

УДК 378

## Зарубежные исследования культуры качества в вузах Европы

### Foreign studies of quality culture in European universities

Седов С.А., Елабужский институт КФУ, SASedov@kpfu.ru

Sedov S., Kazan Federal University, SASedov@kpfu.ru

DOI: 10.51379/KPJ.2023.158.1.003

**Ключевые слова:** высшее образование, гарантии качества, культура качества, развитие культуры качества, функции вуза, условия оценки, драйверы развития, особенности внедрения, условия эффективности.

**Keywords:** higher education, quality assurance, quality culture, quality culture development, university functions, evaluation conditions, development drivers, implementation features, efficiency conditions.

**Аннотация.** Актуальность статьи обусловлена недостаточной изученностью российскими учеными культуры качества как объективного понятия в высшей школе. Цель статьи заключается в выделении общих знаменателей развития культуры качества в высшем образовании. Автор обобщен опыт европейских вузов, накопленный в масштабных исследованиях, проведенных в период 2006–2012, и более поздних работах иностранных коллег. Раскрыта сущность культуры качества в европейских вузах. Выделены функции, выполняемые вузами для развития культуры качества, условия оценки, соблюдение которых должно способствовать развитию культуры качества, актуальные проблемы / драйверы развития, особенности внедрения (характеристики / признаки) культуры качества, условия эффективной культуры качества. Доказано, что концепции развития культуры качества и каких-то единых механизмов такого развития не существует. Предложено использовать устоявшиеся в Европе паттерны развития культуры качества для совершенствования отечественного высшего профессионально-педагогического образования. Статья предназначена для специалистов по проблемам качества высшего образования.

**Abstract.** The relevance of the article is due to the insufficient knowledge of the culture of quality as an objective concept in higher education by Russian scientists. The purpose of the article is to highlight the common denominators of the development of a culture of quality in higher education. The author summarizes the experience of European universities, accumulated in large-scale studies conducted in the period 2006–2012, and later works of foreign colleagues. The essence of the culture of quality in European universities is revealed. The functions performed by universities for the development of a culture of quality, the conditions for assessment, the observance of which should contribute to the development of a culture of quality, current problems / development drivers, implementation features (characteristics / signs) of a quality culture, conditions for an effective quality culture are highlighted. It is proved that the concept of developing a quality culture and any unified mechanisms for such development do not exist. It is proposed to use the patterns of quality culture development that have been established in Europe to improve domestic higher professional and pedagogical education. The article is intended for specialists in higher education quality issues.

**Введение.** К началу XXI века проблема развития культуры качества в университетах Европы получила признание, однако, не решалась так же реактивно, как распространялись практики гарантии качества [9]. Культура качества рассматривалась в разных контекстах, в т.ч. через философию Всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management – далее TQM) (Berry, 1997; Vermeulen, 1997) [1;17], как комплекс ценностей, соответствующих принципам Деминга (Freed, Klugman, and Fife, 1997) [7].

Однако, по данным Ассоциации университетов Европы (European University Association – далее EUA) до 2002 года отсутствуют исследования, посвященные культуре качества высшего образования, которые систематизировали бы эффективные практики ее развития [13, с.29]. Обзор зарубежных практик в данном параграфе выполнен по отчетам нескольких масштабных проектов, реализованных EUA и его партнеров в период с 2002 по 2013 гг., а также по материалам ежегодного Европейского форума по гарантии

качества (The European Quality Assurance Forum – далее EQAF, 2006–2022 гг.) и публикациям, посвященным отдельным вопросам развития культуры качества высшего образования.

Многочисленные материалы EQAF позволяют говорить о том, что в высшем образовании развитие культуры качества и удовлетворенность участников отношений в сфере образования находятся в причинно-следственной связи. В отечественной педагогике понятие «культура качества» встречается преимущественно в переведенных материалах и работах, посвященных исследованию зарубежного опыта. Семантика словосочетания «культура качества» в трудах российских ученых не представлена еще в каком-либо значении, отличном от европейского смысла. А немногочисленные работы по культуре качества отечественного образования представляют проекцию исходного толкования на российских примерах. На фоне успехов стран-участниц Болонского процесса отсутствие теории развития культуры качества высшего образования в нашей стране представляется нам упущенной выгодой для высшей школы в Российской Федерации. Анонсированный в 2022 году Министерством науки и высшего образования РФ отказ от директив Болонской декларации с последующим переходом к национальной системе подготовки кадров в российских вузах свидетельствует, с одной стороны, о неудовлетворенности стейкхолдеров (иными словами «о наличии проблем качества современного высшего образования в России»), а с другой – об актуальности развития культуры качества.

*Материалы и методы исследования.* Проект «Культура качества» (Quality Culture) 2002–2006 гг. примечателен тем, что начал реализовываться до того, как появилась первая редакция стандартов и рекомендаций ENQA 2005 года, в которой развитие культуры качества было декларировано в числе одного из четырех принципов гарантии качества в европейском образовательном пространстве.

В проект были вовлечены 134 вуза (в отчете 2006 года было указано уже 150 вузов) из 36 стран Европы. «Основная цель проекта заключалась в том, чтобы определить, как можно развивать внутреннюю культуру качества и внедрять ее в учреждения» [13]. При этом актуальность такого развития разделяло 300 вузов из 40 стран (столько было заявок на участие в проекте «Культура качества» (Quality Culture) 2002–2006 гг.). Университет Богдазичи, Турция, в отзыве отметил, что в центре внимания оказались вопросы, «на которые обычно раньше не

выделялось времени» [13, с.31]. Трудно переоценить вклад проекта в распространении идеи о необходимости такой культуры в каждом вузе Европы.

