливати на якість освіти

у своєму університеті. А це стане можливим тільки тоді, коли за їхньої участі будуть прописані чіткі процедури впливу студентів. На цьому етапі передбачено провести активну інформаційну кампанію про можливості впливу студентів на систему забезпечення якості своєї освіти та про найкращі практики інших університетів в Україні та за кордоном.

Наступним етапом є впровадження розроблених процедур та ухвалення управлінських рішень на рівні університетів. Процедури та рішення повинні бути прописані у відповідних нормативних документах університету (наказах, положеннях).

Першими стартовими майданчиками впровадження процедур можуть бути університети-партнери проекту Темпус 516935-TEMPUS-1-2011-1-FITEMPUS-SMGR «Національна система забезпечення якості і взаємної довіри в системі вищої освіти – TRUST». Набутий досвід та аналіз результатів впровадження процедур дасть змогу поширити найкращі практики серед інших університетів.

Студент у великій освітній машині є гвинтиком, який запускає рух ресурсів (фінансових, людських, матеріальних). Якщо студент задіяний у цьому процесі, машина рухається, якщо ні – то поступово процеси в ній завмирають. Університети, які упродовж останніх років не набирали першокурсників, скоріш за все зникнуть з освітнього простору, а ті, які набирають незначну кількість вступників, мають шанс залишитися тільки за умови об'єднання з іншими університетами. Власне тому змога вступника обрати навчальний заклад сприяє конкуренції, а отже, і процесам покращення якості освіти.

Обрання навчального закладу та навчальної програми – перша реальна сьогодні змога впливу студентів на процес забезпечення якості освіти. Студенти, які мають високі навчальні досягнення, обирають здебільшого ті університети, які мають хорошу репутацію, якісні навчальні програми, добру матеріально-технічну базу, інтелектуальне середовище. Важливим показником якості навчання є рівень працевлаштування випускників. На етапі вступу кожен абітурієнт має свої критерії вибору ВНЗ. Не останнім чинником у цьому є змога навчатися за державні кошти (бюджетна форма навчання).

Якісні навчальні програми виграватимуть конкуренцію в боротьбі за вступника. Програми, які забезпечуватимуть добру фахову підготовку та можливість для випускника знайти місце праці, конкуруватимуть як на рівні національному, так і в межах ВНЗ. Таку ситуацію спостерігаємо вже зараз у навчальних закладах. У цьому випадку від вибору студентом конкретної навчальної програми (спеціальності) залежить також розподіл фінансових ресурсів усередині університету.

Очевидно, що серед ключових стейкхолдерів – освітня система, працедавці, студенти – роль останніх у кінцевому успіхові процесу підготовки стає дедалі вагомішою. Тому активна позиція молодих людей, які навчаються в університеті, може мати визначальний вплив на процес забезпечення якості освіти. Представництво в різних структурах університету дає студентам відчуття причетності до всіх процесів, які відбуваються у навчальному закладі, та змогу захищати свої права.

Вагомим засобом впливу на процеси забезпечення якості освіти можуть стати органи студентського самоврядування. Участь у їхній роботі дає змогу молодим людям формувати лідерські якості, набувати управлінського досвіду, додаткових компетенцій. У чинному Законі «Про вищу освіту»<sup>1</sup> передбачено широкі можливості для студентського самоврядування. Насправді ці можливості студенти використовують і практикують не сповна. Серед причин такого невикористання можна вказати:

- Відсутність чітких процедур, які дають змогу студентам активно використовувати свої права та бути активними партнерами в освітньому процесі.
- Пасивність студентів. Вони вважають, що для цього потрібно витратити надто багато часу та зусиль. Більшість студентів не бере активної участі в роботі органів студентського самоврядування; вони не вірять, що можуть реально впливати, не бачать дієвих механізмів впливу.

---

<sup>1</sup> Закон «Про вищу освіту» від 17.01.2002. – № 2984-III. – Стаття 38: Студентське самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukr-kodeksy.com/pro\\_viwu\\_osvitu.htm](http://www.ukr-kodeksy.com/pro_viwu_osvitu.htm).

- Відсутність досвіду в захисті своїх прав, незнання можливостей. Вони побоюються, що порушення проблемних питань позначиться на їхній успішності, на виплаті стипендії.
- Відсутність мотивації впливати на процеси забезпечення якості освіти. У частини студентів немає внутрішньої мотивації до навчання, тому на цьому етапі життя сучасна система навчання їх задовольняє.

Важливим елементом забезпечення якості освіти в університеті є прозорість і публічність. Доступність та зрозумілість інформації, відкритість діяльності перед партнерами, інвесторами, журналістами, широкою громадськістю дають змогу вищому навчальному закладу будувати тривалі взаємовигідні відносини і підвищувати рівень якості освіти. Прозорість і публічність у системі управління університетом вважається нормою в сучасному світі. Від моменту вступу до завершення навчання студент повинен мати доступ до всієї інформації, що стосується освітнього процесу, а також до документів, які описують його можливості впливати на забезпечення якості освіти. Прозорість та публічність особливо важливі для студентів у таких процесах:

1. *Вступ до ВНЗ.* Уся інформація про перебіг вступної кампанії повинна публікуватися на веб-сторінці університету: правила зарахування, терміни прийому документів, дати вступних випробувань і їх результати, накази про зарахування, інформація про розмір оплати за навчання тощо; оновлення інформації про конкурсну ситуацію має відбуватися щодня.
2. *Навчальний процес.* На офіційних сторінках факультетів мають бути розміщені навчальні програми, інформація про навчальні курси (вимоги до навчального курсу, цілі та завдання, рекомендована література, зразки тестових завдань, система оцінювання, форми контролю), академічний календар тощо.
3. *Наукова діяльність.* Має бути оприлюднено можливість участі студентів у наукових проектах, конференціях, семінарах, міжнародних стажуваннях і обмінах студентів, у роботі наукових лабораторій, інститутів; доступні методичні

рекомендації та вимоги до оформлення курсових, дипломних робіт.

4. *Академічні та соціальні стипендії.* Критерії надання стипендій повинні бути прозорими і доступними для всіх студентів, їх слід оприлюднити на сайті студентського самоврядування. Студенти мають входити до складу комісії з розподілу стипендій.
5. *Поселення в гуртожиток.* Процедури поселення в гуртожиток повинні бути доступні на веб-сторінці гуртожитку. Студенти мають входити до складу комісії з поселення, брати участь у виробленні положення про правила проживання в гуртожитку. У гуртожитку може функціонувати окрема студентська рада. Частину повноважень в управлінні гуртожитком слід делегувати студентам.
6. *Діяльність органів студентського самоврядування.* Студенти мають організувати ведення своєї веб-сторінки, на якій можна буде знайти документи, що регламентують діяльність органів студентського самоврядування (статути, положення), правила обрання делегатів до вченої ради, приймальної комісії, стипендіальної комісії та інших структур, інформацію про діяльність своїх представників, можливість дати оцінку їхньої роботи.
7. *Академічна етика.* Студенти повинні мати безпосередній вплив на формування культури академічної якості. Вони можуть творити студентські етичні комітети, які аналізують випадки плагіату та іншої академічної нечесності, рекомендують застосування санкцій до порушників. Доцільно запровадити функцію омбудсмена, якого обиратимуть самі студенти і який повинен брати участь у всіх засіданнях, де адміністрація розглядає справи відрахування студентів чи накладення санкцій.

