



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

# Баланс лідерства та відповідальності університетського менеджменту в розвитку культури якості ЗВО

Олег Шаров

директорат фахової передвищої, вищої освіти

Національний експерт з реформування вищої освіти Програми ЄС Еразмус+

21 жовтня 2021 р.



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# КУЛЬТУРА ЯКОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

- ✓ Національне освітнє законодавство, європейські рекомендації в межах ЄПВО (ESG 2015)
- ✓ Міжнародні та національні стандарти щодо систем управління якістю, зокрема ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги
- ✓ Академічні традиції закладу вищої освіти та спроможність його теперішніх працівників

# ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ДСТУ (ISO)

- ✓ Орієнтація на замовника
- ✓ Лідерство
- ✓ Задіяність персоналу
- ✓ Процесний підхід
- ✓ Поліпшення
- ✓ Прийняття рішень на підставі фактичних даних
- ✓ Керування взаємовідносинами





# ЛІДЕРСТВО ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ КЕРІВНИЦТВА

- ✓ Брати на себе відповідальність за результативність СУЯ
- ✓ Забезпечувати розроблення політики у сфері якості та цілей у сфері якості та їх узгодженість зі стратегічним напрямком і середовищем організації
- ✓ Забезпечувати інтегрування вимог СУЯ в бізнес-процеси організації
- ✓ Сприяти використанню процесного підходу та ризик-орієнтованого мислення



# ЛІДЕРСТВО ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ КЕРІВНИЦТВА

- ✓ Забезпечувати наявність ресурсів, потрібних для СУЯ
- ✓ Інформувати персонал про важливість результативного управління якістю та відповідності вимогам СУЯ
- ✓ Забезпечувати досягнення СУЯ запланованих результатів
- ✓ Задіювати, скеровувати та заохочувати персонал з тим, щоб він робив внесок у результативність СУЯ
- ✓ Сприяти поліпшенню
- ✓ Підтримувати інших відповідних керівників для демонстрування їхнього лідерства в їхніх сферах відповідальності

# РИЗИК БЮРОКРАТИЗАЦІЇ В ОКРЕМИХ СТАНДАРТАХ ВНУТРІШНЬОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ (ПАПЕРИ)

- ✓ Розроблення і затвердження програм
- ✓ Зарахування, досягнення, визнання та атестація студентів
- ✓ Інформаційний менеджмент
- ✓ Поточний моніторинг і періодичний перегляд програм

# НОРМАТИВНИЙ РОЗПОДІЛ ФУНКЦІЙ

Рівень	Функції
Державні органи	ВРУ, КМУ, МОН: політично відповідальне встановлення вимог (зокрема, перелік обов'язкових документів та їх інформаційне наповнення)
Експертні інстанції	НАЗЯВО: деталізація та роз'яснення до вимог державних органів (структура та взаємозв'язок обов'язкових документів)
Університетський менеджмент	Ректорат: локалізація вимог (форми обов'язкових документів, вимоги до їх змісту, локальні документи)
Структурні підрозділи	Деканати та кафедри: організація виконання вимог (виконання обов'язкових та локальних документів, зворотній зв'язок)



# РИЗИКИ У ВИКОНАННІ ФУНКЦІЙ

Рівень	Функції
Державні органи	Інколи – запровадження надмірних документів, частіше – надмірного змісту, найчастіше – додаткової інформації
Експертні інстанції	Вимога надмірного змісту замість деталізації, додаткової інформації замість роз'яснення
Університетський менеджмент	Обтяження обов'язкових документів додатковими вимогами, видача локальних документів за обов'язкові, встановлення надмірно складних процедур їх затвердження
Структурні підрозділи	Розширення вимог до змісту обов'язкових документів, запровадження власних локальних документів, приглушення зворотного зв'язку





# БАЛАНС ЛІДЕРСТВА ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

- ✓ Локалізувати, але не обтяжувати обов'язкові документи
- ✓ Запроваджувати локальні документи дуже обережно і лише за нагальної необхідності
- ✓ Не видавати локальні документи за обов'язкові
- ✓ Дебюрократизувати процедури затвердження
- ✓ Стримувати підрозділи від ризиків
- ✓ Брати участь у громадському обговоренні проєктів обов'язкових документів



**ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!**  
**ГОТОВИЙ ВІДПОВІСТИ НА ВАШІ ЗАПИТАННЯ**