Следующий шаг развития культуры качества в вузах Европы отражен в отчете к проекту с соответствующим названием «Творчество в высшей школе» (Creativity in Higher Education) [2], выполненному EUA (2006–2007 гг.) в партнерстве с 32 университетами из 21 страны Европы (всего на участие в проекте было 69 заявок из 27 стран) [2, с.15].

Площадкой совместного обсуждения результатов и планов, начиная с 2006 года, стал ежегодный Европейский форум по гарантии качества (EQAF). Первый форум (23.11 – 25.11.2006 г.) был посвящен теме «Внедрение культуры качества в высшее образование» (EMBEDDING QUALITY CULTURE IN HIGHER EDUCATION) [3]. Проект «Творчество в высшей школе» был начат в январе 2006 г., поэтому ноябрьский форум уже учитывал некоторый опыт, которым университетам удалось поделиться и обсудить.

Следующий отчет (в трех частях), который мы рассмотрели в рамках обзора зарубежного опыта, составлен по проекту «Исследование культуры качества в вузах» (Examining Quality Culture in Higher Education Institutions (EQC)) [4–6], выполненному под эгидой EUA совместно с конференцией ректоров ФРГ и Агентством по гарантии качества Шотландии (окт. 2009 – осень 2011 гг.).

Первая часть отчета (2010 г.) основана на материалах опроса, в котором участвовали 222 учреждения из 36 стран Европы [4] (в т.ч. 195 вузов, осуществляли подготовку студентов до уровня PhD, 132 вуза насчитывали более 10 тыс. обучающихся (и только 12 – менее 1 тыс.) [4, с.14]). Отмечены всеобщая ориентация на достижение высокого качества высшего образования [4, с.9], понимание обусловленности желаемого результата развитием культуры качества вуза [4, с.9], разделяемой всеми участниками образовательных отношений [4, с.6] (Jean-Marc Rapp). Вторая часть отчета (2011 г.) содержит материалы десяти университетов из десяти стран Европы, раскрывающие обусловленность культуры качества процессами гарантии качества, а также лучшие практики [5] (Andrée Sursock). К обсуждению третьей части отчета (2012 г.) подключились тридцать европейских университетов, подытожив результаты проекта, в числе которых вывод о необходимости рассматривать положительный опыт лишь как иллюстрацию эффективности

культуры качества, разрабатывая на подобных примерах собственную [6] (Oliver Vettori).

Логическим продолжением стал проект обмена опытом «Продвижение культуры качества в вузах» (Promoting quality culture in higher education institutions (PQC)) [12], выполненный EUA в партнерстве с ENQA Бельгии, университетом Загреба в Хорватии, университетом Дуйсбург-Эссен в Германии и университетом Лиссабона в Португалии (1 окт. 2012 – 30 сент. 2013 гг.).

Позднее столь же масштабных исследований в Европе не проводилось. Однако, это не означало потерю интереса к проблемам развития культуры качества в вузах, как бывает с темами, которые рано или поздно перестают быть актуальными. Напротив, университеты приняли за основу ключевые тезисы перечисленных выше проектов как руководство к действию и развивают собственную культуру качества по сей день, о чем свидетельствуют соответствующие публикации периода 2013–2022 гг. [8;10;11;14-16;] (Valentina Oliveira, Ana Nunes de Almeida, Ana Almeida Pinheiro, Marta Pile (2013); Sandro Spiteri (2015); João Barata, Paulo Rupino da Cunha, Cristina Chuva Costa (2018); Sattler, C., Sonntag, K. (2018); Martin Prchal, Edwin Löring, Anneke Vierhout, Martin de Wolf (2021); Myrte Legemaate, Roel Grol, Jeroen Huisman, Helma W. Oolbekkink Marchand, Loek Nieuwenhuis (2021) и др.).

*Результаты исследования.* Рассмотрим подробнее опубликованные выводы, к которым сообща приходили участники выполненных университетами Европы масштабных проектов, посвященных культуре качества.

Учитывая, что до 2002 года вузы в вопросе культуры качества были в своего рода информационной изоляции, EUA предъявляла к проекту «Культура качества» скромные, по сегодняшним меркам, требования: «проанализировать свою собственную ситуацию и разработать план действий» [13, с.29].

По замыслу инициаторов проекта, европейское пространство высшего образования должно было с первой попытки убедиться в причинно-следственной связи между развитием культуры качества, процессов гарантии качества и удовлетворенностью участников отношений в рассматриваемой сфере. В противном случае «разочарование и цинизм приведут к эрозии культуру качества, которую будет трудно исправить снова» [4, с.37-38]. В этой связи культуру качества предлагается рассматривать не только как результат гарантии качества, но и как процесс. Именно такой подход принят автором в основу исследования.

Проект «Культура качества» выполнялся участниками в логике: исследование среды, планирование деятельности вуза, оценка выполнения плана.

Университеты Европы придерживались необходимости:

- определить собственное понимание термина «качества» [13, с.10];
- сформулировать миссию вуза [13, с.11];
- описать видение вуза [13, с.14];
- разработать стратегию, выполнить SWOT-анализ [13, с.13] (опытом разработки стратегического плана поделились Тартуский университет, Эстония [13, С.14], Стамбульский технический университет, Турция [13, с.15]; на форуме EQAF 2006 свой пример (распространенный еще в 4 вузах Ирландии) представил Технологический институт в Трали, Ирландия [3, с.28-33] (Deirdre Lillis), который основан на интеграции подходов «сверху-вниз» и «снизу-вверх»);
- учесть ПЭСТ-факторы [13, с.16];

В период 2002–2006 гг. университеты в основной массе активно включились не только к стратегическому планированию, но и успели реализовать задуманное.