Важливим механізмом впливу студентів на процес забезпечення якості освіти є регулярні опитування щодо якості викладання та університетських сервісів. Аналіз їх результатів та відповідні адміністративні рішення даватимуть змогу керівництву покращувати якість освітнього процесу.

Одне з анкетувань має стосуватися якості навчального процесу. Зокрема студент може оцінити рівень викладання свого викладача. Опитування у формі відгуку доцільно проводити після закінчення кожного курсу, у кінці першого і другого семестру. Мета цієї процедури – знати думку студентів як щодо змісту та методології прочитаного курсу, так і стосовно викладача за окремо поданими критеріями. Анкетування може проводитися в електронній або паперовій формі.

Окреме опитування стосується якості роботи структур університету, які забезпечують навчальні та супровідні сервіси, соціально-побутові умови для студентства. Раз на рік проводиться студентська оцінка роботи деканатів, бібліотеки, гуртожитку, комп'ютерних класів та ІТ-сервісів, їдальень, відділу студентської документації, відділу міжнародних академічних зв'язків тощо. Навчальні ресурси університету мають бути легкодоступними для студентів і розробленими відповідно до їхніх потреб. Студенти, як головні користувачі цих ресурсів, повинні мати змогу впливати на їх вдосконалення та оптимізацію. Керівництво університету, реагуючи на відгуки студентів, має дбати про якість служб підтримки та вдосконалювати їхню роботу. Студенти можуть не тільки подавати свої пропозиції, але й брати на себе більшу відповідальність і творити власні сервіси.

Результати опитувань надсилаються деканам, проректорові з науково-педагогічної роботи, проректорам за напрямками. Звіт про результати опитування розглядається на ректораті та вчеській раді. Представникам органів студентського самоврядування надається узагальнений звіт про результати опитування з пропозицією щодо відповідних управлінських рішень. Контроль за виконанням цих рішень покладається, зокрема, і на студентів. Студенти повинні бути впевненими, що їхні думки, пропозиції і підходи впливають на конкретні процеси підвищення якості освіти. Студентську думку необхідно завжди брати до уваги в ухваленні кадрових рішень.

Вплив студентів на процеси забезпечення якості освіти можна підсилити через зміни в чинному законодавстві, а саме:

1. Дотримання рівних умов вступу на бакалаврські програми (тільки за результатами ЗНО).



2. Встановлення рівних умов вступу на магістерські програми незалежно від напрямку попередньої освіти (запровадження вступу на магістерські програми через ЗНО).
3. Забезпечення прозорої системи державного фінансування освіти і створення рівних конкурентних умов для ВНЗ усіх форм власності шляхом надання державних грантів на навчання найкращим вступникам. Особа, яка за результатами ЗНО матиме право на отримання гранту для здобуття вищої освіти, зможе обрати для навчання будь-який акредитований вищий навчальний заклад України відповідно до умов надання гранту незалежно від форми власності.
4. Розширення можливості студента реально впливати на свою навчальну програму. У законопроекті Гриневич Л. М. «Про внесення змін до Закону України "Про вищу освіту" (щодо адаптації системи вищої освіти до європейських вимог)»<sup>2</sup> запропоновано надати студентам змогу обирати дисципліни в обов'язі, не меншому від четвертої частини кредитів, передбачених навчальним планом.

Механізми впливу студентів на забезпечення та покращення якості освіти описано у «Положенні про участь студентів у забезпеченні якості вищої освіти».

---

<sup>2</sup> Законопроект Гриневич Л. М. «Про внесення змін до Закону України «Про вищу освіту» (щодо адаптації системи вищої освіти до європейських вимог)». – Стаття 14, п. 4.

НАЗВА ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ 201\_ р.

**ПОЛОЖЕННЯ ПРО УЧАСТЬ СТУДЕНТІВ  
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**СТАНДАРТНІ ПРОЦЕДУРИ**

ПІДРОЗДІЛ-РОЗРОБНИК: Відділ моніторингу якості освіти

ДАТА: \_\_\_\_\_

*УЗГОДЖЕНО:*

Перший проректор \_\_\_\_\_

Проректор з науково-педагогічної роботи \_\_\_\_\_

Голова студентської ради \_\_\_\_\_

Юрисконсульт \_\_\_\_\_

### **1. Мета**

Оформити діючі в Університеті практики участі студентів у забезпеченні якості їхньої освіти та запровадити нові практики з досвіду європейських університетів.

Активізувати роль студентів у процесах покращення якості освіти.

Скоординувати взаємодію органів студентського самоврядування, адміністрації, відповідальних осіб та підрозділів Університету для організації процесів покращення якості освіти.

### **2. Сфера застосування**

Це Положення є обов'язковим до використання на програмах усіх освітньо-кваліфікаційних рівнів та форм навчання.

Керівникам інших навчальних та наукових програм (підготовчі курси, сертифікатні програми, літні школи, наукові конференції, семінари тощо) рекомендовано на свій розсуд використовувати елементи описаних у Положенні процедур та залучати своїх студентів, слухачів чи учасників з метою отримання від них зворотного зв'язку для покращення якості програм.

### **3. Загальні положення**

Університет керується переконанням, що постійне забезпечення і підвищення якості своєї діяльності є покликанням і завданням вищого навчального закладу, за що він несе відповідальність перед студентами, працедавцями і суспільством.

Університет має твердий намір вдосконалювати та розбудовувати внутрішню систему забезпечення та моніторингу якості діяльності у світлі стандартів і рекомендацій, викладених Європейською асоціацією із забезпечення якості вищої освіти у програмному документі «Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти», та з врахуванням локальної специфіки.

Університет вважає студентів повноправними, компетентними та конструктивними партнерами в управлінні та забезпеченні якості вищої освіти, які можуть і повинні брати участь та впливати на організацію, зміст навчання та результати освітньої діяльності. У процесі навчання студент постає, по-перше, як споживач

навчальних послуг та послуг сервісних служб Університету; по-друге, як активний член університетської спільноти, який разом з викладачами бере участь у науковій роботі та продукуванні нових знань; по-третє, як уособлення результату діяльності ВНЗ.

Університет створює відповідні умови для участі студентів у внутрішньому забезпеченні якості, зокрема процесах затвердження, перегляду та моніторингу освітніх програм, вдосконаленні критеріїв, правил і процедур оцінювання студентів, відбору викладачів та оцінки їхньої діяльності, наявних навчальних та інформаційних ресурсів тощо.

#### **4. Законодавчі основи та внутрішні нормативні документи**

В Університеті діють такі законодавчі та нормативні документи, які разом з цим Положенням регламентують можливості участі студентів у процесах забезпечення якості:

- Закон України «Про вищу освіту»<sup>3</sup>;
- Положення про загальні збори (конференцію) трудового колективу;
- Положення про Студентську раду;
- Положення про Вчену раду Університету;
- Положення про Вчені ради факультетів;
- Положення про порядок призначення стипендій;
- Положення про поселення в гуртожиток.

#### **5. Механізми впливу студентів на забезпечення та покращення якості**

Студенти можуть і повинні впливати на:

- **якість викладання та оцінювання** через врахування думки студентів стосовно роботи викладачів (студенти проходять опитування після кожної сесії стосовно якості викладання, результати опитування студентів адміністрація Університету враховує при плануванні наступного семестру/ навчального року);

---

<sup>3</sup> Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2984-14>.

