

*The value factors related to the socio-cultural environment of international management, which is aimed at the need to adapt to a particular environment and its internal integration, have been analyzed.*

*It is emphasized that each European model of management has its own peculiarities, as it takes into account certain national values, the uniqueness of national psychology, mentality.*

*The models of decision making in France have been considered, which are aimed at management style that is a reflection of managerial values, which are partially formed under the influence of education.*

*It is determined that the English model of management has a great influence on the development of other European models, as well as that British management decisions are aimed at communication skills and pragmatism.*

*The uniqueness of Swedish policy in making management decisions in the field of retraining of workers has been noted, which allows to reduce the migration of the population related to job search; it is advisable to use the economic cycle, etc. The originality of management decisions in Italy has also been shown.*

*Key words: management decision, models of management decision making, foreign experience, foreign technologies of management decision making, types of management decisions, means of realization of management decisions, functions of management decisions, requirements to management decisions.*

*Дата надходження статті: 27.10 2021 р.*

*Рецензент: доктор педагогічних наук, професор Галус О. М.*

**УДК 35.073.526:378.112(438)**

**DOI <https://doi.org/10.37915/pa.vi50.321>**

**Біницька О. П.\*,**

*orcid.org/0000-0001-8746-3515*

**Біляковська О. О.\*,**

*orcid.org/0000-0003-2880-6826*

## **ЗОВНІШНІЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В УНІВЕРСИТЕТАХ РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА**

*У статті розглянуто процедури зовнішнього аудиту як інструменту удосконалення системи управління якістю в університетах Республіки Польща. З'ясовано, що найважливішим органом для проведення зовнішнього аудиту якості в університетах Польщі є Державна акредитаційна комісія, яка створена відповідно до Закону від 20 липня 2001 р. Акцентовано, що, надаючи послуги зовнішнього аудиту якості освіти консультативного характеру, підтримуючи університети у створенні культури якості та покращенні якості освіти у Республіці Польща функціонують й інші комітети з акредитації. Узагальнено, що в Республіці Польща в рамках процедур зовнішнього аудиту забезпечення якості діють такі процеси: первинне оцінювання / інституційна акредитація; інституційне переоцінювання/перакредитація; початкова оцінка/акредитація програми; періодична оцінка/акредитація; додаткова оцінка. Усі чотири процедури є обов'язковими. Їх також можна назвати процесами акредитації. Законодавство Республіки Польща передбачає два нових процеси зовнішнього аудиту, які будуть запроваджені в найближчі роки*

\*© Біницька О. П.

\*© Біляковська О. О.

(2021–2022 рр.): комплексна оцінка, зосереджена на діяльності з внутрішнього забезпечення якості, яка не буде обов'язковою і відбувається на запит освітньої установи; обов'язкове оцінювання докторантів / якості освіти в докторантурі щодо навчання докторантів (відповідно до третього циклу / докторантури).

У статті висвітлено порядок оцінювання якості освіти, затверджений Державною акредитаційною комісією, яка складається з кількох етапів, що здійснюються в установленому порядку.

Комплексний зовнішній аудит за запитом університету, акцентує увагу на ефективності внутрішньої системи забезпечення якості в усіх сферах, за якими даний університет надає освіту та буде здійснюватися Польською акредитаційною комісією.

Узагальнено, що поняття якості освіти в академічному плані розуміється як формування організаційної здатності виявляти та засвоювати знання у сфері освітніх потреб та реалізація цих знань для створення механізмів, що дозволяють задовольнити очікування отримувачів освітніх послуг. Аналіз якості освіти чітко показує, що її отримувачі мають різні очікування.

Ключові слова: *якість освіти, зовнішній аудит, вища освіта, університет, Республіка Польща.*

**Постановка проблеми.** Одним із принципів Болонського процесу, започаткованого у 1999 р., є спрямування на створення єдиного Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА) та підвищення міжнародної конкурентоспроможності європейської вищої освіти, а також співпраця підписантів у забезпеченні якості освіти. Інструментом, який слугує досягненню цієї мети, є єдині стандарти забезпечення якості освіти [4, с. 107]. Відповідно до «Інструкцій із забезпечення якості» для єдиного європейського простору вищої освіти є політика якості, розроблена університетами, і процеси, які пов'язані із забезпеченням якості, що повинні бути основними стовпами цілісної інституційної системи внутрішнього забезпечення якості, засновані на безперервному циклі вдосконалення, що дозволяють розвивати організаційну культуру, засновану на якості [19].

Всі вимоги зазначені в постановах щодо забезпечення якості в єдиному Європейському простору вищої освіти та польських нормативно-правових документах щодо вищої освіти. Зазначимо, що нормативно-правові акти Республіки Польща не визначають органів університету, які відповідальні за внутрішнє забезпечення якості, за винятком того, що критерії, порядок та суб'єкт оцінювання викладачів визначаються ректором університету за погодженням із сенатом університету, профспілками, студентським самоврядуванням та самоуправлінням докторантів. Детальні рішення щодо забезпечення якості освіти повинні бути вказані у внутрішньому розпорядженні університету. Заклади вищої освіти призначають довірених осіб ректорів, координаторів чи інших осіб, комітети чи інші органи та/або створені підрозділи, які безпосередньо займаються внутрішнім забезпеченням якості [15].