В отчете о трех раундах проекта «Культура качества» 2002–2006 гг. «Культура качества в европейских университетах: подход «снизу вверх» (Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach) было отмечено, что вузы выполняли следующие функции: «определение общей институциональной стратегии и координация ее реализации; мониторинг качества; продвижение и распространение культуры качества; развитие отношений с персоналом» [13, с.20].

В описании первой функции отмечена важность сочетания подходов «сверху вниз» и «снизу вверх» [13, с.20]; во второй – «интеграции результатов мониторинга качества в процесс принятия решений» [13, с.22]; в третьей – внутренней и внешней коммуникации (информирования общественности о своем качестве) [13, с.21]; в четвертой – вовлечения в развитие культуры качества всех участников образовательных отношений [13, с.21]. Рассмотрим более подробно приведенные параллели смыслов в аналогичной последовательности.

Так, согласно отчету по проекту «Культура качества», более значительных результатов добились вузы с высокой автономией, объясняя это в частности эффективностью инициатив снизу [13, с.4]. При этом и к концу первого десятилетия XXI века мало кому удавалось

«сочетать лидерство и управленческий подход «сверху вниз» с подходом «снизу вверх»» [4, с.23]. Известно также, что 20% университетов даже не предпринимали таких попыток [4, с.25].

В числе прочих своего разрешения требовала проблема организации оценки качества, поэтому также изучалась академическим сообществом.

Трудности оценки заключались, например, в динамике характеристик качества, которая делала невозможным определение некоторых целевых показателей [13, с.29]. Сомнениями в достижении цели, качество которой по вышеуказанной причине не имеет операционального определения, поделились в частности Университет Напье, Великобритания [13, с.30], Университет Мостара, Босния и Герцеговина [13, с.30], предложив рассматривать в подобных случаях «признаком успеха реформ считать достижение определенного набора показателей, таких как: индивидуальная осведомленность и вклад в общее качество и улучшение жизни университетского сообщества» [13, с.30].

Разрозненность практик и их результатов, продемонстрированная участниками проекта, послужила поводом для выделения условий оценки, соблюдение которых должно было способствовать развитию культуры качества: интегрировать оценку с менеджментом качества; использовать в оценке процедуры, согласованные с участниками образовательных отношений; использовать в оценке релевантные показатели качества; привлечь к оценке участников отношений в сфере образования; использовать результаты оценки как основу для улучшения оцениваемой сущности [13, с.18-19].

Опыт реализации приведенных условий поделилась Высшая школа менеджмента Лилля (ESC Lille), Франция, описав пример организации стратегического менеджмента (менеджмента высшего руководства) в вузе через взаимодействие четырех систем (прогнозирования, пилотирования, отчетности и управления), в котором оценка качества выступила сквозной линией [13, с.19].

Для университетов, образующих партнерства по тем или иным основаниям (общим программам, территориальной принадлежности и др.), внутреннюю оценку предлагалось выполнять на регулярной основе и в соответствии с общей философией гарантии качества, о которой вузы должны были договориться между собой, не пренебрегая при этом существующими различиями [13, с.20].

Все участники проекта «Культура качества» за редким исключением признали актуальность проблем работы с данными. На протяжении всего

проекта обсуждались «сбор данных и показателей, внутренний анализ данных и интегрированные информационные системы» [13, с.26]. Многие ключевые вопросы, сформулированные в рассматриваемом нами отчете, такие как операциональная неопределенность показателей качества и динамика критериев эффективности, заинформированность, отсутствие готовых систем для работы с данными и др., остались без ответа. Как и в других случаях, были вузы, которые делились своим опытом (Университет Ровира-и-Виргили, Каталония, Испания [13, с.27]; Университет Удине, Италия [13, с.28]). Но, специфика проблемы не допускала слепого тиражирования лучших практик.

Университеты Европы признали затратным развитие культуры качества, вследствие чего в рамках того же проекта возникли обсуждения целесообразности степени финансирования такого процесса. Учитывая разницу между вузами (например, «в самом маленьком учебном заведении обучалось 315 студентов, а в самом большом – 100 000» [13, с.7], выводы по этому вопросу получились весьма абстрактными, кроме одного – не рекомендовано пренебрегать финансовым обеспечением процесса. Для определения максимального значения затрат университетам предложено вычислять рентабельность (т.е. сопоставлять расходы с полученным от них эффектом). Минимальные суммы можно получить, ответив на вопрос «Что можно сделать лучше, а не какие дополнительные действия следует предпринять?» [13, с.12].

Так, например, предлагается не создавать новые структуры менеджмента и оценки качества в вузе, а использовать уже имеющиеся [13, с.16]. Такой подход имел право на существование, т.к. центром ответственности за развитие культуры качества в каждом втором вузе был проректор, а в каждом третьем – уполномоченный менеджер [13, с.30], которые и координировали работу.