- **якість роботи структур Університету**, які забезпечують соціально-побутові умови для студентства (студенти проходять опитування стосовно роботи структур та відділів, які забезпечують соціально-побутові умови; думку студентів враховують в управлінських рішеннях);
- **якість навчальних програм** через пропозиції студентів, винесені на Вчену раду Університету/факультету, щодо змісту навчальних програм та можливості вибору навчальних дисциплін (збільшення частки варіативної частини у навчальному плані);
- **якість процесу набуття практичних вмінь та навичок** через пропозиції студентів, винесені на Вчену раду Університету/факультету, щодо змісту навчальних програм і можливостей вибору місць проходження практики та стажування, які забезпечуються ВНЗ;
- **прозорість процесів** через контроль студентством прозорих правил в Університеті (при вступі, під час екзаменаційних сесій, при оцінюванні студентів, під час захисту курсових та дипломних робіт);
- **забезпечення справедливості** при розподілі стипендійних коштів, місць у гуртожитку, відрахуванні студентів тощо (через представництво студентів у різних структурах Університету);
- **формування академічного етосу**, несумісного з явищами корупції, академічної нечесності, списування, плагіату тощо (через органи самоврядування).

Студенти можуть впливати на забезпечення та покращення якості освітнього процесу через:

- **участь студентів у моніторингових процесах** (опитування студентів з метою отримання зворотного зв'язку);
- **представництво студентів в управлінських структурах на загальноуніверситетському рівні** (участь у роботі органів студентського самоврядування (Студентська рада), загальноуніверситетських адміністративних структурах (Вчена рада Університету, загальні збори (конференція) трудового колективу, приймальна комісія, комісія з питань оплати за навчання та призначення стипендій)), *на рівні*

**деканату** (участь у роботі адміністративних структур та комісій факультету (Вчена рада факультету));

- **участь студентів у роботі студентських організацій і товариств;**
- **індивідуальну активність** (усні чи письмові пропозиції, подані студентами, відповідальними за окремі ділянки забезпечення якості, посадовим особам).

### **6. Процедури отримання зворотного зв'язку**

Важливе значення для управління якістю в Університеті мають різні форми зворотного зв'язку. В Університеті проводять такі опитування студентів:

#### **А. Оцінка студентами рівня викладання**

Наприкінці кожного семестру проводять опитування студентів щодо рівня викладання прослуханих предметів. Мета анкети<sup>4</sup> – отримати зворотний зв'язок, краще зорієнтуватися в потребах, можливостях студентів та врахувати їх пропозиції для підвищення якості викладів та управління навчальним процесом в цілому.

#### **Б. Оцінка студентами рівня університетських сервісів**

Наприкінці кожного навчального року проводять опитування студентів щодо їх задоволеності роботою сервісних відділів (деканат, студентський відділ кадрів, бібліотека, ІТ відділ, відділ міжнародних академічних зв'язків, копіцентр, їдальня, гуртожитки, Студентська рада тощо)<sup>5</sup>.

Основні етапи організації процесів опитування студентів щодо рівня викладання та рівня університетських сервісів подано в додатку 1.

---

<sup>4</sup> Приклад анкети див.: Зразок А. Оцінка студентами рівня викладання (Богослов'я, 1 курс, 2 сем. 2012-2013 н.р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://docs.google.com/a/ucu.edu.ua/spreadsheet/viewform?formkey=dGJhNF92LXlKYUt6VUlVNWV9MRmc6MA>.

<sup>5</sup> Приклад анкети див.: Зразок В. Оцінка студентами рівня університетських сервісів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGJyWHRtQVVWeXRRU0J5MWF5Ry1jREE6MA>.

### *В. Оцінка студентами вступної кампанії та системи адаптації до студентського життя*

Протягом вересня проводять опитування студентів першого року навчання з метою отримання зворотного зв'язку з питань діяльності приймальної комісії: оцінюють чіткість і зрозумілість правил прийому; своєчасність і прозорість оголошення результатів прийому; організацію прийому документів, підписання договорів; організацію поселення в гуртожитки; систему заходів ознайомлення з діяльністю сервісних відділів (ІТ-системи університету, бібліотеки, копіцентру тощо); аналізують мотиваційні чинники вибору навчального закладу та спеціальності з метою покращення PR стратегії<sup>6</sup>.

Основні етапи організації процесу опитування студентів щодо вступної кампанії та системи адаптації до студентського життя подано в додатку 2.

### *Г. Оцінка набутих компетенцій випускниками*

Приблизно через рік після випуску Університет (відділ моніторингу якості освіти) надсилає анкету випускникам з проханням висловити свою думку про знання, вміння та навички, здобуті за час навчання; як вони допомогли їм знайти роботу чи продовжити навчання на інших програмах. Узагальнені результати відповідей повідомляють студентам, що дає їм змогу отримати додаткову інформацію про перспективи їх працевлаштування. Університет отримує зворотний зв'язок про результати навчання і враховує у розвитку освітніх програм<sup>7</sup>.

## **7. Інші форми впливу студентів на забезпечення та покращення якості**

Крім заповнення відповідних форм зворотного зв'язку, студенти можуть звернутися зі своїми зауваженнями чи пропозиціями безпосередньо до конкретної особи, відповідальної за

---

<sup>6</sup> Приклад анкети див.: Зразок С. Оцінка студентами вступної кампанії та системи адаптації до студентського життя [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://docs.google.com/forms/d/1ApqR7oLyt2jaWODKngBqRRfLQ9NezsosQGHU0IJjSYs/viewform>.

<sup>7</sup> Приклад анкети див.: Анкета випускника 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://docs.google.com/a/ucu.edu.ua/forms/d/1IrfGiiMzn\\_qCBp0-EjsB7az1fZnWrtW\\_jrAB\\_4kh8J0/viewform?pli=1](https://docs.google.com/a/ucu.edu.ua/forms/d/1IrfGiiMzn_qCBp0-EjsB7az1fZnWrtW_jrAB_4kh8J0/viewform?pli=1).

конкретний процес. Якщо зауваження/пропозиції стосуються навчального процесу і пов'язані з викладами конкретного викладача, студенти можуть обговорити питання безпосередньо з ним. Якщо питання таким чином не вирішиться, студенти можуть звернутися з відповідною заявою до керівника програми, декана, особи, відповідальної в Університеті за контроль якості, проректора за напрямом, ректора.

У разі виникнення проблемних моментів у процесах забезпечення якості студенти можуть ініціювати проведення власних опитувань з метою покращення цих процесів та інформувати адміністрацію Університету про результати опитувань.

Адміністрація Університету всіляко заохочує сервісні відділи самостійно вивчати питання задоволеності студентів та інших учасників освітнього процесу рівнем послуг, що надаються, та враховувати результати для покращення роботи.

### **8. Представництво в управлінських структурах Університету та індивідуальна активність студентів**

Залучення студентів до процесів покращення якості вищої освіти буде ефективним, якщо забезпечити постійне й активне їх представництво на всіх рівнях діяльності вищого навчального закладу. Студентське представництво необхідно задіювати в роботі управлінських структур, комісій, які займаються плануванням, прийняттям рішень, їх імплементацією та оцінюванням результатів діяльності щодо відповідності стандартам якості вищої освіти.