Детальні практичні рішення щодо системи забезпечення якості освіти запроваджені в закладах вищої освіти відповідно до академічної незалежності закладів вищої освіти та їх внутрішніх актів. Тобто рішення та процедури в цій сфері має розробляти заклад вищої освіти, адаптуючи систему до її організаційної структури, процесів, розміру та середовища, в якому вона діє. Важливо, щоб запроваджена система забезпечення якості постійно вдосконалювалася з метою підвищення її ефективності. Таким чином, елементом системи повинні бути процеси моніторингу, вимірювання та оцінки ефективності системи з використанням відповідних інструментів, які дозволяють визначити потреби в покращенні та вжити заходів для їх удосконалення.

У цьому відношенні заклади вищої освіти можуть використовувати перевірені та визнані на міжнародному рівні моделі управління якістю освіти [20, с. 203].

**Аналіз досліджень.** Під час написання дослідження було проаналізовано нормативно-правову базу, яка регламентує питання системи забезпечення якості вищої освіти та особливості проведення зовнішнього аудиту як інструменту удосконалення системи управління якістю в університетах Республіки Польща. У процесі проведення дослідження з'ясовано, що теоретичні засади проблеми складають положення й висновки польських науковців щодо процедури зовнішнього аудиту як інструменту удосконалення системи управління якістю в університетах Республіки Польща, зокрема Й. Брулак, Р. Грундовський, П. Гера, Т. Голіш, К. Левандовський, Р. Клаус, Е. Хмелецка, А. Шкель.

**Мета статті** – на основі цілісного наукового аналізу обґрунтувати польський досвід запровадження процедури зовнішнього аудиту як інструмента вдосконалення системи управління якістю в університетах.

**Виклад основного матеріалу.** Концепція якості пов'язана з сукупними характеристиками продукту та послуги, включаючи маркетинг, дизайн, виконання та експлуатацію на рівні, який відповідає очікуванням клієнта. З розвитком TQM (Total Quality Management), який мав стати фактором розвитку підприємств, люди почали замислюватися про це [22].

Щодо застосування комплексного управління якістю в освіті. Університет – це своєрідне підприємство, основним продуктом якого з точки зору системи управління якістю є випускник, який виходить на ринок праці після закінчення університету. Можна назвати багато аналогій між виробничими компаніями та університетами, тому, на нашу думку, можна продемонструвати можливість використання TQM в освіті. Існує багато організацій, які самонавчаються, тому управління знаннями може використовувати перевірені методики, розроблені в інших галузях науки та діяльності, для управління університетом [22].

Освіта – це послуга, і її специфіка полягає в тому, що її якість визначатиме не лише долю отримувача послуги, а й середовище, в якому він функціонуватиме. Щоб зрозуміти можливості функціонування системи управління якістю в університеті, необхідно відмовитися від традиційного розуміння освіти як «передачі комусь певного обсягу знань, навичок та повідомлень у певній галузі; навчати когось [18].

Відмовившись від традиційного розуміння освіти, легко побачити, що освіта має певні характеристики, характерні для послуг. Перш за все, освіта повинна мати покупця і задовольняти його потреби. Якість освіти можна було б сприймати через призму ступеня відповідності моделі чи вимогам, як це має місце у програмних стандартах Міністерства вищої освіти чи стандартах акредитації.

Важко чітко визначити одержувачів якості освіти, а отже і покупців освітньої послуги. Неможливо визначити якість освіти без визначення певних припущень та визначення її основних стейкхолдерів («ключових гравців» системи управління якістю) [13, с. 857]. Якість освіти в академічних колах зазвичай пов'язують з рівнем занять та результатами педагогічної роботи академічних викладачів. В очах науково-педагогічного персоналу якість освіти обмежується діяльністю, що здійснюється, та дидактичними ефектами, які вони створюють. Якість освіти складається з багатьох недидактичних факторів, таких як приміщення та обладнання, організація та здійснення дидактичного процесу, узгодженість програм у рамках циклу навчання, дидактичне та наукове вдосконалення науково-педагогічного складу та студентів у рамках їхньої діяльності, власна, організаційна чи наукова робота. Крім перерахованих вище факторів,

є й інші елементи, які впливають на якість навчання, а отже, і на рівень задоволеності клієнтів.

Поняття якості освіти в академічному плані розуміється як формування організаційної здатності виявляти та засвоювати знання у сфері освітніх потреб та реалізація цих знань для створення механізмів, що дозволяють задовольнити очікування отримувачів освітніх послуг. Аналіз якості освіти чітко показує, що її отримувачі мають різні очікування. Для їх визначення та розуміння потреб необхідно визначити адресата якості освіти. Освітня послуга публічного характеру орієнтована на конкретного, поліморфного клієнта або, швидше, багатьох клієнтів, таких як студенти, викладачі, керівництво університету, роботодавці, місцеві громади та, нарешті, акредитаційні комісії. Останні за певних умов можуть розглядатися як колективний представник, поліморфний адресат якості освіти. Основним реципієнтом якості освіти є студент. При створенні місії, бачення та стратегічного плану розвитку університету необхідно позиціонувати університет щодо конкуренції на ринку освітніх послуг.

