



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union

Теоретичний та науково-методичний часопис

ВИЩА ОСВІТА УКРАЇНИ

Тематичний випуск
Університет і лідерство



2017

№ 2 (додаток 1)

**Теоретичний
та науково-методичний
часопис**

Вища освіта України

**Тематичний випуск
«Університет і лідерство»
№ 2 (додаток 1)**

*Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS
«Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
(ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) –
URL: <http://elite-project.eu>.*

**Київ
Інститут вищої освіти НАПН України
2017**

**ТЕОРЕТИЧНИЙ
ТА НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ЧАСОПИС**
«Вища освіта України»
2017, № 2 (додаток 1)

Тематичний випуск «Університет і лідерство»

Свідоцтво про державну реєстрацію: серія KB № 5049 від 11 квітня 2001 р.
Передплатний індекс: 23823
Перереєстровано 26 січня 2011 р. (протокол ВАК України № 1-05/1)

Засновники:

Міністерство освіти і науки України
Національна академія педагогічних наук України
Інститут вищої освіти НАПН України
Видавництво «Педагогічна преса»

Рекомендовано до друку

Рішенням Вченої ради Інституту вищої освіти НАПН України
(протокол № 5/3 від 11 травня 2017 р.)

Адреса редакції:

01014, м. Київ, вул. Бастіонна, 9,
Інституту вищої освіти НАПН України
e-mail: wou@ukr.net
Тел./факс: +38-044-28-668-04

Літературні редактори: **В. Мілевська, І. Трохлеб**
Комп'ютерне верстання **Є. Александрова**

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 19,53. Тираж 300 пр. Зам. 093

ДП «НВЦ «Пріоритети»
01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6
тел./факс: 254-51-51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 3862 від 18.08.2010

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ГОЛОВНІ СПІВРЕДАКТОРИ

Віктор АНДРУЩЕНКО,

доктор філософських наук, професор,
член-кореспондент НАН України, академік НАПН України,
ректор Національного педагогічного університету
ім. М.П. Драгоманова

Володимир ЛУГОВИЙ,

доктор педагогічних наук, професор, академік
НАПН України, перший віце-президент НАПН України

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Меланія АСТВАЦТРЯН,

доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри
іноземних мов Вірменського державного педагогічного
університету ім. Хачатура Абовяна (Вірменія)

Віль БАКІРОВ

доктор соціологічних наук, професор, академік
НАН України, академік НАПН України, ректор Харків-
ського національного університету ім. В.Н. Каразіна

Володимир БОНДАР,

доктор педагогічних наук, професор, академік НАПН
України, декан факультету педагогіки та психології
Національного педагогічного університету
ім. М.П. Драгоманова

Леонід ГУБЕРСЬКИЙ

доктор філософських наук, професор, академік
НАН України, академік НАПН України, ректор Київського
національного університету імені Тараса Шевченка

Наталія ДЕМ'ЯНЕНКО,

доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри
педагогіки і психології вищої школи Національного
педагогічного університету ім. М.П. Драгоманова

Микола ЄВТУХ

доктор педагогічних наук, професор, академік
НАПН України

Ірина ЗАРУБІНСЬКА

доктор педагогічних наук, професор, професор
кафедри іноземних мов Національного авіаційного
університету

Світлана КАЛАШНІКОВА,

доктор педагогічних наук, професор,
директор Інституту вищої освіти НАПН України

Беата КОСОВА,

доктор педагогічних наук, професор університету
Матея Бела (Словацька Республіка)

Наталія КОЧУБЕЙ,

доктор філософських наук, професор, завідувач
кафедри менеджменту та інноваційних технологій
соціокультурної діяльності Національного
педагогічного університету ім. М.П. Драгоманова
(заступник головного редактора)

Ян КРАСИЦЬКИЙ,

доктор габілітований, професор Інституту філософії
факультету філософських наук Вроцлавського
університету (Польща)

Василь КРЕМЕНЬ,

доктор філософських наук, професор, академік
НАН України, академік НАПН України, президент
НАПН України

Серап КУРБАНОГЛУ,

професор, декан факультету педагогічного
менеджменту Університету Хаджеттепе (Туреччина)

Сергій КУРБАТОВ,

доктор філософських наук, старший науковий
співробітник, завідувач відділу лідерства
та інституційного розвитку вищої освіти Інституту
вищої освіти НАПН України

Наталія МОЗГОВА,

доктор філософських наук, професор, завідувач
кафедри філософії Національного педагогічного
університету ім. М.П. Драгоманова

Володимир РЯБЧЕНКО,

доктор філософських наук, старший науковий
співробітник, головний науковий співробітник відділу
лідерства та інституційного розвитку вищої освіти
Інституту вищої освіти НАПН України

Володимир СЕРГІЄНКО,

доктор педагогічних наук, професор, декан факультету
перепідготовки та підвищення кваліфікації
Національного педагогічного університету
ім. М.П. Драгоманова

Петро СТАВИНСЬКИЙ,

доктор габілітований, професор Педагогічного
університету імені Комісії народної освіти Кракові
(Польща)

Ірина СТЕПАНЕНКО,

доктор філософських наук, професор, завідувач відділу
інтернаціоналізації вищої освіти Інституту вищої освіти
Інституту вищої освіти НАПН України

Жаннета ТАЛАНОВА,

доктор педагогічних наук, доцент, старший
науковий співробітник, головний науковий співробітник
відділу політики та врядування у вищій освіті Інституту
вищої освіти НАПН України

