

# Концепція забезпечення якості вищої освіти України

*В Україні, як і в багатьох інших пост-тоталітарних країнах, система вищої освіти залишається закритою, вимоги до якості формуються і перевіряються переважно профільними міністерствами (виконавцями, а не реальними замовниками освітніх послуг) і не завжди корелюють з дійсними потребами відкритого ринку. А важливі гравці, що мають скеровувати учасників освітнього процесу: бізнес, студенти, національні та міжнародні громадські організації та ін. не беруть участь, навіть побічно, у процедурах забезпечення якості, хоча формально така участь передбачена. Головною задачею освітніх закладів стає не підвищення власної якості та ефективності, а успішність формального звітування перед державними органами контролю, породженням чого, за відсутності мотивації і серйозного суспільного контролю, стає корупція.*

*Ми пропонуємо концепцію, за якої основою забезпечення якості освіти є культура громадського контролю, що полягає у (1) відкритому звітуванні учасників освітніх процесів перед суспільством щодо власних академічних та наукових досягнень, (2) перевірці достовірності та оцінці важливості суспільством цих досягнень за власними системами цінностей (набором критеріїв якості, зважених за ступенем їх важливості), які можуть відрізнятися для різних зацікавлених осіб чи груп, в залежності від їх потреб у освіті, і (3) прозорому розподіленні ресурсів між учасниками системи вищої освіти (ВО) згідно із результатами оцінювання їх досягнень за критеріями, узгодженими заздалегідь на національному рівні.*

*Як інструмент для реалізації таких функцій ми пропонуємо Національний Web-портал із забезпечення якості вищої освіти України, побудований за принципами соціальних мереж, що дозволить користувачам відкрито публікувати, отримувати, контролювати, оцінювати та поширювати інформацію «з перших рук». Навколо порталу має сформуватися потужна спільнота осіб із високим рівнем академічної культури – вмінням обмірковано та зріло розпоряджатися власною свободою дій в академічному світі, сучасним розумінням поняття якості освіти та власної ролі в процесах її забезпечення. Це сприятиме еволюції системи вищої освіти в бік збільшення її внеску у всебічний розвиток держави та світовий прогрес.*

*Навіть якщо припустити, що автономія вузів та інші академічні свободи будуть виборені і з'являться у новому законі про вищу освіту, вони запрацюють на благо а не на шкоду якості освіти тільки за умови наявності достатнього рівня академічної культури в українському суспільстві.*

## ***Неформальна передмова від авторів Концепції***

*Ми, команда проекту TRUST, на підставі аналізу фактів, публікацій, різноманітних експертних висновків, громадської думки, та ін., вимушені також визнати що система ВО в Україні продовжує процес деградації. Але, як би привабливо не було звалити відповідальність за цей процес зазвичай на менеджерів освіти (влада, чиновники, керівництво ВНЗ), на брак ресурсів та академічних свобод, після ретельного аналізу поточної ситуації ми змушені визнати, що ми всі є співучасниками процесу деградації і однаково винні в ситуації, що склалася. За наведені нижче факти системних проблем у вищій освіти ми всі несемо не меншу (а може і більшу) відповідальність, ніж адміністративно-командна система ВО України.*

*Система менеджменту ВО України та її компоненти, включаючи так звану систему забезпечення якості, повністю відповідають тому низькому рівню академічної культури, яка властива всім учасникам ВО (студентам, батькам, викладачам, роботодавцям, адміністрації).*

*Таким чином, в даному документі ми пропонуємо концепцію з подолання головного негативного фактора, що перешкоджає розвитку ВО в Україні, а саме низької академічної культури всіх учасників процесу ВО.*

## **Вступ**

Освіта як головний творець та розповсюджувач знань і соціального досвіду, є потужним фактором розвитку людського потенціалу та економічного зростання. Але для забезпечення такого розвитку необхідним є не стільки високий рівень доступу населення до освіти, скільки **якість освіти**, яка вимірюється в обсязі здобутих когнитивних навичок. Аналіз освітнього сектору в країнах, що розвиваються, тільки доводить цей факт: показники якості освіти в таких країнах набагато гірші, ніж кількісні показники, якими переважно звітують, зокрема і в Україні<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> E. Hanushek, and L. Wößmann, The Role of Education Quality for Economic Growth, *World Bank Policy Research Working Paper*, Vol. 4122, 2007, Available in: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/7154/wps4122.pdf?sequence=1>.