В епоху масовізації освіти ми можемо адресувати свою освітню послугу до здобувача освіти, припускаючи, що навчання, яке ми проводимо, матиме елітний характер, а студент – одержувач освітньої послуги – буде спеціально підібраний клієнт. Жодна система якості не може функціонувати належним чином без зворотного зв'язку щодо ступеня задоволеності клієнта (отримувача освітньої послуги).

Іншою стороною якості освіти, яка є її творцем і споживачем, є професорсько-викладацький склад, який працює в університеті. Якість викладацьких послуг залежить від відданості академічного складу та цілей викладання. Цілі та стратегія керівництва також визначають якість навчальних послуг, які вони пропонують університету. Потенційний роботодавець – це часто ігнорований отримувач освітніх послуг у ЗВО, де впроваджено систему управління якістю освітніх послуг. Результати дослідження представлені як підсумок проекту TUNING щодо впровадження практичних аспектів у академічну освіту, довели, що потреби роботодавців щодо якості освіти суспільства (майбутніх працівників) суттєво відрізняються від уявлень професорсько-викладацького складу. Це часто є визначальним для змісту навчальних програм. Знання про очікування роботодавців щодо освіти кадрів необхідні для правильного позиціонування освітніх послуг, що надаються закладом освіти [8, с. 283].

Очікується, що вони задовольнять соціальні потреби, що впливають із очікувань платників податків, які фінансують державну освіту. Таким чином, виникає ще один великий гравець системи управління якістю освіти – місцеве та національне середовище.

Поняття глобального клієнта з'являється у внутрішній системі управління якістю освіти. Це результат роздумів щодо реалізації місії університету. Університет повинен мати пропозицію для зовнішніх клієнтів у співпраці з галузями економіки шляхом організації навчання в аспірантурі залежно від потреб ринку та потреб глобального зовнішнього клієнта. Співпраця з галузями економіки призводить до проведення наукових досліджень і проєктів, які мають практичне застосування для вирішення конкретних проблем конкретних підприємств. Важливо також, щоб студенти, які виконують свої дипломні роботи, могли працювати над конкретними проблемами, проходячи практику чи стажування на підприємствах чи установах [там само].

Майбутнє польських закладів освіти залежить від їхньої ефективності в управлінні, ринкових і соціальних аспектах, тому вони повинні прагнути до раціонального управління своїми ресурсами та підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку вищої освіти. З точки зору держави, ринку та громади, вони повинні вміти раціонально

управляти закладами та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку вищої освіти [там само].

Однією з моделей, що дозволяє закладу вищої освіти впровадити ефективну систему забезпечення якості освіти, а також використовувати рішення, пов'язані з удосконаленням процесів та якості наданих послуг, є система управління якістю, що відповідає вимогам ISO 9001 [8, с. 281]. Стандарт ISO 9001 не тільки містить вимоги щодо підвищення ефективності системи управління якістю, а й надає рішення щодо інструментів, які слід використовувати для оцінки цієї ефективності та визначення потреб у покращенні управління якістю освіти. Одним із таких інструментів є внутрішній аудит [там само].

Таким чином, якість освіти в закладах вищої освіти оцінюється двома способами. По-перше, використовуючи внутрішні системи забезпечення якості, що представляють собою сукупність нормативно-правових актів, в середині закладів встановлених органами влади для закладів вищої освіти. По-друге, зовнішні системи – Польська акредитаційна комісія – незалежна установа, статутними завданнями якої є проведення оцінок якості освіти в галузях навчання [1, с. 48].

Безперечно, найважливішим органом для проведення зовнішнього аудиту якості в університетах Польщі є Державна акредитаційна комісія (далі ДАК), створена відповідно до Закону «Про вищу освіту» від 20 липня 2001 р. У 2005 р. відповідно до Закону «Про вищу освіту» від 27 липня 2005 р. було змінено назву на Польську акредитаційну комісію (далі ПАК) [10; 14]. На відміну від місцевих комітетів, проходження процедури оцінки (зовнішньому аудиту) ПАК є обов'язковою, а її негативна оцінка має наслідки у вигляді рішення Міністерства вищої освіти про відкликання або припинення права на надання освіти за певним напрямом навчання та рівнем освіти. Це означає, що акредитаційна комісія є єдиним органом у Республіці Польща, який здійснює оцінку якості освіти на вищому рівні, висновки та постанови якого мають юридичну силу.

Порядок оцінювання якості освіти, затверджений Державною акредитаційною комісією, складається з кількох етапів, що здійснюються в установленому порядку:

- президія акредитаційної комісії встановлює перелік навчальних програм та університетів, які оцінюються за певний календарний рік;
- університети повідомляються про початок процедури оцінювання якості освіти із проханням надіслати до Комісії звіт про самооцінку протягом шести тижнів з дати вручення повідомлення;
- підготовлені звіти про самооцінювання університети надсилають до комісії;
- секретар акредитаційної комісії призначає групу оцінювання;
- група оцінювання читає звіт про самооцінювання і заклад вищої освіти отримує сповіщення про запланований візит;
- відвідування місця групою оцінювання;
- група оцінювання готує звіт, що містить оцінку виконання умов надання вищої освіти та висновок про якість освіти;
- звіт надсилається до відповідного університету із запитом відповіді на коментарі групи оцінювання, що містяться у звіті, протягом 14 днів з дати відправки;
- університет опрацьовує звіт групи оцінювання та надсилає відповідні коментарі до Держакредитаційної комісії;
- голова оцінювальної групи представляє звіт на засіданні галузевої групи та зауваження, подані університетом, а потім галузева група відповідного напрямку формулює свої висновки;

– висновок галузевої групи разом з його обґрунтуванням та оціночною пропозицією представляє голова групи на засіданні президії Держакредитаційної комісії;

- голова комісії ставить на голосування запропоновану оцінку галузевої групи;
- президія Національної акредитаційної комісії приймає відповідне рішення;
- постанова передається до університету та до Міністерства вищої освіти [15].