Отметим, однако, что университеты еще в начале проекта склонялись к необходимости новых подразделений - таким опытом поделился, в частности, Леонский университет, Испания [13, с.17]. Было установлено, что университеты, внедрившие систему менеджмента качества в начале XXI в., только в 55,8% случаев склонялись к необходимости соответствующего подразделения, против 88,2% вузов, которые сделали это в конце XX в. [4, с.20]. Разрешение вопроса относительно создания подобных структур EUA рекомендовала отнести к зоне ответственности самих вузов, т.к. и сумма финансирования развития культуры качества есть

величина переменная из-за разницы в контингенте студентов, степени автономии, различий в уровне обеспечения (кто-то ограничивается минимальными расходами, кто-то готов на дополнительные издержки для большей эффективности). При этом подразделение вуза, созданное специально под развитие культуры качества, должно выстраивать работу таким образом, чтобы не оказаться один на один с проблемами качества в изоляции от других структур [13, с.17].

Если создание в вузе специальной структуры менеджмента и оценки качества – индивидуальное решение каждой организации, то финансирование развития потенциала сотрудников университета (повышение квалификации, найм, мотивация) – обязательная часть расходов, которые должны быть регулярными [13, с.22].

Университет Падуи, Италия, акцентируя внимание на качестве научного вклада сотрудников, поощрял двухгодичными стипендиями результативных молодых ученых и дополнительными двумя годами финансирования наиболее эффективных из них [13, с.23].

Пример поощрения не был общепринятым. Вузы отмечали, что попытки повысить мотивацию сотрудников стимулированием наиболее успешных зачастую приводили к контрпродуктивной конкуренции. Под сомнением оказались также инициативы руководства университетов повышать квалификацию подчиненных из-за «низкого участия и даже сопротивления академического персонала» [13, с.24].

Копенгагенская школа бизнеса, Дания, разделяя высокую значимость развития подчиненных, проводила ежегодные оценочные интервью, исследуя вклад работника в общий результат, условия труда, требования и ожидания каждого [13, с.23].

Ключевым драйвером здесь является чувство сопричастности у вовлекаемых участников отношений в сфере образования [13, с.4], в т.ч. студентов и внешних заинтересованных сторон. Участники проекта при этом признали, что сталкивались с инакомыслием, оправдываемым на местах как «защита традиций» [13, с.29].

Инициатива рассматривать развитие творческого потенциала, как условие преодоления сопротивления сотрудников новациям вуза и повышения автономии организации, послужила поводом для нового исследования, поскольку «до сих пор в Европе уделялось относительно мало внимания тому, как

творчество и инновации могут быть усилены внутри академии и с ее помощью» [2, с.6, с.10].

Из отчета по проекту «Творчество в высшей школе» можно выделить тезисы, раскрывающие взаимообусловленность всех четырех признаков творчества, по которым были сгруппированы участники проекта:

- коллективное творчество невозможно без создателей индивидуального;

- творческие партнерства должны быть взаимовыгодными [2, с.23]; «партнерства, которые обещают только финансовую отдачу, но не служат ценностям и миссии вуза, должны считаться неэтичными» [2, с.24];

- творчество в высшем образовании обусловлено условиями процессов и структур вуза [2, с.12].

В отчете по проекту «Творчество в высшей школе» приведены десять рекомендаций по развитию творческого потенциала, в т.ч. семь для вузов, по одному для Правительства, Агентства по обеспечению качества и внешних партнеров. Отметим ключевые положения для университетов по усилению творчества:

- обеспечение разнообразия (дисциплин, студентов, преподавателей, образовательных технологий, партнеров, ...);

- созидание ценности (материальные и нематериальные) на взаимовыгодных условиях с партнерами;

- приверженность этическим принципам (в т.ч. миссии вуза);

- ориентация на будущее (в т.ч. через переосмысление показателей и/или критериев ценности);

- развитие человеческого потенциала (в т.ч. через совершенствование процессов отбора, повышения квалификации и вознаграждения сотрудников, а также процессов набора студентов, знакомства их с вузом, привлечения к исследованиям, приглашениям на другие роли). В работе со студентами и преподавателями предлагалось придерживаться тезиса «культура, которая поощряет риск и приемлет неудачи, будет поощрять ее членов к творчеству и новаторству» [2, с.13, с.27] (Markoff (2005); Walcott (2002)).

- сочетание в управлении вузом подхода «сверху-вниз» с подходом «снизу-вверх»;

- реализации концепции обучающейся организации «в своих подходах к руководству и управлению, то есть организации, в которой все члены стремятся достичь общих целей» [2, с.8, с.34]. При этом, «какими бы важными ни были структурные элементы, они должны быть

дополнены этическими и культурными соображениями, чтобы создать институциональную среду, благоприятную для творчества» [2, с.8, с.34].

Проект «Творчество в высшей школе» был своевременен и полезен, однако, по признанию его участников, «многое еще предстояло сделать для дальнейшего изучения взаимосвязи между творчеством и системами качества» [2, с.34].

В материалах EQAF 2006 заслуживает внимание ряд коротких тезисов, представленных ниже в логической последовательности:

- культура качества существует в каждом вузе [3, с.23] (Oliver Vettori, Manfred Lueger and Monika Knassmüller);

- культура качества влияет на качество образования [3, с.66] (Anetta Kowalkiewicz) (вывод основан на исследовании 2004 года по материалам девяти вузов Польши);

- культуру качества необходимо формализовать, сделать видимой, понятной [13, с.18; 3, с.23] (Oliver Vettori, Manfred Lueger and Monika Knassmüller).