Незалежні спостерігачі вказують на низьку ефективність українських освітніх закладів з точки зору інноваційних досліджень, внеску до світового банку знань<sup>2</sup>, інтеграції в міжнародні освітні та наукові мережі, мобільності викладачів і студентів, зв'язків з бізнесом і впливу на формування національної еліти, а також стимулювання гарного економічного і політичного управління<sup>3</sup>. В авторитетному рейтингу Таймс або в Шанхайському рейтингу немає жодного університету України.

Промовистими є і економічні показники України. ВВП на душу населення в Україні в 2012р. дорівнював \$ 3,87тис.<sup>4</sup>, в той час, як середньосвітовий показник складає \$10,7тис., російський – \$14,2тис., польський – \$12,5тис. а фінській – \$46,1тис. Україні вдалося здобути лише 82<sup>5</sup> місце (серед 142 країн) в рейтингу національної конкурентоспроможності та 161<sup>6</sup> місце (серед 177 країн) за індексом економічної свободи.

Чому наявна система вищої освіти України не забезпечує гідні якісні результати?

В додатках А і Б наведено аналіз існуючої системи забезпечення якості освіти, який підтверджує, що Україна має ресурсне середовище ("вхід") та нагальну потребу в якійсній освіті і для розвитку країни, і для зростання добробуту її окремих громадян ("вихід"). Самі процеси забезпечення якості ВО України формально продумані, прописані в нормативно-законодавчій базі, збудовані і відточені за багато років. Проблема одна: вони не працюють.

---

<sup>2</sup> The Scimago Institutions Ranking, the SIR World Reports 2012, Available in: [http://www.scimagoir.com/pdf/sir\\_2012\\_world\\_report.pdf](http://www.scimagoir.com/pdf/sir_2012_world_report.pdf)

<sup>3</sup> J. Parusinski, Ukraine's Higher Education Institutions: Fighting isolation, *European Focus*, No. 7, 2010, Available in: [http://www.icps.com.ua/files/articles/56/10/EF\\_7\\_2010\\_ENG.pdf](http://www.icps.com.ua/files/articles/56/10/EF_7_2010_ENG.pdf)

<sup>4</sup> World Economic Outlook Database-April 2013, International Monetary Fund. Available in: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/index.aspx>

<sup>5</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_CompetitivenessIndexRanking\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_CompetitivenessIndexRanking_2011-12.pdf)

<sup>6</sup> <http://www.heritage.org/index/ranking>

# 1. Суть проблеми забезпечення якості вищої освіти України

Ключовим моментом в розумінні проблем ВО України є наступне. Будь-який процес функціонує в зовнішньому середовищі. Існує два принципових підходи до взаємодії із зовнішнім середовищем: адміністративний (на основі загальнодержавних цілей і завдань) і вільного вибору (на основі вільного вибору самих людей). Формалізовані процеси освіти, які організуються та контролюються державою – це область дії адміністративних механізмів. Формалізовані або неформальні процеси, які регламентуються і контролюються суспільством – це область дії механізмів вільного вибору.

Українська система забезпечення якості йде корінням в радянське минуле, коли контроль над якістю освіти здійснювався адміністративно-командними методами. Це логічно, тому що споживачем послуг освіти в тій системі була держава. Відтак, в українській системі освіти логічно побудовані ті елементи, які були створені за умов адміністративного управління (за радянських часів) – тобто формальні процеси і процедури.

Європейська система освіти – навпаки, формувалася в умовах природнього вибору, коли вимоги до якості освіти висувалися безпосередніми споживачами освітніх послуг – галузями, роботодавцями, студентами (рис. 1).

Принципи менеджменту ВО в Україні залишилися адміністративними, оскільки фінансування університетів (крім приватних) можливе тільки з бюджету (за винятком невеликих поступок у вигляді платних освітніх послуг). І зміст процесів в українській системі освіти не змінився. А зовнішнє українське середовище – це вже не планова економіка, а дикий ринок часів первісного нагромадження капіталу. Крім того, стрімка світова глобалізація освіти та студентська мобільність призвели до диверсифікації постачальників освітніх послуг, створюючи

необхідність в посиленні якості вищої освіти. Головним замовником освітніх послуг і контролером їх якості тепер є суспільство, а не держава.