Сьогодні в Республіці Польща в рамках процедур зовнішнього аудиту забезпечення якості діють такі процеси:

- первинне оцінювання / інституційна акредитація: оцінка заявок на внесення та внесення до реєстру новостворених недержавних ЗВО;
- інституційне переоцінювання/переакредитація: оцінка заявок на продовження строку дії запису недержавних ЗВО до реєстру;
- початкова оцінка/акредитація програми:
  - оцінка заяв на отримання дозволу та видачу дозволів на створення першого та другого циклу навчання, а також єдиної магістратури за всіма напрямками навчання;
  - у разі новостворених університетів та існуючих державних та приватних університетів, які не відповідають законодавчим умовам для автономного створення досліджень;
  - окрім того, оцінка / акредитація для створення досліджень у галузях медсестринства та акушерства;
- періодична оцінка/акредитація програми:
  - оцінка/акредитація навчання першого та другого циклу, а також єдиної магістратури за всіма напрямками навчання;
  - додаткова оцінка / акредитація навчання в галузі медсестринства та акушерства [15].

Усі чотири процедури є обов'язковими. Їх також можна назвати процесами акредитації (хоча цей термін не використовується в нормативно-правових актах), оскільки вони закінчуються затвердженням офіційного рішення з правовими наслідками, що обумовлює створення чи продовження діяльності недержавних університетів або створення чи продовження навчання в державних і недержавних університетах.

Законодавство також передбачає два нових процеси зовнішнього аудиту, які будуть запроваджені в найближчі роки (2021–2022 рр):

- комплексна оцінка, зосереджена на діяльності з внутрішнього забезпечення якості, яка не буде обов'язковою і проводитиметься на запит установи;
- обов'язкове оцінювання докторантів / якості освіти в докторантурі щодо навчання докторантів (відповідно до третього циклу / докторантури) [15].

У рамках первинної інституційної та програмної оцінки/акредитації заявки на внесення до реєстру недержавних університетів та дозвіл на початок навчання розглядаються Польською акредитаційною комісією (далі ПКА), а Міністерство освіти і науки видає рішення про вступ і дозвіл на освітню діяльність. Міністерство також консулюється з ПКА, щоб продовжити термін дії в записах у рамках інституційної переоцінки/повторної акредитації. Це вид ліцензування, коли ЗВО відповідають певним стандартам, за визначенням мають наглядову функцію. Варто, однак, зазначити, що в процесі видання висновків щодо заяв ПКА останнім часом акцент перемістився з формальних аспектів законодавчої відповідності на якість освіти [там само].

Періодична оцінка/акредитація програми за всіма напрямками навчання, за які відповідає ПКА, поєднує наглядову та дорадчу функції. З одного боку, для подальшого навчання потрібна оцінка/акредитація програми, а оцінка ПКА охоплює як якісні

аспекти, так і відповідність нормам. Негативна оцінка ПКА призводить до припинення надання освітніх послуг (якщо вони створені ЗВО, які відповідають законодавчим умовам, без необхідності отримання дозволу міністра) або може призвести до відкликання дозволу міністром (якщо дослідження створено на підставі дозволу). З іншого боку, відповідно до регламенту та своєї місії, в процесі оцінювання ПКА робить акцент на покращенні якості освіти. Крім того, хоча видані оцінки мають характер акредитації «так/ні», вони не визначають рівень якості більш детально, ПКА може видавати сертифікати, що підтверджують наданий рівень освіти. Сертифікати видаються, якщо напрям навчання отримав прохідний бал за повний період акредитації, що підтверджується належною практикою якості освіти або регулярними досягненнями студентів і випускників [там само].

Комплексний зовнішній аудит за запитом університету акцентує увагу на ефективності внутрішньої системи забезпечення якості в усіх сферах, за якими даний університет надає освіту та буде здійснюватися ПКА. Заявку може подати університет, який має лише позитивні оцінки за програмою або позитивну комплексну оцінку. Якщо в результаті комплексного оцінювання університет отримує позитивну оцінку, ПКА не буде проводити періодичні програмні оцінки за напрямами навчання, закріпленими за дисциплінами в тих областях, в яких ПКА оцінила якість освіти як особливо високу, крім випадків, коли таке звернення подає Міністерство освіти і науки. У разі відмови у видачі позитивної оцінки університет зможе подати заявку на комплексне повторне оцінювання лише після закінчення терміну, зазначеного в регламенті, якщо ПКА не вкаже менший термін [15].

Оцінювання якості освіти в докторантурі здійснюватиме Науково-оціночний комітет. Цей процес буде відбуватися як акредитація, хоча сам термін «акредитація» в законодавстві не вживається. У разі позитивної оцінки зовнішнього аудиту навчання докторантів буде переоцінено в строк, визначений положенням. У разі негативної оцінки університет (або інша наукова установа) втрачає право надання освітніх послуг на рівні докторантури [там само].