Сьогодні, згідно з чинним законодавством, представництво студентів у структурах Університету виглядає так:

<b>Структури Університету</b>	<b>Представництво студентів (осіб, що навчаються у ВНЗ)</b>	<b>Нормативні документи</b>
Збори трудового колективу	Не менше, ніж 10 % складу	Положення про Збори трудового колективу Університету
Вчена рада Університету	Не менше, ніж 10 % складу	Положення про Вчену раду Університету



Вчена рада факультету	Не менше, ніж 10 % складу	Положення про Вчену раду факультету
Приймальна комісія	Передбачено представництво органів студентського самоврядування, але не визначено квоти	Примірне Положення про приймальну комісію ВНЗ (п. Склад приймальної комісії)
Стипендіальна комісія	Не передбачено представництва	Положення про стипендіальну комісію ВНЗ. Постанова № 882 від 12 липня 2004 р. «Питання стипендійного забезпечення», «Порядок призначення і виплати стипендій»
Комісія з питань поселення в гуртожиток	Передбачено представництво органів студентського самоврядування, але не визначено квоти	Примірне положення про студентський гуртожиток вищого навчального закладу

Законодавство не забороняє, адміністрація Університету захоує керівників управлінських структур, голів комісій збільшувати квоти представництва студентів у діяльності довірених їм структур та комісій, на зразок європейського досвіду, до 30 %, збільшуючи вагу голосу студентів при прийнятті управлінських рішень та вплив студентів на процеси забезпечення якості.

Формуймо нову культуру діловодства. Рішення управлінських структур та комісій публікуються на сайті Університету. Витяги з протоколів з питань, ініційованих до розгляду студентами, публікуються на сайті Студентської ради. Механізми контролю за діяльністю своїх представників в управлінських структурах та комісіях розробляють студенти.

В Університеті студент має також змогу в будь-який час індивідуально висловити свою думку з питань покращення якості

освітнього процесу чи пропозиції щодо вирішення проблемних питань шляхом звернення до керівника відділу моніторингу якості освіти на «гарячу лінію» – електронну скриньку.

### **9. Кінцеві положення**

Адміністрація Університету переконана, що процеси забезпечення якості мають бути прозорими і публічними. Узагальнені звіти опитувань студентів повинні бути доступні на веб-сторінці «Система якості в Університеті». Повні версії звітів є підставою для обговорення на засіданні ректорату та прийняття управлінських рішень.

З етичних міркувань до узагальнених звітів не вносять інформації про низькі оцінки діяльності конкретних викладачів (працівників). Така інформація служить сигналом в першу чергу для самого викладача (працівника) приділяти більше уваги підвищенню своєї педагогічної та професійної майстерності. Відповідні керівники (завідувачі кафедр, декани, проректори за напрямками) зобов'язані провести співбесіди з безпосередньо підпорядкованими їм викладачами (працівниками), які отримали низькі оцінки від студентів, та розробити систему заходів з метою покращення показників роботи.

Оцінку студентів повинні враховувати керівники при комплексній оцінці роботи викладача (працівника), керівника сервісного відділу, у процесах перегляду зарплат та преміювання.

Розробники:

Керівник відділу моніторингу  
якості освіти \_\_\_\_\_ Н. Родненкова

Заступник першого проректора  
з адміністративної роботи \_\_\_\_\_ Ю. Кордуба

## Додаток 1

# Основні етапи організації процесів опитування студентів щодо рівня викладання та рівня університетських сервісів

№ п/п	Зміст етапу	Хто проводить	Терміни виконання	Що є результатом	Примітки
1. Етап підготовки опитування					
1.1.	Затвердження переліку обов'язкових опитувань та їх бюджету	Керівник відділу моніторингу якості освіти (МЯО) готує пропозиції, перший проректор затверджує перелік, Фінансова рада затверджує бюджет	Листопад – грудень	Затверджені перелік обов'язкових опитувань та кошти у бюджеті відділу	
1.2.	Визначення термінів проведення опитувань і внесення їх до академічного календаря	Декани факультетів, керівник відділу МЯО	Серпень	Відповідний запис у академічному календарі	
1.3.	Перегляд та затвердження змісту анкети, рішення щодо організації проведення опитування (в комп'ютерному класі чи розсилкою на електронні скриньки студентів)	Організовує керівник відділу МЯО, затверджує перший проректор	Не пізніше, ніж за тиждень до проведення опитування	Затверджена анкета	Анкету погоджує проректор з навчально-наукової діяльності, декани, голова Студентської ради

1.4.	Формування електронних анкет	Відділ МЯО (соціологічна лабораторія)	Не пізніше, ніж за день до дати проведення опитування	Готовність анкет	
<b>2. Проведення опитування та опрацювання результатів</b>					
2.1.	Інформування студентів та заохочення до участі в опитуванні	Відділ МЯО (соціологічна лабораторія)	Протягом тижня перед проведенням опитування	Студенти повідомлені	Із залученням органів студентського самоврядування
2.2.	Проведення опитування	Відділ МЯО (соціологічна лабораторія)	Згідно з академічним календарем	Електронна база даних відповідей студентів	
2.3.	Опрацювання результатів	Відділ МЯО (соціологічна лабораторія)	Місяць після проведення опитування	Звіт, опрацьована електронна база даних – джерело для звіту	З можливістю вибірки результатів у розрізах: викладачі факультету, викладачі кафедр, викладачі-погодники

3. Поширення результатів опитування та управлінські висновки				
3.1.	Заслуховування звіту про проведення опитування студентів на ректораті; прийняття рекомендацій щодо управлінських висновків та рішення щодо формування параметрів потрапляння інформації до узагальненого звіту	Керівник відділу МЯО готує звіт та відповідні пропозиції, ректорат формує рекомендації щодо управлінських висновків та приймає рішення щодо формування параметрів потрапляння інформації до узагальненого звіту	1 сем. – не пізніше, ніж 30 січня, 2 сем. – не пізніше, ніж 20 червня	Протокол ректорату
3.2.	Поширення повної версії Звіту, отримувачі: ректор, перший проректор, проректор з науково-педагогічної роботи, декани, заступники деканів	Керівник відділу МЯО	1 сем. – не пізніше, ніж 30 січня, 2 сем. – не пізніше, ніж 20 червня	Ректор, перший проректор, проректор з науково-педагогічної роботи, декани, заступники деканів отримали повну версію Звіту
3.3.	Інформування викладачів на кафедрах про результати оцінювання їх студентами	Декани факультетів – завідувачам кафедр, підпорядкованих факультету	1 сем. – не пізніше, ніж 10 лютого, 2 сем. – не пізніше, ніж 30 червня	Завідувачі кафедр отримали інформацію про оцінки викладачів своєї кафедри

3.4.	Повідомлення викладачам їхньої оцінки	Декани факультетів, завідувачі кафедр	1 сем. – не пізніше, ніж 10 лютого, 2 сем. – не пізніше, ніж 30 червня	Кожен викладач отримав інформацію про свою оцінку	
3.5.	Повідомлення керівникам сервісних відділів їхньої оцінки	Керівник відділу МЯО	Не пізніше, ніж 30 червня	Кожен керівник сервісного відділу отримав інформацію про свою оцінку	
3.6.	Публічне оголошення підсумків опитування в узагальненому вигляді: презентація студентам; розміщення інформації на внутрішньому сайті	Керівник відділу МЯО	1 сем. – не пізніше, ніж 10 лютого, 2 сем. – не пізніше, ніж 30 червня	Презентація проведена, інформація розміщена на внутрішньому сайті	
3.7.	Формування завідувачами кафедр разом з деканами факультетів плану заходів роботи з викладачами, які отримали низькі оцінки від студентів	Завідувачі кафедр готують, декани факультетів затверджують	1 сем. – не пізніше, ніж 1 березня, 2 сем. – не пізніше, ніж 30 серпня	План заходів роботи з викладачами, які отримали низькі оцінки від студентів	

