



УДК 378.47005.336.3 (436)

## СТРАТЕГІЇ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ОСВІТИ: ДОСВІД АВСТРІЇ

Балацька Л.П., старший викладач  
кафедри іноземних мов  
Національний університет «Львівська політехніка»  
Олексів Г.Д., старший викладач  
кафедри іноземних мов  
Національний університет «Львівська політехніка»  
Шийка О.І., к. пед. н.,  
викладач техніко-економічного коледжу  
Національний університет «Львівська політехніка»

У статті розглянуто теоретичні засади стратегічного планування розвитку університетів. Виокремлено, зокрема, два основні підходи до формування стратегії університетів, проілюстровані конкретними прикладами. Акцентовано увагу на особливостях стратегічного планування забезпечення якості університетської освіти в Австрії.

**Ключові слова:** стратегічне планування, університет, Австрія, якість університетської освіти, менеджмент якості.

В статье рассмотрены теоретические основы стратегического планирования развития университетов. Выделены, в частности, два основных подхода к формированию стратегии университетов, проиллюстрированные конкретными примерами. Акцентируется внимание на особенностях стратегического планирования обеспечения качества университетского образования в Австрии.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, университет, Австрия, качество университетского образования, менеджмент качества.

Balatska L.P., Oleksiv H.D., Shyika O.I. STRATEGIES AND MODERN TENDENCIES OF UNIVERSITY EDUCATION: AUSTRIAN EXPERIENCE

The article deals with theoretical principles of university development planning strategy. Two main approaches to the formation of university strategy are highlighted, special examples are illustrated. Particular features of strategic planning of university education quality assurance in Austria are emphasized.

**Key words:** strategic planning, university, Austria, quality of university education, quality management.

**Постановка проблеми.** Історично склалися так, що європейські університети нині є не лише осередками отримання знань, а й центрами впливу на економічну, соціальну, політичну та культурну складові частини державної політики. Така ж тенденція є характерною і для українських університетів, і саме ця обставина, а також інтеграція України до освітнього та наукового простору Європи роблять першочерговим завданням запровадження системи забезпечення якості освіти з метою наближення вітчизняної галузі вищої освіти до європейських стандартів.

При цьому особлива увага звертається на стратегічну спрямованість забезпечення якості освіти та її місце у загальноуніверситетській системі управління. Управління якістю освітніх послуг є невід'ємною частиною науково обґрунтованої стратегії розвитку університету, яка, у свою чергу, базується на соціально-економічних реаліях, що склалися на сучасному етапі на державному та міжнародному рівнях.

Розвинуті європейські країни мають вагомий досвід у вирішенні проблеми забезпечення якості вищої освіти. Зокрема, Австрія є одним із лідерів європейського простору вищої освіти. У цій країні рівень безробіття серед молоді є одним із найнижчих серед європейських країн (10,5% у лютому 2017 р.), а вища освіта має стабільно високу рейтингову позицію у Європі [8].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукової літератури засвідчує, що окремі аспекти проблеми організації системи освіти в Австрії досліджували вітчизняні науковці, зокрема К. Корсак, О. Локшина, О. Матвієнко, А. Сбруєва, Л. Пуховська. Ця тематика частково стала предметом досліджень зарубіжних (переважно австрійських) учених – К. Фабера (K. Faber), Ю. Олькерса (J. Oelkers) та деяких інших. Із переліку найбільш ґрунтовних досліджень феномена якості університетської освіти варто виокремити роботи англійських фахівців Л. Харві (L. Harvey),



Дж. Ньютона (Y. Newton), нідерландського фахівця Ф. ван Вугта (F. van Vught), американського фахівця Д. Гарвіна (D. Garvin), німецького експерта С. Харріс-Хеммерт (S. Harris-Huemmert), австрійського педагога А. Бернхарда (A. Bernhard) та багатьох інших.