Надаючи послуги зовнішнього аудиту якості освіти консультативного характеру, підтримуючи університети у створенні культури якості та покращенні якості освіти у Республіці Польща функціонують й інші комітети з акредитації. Ці комітети, які зосереджені на певних типах університетів або галузях, здійснюють оцінку якості на основі добровільних заяв, поданих університетами, і їхні рішення про акредитацію не мають правових наслідків. За останні десятиліття більшість комітетів призупинили або обмежили свою діяльність, у зв'язку з обов'язковою акредитацією ПКА. Водночас, у країні сьогодні функціонують такі комітети: Фонд сприяння та акредитації [7]; Акредитаційна комісія технологічних університетів [11]; Університетський комітет з питань якості медичної освіти [21]; Акредитаційна комісія аграрних університетів [2].

Отже, система забезпечення якості, яка охоплює всю вищу освіту, була створена відповідно до положень 2001 р., які запровадили єдині обов'язкові рішення для всіх типів університетів і напрямів навчання та стали основою для створення у 2002 р Державної акредитаційної комісії (зараз Польська акредитаційна комісія). Реформи останнього десятиліття в основному полягали в посиленні заходів щодо забезпечення якості, поступовому зміщенні фокусу зовнішнього забезпечення якості у відповідності до нормативно-правових вимог, приділенню більшої уваги внутрішньому забезпеченню якості та спрощенню критеріїв і процедур зовнішнього забезпечення якості. Переглянуті за останнє десятиліття положення дозволили університетам отримувати додаткові кошти з державного бюджету на діяльність, пов'язану із забезпеченням якості освіти [14].

Рішення щодо забезпечення якості спонукало до перегляду та прийняття нормативно-правових актів, які набули чинності у 2011 р. Більший акцент було зроблено на внутрішньому забезпеченні якості відповідно до принципу, прийнятого в Європейському просторі вищої освіти, згідно з яким самі університети несуть основну відповідальність за якість освіти. Внутрішнє забезпечення якості освіти також стало важливим критерієм зовнішнього оцінювання, яке проводить ПКА. У той же час завдання ПКА були розширені на періодичну інституційну оцінку (організаційних підрозділів університету, а не цілих університетів), яка охоплювала навчання третього циклу вищої освіти (здобуття рівня вищої освіти доктор філософії). На відміну від програмних оцінок, що проводяться лише на першому та другому циклах навчання, а також єдиних довгоциклових освітніх програмах. Змінений закон також вперше пов'язав якість освіти з фінансуванням у тому сенсі, що Міністерство вищої освіти надало додаткові кошти університетам, які отримали відмінні оцінки в результаті проведеного зовнішнього аудиту якості програми ПКА. Державою на конкурсній основі закладам вищої освіти були виділені кошти для покращення внутрішнього забезпечення якості [10].

Зміни до нормативно-правових актів у 2016 р. були спрямовані на зменшення бюрократії в освіті та процесах забезпечення якості та більш чітку спрямованість оцінки ПКА на покращення якості освіти. Тому було скасовано процедуру інституційного оцінювання. ПКА розробила нові, спрощені критерії оцінки програми. Оцінка все ще охоплює як якісні аспекти, так і формальні вимоги та відповідність нормам. Однак ці два елементи були чіткіше розділені, більше уваги приділяється якості освіти, а оглядовий візит зосереджується на якісних аспектах. Подібний підхід був прийнятий і при оцінці заяв на надання дозволу на проведення досліджень [10].

Незважаючи на зміни у 2011–2015 рр., проблема зовнішнього аудиту якості залишається актуальною для Республіки Польща, зокрема, бюрократизація системи освіти (умови створення навчання та процедур акредитації), незадовільна якість освіти та рівень її адаптації до потреб соціально-економічного середовища, низька ефективність докторської освіти. У відповідь на ці та інші проблеми, не пов'язані безпосередньо із забезпеченням якості, і на основі проєктів, підготовлених академічною спільнотою, Міністерство науки та вищої освіти підготувало нові нормативні акти щодо вищої освіти та науки [там само].

Діюча система вищої освіти, яка ґрунтується на положеннях Закону «Про вищу освіту і науку» від 2018 р., досі включає первинне та періодичне інституційне оцінювання/акредитацію для державних і недержавних ЗВО. Закон також передбачає запровадження двох нових процесів – комплексного оцінювання, яке не є обов'язковим, та обов'язкового оцінювання якості освіти в докторантурі [16; 23].

Комплексне оцінювання запроваджено на основі положень Закону «Про вищу освіту», який набрав чинності з 1 жовтня 2020 р. Як зазначалося раніше, воно стосуватиметься ефективності діяльності із забезпечення якості за всіма напрямками, за якими веде освіту університет. Оцінка проводиться ПКА на запит університету, який отримав лише позитивні оцінки програми або позитивну комплексну оцінку [там само].

Докторантури (які замінили попередні освітні програми) діють з 1 жовтня 2019 р. і відповідно до положень Закону «Про перше оцінювання якості освіти в докторантурі» проводиться не менше 5 років від дати початку навчання в цьому закладі вищої освіти або раніше за запитом Міністра освіти і науки. Оцінку проводитиме Комітет з наукової оцінки (КНО). КНО приймає остаточні рішення щодо оцінки [там само].