Рисунок 1 – Відмінності у формуванні української та європейської систем забезпечення якості освіти

Проте, в Україні ніхто з гравців ВО не здійснює активних дій для того, щоб створити громадський запит на відповідність української освіти світовому рівню. Проблема забезпечення якості ВО знаходиться саме в площині механізмів взаємодії суспільства та освітнього процесу. Зараз, коли стейкхолдери освітнього процесу знаходяться поза сферою державного управління, не можна зробити формальну освітню процедуру, засновану на залученні, наприклад, представників промисловості. Незалежний статус дозволяє їм не брати участь у цьому. Для їх залучення до процесу, яким би логічним за формою він не здавався, потрібні механізми соціальної зацікавленості.

А саме соціальна активність суспільства якраз і відсутня в нашій системі освіти. Через те, що зовнішнє середовище змінилося, старі стимули перестали працювати (не можна змусити стейкхолдерів

співпрацювати на благо системи освіти), а нові стимули не сформувалися (стейкхолдерам не цікаво співпрацювати з системою освіти). Немає механізмів громадської зацікавленості та громадського контролю. І забезпечити їх простим декларуванням неможливо.

У таких умовах кардинальна ломка існуючих процесів в українській освіті може бути такою ж згубною, як і бездіяльність.

Коли досвід окремих осіб накоплюється і багаторазово повторюється, то в суспільстві створюється сукупність стійких форм діяльності, тобто **культура**. Отже, в результаті накопичення європейським соціумом відповідних навичок та умінь була природним чином сформована культура забезпечення якості освіти.

В Україні за історично-об'єктивних обставин немає знань про те, як слід діяти в умовах вільного вибору, щоб забезпечити свої вимоги до якості освіти.

Не дивно, що українські ВНЗ демонструють низьку ефективність. **Відсутність в Україні культури реалізації потреб і прав учасників освітнього процесу у поєднанні із застарілими принципами адміністрування освітньої системи призводить до таких негативних явищ:**

(1) Відсутність мотивації студентів, викладачів, роботодавців, урядових та неурядових організацій до підвищення якості освіти. Не існує зв'язків між продуктивністю ВНЗ і обсягами ресурсів, отриманих ним від держави. Тому ВНЗ не вмотивовані розвиватися, об'єктивно виконувати самооцінку тощо.

(2) Національна система забезпечення якості ґрунтується на **спотвореній і застарілій "системі цінностей"** (маються на увазі показники якості); тому моніторинг розвитку системи освіти не відповідає цілям підвищення якості. Немає чіткого визначення поняття "якість вищої освіти", тому важко знайти гравця в межах цій системи, який може дати розумну відповідь на питання: що є "добрим" і "поганим" у вищій освіті.



(3) Повна та послідовна система забезпечення якості, в європейському розумінні, відсутня в українській освіті. ВНЗ частково реалізують її у формі процедур моніторингу якості, які виконуються на основі однакових для всіх університетів критеріїв, при цьому їх різнотипність не розглядається. Найголовніше ж те, що немає жодних процедур стратегічного планування розвитку університетів, а також реальної мети для підвищення рівня освіти.

(4) Система, яка в Україні називається забезпеченням якості, спрямована не на допомогу гравцям в сфері ВО розвиватися в напрямку високої якості, а на контроль, тиск і покарання тих, які не відповідають встановленим критеріям.

(5) Існуючі процедури забезпечення якості не є прозорими ані для самих учасників, ані для зовнішнього спостерігача (суспільство, промисловість, міжнародні експерти тощо). Немає прозорості й в тому, як спостереження (нескінченний моніторинг) "якості" призводить до ухвалення рішень та дій.

(6) Але при цьому спостерігається надмірність органів, що контролюють якість освіти. Їх неузгоджені дії і велика кількість процедур оцінок якості освіти призводять до знецінення відповідних процедур і зниження мотивації ВНЗ до повноцінної участі в них.

(7) Дані про освітні процеси, заявлені ВНЗ в різних звітах, в своїй більшості є надлишковими, недоречними і такими, що швидко застарівають. Крім того, їх статистична природа не може відображати реальну якість ВО, заслуги і досягнення.