- культуру качества следует развивать [3, с.21] (Oliver Vettori, Manfred Lueger and Monika Knassmüller);

- развитие культуры качества детерминировано гарантиями качества [3, с.4] (Henrik Toft Jensen); развитие культуры качества обуславливает эффективность гарантий качества [3, с.63-68; 3, с.17] (Anetta Kowalkiewicz; Jethro Newton); культуру качества и гарантии качества необходимо развивать во взаимосвязи [3, с.81] (Lee Harvey). Данную взаимообусловленность Harvey & Stensaker в 2008 году объяснили такой логикой: процессы гарантии качества «стимулируют общие ценности и убеждения (Harvey & Stensaker 2008: 434)» [4, с.17], обеспечивая развитие культуры качества. Однако, изменения не прямо пропорциональны, т.к. «общие ценности, убеждения, ожидания и приверженность – изменить гораздо труднее (Элерс, 2009 г.)» [4, с.16].

Форум представил на суд общественности также опыт совместного развития культуры качества. Примерами сетевого развития культуры качества из опыта семи вузов Северной Германии ((в Бремене, Грайфсвальде, Гамбурге, Киле, Любеке, Ольденбурге и Росток)) поделилась Karin Fischer-Bluhm [3, с.34-39]. Рассматривая практики повышения культуры качества в сети университетов, автор обращает внимание на особенности эффективной работы в таком партнерстве: синергия (как фактор повышения эффективности достижения общих целей); конкуренция (как повод стать лучше по

согласованным показателям); надежность (как гарант релевантности оценки качества); гибкость (как условие автономной корректирующей и предупреждающей деятельности по результатам оценки в сети) [3, с.38-39] (Karin Fischer-Bluhm).

Примеры развития культуры качества в международном сотрудничестве, основанном на совместных образовательных программах [3, с.40-46] (Axel Hunger and Ina Skalbergs) содержат предложение выделять общую для вузов-партнеров культуру качества (с соответствующими целями и показателями качества), которую «можно сознательно продвигать» [3, с.40] (Axel Hunger and Ina Skalbergs). Авторы уточняют сущность совместных программ, которая отличается от программ «совместная степень» и «двойная степень» наличием согласованных процедур гарантии качества, общей культуры качества [3, с.43] (Axel Hunger and Ina Skalbergs). При этом культура качества каждого вуза-партнера может отличаться [3, с.44] (Axel Hunger and Ina Skalbergs). Подобное разнообразие должно быть принято вузами-партнерами без попыток унификации, которая может ограничить перспективы сотрудничества [3, с.45] (Axel Hunger and Ina Skalbergs).

Основой для общей культуры качества являются согласованные цели, показатели и критерии качества [3, с.45] (Axel Hunger and Ina Skalbergs). В числе вопросов, требующих согласованных процедур гарантии качества, отмечены «отбор студентов», «признание», «мобильность», «обязанности», «эвалюация» [3, с.44] (Axel Hunger and Ina Skalbergs).

Подобные примеры совместного развития культуры качества в ряде вузов Европы не умаляют сложности решаемой проблемы. Более затруднительным в этой связи представляется любое стратегическое решение, обладающее «амбивалентным характером» [3, с.23] (Oliver Vettori, Manfred Lueger and Monika Knassmüller). Амбивалентность решения обязывает руководителя находить компромисс между факторами:

- достижения экономической эффективности менеджмента и оценки качества [3, с.25] (Oliver Vettori, Manfred Lueger and Monika Knassmüller);

- распространения ответственности на всех участников образовательных отношений за реализацию миссии вуза [3, с.24] (Oliver Vettori, Manfred Lueger and Monika Knassmüller);

- сохранения приверженности собственной культуре качества каждым университетом [3, с.26] (Oliver Vettori, Manfred Lueger and Monika Knassmüller).

В материалах форума EQAF 2006 были обнародованы характеристики/признаки культуры качества [3, с.81] (Lee Harvey), которые мы сопоставили с особенностями ее внедрения «стратегия, лидерство, взаимодействие и обратная связь» [13, с.11]:

- стратегия (приоритет поведения участников образовательных отношений над их действиями в контексте системы менеджмента качества (далее СМК), обусловленность целеполагания в СМК культурой качества);

- лидерство (воодушевление участников образовательных отношений на всех уровнях управления);

- взаимодействие (студентоцентрированное образование, «партнерство и сотрудничество, обмен опытом и командная работа» [3, с.81]) (Lee Harvey);

- обратная связь («поддержка человека как независимого ученого; содействие и поощрение рефлексии и практики; саморефлексия, разработка инициатив по улучшению и их реализация» [3, с.81]) (Lee Harvey).

Продолжая обзор зарубежного опыта в хронологической последовательности, мы обратились к материалам 2010 года по проекту «Исследование культуры качества в вузах». Тезис о необходимости развития культуры качества за первое десятилетие XXI века был распространен среди университетов Европы настолько, что не встречал попыток обсуждения, а напротив, отождествлялся с положением о значимости внедрения процессов гарантии качества [4, с.16] (Lee Harvey). Однако, подобное сравнение носило условный характер, т.к. уровни того и другого могли значительно отличаться, что объясняло невысокий образовательный результат. При этом именно приведение их уровней в соответствие друг другу было сформулировано как перспектива для роста показателей подготовки студентов [4, с.16]. В данном контексте вопрос первородности неуместен, т.к. в каждом вузе на том или ином уровне развития существуют и культура качества, и процессы гарантии качества. Вопрос паритета понятий также не являлся открытым, т.к. процессы гарантии качества отнесены к компонентам культуры качества [4, с.17]. С этим связано утверждение о том, что совершенствование первого развивает второе [4, с.36].