Відповідно до чинного законодавства Міністерство освіти і науки на конкурсній основі надає університетам додаткові кошти за двома програмами, які прямо чи опосередковано пов'язані із забезпеченням якості. У рамках «Дидактичної ініціативи досконалості» державні галузеві та технічні університети можуть отримувати кошти на підвищення якості освіти, умовою для їх присудження є позитивні оцінки якості ПКА за 6 років, що передували оголошенню конкурсу та результати моніторингу кар'єри студентів і випускників. Державні та приватні заклади вищої освіти можуть отримувати кошти на підвищення якості наукової діяльності, наприклад, шляхом зміцнення міжнародного співробітництва та підвищення якості освіти, особливо у пріоритетних напрямках досліджень, упровадження рішень у сфері підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення управління університетом. Окрім відповідності критеріям якості наукової діяльності, університети, які претендують на фінансування, повинні мати докторську школу і не можуть мати негативну оцінку програми, видану ПКА [15].

Однією з сильних сторін конкурентоспроможності місцевих систем освіти є механізм загального впровадження вищої освіти в Польщі, який спрямований на збільшення потенціалу у трьох найважливіших сферах: освіта, наукові дослідження та взаємовідносини університетів із соціальним та економічним середовищем [12]. Це знайшло відображення в розробленій програмі розвитку вищої освіти та науки на 2015–2030 рр. [20, с. 205].

Міністерством науки і вищої освіти, в якому серед інших цілей розвитку вищої освіти і науки в Польщі, задекларовані такі цілі, як підвищення якості освіти та адаптація її до соціальних та економічних потреб, а також підвищення якості досліджень, що проводяться в польських наукових установах [17]. Реалізація цієї програми вимагає, щоб якість освіти була особливою задачею для кожного університету та зацікавлених сторін.

Якість освіти можна визначити як ступінь відповідності вимогам до освітнього процесу та його ефектів, сформульованих різними зацікавленими сторонами з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов [9, с. 394–395], залежно від зацікавленої сторони, яка формулює очікування щодо якості освітніх послуг, якість може бути визначена з точки зору:

- економічна ефективність (спосіб витрачання коштів університетами), важливість для центральних та регіональних органів влади;
- академічні стандарти, необхідні для академічних викладачів та адміністративного персоналу;
- корисність освіти, важлива для студентів, докторантів і роботодавців як отримувачів освітніх послуг.

Якість освіти як фактор, що визначає ефективність освіти, що вимірюється ступенем адаптації компетенцій випускників до соціально-економічного життя, а отже, і до потреб ринку праці, має підлягати постійному вдосконаленню [9].

Підвищення якості освіти в університеті передбачає безперервне навчання та впровадження нових організаційних рішень. Це процес створення та застосування інструментів для підвищення ступеня ефективності системи впевненості якість освіти та досягнення кращих освітніх результатів [20].

Університет з розвиненими процесами вдосконалення – це організація, що навчається, тобто така, яка здатна коригувати свою поведінку на основі зворотного зв'язку, наданого різними зацікавленими сторонами, наприклад, студентами, співробітниками, місцевою громадою, контролюючими органами [3, с. 81–84].

**Висновки.** У Польщі управління якістю вищої освіти в основному зводиться до внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості. Внутрішні рішення насамперед базуються на системах забезпечення якості освіти, які впроваджують університети, тоді як зовнішнє забезпечення здійснюється Польським акредитаційним комітетом. Оскільки процедура акредитації, яку проводить ПКА, в першу чергу підлягає аналізу документів, підтверджуючих виконання університетами законодавчих вимог, такий підхід до оцінювання, який здійснюється в університетах, призводить до того, що ПКА виконує функцію забезпечення (контролю), а не покращення, при цьому якість розглядається як відповідність законодавчим нормам, а не елемент, спрямований на покращення функціонування університету та його служб. Забезпечення якості освіти має бути невід’ємною частиною покращення якості управління, оскільки вона значною мірою зводиться до того, щоб оцінити відповідність вимогам, вона повиненна надати вихідні дані для визначення потреб у покращенні якості освіти та вжиття заходів щодо вдосконалення цього процесу та забезпечення якості та вдосконалення, повинні підтримувати розвиток культури якості, яка охоплює всіх учасників освітнього процесу: від студентів і науково-педагогічних працівників до органів державної влади та адміністративних підрозділів університету. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у вивченні кращих практик процедур зовнішнього аудиту як інструменту удосконалення системи управління якістю в університетах країн ЄС з метою визначення напрямів імплементації для української системи вищої освіти.