Таким чином, аналіз наукової літератури, необхідність поглиблення науково-теоретичних розробок стосовно вивчення позицій забезпечення якості освіти у стратегії розвитку університету, актуальність, теоретична і практична значущість вирішення означеної проблеми, недостатній рівень її дослідження, пошук можливостей екстраполяції кращих зразків зарубіжного досвіду у вітчизняний освітній простір зумовили вибір напрямку цього дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є спроба виокремлення й аналізу особливостей застосування прогресивного досвіду стратегічного планування забезпечення якості університетської освіти в Австрії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основними завданнями системи менеджменту якості освітньої установи університетського рівня є підтримка та подальше вдосконалення основних її функцій – навчання і наукових досліджень. При цьому особлива увага звертається на стратегічну спрямованість забезпечення якості та її місце у загальноуніверситетській системі управління.

Стратегія зазвичай характеризується значною тривалістю у часі, проте процедури з її формування, утілення, аналізу результатів, а також за необхідності внесення відповідних корегуючих заходів мають відбуватися регулярно. Стратегічне планування у сфері управління якістю вищої освіти можна охарактеризувати як процедуру створення і забезпечення стратегічного балансу між метою університету, його потенційними можливостями та ймовірністю досягнення позитивних результатів на ринку освітніх послуг. Основу стратегічного плану має складати всесторонній аналіз можливостей освітнього закладу з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. На основі такого аналізу формується стратегія розвитку організації, визначаються цільові пріоритети. Стратегічне планування загалом спрямовується на адаптацію діяльності університету до мінливих умов зовнішнього середовища та на отримання вигод із нових можливостей [1, с. 9–10].

Е. Морган (A. Morgan) описує два основні підходи до стратегічного планування (комплексний і проблемний), оцінює їх із погляду практичного використання у сучасних університетах [2, с. 19–20].

Зокрема, представляючи *комплексний підхід*, автор згадує його класичний зразок – модель стратегічного планування Дж. Брайсона, що передбачає такі етапи: 1) формулювання вихідних умов; 2) огляд організаційної нормативної бази; 3) оцінка місії та цінностей організації; 4) оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища (SWOT-аналіз); 5) визначення стратегічних пріоритетів організації; 6) формулювання стратегії; 7) обговорення і прийняття стратегії та плану; 8) опис майбутніх перспектив організації; 9) реалізація; 10) переоцінка стратегії та процесу планування [2, с. 19; 3, с. 24–26]. При цьому автор допускає, що стратегічне планування залежить від різноманітних ситуативних обставин. Загалом, незважаючи на те, що комплексний підхід є гнучким, він ґрунтується на ретельно опрацьованих вихідних даних: складних дослідженнях внутрішнього і зовнішнього середовища, формулюванні місії та мети організації.

Інший підхід до стратегічного планування – *проблемний*. Дж. Брайсон стверджує, що деякі організації можуть почати здійснення стратегічного планування з п'ятого етапу його моделі (визначення стратегічних пріоритетів). Організація відбирає і зосереджує увагу на обмеженому колі питань фундаментальної політики, найважливіших для визначення місії, цілей, шляхів фінансування організації. Основним для цього підходу буде «керіваність», тобто обмеження процесу стратегічного планування часом, ресурсами, політичною волею організації [3, с. 104].

Австрійські університети в сучасний період приймають, переглядають та оновлюють власні стратегічні плани. Зокрема, план розвитку університету ім. Карла Франца (м. Грац) на 2013–2018 рр. містить елемент стратегічного планування, у побудову якого покладено використання комплексного підходу, що визначає загальноуніверситетську місію, системи цілей університету та основні стратегії діяльності. Складовими частинами плану є плани академічних підрозділів, розроблені відповідно до обраних напрямів, крім того, представлені кооперативні стратегічні проекти їх співпраці, вказані конкретні виконавці і терміни виконання [5, с. 15].

Дунайський університет м. Кремс – один із найбільших європейських закладів, що спеціалізуються на післядипломній освіті. Висока якість освіти в університеті досягається за рахунок органічного поєднання сучасної практичної бази підготовки із сучасним науково-дослідницьким забезпеченням навчального процесу. Дунайський універ-



ситет м. Кремс представив план розвитку на 2015–2020 рр., зокрема декілька стратегічних питань, визначених на основі використання проблемного підходу. У вказаний період заплановані для вирішення такі стратегічні проблеми, як посилення спеціалізації університету у галузях навчання і наукових досліджень, підвищення ефективності наукових досліджень, подальше зміцнення та розбудова позицій університету як передового європейського закладу у галузі післядипломної освіти, предствалення стратегій удосконалення якості і професійного розвитку кадрів, забезпечення надійних джерел фінансування університету у майбутньому. У плані розвитку окреслено також відповідні шляхи вирішення цих проблем [7, с. 6].