(8) Майже всі державні зобов'язання щодо вищої освіти і науки не виконуються так, як повідомляється (фінансування, пільги тощо).

(9) Всі гравці в системі забезпечення якості залежать від державної влади (тобто створені і фінансовані державою), до їх діяльності немає достатньої довіри із-за неможливості об'єктивних рішень та дій з їх боку.

(10) Управління ВО здійснюється в реальному часі жорстко централізованою адміністративно-командною системою, у якій практично немає місця для діяльності ВНЗ відповідно до їх власних планів та цілей.

(11) Потенційно важливі гравці не мають влади в національній системі забезпечення якості і не мають правових засобів впливати на будь-які рішення в рамках системи вищої освіти.

(12) Діяльність персоналу ВНЗ пов'язана із надзвичайно високим обсягом бюрократії, оскільки офіційне звітування про "результати" стає більш важливим, ніж самі досягнення. Повна відсутність часу не дозволяє навіть думати про якість результатів, перебуваючи в безперервному процесі звітності.

**Ще раз підкреслюємо, що в усіх наведених негативних фактах в рівній мірі винні усі учасники процесу ВО.**

Все це свідчить про необхідність змін. Беручи до уваги поточний стан української вищої освіти слід визнати, що **загальною довгостроковою метою** українського суспільства є створення повноцінної системи забезпечення якості вищої освіти шляхом еволюційних перетворень, а не революційного реформування. Шлях до поліпшення якості освіти – це істотні структурні зміни. Вони полягають не лише у простому додаванні ресурсів, але передусім **мають на меті розвиток участі суспільства в забезпеченні якості освіти.**

Конкретними цілями, виходячи із довгострокової мети, є:

(1) розробка понять якості та національної концепції забезпечення якості освіти в українському контексті;

(2) розробка систем цінностей у вищій освіті відповідно до провідних європейських практик, які вже зарекомендували себе як такі, що працюють на ефективність освіти в умовах вільного ринку (на основі



трикутника знань "освіта - дослідження - інновації", згідно з Лісабонською стратегією<sup>7</sup>);

(3) підвищення мотивації всіх гравців ВО;

(4) покроковий та паралельний перехід від бюрократичних процедур до прозорих процедур забезпечення якості за участі всіх важливих стейкхолдерів.

## **2. Інформаційно-комп'ютерні технології (ІКТ) як єдиний можливий спосіб еволюції української вищої освіти**

Відсутність культури та дійових механізмів забезпечення якості освіти зводить нанівець весь механізм вищої освіти. Така ситуація посилюється громадянською бездіяльністю, яка в свою чергу призводить до розвитку корупції. Адже на кожному з рівнів управління легше домовитися, ніж домагатися реалізації своїх прав. Численні опитування громадської думки, звіти правоохоронних органів, відгуки співробітників і студентів свідчать про наявність системної корупції на всіх рівнях української системи вищої освіти<sup>8</sup>.

Вихід з цієї ситуації очевидний – вищій освіті в першу чергу потрібна культура забезпечення якості як накопичений досвід взаємодії суспільства і системи вищої освіти. Тобто **суспільство має бути проінформоване про стан ВО на всіх рівнях системи і озброєне прикладами того, як можна впливати на її якість.**

Тому перший крок у формуванні культури забезпечення якості освіти – це **створення потужного інформаційного поля.** По-перше, необхідно

---

<sup>7</sup> Lisbon European Council 23 and 24 March Presidency Conclusion / European Union Parliament Website. – Available in: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.en0.htm](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.en0.htm)

<sup>8</sup> Стан корупції в Україні. Порівняльний аналіз загальнонаціональних досліджень 2007–2009, 2011, Звіт за результатами соціологічних досліджень. – Київ, 2011. – 47с, [http://uniter.org.ua/data/block/corruption\\_in\\_ukraine\\_2007-2009\\_2011\\_ukr.pdf](http://uniter.org.ua/data/block/corruption_in_ukraine_2007-2009_2011_ukr.pdf)

прийняти прості і зрозумілі правила "що є добрим і що є поганим" в освіті. Саме споживачі освітнього продукту мають право на пряму на основі відкритої інформації свідомо формувати свої вимоги, а відповідно – критерії якості освіти. По-друге, потрібні зрозумілі і відкриті суспільству процедури забезпечення якості освітнього процесу (зокрема, і контроль якості).