**Список використаних джерел:**

1. Біницька К., Бучківська Г., Біницька О., Греськова В. Європейська система забезпечення якості вищої освіти: досвід Республіки Польща. *Молодь і Ринок*. 2020. № 2. С. 47–54.
2. Biuro Komisji Akredytacyjnej Uczelni Rolniczych. URL: <http://kaur.sggw.pl/>
3. Brdulak J. Ocena jakości kształcenia w Polsce – problemy i rekomendacje. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*. 2016. № 2 (48). S. 81–94.
4. Chmielecka E. Proces boloński i krajowe ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego. *Studia BAS*. 2013. № 3 (35). S. 107–134.
5. Chmielecka E. Europejskie Standardy i Wskazówki (ESG) zapewniania jakości jako element Procesu Bolońskiego – ich cele i struktura. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*. 2015. № 2 (36). S. 29–40.
6. Dz.U.2021.0.478 t.j. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. URL: <https://arslege.pl/prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce/k1741/s12957/>
7. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych. URL: <http://www.fundacja.edu.pl/index.php?lang=1>
8. Giera P., Golisz T., Klaus R. Modelowanie procesów przeprowadzania audytów uczelni wyższych. *Komputerowo zintegrowane zarządzanie / red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją*. T. 1. Opole, 2007. S. 281–287.
9. Grudowski, P., Lewandowski, K. Pojęcie jakości kształcenia i uwarunkowania jej kwantyfikacji w uczelniach wyższych. *Zarządzanie i Finanse*. 2012. № 10 (3/1). S. 394–403.
10. Historia PKA. URL: <https://www.pka.edu.pl/o-pka/historia-pka/>
11. Komisja Akredytacyjna Uczelni Technicznych. URL: <https://www.kaut.agh.edu.pl/akredytacja/>
12. Ławicka M. Społeczna odpowiedzialność uczelni wyższej w Polsce. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlowej. Zarządzanie*. 2016. № 3. S. 207–220.
13. Mitchell R., Agle B., Wood D. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. 1997. V. 22, N. 4. P. 853–886.
14. PKA. URL: <https://www.pka.edu.pl/>
15. Polska. Zapewnienie jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym. URL: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-higher-education-50\\_pl](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-higher-education-50_pl)

16. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. URL: <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/informacja-w-sprawie-ustawy-z-dnia-23-lipca-2021-r-o-zmianie-ustawy--prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-oraz-ustawy--przepisy-wprowadzajace-ustawe--prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce>
17. Program rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki na lata 2015–2030. URL: <https://dn.po.edu.pl/index.php/program-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki-na-lata-2015-2030>
18. Słownik Języka Polskiego. URL: <https://sjp.pwn.pl/slowniki/edukacja.html>
19. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. SG 2015–2018 ENQA Agency Reports: Thematic Brussels. URL: <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg>
20. Szkiel A. Audit wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia systemu zarządzania jakością na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni. *Ekonomiczne Problemy Usług*. 2018. 130. S. 203–215.
21. The University Commission for the Quality of Medical Education. URL: [https://ukjkkk.edu.pl/?page\\_id=13212&lang=en](https://ukjkkk.edu.pl/?page_id=13212&lang=en)
22. Total Quality Management. URL: <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>
23. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180001668>

### References:

1. Binytska, K., Buchkivska, G., Binytska, O., & Greskova, V. (2020). Yevropeiska systema zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity: dosvid Respubliki Polshcha [European quality provision system for higher education: experience of the Republic of Poland]. *Molod i Rynok*, 2, 47–54 [in Ukrainian].
2. Biuro Komisji Akredytacyjnej Uczelni Rolniczych [Office of the Accreditation Committee of Agricultural Universities]. Retrieved from <http://kaur.sggw.pl/> [in Polish].
3. Brdulak, J. (2016). Ocena jakości kształcenia w Polsce – problemy i rekomendacje [Assessment of the quality of education in Poland - problems and recommendations]. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2 (48), 107–134 [in Polish].
4. Chmielecka, E. (2013). Proces boloński i krajowe ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego [Bologna Process and National Qualifications Framework for Higher Education]. *Studia BAS*, 3 (35) [in Polish].
5. Chmielecka, E. (2015). Europejskie Standardy i Wskazówki (ESG) zapewniania jakości jako element Procesu Bolońskiego – ich cele i struktura [European Standards and Guidelines (ESG) for quality assurance as an element of the Bologna Process - their goals and structure]. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 2 (36), 29–40 [in Polish].
6. Dz.U.2021.0.478. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce [The Act of July 20, 2018, Law on Higher Education and Science]. Retrieved from <https://arslege.pl/prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce/k1741/s12957/> [in Polish].
7. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych [Foundation for the Promotion and Accreditation of Economic Studies]. Retrieved from <http://www.fundacja.edu.pl/index.php?lang=1> [in Polish].
8. Giera, P., Golisz, T., & Klaus, R. (2007). Modelowanie procesów przeprowadzania audytów uczelni wyższych [Modeling the processes of conducting audits of universities]. *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, 1, 281–287 [in Polish].
9. Grudowski, P., & Lewandowski, K. (2012). Pojęcie jakości kształcenia i uwarunkowania jej kwantyfikacji w uczelniach wyższych [The concept of the quality of education and the determinants of its quantification in universities]. *Zarządzanie i Finanse*, 10 (3/1) [in Polish].
10. Historia PKA [History of PKA]. Retrieved from <https://www.pka.edu.pl/o-pka/historia-pka> [in Polish].
11. Komisja Akredytacyjna Uczelni Technicznych [Accreditation Committee of Universities of Technology]. Retrieved from <https://www.kaut.agh.edu.pl/akredytacja/> [in Polish].