3.8.	Заслуховування на ректораті керівників сервісних відділів, які отримали низькі оцінки від студентів	Перший проректор	Не пізніше, ніж 30 серпня	Плани заходів покращення роботи	Нагородження грамотами та подарунками на святкуваннях з нагоди початку навчального року, дня факультету тощо
3.9.	Відзначення кращих викладачів за результатами студентського опитування	Проректор з навчально-наукової роботи, декани факультетів		Найкращі викладачі за результатами студентського опитування отримали винагороду	Нагородження грамотами та подарунками на святкуваннях з нагоди початку навчального року
3.10.	Відзначення кращих керівників сервісних відділів за результатами студентського опитування	Перший проректор		Найкращі керівники сервісних відділів за результатами студентського опитування отримали винагороду	Нагородження грамотами та подарунками на святкуваннях з нагоди початку навчального року
3.11.	Звіттування про управлінські дії та проведену роботу за результатами опитування студентів	Готують завідувачі кафедр, декани. Звітує на ректораті проректор з навчально-наукової роботи.	За 1 сем. – не пізніше, ніж 30 червня, за 2 сем. – не пізніше, ніж 30 грудня	Протокол ректорату	

## Додаток 2

**Основні етапи організації процесу опитування студентів  
щодо вступної кампанії та системи адаптації до студентського життя**

№ п/п	Зміст етапу	Хто проводить	Терміни виконання	Що є результатом	Примітки
<b>1. Етап підготовки опитування</b>					
1.1.	Перегляд та затвердження змісту анкети	Організовує керівник відділу МЯО, затверджує перший проректор	До 1 вересня	Затверджена анкета	Анкету погоджу- ють проректор з навчально-нау- кової діяльності, декани, голова Студентської ради
1.2.	Формування електронних анкет	Відділ МЯО	До 15 вересня	Готовність анкет	
<b>2. Проведення опитування та опрацювання результатів</b>					
2.1.	Інформування студентів перших курсів та заохочення до участі в опитуванні	Відділ МЯО	Протягом тижня перед проведенням опитування	Студенти повідомлені	



2.2.	Проведення опитування	Відділ МЯО	3 15 до 30 вересня	Електронна база даних відповідей студентів	
2.3.	Опрацювання результатів	Відділ МЯО	Місяць після проведення опитування	Звіт, опрацьована електронна база даних – джерело для звіту	З можливістю вибірки результатів в розрізах: студенти спеціальності
<b>3. Поширення результатів опитування та управлінські висновки</b>					
3.1.	Заслуховування звіту про проведення опитування студентів на ректораті; прийняття рекомендацій щодо управлінських висновків та рішення щодо формування параметрів попадання інформації до узагальненого звіту	Керівник відділу ПА та МЯО готує звіт та відповідні пропозиції, ректорат формує рекомендації щодо управлінських висновків та приймає рішення щодо формування параметрів потрапляння інформації до узагальненого звіту	До 10 листопада	Протокол ректорату	

3.2.	Поширення повної версії Звіту, отримувачі: ректор, перший проректор, проректор з науково-педагогічної роботи, декани, заступники деканів	Керівник відділу ПА та МЯО	До 10 листопада	Ректор, перший проректор, проректор з науково-педагогічної роботи, декани, заступники деканів отримали повну версію Звіту	
3.3.	Інформування відповідального секретаря приймальної комісії, керівників сервісних служб про проблемні моменти в оцінці студентами вступної кампанії та системи адаптації до студентського життя	Керівник відділу ПА та МЯО, проректор з науково-педагогічної роботи	До 30 листопада	Проведено робочу нараду, обговорено проблемні моменти, визначено напрямки покращення PR стратегії	

Ольга КОПІЄВСЬКА

Національна академія  
керівних кадрів культури і мистецтв, м. Київ

## ПРОЦЕДУРА МЕНЕДЖМЕНТУ АКАДЕМІЧНОЇ МЕРЕЖІ

Процедура забезпечення якості – це передусім процедура (закінчений цикл), що повинна слугувати забезпеченню якості уже наявної процедури (процесу) у ВНЗ.

**Забезпечення якості** (quality assurance) – це регулярні заходи, які гарантують, що цільове призначення цих заходів і їх результат відповідають запланованим очікуванням (встановленим чітко сформульованим цілям).

Наша мета – забезпечити якість наявних процедур / процесів завдяки забезпеченню прозорого доступу до соціально верифікованої інформації (через Портал), уникаючи додаткових бюрократичних новоутворень. Але якщо наявні процедури не мають закінченого циклу, не є систематичними і не мають бажаного результату, логічно, що їх необхідно закрити.

**Заходи із забезпечення якості** повинні бути систематичними і закінченими та покривати:

- 1) менеджмент – фактичне управління (management – actual operation);
- 2) моніторинг – вимірювання і аналіз результатів (monitoring – measuring/analyzing results);
- 3) забезпечення – виконання коригувальних заходів (assurance – implemented corrective actions).

Якщо визначити академічну мережу як взаємодію представників академічного світу і тих, хто з цим світом так чи інакше пов'язаний, то можна виділити такі два типи об'єднань:

**I. Однорідні (homogeneous) мережі**, у яких взаємодіють однорідні об'єкти:

- підмережа «споживачів» освіти (абітурієнти – студенти – випускники);
- підмережа академічних організацій – *університетські мережі*; йдеться про співробітництво між університетами: розробку спільних навчальних програм, створення спільних проєктів, університетських бібліотечних мереж як одного із засобів доступу до потрібної інформації та обміну інформацією, а отже, і знаннями;
- соціальні мережі: обмін інформацією між *батьками – працедавцями*, але як представниками громадськості (public), без зазначення посад.

**II. Неоднорідні (heterogeneous) мережі**, у яких взаємодіють неоднорідні об'єкти:

- підмережа *академічні заклади (ВНЗ) – роботодавці*, які є представниками неакадемічних закладів);
- підмережа *академічні заклади (ВНЗ) – студентські асоціації*, що не завжди належать організаційно та фінансово до академічних закладів і складаються не тільки зі студентів;
- підмережа *академічні заклади (ВНЗ) – громадськість*;
- як різновид – підмережа *академічні заклади (ВНЗ) – експертні мережі*, тобто об'єднання експертів для впливу на законотворчу діяльність, наприклад:

**1. Підмережа споживачі освіти**  
**(абітурієнти – студенти – випускники)**

<b>Мета – надходження і врахування зворотного зв'язку</b> <b>від основних споживачів освіти</b> <b>(what is the goal – «quality» to be reached/assured)</b>	
Хто встановлює мету? Who sets the goal?	<b>Споживач + ВНЗ</b> <b>(державні + приватні)</b>
Хто відповідальний за досягнення мети? Who is / are in the position to take action / responsibility of the goal?	1. Керівництво ВНЗ (ректор) 2. Кафедри, що випускають
Яку користь досягнення мети дасть учасникам процесу? How quality/meeting the goal will benefit the actors	<p><i>Для ВНЗ/кафедри:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводити рекламну вступну кампанію, ґрунтуючись не на гаслах, а на демонстрації переваг і досягнень (із покликаннями на підтвердження),</li> <li>- привернути абітурієнтів до вступу на відповідну спеціальність завдяки наявності відгуків випускників і підтримці постійного зворотного зв'язку (врахування відгуків в освітньому процесі),</li> <li>- корелювати освітні програми відповідно до запитів і тенденцій ринку,</li> <li>- підтримувати зв'язок із випускниками, які є потенційними спонсорами освіти (у фінансовому та інформаційному полі);</li> </ul> <p><i>Для абітурієнтів:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- змога отримувати інформацію про майбутнє в обраній професії «з перших рук» разом із документальним підтвердженням досягнень і переваг в одному місці – через Портал, а не з тільки з рекламних кампаній.</li> </ul>