В материалах 2010 года отмечено, что к тому времени университеты выделили уровни развития процессов гарантии качества, составили характеристики, позволяющие установить текущее состояние, а также определить точки роста и идентифицировать прогресс. «52% вузов

сообщили, что они внедрили свою систему обеспечения качества в 2005 г. или позже ..., за исключением Великобритании, все вузы в которой имели свои процессы на рубеже веков» [4, с.21]. Таким образом, именно «за последние годы был достигнут значительный прогресс» [4, с.19], но механизм развития культуры качества в европейском пространстве высшего образования всё еще не был определен (ни частным образом, ни в общем порядке). Ожидается, что они будут отличаться в вузах и уровни такого развития [4, с.38].

Весной 2010 года респонденты подтверждали наличие в своих университетах политики и целей в области качества, формализованных процессов и процедур, стратегического плана (92,8% [4, с.20]), информационной системы мониторинга (93,2% [4, с.25]), через которую результатами внешнего и внутреннего аудита делились 61,3% и 38,7% вузов соответственно [4, с.27]. Примечательно, что две трети вузов придерживались собственной структуры СМК [4, с.35], а не типовой, однако, не пренебрегали стандартами и рекомендациями ENQA (ввиду разнообразия принятых СМК отсутствие связи с ESG тоже обрело массовый характер [4, с.35]). Из недостатков отмечались также низкая вовлеченность студентов в реализацию плана (положительная динамика с 2007 года тем не менее была сопряжена с формализмом или избирательным привлечением обучающихся [4, с.36]) и трудности с определением критериев эффективности процессов [4, с.10], отсутствие единого подхода к распределению обязанностей руководителей процессов [4, с.20]. У подавляющего большинства опрошенных университетов обнаружен общий дефицит, понимаемый участниками как направления дальнейшего развития: включение «четких циклов обратной связи» [4, с.11], согласование коммуникационной стратегии с целями в области качества, вовлечение всех участников отношений в сфере образования [4, с.11].

Все перечисленное объясняет утверждение, о том, что «не существует единой (правильной) культуры качества, ... и в одном вузе может даже существовать несколько субкультур качества (Харви и Стенсакер, 2008; Харви, 2009; Элсер, 2009)» [4, с.17]. Однако, были и некоторые общие знаменатели (достижения, недостатки, тенденции). Потребность выявить влияние отдельных составляющих гарантии качества на культуру качества была реализована в рамках проекта «Исследование культуры качества в вузах». Так, например, в отчете, опубликованном в 2011 году, приведены условия эффективной культуры качества: разнообразие инструментов

менеджмента качества (регулярный пересмотр на соответствие стратегии); эффективность механизмов управления на основе данных участников образовательных отношений; сочетание внешних и внутренних гарантий качества [5, с.9, с.50]; развитие работников (АУП, УВП и ППС) университета; «институциональная автономия» [5, с.10, с.50].

Исследование культуры качества, которое европейские вузы проводили с 2002 до 2012 гг., позволило получить ответы на многие вопросы, в т.ч. понимания ее сущности, составляющих, детерминант и условий эффективности.

Однако, как было отмечено в одном из отчетов, «многое предстоит сделать, чтобы сделать культуру качества реальностью» [5, с.58].

Подытоживая, отметим, что в университетах Европы за 2002–2022 гг. накоплен значительный опыт развития культуры качества. Два проанализированных десятилетия не оставляют сомнения также и в том, что в европейском пространстве высшего образования оценили эффективность такого развития. Наряду с отдельными практиками, очевидно отсутствие общепринятого механизма.

*Заключение.* Европейские вузы, участвовавшие в масштабном исследовании (с 2006–2012 гг.) добились значительных результатов в развитии культуры качества высшего образования. Однако, ученые однозначно сходятся во мнении, что единых «рецептов» нет, есть только общие «пунктиры» для воспроизведения их примера. Такими пунктирами стали:

А) функции, выполняемые вузами для развития культуры качества: масштабирование и тиражирование культуры качества; мониторинг качества; стратегический менеджмент; развитие отношений с сотрудниками; Б) условия оценки, соблюдение которых должно способствовать развитию культуры качества: привлечение к оценке участников отношений в сфере образования; использование в оценке релевантных показателей качества, интеграция оценки с менеджментом качества; использование в оценке процедур, согласованных с участниками образовательных отношений; использование результатов оценки как основы для улучшения оцениваемой сущности; В) актуальные проблемы / драйверы развития: развитие творческого потенциала; управление на основе данных; развитие чувства сопричастности у вовлекаемых участников отношений в сфере образования;

финансирование развития потенциала сотрудников университета; Г) особенности внедрения (характеристики / признаки) культуры качества: взаимодействие (студентоцентрированное образование, коллаборация, диссеминация лучших практик, коллективный труд); лидерство (воодушевление участников образовательных отношений на всех уровнях управления); стратегия (приоритет поведения участников образовательных отношений над их действиями в контексте СМК, обусловленность целеполагания в СМК культурой качества); обратная связь (поддержка и поощрение сотрудников); Д) условия эффективной культуры качества: сочетание внешних и внутренних гарантий качества; эффективность механизмов управления на основе данных участников образовательных отношений, разнообразие инструментов менеджмента качества (регулярный пересмотр на соответствие стратегии); «институциональная автономия» (сочетание подходов «сверху-вниз» и «снизу-вверх»); развитие работников (АУП, УВП и ППС) университета.