12. Ławicka, M. (2016). Społeczna odpowiedzialność uczelni wyższej w Polsce [Social responsibility of universities in Poland]. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlowej. Zarządzanie*, 3 [in Polish].
13. Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22, 4 [in English].
14. PKA [PKA]. Retrieved from <https://www.pka.edu.pl/> [in Polish].
15. Polska. Zapewnienie jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym [Poland. Quality assurance in higher education]. Retrieved from [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-higher-education-50\\_pl](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-higher-education-50_pl) [in Polish].
16. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce [Law on higher education and science]. Retrieved from <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/informacja-w-sprawie-ustawy-z-dnia-23-lipca-2021-r-o-zmianie-ustawy--prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-oraz-ustawy--przepisy-wprowadzajace-ustawe--prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce> [in Polish].
17. Program rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki na lata 2015–2030 [Program for the development of higher education and science for the years 2015–2030]. Retrieved from <https://dn.po.edu.pl/index.php/program-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki-na-lata-2015-2030> [in Polish].
18. Słownik Języka Polskiego [Dictionary of the Polish Language]. Retrieved from <https://sjp.pwn.pl/slowniki/edukacja.html> [in Polish].
19. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. SG 2015–2018 ENQA Agency Reports: Thematic Brussels. Retrieved from <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg> [in English].
20. Szkiel, A. (2018). Audit wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia systemu zarządzania jakością na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni [Internal audit as a tool for improving the quality management system at the Faculty of Entrepreneurship and Commodity Science of the Gdynia Maritime University]. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 130 [in Polish].
21. The University Commission for the Quality of Medical Education. Retrieved from [https://ukjkkk.edu.pl/?page\\_id=13212&lang=en](https://ukjkkk.edu.pl/?page_id=13212&lang=en) [in English].
22. Total Quality Management. Retrieved from <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management> [in English].
23. The Act of July 20, 2018, Law on Higher Education and Science. Retrieved from <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20180001668> [in Polish].

Binytska O. P.,  
 orcid.org/0000-0001-8746-3515  
 Bilyakovska O. O.,  
 orcid.org/0000-0003-2880-6826

#### **EXTERNAL AUDIT AS A TOOL FOR IMPROVING THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE UNIVERSITIES OF THE REPUBLIC OF POLAND**

*The article considers the procedures of external audit as a tool for improving the quality management system in the universities of the Republic of Poland. It was found out that the most important body for conducting external quality audits in Polish universities is the State Accreditation Commission, which was established under the Law of July 20, 2001. It is emphasized that other accreditation committees function in providing external audit services for the quality of education of an advisory nature, supporting universities in creating a culture of quality and improving the quality of education in the Republic of Poland. It is generalized that in the Republic of Poland the following processes operate within the framework of external quality assurance audit procedures: initial assessment / institutional accreditation; institutional reevaluation / reaccreditation; initial evaluation / accreditation of the program; periodic evaluation / accreditation; additional assessment. All four procedures are mandatory. They can also be called accreditation processes. The legislation*

of the Republic of Poland also provides for two new external audit processes to be introduced in the coming years (2021–2022): comprehensive assessment focused on internal quality assurance activities, which will not be mandatory and is at the request of the educational institution; mandatory assessment of doctoral students / quality of education in doctoral studies for doctoral students (according to the third cycle / doctoral studies).

The article highlights the procedure for assessing the quality of education, approved by the State Accreditation Commission, which consists of several stages, which are carried out in the prescribed manner.

Comprehensive external audit at the request of the university, focuses on the effectiveness of the internal quality assurance system in all areas in which the university provides education and will be carried out by the Polish Accreditation Commission.

In general, the concept of quality of education in academic terms is understood as the formation of organizational ability to identify and absorb knowledge in the sphere of educational needs and the implementation of this knowledge to create mechanisms to meet the expectations of recipients of educational services. Analysis of the quality of education clearly shows that its recipients have different expectations.

Key words: quality of education, external audit, higher education, university, the Republic of Poland.

Дата надходження статті: 29.10 2021 р.

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор Біницька К. М.

УДК 37.07:005.95

DOI <https://doi.org/10.37915/pa.vi50.322>

Одайник С. Ф.\*,

[orcid.org/0000-0002-5675-0359](https://orcid.org/0000-0002-5675-0359)

## УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ: МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ, КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

У статті розглядаються теоретичні і практичні аспекти та обґрунтовується необхідність застосування мотиваційного механізму управління професійним розвитком педагогічних працівників. Сутність мотиваційного механізму управління професійним розвитком педагогів автором тлумачиться як сукупність дій об'єктів і суб'єктів управління, спрямованих на перетворення зовнішнього управлінського впливу на внутрішній поштовх – мотив – на основі узгодженості інтересів і потреб взаємодіючих сторін.

Визначено, що управління професійним розвитком педагогічних працівників на основі мотиваційного механізму передбачає розроблення та застосування суб'єктами управління системи заохочень учителів, засобів стимулювання мотивації та впливу на когнітивну і діяльнісну сферу професійного розвитку вчителя.

Визначено критерії ефективності управління професійним розвитком педагогічних працівників на основі мотиваційного механізму, а саме: нормативно-адміністративний, фінансово-економічний, соціально-психологічний. Нормативно-адміністративний критерій відображає, наскільки суб'єкти управління орієнтуються на професійні інтереси, потреби, запити педагогів і діють через правові норми. Фінансово-економічний критерій свідчить про фінансову спроможність суб'єкта управління здійснювати матеріальне стимулювання

\*© Одайник С. Ф.