<p>Що необхідно для ефективного моніторингу / оцінки ефективності?</p> <p>What is needed to monitor / assess the performance?</p>	<p>Відкрита достовірна інформація про ресурси освіти, оприлюднені відгуки випускників, студентів, підтвердження врахування їх позитивного впливу, працевлаштування випускників і демонстрація їхнього кар'єрного зростання.</p>
<p>Роль Порталу</p> <p>How the Portal will contribute</p>	<p>Забезпечення доступу до неупередженої інформації щодо освітніх ресурсів і їх досягнень через єдину точку доступу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість перевірити досягнення в освітній та науковій галузі обраних ВНЗ/кафедр,</li> <li>- відрейтингувати їх за своїми критеріями в різних підмножинах (у галузі, у регіоні),</li> <li>- змога переглянути системи цінностей обраних груп,</li> <li>- змога ознайомитися з досягненнями випускників.</li> </ul>
<p>Чи мають учасники процесу повноваження внести свої корективи?</p> <p>Do the actors have real mandate to make corrective actions if needed?</p>	<p>Студенти можуть впливати на зміст освітніх програм, на вибір викладача, вибір бази проходження практики.</p> <p>ВНЗ можуть брати до уваги зважені побажання, підтримувати зв'язок із випускниками, які можуть стати інформаційними та/або фінансовими спонсорами.</p> <p>Абітурієнти, обираючи той чи інший ВНЗ / спеціальність, неявно впливають на політику ВНЗ шукати засоби для привернення абітурієнтів через підвищення якості освіти.</p>

<p>Які основні проблеми: суперечливі вимоги / дії, що перешкоджають поліпшенню якості?</p> <p>What are the major contradicting requirements / actions preventing quality improvement?</p>	<p>1. Недостатня активність і зацікавленість суспільства (випускників) у підтримці такої мережі.</p> <p>2. Працівник ВНЗ має підтримувати координацію мережі (суспільне навантаження).</p>
---	--

## 2. Підмережа академічні організації освіти (університетські мережі)

<p><b>Мета – розбудова перспективних зв'язків в академічному середовищі</b> (what is the goal – «quality» to be reached/assured)</p>	
<p>Хто встановлює мету?</p> <p>Who sets the goal?</p>	<p><b>Міністерство + ВНЗ</b> (державні + приватні)</p>
<p>Хто відповідальний за досягнення мети?</p> <p>Who is / are in the position to take action / responsibility of the goal?</p>	<p>1. Керівництво ВНЗ (ректор)</p> <p>2. Керівники структурних підрозділів</p>
<p>Яку користь досягнення мети дасть учасникам процесу?</p> <p>How quality / meeting the goal will benefit the actors</p>	<p>Відкрита верифікована інформація щодо освітніх ресурсів та їх досягнень значно полегшує знаходження потрібних ресурсів із зазначеним рівнем досягнень; як наслідок – прискорює створення віртуальних колективів (мереж), метою яких є розробка і впровадження спільних навчальних програм (в одній галузі чи на стику галузей), спільних освітніх чи наукових проєктів; створення університетських чи галузевих бібліотечних мережі як засобу доступу до потрібної інформації й обміну інформацією / знаннями.</p>

<p>Що необхідно для ефективного моніторингу / оцінки ефективності?</p> <p>What is needed to monitor / assess the performance?</p>	<p>Відкрита достовірна інформація про ресурси освіти, зокрема про результати роботи (досягнень) мереж для поширення позитивного корисного досвіду.</p>
<p>Роль Порталу</p> <p>How the Portal will contribute</p>	<p>Швидкий доступ до неупередженої, верифікованої інформації, знаходження потрібних ресурсів освіти з певним рівнем досягнень (учених із відповідним рівнем цитування, наприклад, для наукових проектів чи лекторів освітніх програм). Оприлюднення й поширення позитивного досвіду і систем цінностей «віртуальних» колективів (мереж).</p>
<p>Чи мають учасники процесу повноваження внести свої корективи?</p> <p>Do the actors have real mandate to make corrective actions if needed?</p>	<p>Тільки учасники процесу можуть впливати на правила його перебігу, тому що такі мережі є добровільними й самоорганізованими.</p>
<p>Основні проблеми: суперечливі вимоги / дії, які перешкоджають поліпшенню якості</p> <p>What are the major contradicting requirements / actions preventing quality improvement?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня відкритість представників освіти й неготовність об'єднуватися.</li> <li>2. Координацію подібних мереж повинен взяти на себе представник ВНЗ (суспільне навантаження).</li> <li>3. Завелике погодинне і «паперово-звітне» навантаження (серед обов'язкових) на працівників освіти для того, щоб займатися живою, цікавою й корисною справою.</li> </ol>



### 3. Підмережа академічні заклади (ВНЗ) – працедавці (представники неакадемічних закладів)

<b>Мета – поліпшення якості освіти (через коригування навчальних планів, розширення баз практик і працевлаштування випускників) і якості науки (через виконання спільних проєктів)</b> <b>(what is the goal – «quality» to be reached/assured)</b>	
Хто встановлює мету? Who sets the goal?	<b>Міністерство + ВНЗ (державні + приватні)</b>
Хто відповідальний за досягнення мети? Who is / are in the position to take action / responsibility of the goal?	1. Керівництво ВНЗ (ректор) 2. Керівники кафедр
Яку користь досягнення мети дасть учасникам процесу? How quality / meeting the goal will benefit the actors	<p>Через оприлюднення інформації щодо ресурсів освіти і її результатів та досягнень зростає довіра до ВНЗ, що сприяє тіснішій співпраці ВНЗ із працедавцями з метою врахування зворотного зв'язку від працедавців щодо якості освіти випускників та її відповідності запитам і тенденціям ринку.</p> <p><i>Для ВНЗ це дасть змогу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- коригувати навчальні плани, розширювати бази практики (не формальні, а профільні),</li> <li>- залучати працедавців до викладання спец-предметів, де потрібне відповідне знання практики;</li> <li>- залучати студентів до виконання реальних проєктів на базах практик;</li> <li>- працевлаштовувати випускників;</li> <li>- розвивати матеріальну базу ВНЗ завдяки обладнанню працедавців.</li> </ul>

	<p>Ця процедура сприятиме розвитку наукового потенціалу ВНЗ через співпрацю ВНЗ та компаній і завдяки утворенню колективів, що виконують спільні наукові та науково-практичні проекти. Як наступний крок – надання фінансової підтримки від компаній з метою підтримки наукових розробок ВНЗ, у яких компанії вбачають свою перспективу й інтерес.</p> <p><i>Для працедавців це дасть змогу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- готувати (впливати на зміст освітніх програм) і добирати кадри з визначеним рівнем підготовки через підтримку зв'язку з кафедрами / ВНЗ, які випускають фахівців у конкретній галузі.</li> </ul>
<p>Що необхідно для ефективного моніторингу / оцінки ефективності?</p> <p>What is needed to monitor / assess the performance?</p>	<p>Потрібна відкрита достовірна інформація про ресурси освіти й науки, з одного боку, а з іншого – зацікавленість працедавців (здебільшого представників приватного сектора, у яких немає ніяких додаткових бонусів від держави за співпрацю й підтримку ВНЗ).</p> <p>З боку працедавців – потреба в хоча б елементарній прозорості бізнесу, в оприлюдненні співпраці з освітою / наукою. Така потреба виникає у так званого «суспільно відповідального» бізнесу. Останнім часом це є необхідною умовою для розвитку бізнесу в ЄС, США. Поширюється така бізнесова «мода» і в Україні.</p>
<p>Роль Порталу</p> <p>How the Portal will contribute</p>	<p>Забезпечує швидкий доступ до відкритої достовірної інформації про ресурси освіти й науки у ВНЗ та досягнення, які зареєстровані в цих галузях. Це сприятиме врахуванню зворотного зв'язку працедавців в освітньому процесі, у розбудові творчих наукових колективів для виконання спільних проектів. Демонстрація на Порталі результатів такої співпраці сприятиме поширенню позитивного досвіду.</p>