Рассмотренные результаты зарубежных исследований культуры качества представляют разрозненный материал, который, однако, не требует доказательств на предмет необходимости. Принцип необходимости в данном контексте используется для обоснования релевантности выделенных нами ключевых положений из работ иностранных коллег в 2006–2022 гг. Обобщенный материал объясняет результативность европейских вузов в исследуемом периоде. Ряд тезисов лейтмотивом прошел через рассмотренные нами публикации зарубежных коллег: культура качества существует в каждом вузе; культура качества влияет на качество образования; культуру качества необходимо формализовать, сделать видимой, понятной; культуру качества следует развивать; развитие культуры качества детерминировано гарантиями качества и наоборот. Недостаточная изученность российскими учеными культуры качества как объективного понятия в высшей школе обусловила отсутствие соответствующих исследований, значимых для проблем отечественной педагогики. Автор планирует использовать устоявшиеся в Европе паттерны развития культуры качества для совершенствования высшего профессионально-педагогического образования в России.



*Литература:*

1. Berry G., 1997, 'Leadership and the development of quality culture in schools', *International Journal of Educational Management*, 11(2).
2. Creativity in Higher Education. Report on the EUA Creativity Project 2006-2007. – European University Association: [сайт]. - 2007. - 48 p. - URL: <https://eua.eu/resources/publications/653:creativity-in-higher-education.html>
3. Embedding Quality Culture in Higher Education a selection of Papers from the 1st European Forum for Quality Assurance (EQAF 2006). - European University Association, 2007. - 99 p. - URL: [http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/European\\_Quality\\_Assurance\\_Forum\\_2006/71/3/EUA\\_QA\\_Forum\\_publication\\_582713.pdf](http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/European_Quality_Assurance_Forum_2006/71/3/EUA_QA_Forum_publication_582713.pdf)
4. Examining Quality Culture (EQC): Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions. - European University Association: [сайт]. - 2010. - 52 p. - URL: <https://eua.eu/resources/publications/406:examining-quality-culture->
5. Examining Quality Culture (EQC): Part II – Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy. - European University Association: [сайт]. - 2011. - 64 p. - URL: <https://eua.eu/resources/publications/403:examining-quality-culture-part-ii-processes-and-tools-participation,-ownership-and-bureaucracy.html>
6. Examining Quality Culture (EQC): Part III – From self-reflection to enhancement. – European University Association: [сайт]. - 2012. - 12 p. - URL: <https://eua.eu/resources/publications/400:examining-quality-culture-part-iii-from-self-reflection-to-enhancement.html>
7. Freed J.E., Klugman M.R. & Fife J.D., 1997, *A Culture for Academic Excellence. Implementing the Quality Principles in Higher Education* (Washington, The George Washington University).
8. João Barata, Paulo Rupino da Cunha, Cristina Chuva Costa (2018) *The Foundations for an IS Quality Culture in the Context of ISO 9001* – Conference Paper. - URL: [https://www.researchgate.net/publication/258729663\\_The\\_Foundations\\_for\\_an\\_IS\\_Quality\\_Culture\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_ISO\\_9001](https://www.researchgate.net/publication/258729663_The_Foundations_for_an_IS_Quality_Culture_in_the_Context_of_ISO_9001)
9. Mantz Yorke (2000) *Developing a quality culture in higher education*, *Tertiary Education and Management*, 6:1, 19-36, DOI: 10.1080/13583883.2000.9967008. - URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13583883.2000.9967008>
10. Martin Prchal, Edwin Löring, Anneke Vierhout, Martin de Wolf (2021) *From quality assurance to a quality culture: four Dutch universities of applied sciences on their experiences with an experiment on institutional accreditation.* – EQAF Paper. - URL: <https://eua.eu/resources/publications/991:from-quality-assurance-to-a-quality-culture-four-dutch-universities-of-applied-sciences-on-their-experiences-with-an-experiment-on-institutional-accreditation.html>
11. Myrte Legemaate, Roel Grol, Jeroen Huisman, Helma W. Oolbekkink Marchand, Loek Nieuwenhuis (2021) *Enhancing a quality culture in higher education from a socio-technical systems design perspective.* - URL: DOI:10.1080/13538322.2021.1945524
12. *Promoting Quality Culture in Higher Education Institutions (PQC).* – European Association for Quality Assurance in Higher Education: [сайт]. - 2013. - URL: <https://www.enqa.eu/projects/promoting-quality-culture-in-higher-education-institutions-pqc/>
13. *Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project 2002-2006.* - European University Association: [сайт]. - 2006. - 42 p. - URL: <https://eua.eu/resources/publications/656:quality-culture-in-european-universities-a-bottom-up-approach.html>
14. Sandro Spiteri (2015) *Using ESG 2015 to develop a national quality culture for further and higher education in a post-colonial micro-state: Malta* – Conference Paper. - URL: [https://www.researchgate.net/publication/313173116\\_Using\\_ESG\\_2015\\_to\\_develop\\_a\\_national\\_quality\\_culture\\_for\\_further\\_and\\_higher\\_education\\_in\\_a\\_post-colonial\\_micro-state\\_Malta](https://www.researchgate.net/publication/313173116_Using_ESG_2015_to_develop_a_national_quality_culture_for_further_and_higher_education_in_a_post-colonial_micro-state_Malta)
15. Sattler C., Sonntag K. (2018). *Quality Cultures in Higher Education Institutions – Development of the Quality Culture Inventory.* In: Meusburger, P., Heffernan, M., Suarsana, L. (eds) *Geographies of the University. Knowledge and Space*, vol 12. Springer, Cham. - URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-75593-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-75593-9_9)
16. Valentina Oliveira, Ana Nunes de Almeida, Ana Almeida Pinheiro, Marta Pile (2013) *Quality culture: embracing the academic community in a “creativity agenda”.* - EQAF Paper. - URL: <https://eua.eu/resources/publications/587:quality-culture-embracing-the-academic-community-in-a-%E2%80%9Ccreativity-agenda%E2%80%9D.html>
17. Vermeulen W., 1997, *Cultural change: crucial for the implementation of TQM.* *Training for Quality*, 5(1)