Другий крок у формуванні культури забезпечення якості освіти – це дія. **Суспільству необхідні прецеденти**. І тут виникає проблема: хто почне діяти? Жодних істотних змін, ініційованих самою освітньою системою, очікувати не можна, оскільки система завжди зацікавлена залишатися стабільною і статичною, а також неконтрольованою з боку своїх основних споживачів. Національні органи влади не вмотивовані реформувати існуючу систему освіти та створювати умови для її інтеграції в європейський освітній простір.

Весь попередній досвід політичних реформ в Україні демонструє і соціальну інертність суспільства. Будь-які окремі заходи або рекомендації щодо поліпшення стану освіти не дадуть відчутних результатів, доки суспільство не еволюціонує в бік усвідомлення значення якості вищої освіти. Але якщо **дія здійснюється спільно – досвід може бути корисним і стати першим кроком в формуванні громадського запиту на якість освіти**.

Формування культури має відбуватись природнім чином – через демонстрацію об'єктивної картини, а не примус. Звідси – необхідна умова для формування культури забезпечення якості освіти: **оприлюднення**. Це – один з найбільш дієвих механізмів "невидимої руки": ніяких директив та вказівок, тільки свобода вибору, коли кожен учасник має право обирати свій розвиток. Але і **суспільство має право вільно отримувати об'єктивну інформацію**.

Такий принцип не просто забезпечити: природне формування культурного пласту – це століття, однак саме життя з його науково-

технічним прогресом дає інструмент для прискорення еволюційних процесів у вищій освіті та суспільстві – універсальну комунікаційно-інформаційну платформу, доступну всім і фактично скрізь – Інтернет. Ресурси мережі дозволяють якісно інформувати суспільство та залучати його в процеси прийняття рішень. Технічні та соціальні можливості електронної демократії достатньо великі, щоб розірвати порочне коло корупції, а потреби суспільства, роботодавців, викладачів, студентів призвести до усвідомлення і перетворити на соціальні та економічні інтереси.

Дієвий спосіб забезпечити прозорість на всіх рівнях національної системи ВО – створити за допомогою сучасних інформаційних технологій (зокрема, Web-технологій, що використовують відкритість, доступність та мережеві можливості, надані Інтернет і веб-простором) **інформаційної платформи для прямого зв'язку між суспільством і освітою**, яка би забезпечила:

(1) доступ громадськості до первинної інформації про існуючу систему освіти, гравців і процеси в ній, накази та транзакції, досягнення і оцінку їх впливу на академічний та соціальний розвиток (імпакт);

(2) посилення громадського впливу та контролю за правдивістю інформації про систему освіти за допомогою соціальних механізмів перевірки та контролю;

(3) можливість отримання об'єктивних аналітичних висновків і оцінок у вигляді статистик, рейтингів, тощо на основі первинної інформації про систему освіти.

Такою платформою може стати Web-портал<sup>9</sup>, який виконуватиме функції соціального барометру академічної якості.

**Портал надасть технічні засоби для:**

---

<sup>9</sup> V. Terziyan, *TRUST: Towards Trust in Quality Assurance Systems. Brief Introduction of the Project Idea*, In the Presentation during the: TRUST (516935-TEMPUS-1-2011) Project Coordination Meeting, Kiev, Ukraine, October 20, 2011, Available in: <http://www.cs.jyu.fi/ai/Quality-2.ppt>

(1) реєстрації користувачів – представників різних груп стейкхолдерів, що дозволить отримати широкий діапазон поглядів і, в той же час, об'єднати активну аудиторію, зацікавлену у якості вищої освіти та долучити її до механізмів прямого впливу на освітні процеси;

(2) спільної реєстрації первинних фактів про національні освітні та наукові ресурси (гетерогенні за своєю природою: актори і процеси в рамках ВО, накази і транзакції, передовий досвід, досягнення, тощо) самими учасниками ВО і стейкхолдерами. Це гарантує постійне поповнення баз порталу найбільш актуальною інформацією;

(3) підтвердження правдивості і несуперечності опублікованої інформації соціальними методами перевірки для створення реальної картини вищої освіти України;

(4) перегляду зареєстрованих фактів про освітні і наукові національні ресурси всіма зацікавленими відвідувачами Порталу;