<p>Чи мають учасники процесу повноваження корегувати процес?</p> <p>Do the actors have real mandate to make corrective actions if needed?</p>	<p>Можуть тільки самі, тому що ці зв'язки є добровільними і вони будуть розбудовуватись, якщо користь від них буде відчутна для всіх учасників процесу. З боку ВНЗ брати до уваги корисні побажання працедавців не дозволяє надто мала варіативна частина навчального плану, яка саме присвячена формуванню практичних знань і навичок майбутніх фахівців.</p>
<p>Основні проблеми: суперечливі вимоги / дії, які перешкоджають поліпшенню якості</p> <p>What are the major contradicting requirements / actions preventing quality improvement?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незначна варіативна частина навчального плану, яку можна динамічно корегувати відповідно до динаміки сучасного ринку галузі.</li> <li>2. Недостатній науковий потенціал професорсько-викладацького складу для виконання спільних проектів, у яких можуть бути зацікавлені працедавці.</li> <li>3. Небажання приватного капіталу фінансувати наукові дослідження ВНЗ є наслідком недостатнього потенціалу співробітників ВНЗ.</li> </ol>

#### 4. Підмережа академічні заклади (ВНЗ) – студентські асоціації

<p><b>Мета – розширення співпраці зі студентськими асоціаціями для надходження і врахування зворотного зв'язку від основних споживачів освіти</b> (what is the goal – «quality» to be reached/assured)</p>	
<p>Хто встановлює мету?</p> <p>Who sets the goal?</p>	<p><b>Споживач + ВНЗ (державні + приватні)</b></p>
<p>Хто відповідає за досягнення мети?</p> <p>Who is / are in the position to take action / responsibility of the goal?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Керівництво ВНЗ (ректор)</li> <li>2. Кафедри, що випускають</li> <li>3. Студентські асоціації, які лобіюють певні зміни</li> </ol>

<p>Яку користь досягнення мети дасть учасникам процесу?</p> <p>How quality / meeting the goal will benefit the actors</p>	<p><i>Для ВНЗ / кафедр:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- змога обмінюватися інформацією з широким колом студентства (більшим, ніж студентська організація свого університету) і враховувати їхні зважені побажання для підвищення якості освіти (тримати руку на пульсі настроїв студентства);</li> <li>- змога рекламувати власні досягнення і магістерські програми серед студентів інших ВНЗ;</li> <li>- створювати колективи для виконання спільних проєктів за участі студентських асоціацій.</li> </ul> <p><i>Для студентських асоціацій:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- змога впливати на якість освіти та на інші сторони студентського життя через згуртоване представництво;</li> <li>- мати доступ до правдивої інформації про ресурси й досягнення освіти;</li> <li>- долучатись до спільних проєктів.</li> </ul>
<p>Що необхідно для ефективного моніторингу / оцінки ефективності?</p> <p>What is needed to monitor / assess the performance?</p>	<p>Потрібна відкрита достовірна інформація про ресурси освіти, оприлюднені відгуки студентів, підтвердження врахованих зауважень та оприлюднення позитивного впливу таких процесів на якість освіти.</p>
<p>Роль Порталу</p> <p>How the Portal will contribute</p>	<p>Забезпечення доступу до неупередженої інформації щодо освітніх ресурсів і їх досягнень в одному місці (через єдину точку доступу).</p>
<p>Чи мають учасники процесу повноваження корегувати процес?</p> <p>Do the actors have real mandate to make corrective actions if needed?</p>	<p>Тільки учасники процесу можуть впливати на правила його перебігу та обсяг співпраці, тому що такі мережі є добровільними і самоорганізованими.</p>

<p>Основні проблеми: суперечливі вимоги / дії, які перешкоджають поліпшенню якості</p> <p>What are the major contradicting requirements / actions preventing quality improvement?</p>	<p>1. Деяка упередженість до вимог студентства з боку ВНЗ.</p> <p>2. Певний працівник ВНЗ має підтримувати координацію мережі (як суспільне навантаження).</p> <p>3. Завелике погодинне і «паперово-звітне» (серед обов'язкових) навантаження на працівників освіти для того, щоб займатися живою, цікавою і корисною справою.</p>
---	--

### 5. Підмережа академічні заклади (ВНЗ) – громадськість (експертні мережі)

<p><b>Мета – поліпшення якості освіти й науки через підвищення відповідальності та моніторингу з боку суспільства (what is the goal – «quality» to be reached/assured)</b></p>	
<p>Хто встановлює мету?</p> <p>Who sets the goal?</p>	<p><b>Профільне міністерство</b>  <b>+ профільний парламентський комітет</b>  <b>+ споживач</b>  <b>+ ВНЗ</b></p>
<p>Хто відповідальний за досягнення мети?</p> <p>Who is / are in the position to take action / responsibility of the goal?</p>	<p>1. Міністерство  2. Керівництво ВНЗ (ректор)</p>
<p>Яку користь досягнення мети дасть учасникам процесу?</p> <p>How quality/meeting the goal will benefit the actors</p>	<p><i>Для ВНЗ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- змогу донести інформацію щодо проблем і викликів, які стоять перед освітою, до суспільства;</li> <li>- змогу утворювати робочі групи з експертів (досвід яких підтверджено на Порталі відповідними досягненнями) для вирішення нагальних і перспективних проблем галузі (розробка нових чи корегування наявних законопроектів).</li> </ul>

	<p><i>Для громадськості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- змогу перевірити, що насправді робиться в галузі освіти й науки за кошти платників податків,</li> <li>- приєднатися до впливу на галузь в ролі експертних консультантів і бути почутими.</li> </ul>
<p>Що необхідно для ефективного моніторингу / оцінки ефективності?</p> <p>What is needed to monitor / assess the performance?</p>	<p>Потрібна відкрита достовірна інформація про ресурси освіти, оприлюднені відгуки громадськості, підтвердження врахованих конструктивних зауважень та оприлюднення позитивного впливу таких процесів на якість освіти.</p>
<p>Роль Порталу</p> <p>How the Portal will contribute</p>	<p>Забезпечення доступу до неупередженої інформації щодо освітніх ресурсів та їх досягнень в одному місці (через єдину точку доступу).</p>
<p>Чи мають учасники процесу повноваження корегувати процес?</p> <p>Do the actors have real mandate to make corrective actions if needed?</p>	<p>Тільки учасники процесу можуть впливати на правила його перебігу та обсяг співпраці, тому що такі мережі є добровільними і самоорганізованими.</p>
<p>Основні проблеми: суперечливі вимоги / дії, які перешкоджають поліпшенню якості</p> <p>What are the major contradicting requirements / actions preventing quality improvement?</p>	<p>Певний представник ВНЗ чи громадськості має підтримувати координацію мережі (як суспільне навантаження), для цього необхідна відповідна зацікавленість у результатах співробітництва.</p>

Портал може стати платформою для створення мереж із різними цілями для явного і неявного обміну інформацією. Це так звані *самоврядні* мережі (самоорганізовані і самоврядні – self managed and self organized), завдяки чому їхні члени орієнтовані на результат. Цінність і значення таких мереж у тому, що завдяки

Порталу вони зможуть побачити шлях до успіху інших членів своєї мережі або інших мереж і, отже, наслідувати успішний досвід, скопіювати його, перейнявши систему цінностей, що сприяла успіху. Бути успішними – як у широкому, так і вузькому розумінні – є основною метою всіх представників суспільства й академічної галузі (інакше навіщо співпрацювати?).

