

**Темпус-проект 516935-TEMPUS-1-2011-1-FITEMPUS-SMGR
"Towards Trust in Quality Assurance Systems"**

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

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

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

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

**Видавництво
«Компанія "Манускрипт"»
Львів 2014**

Віктор ЖУКОВСЬКИЙ

ВНЗ «Український католицький університет», м. Львів

ПРОЦЕДУРА ОЦІНКИ ЯКОСТІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ПРАЦІ АКАДЕМІЧНОГО СКЛАДУ ВНЗ

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

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

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

мати механізми усунення з посад тих викладачів, які продовжують демонструвати свою професійну нездатність¹.

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

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

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

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

Рекомендації щодо процедур підвищення якості освіти

1. Мета процедури

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

2. Множина альтернатив

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

3. Головні критерії оцінки якості праці академічного працівника

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

Головні критерії оцінки якості науково-педагогічних здобутків академічного персоналу

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Залучення коштів і співпраця з бізнесом	Залучення додаткових коштів на пріоритетні науково-дослідні проекти	Отримане бюджетне фінансування наукових проектів	Указати суму, порівняльний відсоток щодо інших програм
		Отримані гранти: 1) з українських фондів 2) з міжнародних фондів	Указати суму, порівняльний відсоток щодо інших програм
		Обсяг фінансування для спільних (українських, міжнародних) наукових досліджень: • з бюджету ВНЗ • зовнішнє з українських джерел • зовнішнє з міжнародних фондів	Указати суму, порівняльний відсоток щодо інших програм
		Розмір фінансових надходжень від результатів науково-комерційних проектів у співпраці з комерційними організаціями (сума)	Указати суму, порівняльний відсоток щодо інших програм

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

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

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

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

5. Моніторинг

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

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

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

6. Суспільна верифікація

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

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

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

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

До зовнішньої верифікації можуть належати:

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

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

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

7. Побудова рейтингу

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

8. Ухвалення рішення

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

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

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

Зарплатна політика закладу може формуватись із двох головних частин:

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

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