Отже, два описаних підходи зосереджуються на важливих стратегічних питаннях. Комплексний підхід заснований на ретельно підібраних вихідних даних, складних дослідженнях внутрішнього і зовнішнього оточуючого середовища, формулюванні місії та цілей організації. Цей тип планування, як правило, включає складну організаційну структуру, що складається із спеціальних комісій та підкомісій, створених для вивчення цього питання, які володіють широкими повноваженнями. Згідно з проблемним підходом вибирають лише декілька питань, для здійснення процесу планування потрібна досить проста організаційна структура. Такий підхід, тим не менш, не обмежує кількість консультацій та учасників процесу.

Що стосується стратегічних цілей у сфері управління якістю освіти, то вони зводяться до визначення рівня організаційної структури, розроблення плану їх реалізації та визначення конкретних інструментів їх досягнення. Тим самим визначення конкретних цілей у досягненні якісних показників базується на чіткій структурі, відповідальності виконавців, постійному моніторингу та оцінюванні, а також взаємозв'язках на всіх рівнях.

Зокрема, у Стратегії розвитку університету ім. Карла Франца (м. Грац) зазначено, що, визначаючи стратегічні цілі управління університетом, університет, безперечно, керується і засадами менеджменту якості. Йдеться про запровадження загальноуніверситетської культури якості, яка є складовою частиною інтелектуального капіталу університету, відповідні зміни у стратегії університету, оптимізацію усіх управлінських процесів, покращення зовнішніх комунікацій, розробку системи критеріїв оцінки рівня якості роботи різноманітних підрозділів та окремих посадових осіб [5, с. 15].

Слід зазначити, що система менеджменту університету м. Грац функціонує із застосуванням наукових принципів, різноманітності методів, креативності та перебуває в органічній єдності із загальноуніверситетською системою менеджменту.

Зокрема, стратегічна мета «подальший розвиток системи менеджменту якості» конкретизується таким чином:

- оптимізація уже наявних інструментів досягнення якості;
- інтенсивний обмін інформацією і підвищення чіткості цілей, заходів та конкретних показників;
- активізація участі співробітників у розвитку якості (структури якості);
- покращення взаємозв'язку між окремими інструментами забезпечення якості;
- застосування у рамках аудиту якості запланованих заходів.

Щоб досягти запланованої мети, університет м. Грац заздалегідь планує систему відповідних заходів. Зокрема, у 2013 р. система менеджменту якості пройшла заплановану аудиторську перевірку фінською агенцією якості та отримала відповідний сертифікат, дійсний до 2020 р. [5, с. 15–16].

Що стосується стратегічних цілей управління якістю Дунайського університету м. Кремс, то вони сформульовані кількома положеннями і полягають у такому: подальший розвиток і розбудова внутрішньої системи управління якістю, відповідних інструментів її забезпечення та розвитку. Їх реалізація здійснюється через внутрішню систему оцінювання різноманітних аспектів діяльності університету, а також зовнішні заходи забезпечення якості, передбачені законодавством [4; 7, с. 6; 9].

З оцінкою (аналізом) наявної ситуації та встановленням стратегічних цілей управління якістю університету пов'язаний вибір концепції забезпечення належного рівня якості його функціонування. Слід відзначити ту обставину, що загалом він орієнтований на загальні засади менеджменту якості та міжнародні стандарти у сфері забезпечення якості освіти.

Зокрема, у задекларованій концепції забезпечення якості освіти університету ім. Карла Франца (м. Грац) визначено, що високі успіхи у навчанні та дослідженнях є першочерговою метою університету. Саме з цією метою функціонує система забезпечення якості університету, яка є частиною загальноуніверситетської системи менеджменту. Система охоплює множину всіх робіт, які забезпечують досягнення певного рівня якості навчання в університеті, та спрямована на досягнення стратегічної мети уні-



верситету у контексті забезпечення якості навчання і наукових досліджень [5, с. 170].