(5) сервісів для автоматизованої підтримки процедур забезпечення якості (оцінка освітніх і наукових ресурсів, створення рейтингів, порівняльних таблиць, звітів, тощо);

(6) декларування власних систем цінностей користувача, що можуть складатися з багатовимірних і мультиконтекстних показників якості вищої освіти і використовуватись для персоналізованої оцінки якості освітніх і наукових ресурсів та розробки індивідуальних стратегій забезпечення якості. Це зробить схеми (системи цінностей, процедури, стратегії), що використовуються різними гравцями вищої освіти, прозорими і відкритими для наслідування під час розробки або оптимізації власних моделей іншими учасниками. Крім того, використання певного набору критеріїв якості поділить всіх акторів забезпечення якості на групи, що складатимуться з учасників освіти зі спільними інтересами.

(7) збору, аналізу та розповсюдженню даних в сфері забезпечення якості освіти, які можуть бути отримані за допомогою анонімних або

цільових запитів, досліджень або за рахунок імпорту зовнішніх статистичних даних (наприклад, показників наукометричних баз даних).

В результаті навколо порталу сформується відповідна цифрова екосистема, а також буде створено простір в українській вищій освіті, до якого існуватиме **високий рівень довіри**.

Такий портал буде здатний працювати в різних контекстах (спричинених політичними, економічними та іншими причинами) на різних рівнях (міжнародному, європейському, національному та місцевому ) у багатьох аспектах діяльності ВНЗ. Це сприятиме розвитку найбільш доречних стратегій забезпечення якості, оцінок ВНЗ, рейтингів для окремих ВНЗ або всієї національної системи освіти і надаватиме можливість перевірки прийнятих рішень. Така гнучка система має бути цікавою міжнародній спільноті, тому що вона здатна продемонструвати специфіку національних пріоритетів, так само, як і культурні та соціальні відмінності.

Якщо незалежне агентство із забезпечення якості вищої освіти не буде створене в Україні найближчим часом, портал може розглядатися як альтернатива такому агентству, що буде доступним для українського академічного співтовариства і за його межами.

### **3. Основні заходи для виведення системи забезпечення якості вищої освіти з кризи**

Умовами успішного розвитку освітніх систем, визнаними в світі, є: вибір і конкуренція, децентралізація та автономія, відповідальність за результати. Тому створення системи забезпечення якості для української вищої освіти має базуватись на цих принципах і відповідати провідним сучасним європейським практикам.

Порталу в цьому завданні відведено роль основного рушія створення прозорого освітнього середовища із високим рівнем довіри і

розумінням важливості якості вищої освіти, а також інструмента для підтримки запропонованих далі заходів, який гарантує, що всі процедури контролю якості ґрунтуються на достовірних, прозорих і відповідних джерелах інформації та зрозумілих методах прийняття рішень.

Серед найважливіших заходів для виведення системи забезпечення якості вищої освіти України з кризи слід визначити наступні:

**(1) Створення національного визначення поняття якості** на основі кращих європейських практик та трикутника знань. На сьогодні широке коло українських експертів не може назвати ані загальних вимог до якості освіти, ані загальноприйнятого визначення цього поняття, яке б відповідало сучасним потребам України. Тому терміново потрібно розробити модель національної системи цінностей у вигляді набору загальних властивостей, що характеризують якість вищої освіти. Розроблену модель необхідно поширювати на національному рівні і обговорювати. Важливо, щоб українське суспільство, особливо академічна його частина, прийняло її. Основними передумовами її відповідності моделі сучасним потребам і тенденціям є:

- відмова від числових статистичних властивостей, використовуваних нині, на користь набору властивостей, які показують ефективність освіти через її дійсний вплив на соціальний та академічний прогрес;
- при формуванні показників якості треба орієнтуватись на світові освітні цінності: створення нових знань, інновацій і їх передачу у збалансованій взаємодії вершин трикутника знань;
- потрібно використовувати найкращий міжнародний досвід та практики: це дозволить спростити і скоротити час аналізу та розвитку і сприятиме інтернаціоналізації української ВО.