Портал надасть змогу переглянути і зберегти інформацію та результати її аналітичної обробки – рейтингування ресурсів (людей, підрозділів, закладів), а також переглянути обрану систему цінностей (набору показників), на підставі яких обробляють інформацію, і безпосередньо сам результат. Це сприяє обмінові цінностями (системами цінностей), взаємопроникненню культур і цінностей (наприклад, між представниками академічної галузі і студентських мереж, громадськості, між представниками різних академічних мереж і т.п.).

Запропонований підхід забезпечує гостро необхідну в українському суспільстві прозорість наявних ресурсів і досягнень, відповідність встановлених цілей наданим можливостям і ресурсам для їх досягнення. Через урахування певних рекомендацій представників суспільства широкі кола зацікавленої громадськості мають змогу неявно впливати на розвиток освіти і науки, що, з одного боку, створює умови для суспільної відповідальності за стан і розвиток цих галузей, а з іншого – уможлиблює оприлюднення певного вигляду звітності освітян і науковців суспільству щодо того, на що використовують кошти платників податків.

Отже, ми забезпечуємо головний компонент у системі забезпечення якості – постійну взаємну еволюцію (коеволюцію) партнерів завдяки обмінові інформацією між партнерами – членами мереж завдяки доступу до відкритої і соціально верифікованої інформації про досягнення кожного.

Практичний посібник

ВІД КОНТРОЛЮ ДО КУЛЬТУРИ ЯКОСТІ:  
*перезавантаження процесів забезпечення якості*  
*в українській вищій школі*

ОТ «ЧТО ТАКОЕ ПЛОХО?» К КУЛЬТУРЕ КАЧЕСТВА:  
*перезагрузка процессов обеспечения качества*  
*в украинской высшей школе*

«WE SHARE BECAUSE WE CARE»:  
*reloading the processes of quality assurance*  
*in the Ukrainian higher education*

Редактори Світлана Гришко  
Тарас Добко  
Олена Кайкова  
Ваган Терзіян  
Тімо Тііхонен

Літературні редактори Ксеня Сімович  
Нелі Беленькова

Дизайн обкладинки Ростислав Рибчанський

Коректори Галина Губалюк  
Надія Кость

Технічний редактор Ростислав Рибчанський

Макет Олег Конкевич

Підписано до друку 17.07.2014. Формат 60×90/16.  
Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Minion Pro.  
Умовн. друк. арк. 10,5. Обл. вид. арк. 7,8.  
Замовлення № 1618.

ТзОВ «Компанія "Манускрипт"»  
вул. Руська 16, м. Львів, 79008  
тел. (032) 235-52-20, тел./факс (032) 235-51-40  
Свідцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
серія ДК № 3628 від 19. 11. 2009 р.



УДК [378:005.6](477)(082)(076)

ББК 74.04(4Укр)я73я43

В42

**Від контролю до культури якості: перезавантаження процесів забезпечення якості в українській вищій школі: практ. посіб. / За ред. С. Гришко, Т. Добка, О. Кайкової, В. Терзіяна, Т. Ти́хонена. – Львів: Видавництво «Компанія "Манускрипт"», 2014. – 168 с.**

Посібник містить методичні результати діяльності консорціуму Темпус-проекту «Національна система забезпечення якості і взаємної довіри в системі вищої освіти (TRUST)», які спрямовані на розробку та впровадження процедур забезпечення якості вищої освіти в Україні на основі принципу «об'єднання через довіру». Учасники консорціуму довели, що необхідною умовою забезпечення якості вищої освіти в Україні є створення прозорості, неупередженості та достовірності всіх процедур у цій сфері. Запропоноване консорціумом рішення базується на застосуванні сучасного інтернет-ресурсу – Порталу забезпечення якості вищої освіти. У посібнику зібрані методичні рекомендації щодо побудови та проведення прозорих, неупереджених і достовірних процедур забезпечення якості освіти через Портал, що має стати підґрунтям для створення довіри суспільства та академічної спільноти до прийняття рішень у сфері вищої освіти.

### **«We share because we care»: reloading the processes of quality assurance in the Ukrainian higher education**

The manual contains methodical results, obtained by the Consortium of the Tempus Project, "Towards Trust in Quality Assurance Systems (TRUST)" aiming towards developing and introducing higher education quality assurance procedures for Ukraine based on the principle "integration through trust". Members of the Consortium proved that necessary conditions for quality assurance are the creation of transparency, an unbiased attitude, and the trustworthiness of all possible quality procedures. This resolution of the Consortium is based on the use of the modern Internet-resource – Higher Education Quality Assurance Portal. This manual collects methodical recommendations for developing and conducting transparent, unbiased and trustworthy quality assurance procedures with the help of the Portal, and thereby providing an authentic basis of trust for both the society at large as well as the academic community in Ukraine towards the decisions adopted in the sphere of higher education.

ISBN 978-966-2400-38-0



## “НАЦІОНАЛЬНА СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ І ВЗАЄМНОЇ ДОВІРИ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ (TRUST)”

Проект скерований на розробку нової стратегії забезпечення якості вищої освіти та підходів до прозорої та неупередженої оцінки якості освіти, в основу яких покладено європейські практики, що базуються на «трикутнику» освіта – дослідження – інновації згідно з Лісабонською стратегією. Це дозволить створити національне інноваційне середовище з університетами в ролі основних елементів системи забезпечення якості.

## “TOWARDS TRUST IN QUALITY ASSURANCE SYSTEMS (TRUST)”

The project “Towards Trust in Quality Assurance Systems” will provide a unified transparent framework for the quality assurance of the Ukrainian higher education system which is in line with the common European academic culture and supports both the national reform of higher education and integration of Ukraine into the European Higher Education Area.



ПРОГРАМА ТЕМПУС – освітня програма Європейського Союзу, яка підтримує модернізацію системи вищої освіти та створює простір для співпраці в країнах-партнерах ЄС через університетські проекти. Заснована в 1990 році, програма Темпус охоплює сьогодні 27 країн: на Західних Балканах, у Східній Європі, Центральній Азії, Північній Африці та на Близькому Сході. Програма Темпус фінансує міжуніверситетську співпрацю у сфері розробки та вдосконалення навчальних програм, управління університетами, взаємодії науковців і громадянського суспільства, партнерство освіти і бізнесу, а також структурні реформи у сфері вищої освіти.

TEMPUS is the European Union's programme which supports the modernisation of higher education in the Partner Countries of Eastern Europe, Central Asia, the Western Balkans and the Mediterranean region, mainly through university cooperation projects. The overall objective of Tempus is to contribute to the creation of an area of cooperation in the field of higher education between the European Union and Partner Countries in the countries neighbouring the EU.