У концепції забезпечення якості освіти університету ім. Карла Франца (м. Грац) зазначено, крім того, що система менеджменту якості університету нині орієнтується на такі сфери діяльності університету, як дослідження, навчання та викладання, професійне зростання кадрів, наукові дослідження, управлінська, фінансова та соціально-культурна інфраструктура університету [5, с. 172].

Особливості застосування конкретних інструментів менеджменту у зазначених сферах конкретизовані таким чином:

- в управлінській площині об'єктами впливу є система стратегічних цілей діяльності університету, процеси їх розробки та план досягнення;

- у площині навчання перебуває максимальна підтримка і супровід студентів у навчальному процесі. Нові ідеї та концепції допомагають удосконаленню та подальшому розвитку якості викладання. Університет бере на себе відповідальність за якість освіти своїх випускників та за їх конкурентоспроможність на ринку праці. Конкретними інструментами впливу тут є удосконалення змістового наповнення навчального процесу, а також перевірка і покращення організації навчання та викладання;

- система менеджменту якості спрямована також на створення умов для здійснення прогресивних наукових досліджень.

Їх усебічна підтримка сприяє забезпеченню якості навчального процесу та підвищенню конкуренто-спроможності університету на внутрішньому і міжнародному ринку освітніх послуг;

- так само зростає значення підвищення якості професійного розвитку кадрів, а також функціонування університетської інфраструктури. Усі вони є стратегічними пріоритетами університету; їх відповідний рівень якості повинен досягатись із максимальною ефективністю.

У концепції забезпечення якості університет орієнтується на цикл менеджменту якості (див. рис. 1).

На його початку міститься аналіз вихідної ситуації, далі здійснюється встановлення обраних цілей. Наступним етапом буде визначення відповідних заходів для досягнення мети, їх реалізація і систематичне спостереження, надалі – перевірка й оцінка результатів, відповідні висновки та перевірка впливу.

Для усіх елементів циклу визначаються відповідні заходи й інструменти впливу, вони є послідовними та взаємопов'язаними видами діяльності.

Аналізуючи представлену концептуальну модель менеджменту якості, можна зробити висновок про те, що вона базується на циклі Демінга (англ. – Deming Cycle, «коло якості»), що знаходить застосування у галузі виробничого менеджменту. Він є сталим колом регулювання удосконалення продукту і виробничих процесів, оптимізації окремих одиниць та об'єктів.

Названу модель часто називають циклом PDCA (англ. – Plan-Do-Check-Act): планування – здійснення – перевірка – впровадження результатів. За допомогою постійних перевірок до, під час та після процесу виробництва можуть бути виявлені слабкі місця у різноманітних процесах на виробничому підприємстві. Цикл PDCA служить для виявлення причин браку і підтримки всього процесу, усунення дефектів.

Усеохоплююча система менеджменту медичного університету м. Грац розроблена відповідно до стандартів і рекомендацій для гарантії якості в ЄПВО