*References:*

1. Berry G., 1997, 'Leadership and the development of quality culture in schools', *International Journal of Educational Management*, 11(2).
2. Creativity in Higher Education. Report on the EUA Creativity Project 2006-2007. – European University Association: [сайт]. - 2007. - 48 p. - URL: <https://eua.eu/resources/publications/653:creativity-in-higher-education.html>
3. Embedding Quality Culture in Higher Education a selection of Papers from the 1st European Forum for Quality Assurance (EQAF 2006). - European University Association, 2007. - 99 p. - URL: [http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/European\\_Quality\\_Assurance\\_Forum\\_2006/71/3/EUA\\_QA\\_Forum\\_publication\\_582713.pdf](http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/European_Quality_Assurance_Forum_2006/71/3/EUA_QA_Forum_publication_582713.pdf)
4. Examining Quality Culture (EQC): Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions. - European University Association: [сайт]. - 2010. - 52 p. - URL: <https://eua.eu/resources/publications/406:examining-quality-culture->

5. Examining Quality Culture (EQC): Part II – Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy. - European University Association: [сайт]. - 2011. - 64 p. - URL: <https://eua.eu/resources/publications/403:examining-quality-culture-part-ii-processes-and-tools-participation,-ownership-and-bureaucracy.html>
6. Examining Quality Culture (EQC): Part III – From self-reflection to enhancement. – European University Association: [сайт]. - 2012. - 12 p. - URL: <https://eua.eu/resources/publications/400:examining-quality-culture-part-iii-from-self-reflection-to-enhancement.html>
7. Freed J.E., Klugman M.R. & Fife J.D., 1997, A Culture for Academic Excellence. Implementing the Quality Principles in Higher Education (Washington, The George Washington University).
8. João Barata, Paulo Rupino da Cunha, Cristina Chuva Costa (2018) The Foundations for an IS Quality Culture in the Context of ISO 9001 – Conference Paper. - URL: [https://www.researchgate.net/publication/258729663\\_The\\_Foundations\\_for\\_an\\_IS\\_Quality\\_Culture\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_ISO\\_9001](https://www.researchgate.net/publication/258729663_The_Foundations_for_an_IS_Quality_Culture_in_the_Context_of_ISO_9001)
9. Mantz Yorke (2000) Developing a quality culture in higher education, Tertiary Education and Management, 6:1, 19-36, DOI: 10.1080/13583883.2000.9967008. - URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13583883.2000.9967008>
10. Martin Prchal, Edwin Löring, Anneke Vierhout, Martin de Wolf (2021) From quality assurance to a quality culture: four Dutch universities of applied sciences on their experiences with an experiment on institutional accreditation. – EQAF Paper. - URL: <https://eua.eu/resources/publications/991:from-quality-assurance-to-a-quality-culture-four-dutch-universities-of-applied-sciences-on-their-experiences-with-an-experiment-on-institutional-accreditation.html>
11. Myrte Legemaate, Roel Grol, Jeroen Huisman, Helma W. Oolbekkink Marchand, Loek Nieuwenhuis (2021) Enhancing a quality culture in higher education from a socio-technical systems design perspective. - URL: DOI:10.1080/13538322.2021.1945524
12. Promoting Quality Culture in Higher Education Institutions (PQC). – European Association for Quality Assurance in Higher Education: [сайт]. - 2013. - URL: <https://www.enqa.eu/projects/promoting-quality-culture-in-higher-education-institutions-pqc/>
13. Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project 2002-2006. - European University Association: [сайт]. - 2006. - 42 p. - URL: <https://eua.eu/resources/publications/656:quality-culture-in-european-universities-a-bottom-up-approach.html>
14. Sandro Spiteri (2015) Using ESG 2015 to develop a national quality culture for further and higher education in a post-colonial micro-state: Malta – Conference Paper. - URL: [https://www.researchgate.net/publication/313173116\\_Using\\_ESG\\_2015\\_to\\_develop\\_a\\_national\\_quality\\_culture\\_for\\_further\\_and\\_higher\\_education\\_in\\_a\\_post-colonial\\_micro-state\\_Malta](https://www.researchgate.net/publication/313173116_Using_ESG_2015_to_develop_a_national_quality_culture_for_further_and_higher_education_in_a_post-colonial_micro-state_Malta)
15. Sattler C., Sonntag K. (2018). Quality Cultures in Higher Education Institutions – Development of the Quality Culture Inventory. In: Meusburger, P., Heffernan, M., Suarsana, L. (eds) Geographies of the University. Knowledge and Space, vol 12. Springer, Cham. - URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-75593-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-75593-9_9)
16. Valentina Oliveira, Ana Nunes de Almeida, Ana Almeida Pinheiro, Marta Pile (2013) Quality culture: embracing the academic community in a “creativity agenda”. - EQAF Paper. - URL: <https://eua.eu/resources/publications/587:quality-culture-embracing-the-academic-community-in-a-%E2%80%9Ccreativity-agenda%E2%80%9D.html>
17. Vermeulen W., 1997, Cultural change: crucial for the implementation of TQM. Training for Quality, 5(1)

#### 5.8.7. Методология и технология профессионального образования

#### *Сведения об авторе:*

**Седов Сергей Алексеевич** (г. Елабуга, Россия), кандидат педагогических наук, доцент инженерно-технологического отделения, Елабужский институт КФУ, e-mail: SASedov@kpfu.ru