**(2) Розвиток власних стратегій еволюції ВНЗ** на основі глобальної концепції у вигляді унікальних систем цінностей, що враховуватимуть специфіку діяльності і цілі ВНЗ. Кожен ВНЗ має розробити власну унікальну стратегію еволюції з врахуванням одночасно



глобальної національної системи цінностей, що відображає основні запити суспільства, і специфіки роботи ВНЗ. Розроблена стратегія являтиме модель системи цінностей, що складається з відповідного набору властивостей, які відображають якість ВО, зважених за їх значимістю. Розроблені моделі мають бути відкритими і повністю доступними для зовнішнього спостерігача з метою прозорості освіти, а також для поширення кращих практик. Це також має підвищити рівень довіри до тих гравців вищої освіти, які демонструють високий рівень ефективності, використовуючи власні системи цінностей, і призвести до створення груп, що складаються з гравців ВО зі спільними інтересами і поглядами на якість освіти. Щоб знайти власну стратегію, ВНЗ застосовуватимуть методи, схожі на ті, що використовуються під час природної еволюції: механізми часткового штучного відбору і алгоритми пошуку оптимального рішення, з використанням успадкування, мутації, відбору і кросоверу систем цінностей.

**(3) Розробка прозорих процедур забезпечення якості** для еволюції ВНЗ у відповідності з вибраною системою цінностей. Процедури можуть розрізнятися для різних ВНЗ, особливо якщо заклади відносяться до різних типів. Єдине, що має бути спільним для всіх закладів, – процедури повинні бути доступними і відкритими для суспільства, а також сприяти досягненню, підтримці або підвищенню якості вищої освіти, спираючись на наступні умови-аксіоми:

- високий рівень кваліфікації викладацького складу;
- мотивацію всіх учасників брати участь у поліпшенні якості освіти;
- прозорість інформації на всіх рівнях системи вищої освіти;
- достатню кількість ресурсів і їх справедливий розподіл на основі досягнутої якості;
- гнучкість освітнього контенту;
- мобільність професорсько-викладацького складу та студентів;
- академічну свободу, самостійність і незалежність.

Процедура моніторингу якості повинна проводитись незалежним агентством, що оцінюватиме діяльність ВНЗ (або інших академічних ресурсів) згідно із глобальною концепцією національної якості і системою цінностей ВНЗ. Агентство повинно бути членом ENQA (Європейська асоціація із забезпечення якості у вищій освіті), щоб виправдовувати свій незалежний і надійний статус і отримувати важливі послуги ENQA. Участь міжнародних експертів в моніторингових процедурах є обов'язковою. Необхідно сформувати певну оцінювальну функцію для визначення відповідності об'єкта оцінки вказаним заздалегідь критеріям.

**(4) Запровадження автономії ВНЗ після того, як культуру забезпечення якості буде сформовано.** Поточний стан національної ВО доводить той факт, що існуюча система централізованого жорсткого контролю негативно впливає на ефективність системи забезпечення якості. Ключове вирішення цієї проблеми полягає у самоорганізації системи, обмеженій тільки загальними правилами. Державний ВНЗ як одиниця, повністю підконтрольна МОНу України (інколи – іншому міністерству), відрізняється реактивною поведінкою – не може приймати власні рішення. Відповідно, ВНЗ не може нести відповідальність за свою діяльність та її результати, працюючи за принципом виконання наказів згори, що призводить тільки до короткотермінового ефекту. На відміну від автономної структури, яка зацікавлена у максимальній ефективності та вимушена бути проактивною за своєю суттю – ставити довгострокові цілі та реалізовувати деяку стратегію розвитку. Державний ВНЗ, що керується ззовні, не може повноцінно слідувати власній стратегії, якою б продуманою та своєчасною вона не була. Реактивність поведінки зберігається на всіх рівнях діяльності ВНЗ – від міністерства через ректора до викладача, впливаючи на відсутність академічної свободи та творчості.

Але ще раз наголошуємо, що автономія (в понятті повної свободи прийняття рішень) може бути згубною за умов існуючого низького рівня культури в середовищі вищої освіти та зацікавлених зовнішніх сторін.

**Отже, найбільшої шкоди вищій освіті в Україні завдає відсутність культури забезпечення її якості, яка формується через накопичення досвіду. Університетська автономія та прозорість вищої освіти, підтримана механізмами електронної демократії, та високою академічною культурою всіх учасників процесу мають стати гарантією успіху заходів забезпечення якості в системі вищої освіти.**