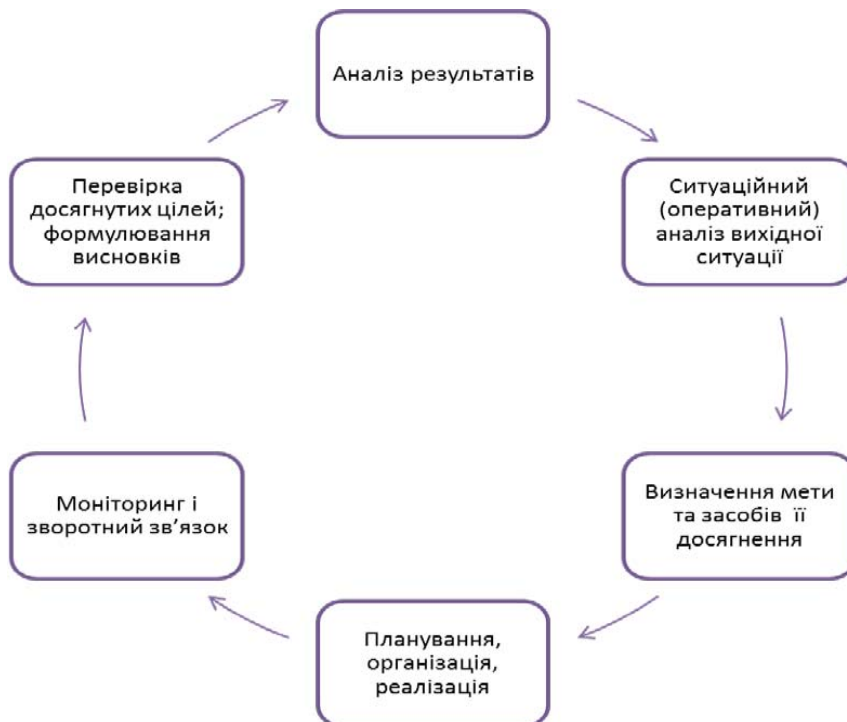


Рис. 1. Цикл менеджменту якості університету м. Грац [5, с. 170]





[6, с. 6]. При цьому враховуються чотири виміри якості, що сприяють дотриманню її параметрів від визначення мети діяльності освітньої організації аж до перевірки результатів її дієвості:

1) *концепція діяльності освітньої організації, в основу якої покладено якість*. Політика якості охоплює усі три ключові процеси університету (навчання, викладання, наукові дослідження) та сприяє чіткому визначенню мети організації;

2) *якість структури*. Концепція передбачає безумовну інтеграцію стратегії якості в управлінську структуру та відповідне ресурсне забезпечення;

3) *якість процесу*. Ключовими складниками концепції є чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між персоналом закладу вищої освіти, а також прозорість перебігу процесів та доступу до інформації;

4) *якість результату*. Необхідними елементами є перевірка кількісних та якісних показників діяльності, запровадження корегуючих та оптимізуючих заходів [6, с. 9].

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, концепція системи забезпечення якості університету є важливим складником стратегічного планування його діяльності. Вона визначає мету, завдання, структуру, зміст, стратегічні напрями його розвитку та нерозривно пов'язана з конкретними інструментами забезпечення якості університетської освіти. Водночас використовуються стандарти якості, що встановлюють певні її граничні норми. Такий стандарт передбачає виконання чітких законодавчих приписів. Метою функціонування системи менеджменту якості є, зокрема, дотримання такого роду стандартів у сферах навчання, викладання та наукових досліджень. Загалом, аналізуючи всі наведені вище особливості стратегічного планування у сфері забезпечення якості австрійських університетів, можемо

зробити висновок про його особливий характер, гнучкість, багатоаспектність і спрямованість на підвищення конкурентоздатності освітніх послуг на внутрішньому та міжнародному ринках.

Однак проведений аналіз стратегічного планування забезпечення якості університетської освіти Австрії повністю не вичерпує усі аспекти досліджуваної проблеми. Стимулюючи до критичної переоцінки накопиченого досвіду у сфері забезпечення якості університетської освіти, він залишає можливість для подальших наукових досліджень.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Князев Е.А. Об университетах и их стратегиях / Е.А. Князев // Университетское управление: теория и практика. – 2005. – № 4. – С. 9–17.
2. Морган Э.В. Нужно ли университетам стратегическое правление? Прагматичная оценка / Э.В. Морган // Университетское управление: теория и практика. – 2005. – № 4. – С. 18–26.
3. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization / J.M. Bryson. – San Francisco : Jossey-Bass, 1995. – 536 p.
4. Bundesgesetz über die Universität für Weiterbildung Krets (DUK-Gesetz 2004). – Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich, ausgegeben am 5. April, 2004. – Jg. 2004. – № 22. – S. 1–7.
5. Entwicklungsplan 2013–2018. Anpassung 2015. – Graz : Universität Graz, 2015. – 196 s.
6. Entwicklungsplan 2020. – Graz : Medizinische Universität Graz, 2015. – 99 s.
7. Entwicklungsplan der Universität für Weiterbildung Krets (Donau-Universität Krets) 2015 bis 2020. – Krets : Donau-Universität Krets, 2015. – 48 s.
8. Eurostat /Arbeitslosenquoten – vierteljährliche Daten [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7963746/3-03042017-BP-DE.pdf/79336516-220e-4e58-a605-1e55f70cc323>.
9. Qualitätssicherungsrahmengesetz – QSRG. – Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich, ausgegeben am am 29. Juli 2011. – Jg. 2011. – № 74. – S. 1–36.