Ольга ЯРОШЕНКО,

доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент
НАПН України, завідувач відділу інтеграції вищої освіти
і науки Інституту вищої освіти НАПН України

ТЕМАТИЧНИЙ ВИПУСК «УНІВЕРСИТЕТ І ЛІДЕРСТВО»

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ ВИПУСКУ:

ВІТРЕНКО Юрій
ДРАЧ Ірина
КАЛАШНІКОВА Світлана
КУРБАТОВ Сергій
ЗАРУБІНСЬКА Ірина
СЛЮСАРЕНКО Олена
СТЕПАНЕНКО Ірина
ЯРОШЕНКО Ольга

ВІДПОВІДАЛЬНІ ЗА ВИПУСК:

ЗАРУБІНСЬКА Ірина
БАЛДЖИ Єлена

ЗМІСТ

АНАЛІТИЧНІ МАТЕРІАЛИ ANALYTICAL PAPER

Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку інституційного потенціалу університетів у контексті глобального лідерства / Авторський колектив: О. Боднарук, І. Драч, С. Калашнікова, О. Коваленко, С. Курбатов, Н. Невмержицька, О. Паламарчук, І. Прохор, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. 107

Розділ 1. Розвиток лідерства у вищій освіті – міжнародний і національний рівень

РЯБЧЕНКО Володимир

Світоглядна компетентність як визначальний чинник успішної імплементації парадигми лідерства в управлінні вищою освітою. 107

КУРБАТОВ Сергій

Університетські рейтинги як механізм підтримки інституційного лідерства 115

КОВАЛЕНКО Оксана

Правові основи розвитку інституційного потенціалу університетів: європейський та українські виміри 120

Розділ 2. Розвиток інституційного лідерства – рівень університету

КАЛАШНІКОВА Світлана, ПРОХОР Ірина

Результати опитування закладів вищої освіти України щодо розвитку командного лідерства (лідерства команд) в університеті 124

БОДНАРУК Олена

Аналіз результатів індивідуальної психологічної діагностики лідерів університетів. 135

ПАЛАМАРЧУК Ольга

Профіль сучасного викладача-лідера на основі інструментів психологічної діагностики 141

ЧЕРВОНА Леся

Студентське самоврядування як інструмент розвитку лідерського потенціалу університетів у контексті глобального лідерства 149

НЕВМЕРЖИЦЬКА Наталія

Усвідомлення студентами власної соціальної відповідальності як передумова успішного професійного становлення 154

УДК 378.112:303.823

АНАЛІЗ ПРОВІДНОГО ВІТЧИЗНЯНОГО ТА ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ РОЗВИТКУ ІНСТИТУЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА

Розділ 1. Розвиток лідерства у вищій освіті – міжнародний і національний рівень

СВІТОГЛЯДНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ЧИННИК УСПІШНОЇ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПАРАДИГМИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

Володимир Рябченко,

доктор філософських наук, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник

Відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти
Інституту вищої освіти НАПН України

Концептуальний аналіз цивілізаційного контексту глобального лідерства

Актуальність проблеми лідерства у сучасному світі, який глобалізується і в якому загострюється конкуренція за місце під сонцем, є самоочевидною. Лідерство успішних країн, населення яких відносять до так званого «золотого мільярда» земної спільноти, є всі підстави вважати похідною розвинутого лідерського потенціалу суспільств цих країн. Адже без наявності відповідного світовому рівню лідерів у цих країнах неможливо було б досягнути такого успіху. І навпаки, країни-аутсайтери засвідчують про недостатньо розвинутий у них лідерський потенціал. Україна, на жаль, далеко знаходиться від країн-лідерів. Зокрема, за індексом людського розвитку, який найбільш узагальнено характеризує рівень благополуччя народу, вона посідає 81 місце серед 188 країн світу¹.

У контексті дослідження феномену глобального лідерства в сучасній техногенній цивілізації цілком логічно постає питання щодо визначення чинників, які сприяють реалізації лідерського потенціалу в країнах-лідерах. Також виникає потреба у з'ясуванні причин того, що стримує чи гальмує розвиток лідерського потенціалу у країнах-аутсайдерах світової спільноти.

Не заглиблюючись у деталізацію чи виокремлення цих чинників і причин та їхньої генезис, звернемо увагу лише на те головне й очевидне, що не потребує доказів і науково-метричних підтверджень у розвитку сучасної цивілізації. А очевидно є позитивна кореляція між лідерством країн і розвиненістю у них демократично-правових держав, які слугують визначальним механізмом формування цивілізованого конкурентного середовища в суспільстві, інтегральним критерієм чи принципом якого є рівність можливостей у реалізації свого особистісного потенціалу кожною людиною «незалежно від раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних або інших переконань, національного чи соціального походження, майнового, станового або іншого становища»².

Переконалим доказом зазначеної кореляції є й те, що глобальне лідерство очолюють США, які серед країн-лідерів раніше всіх розбудували у своєму суспільстві дїєву демократію та утвердили правову державу. Як відомо, найбільше в легіоні глобального лідерства знаходиться країн із Західної Європи, що власне репрезентують Старий світ Західноєвропейської цивілізації, яка у своїй тривалій історії мала неодноразовий досвід спроб влаштування суспільного життя на засадах демократії та принципах рівності усіх перед законом. Але сучасній демократії Старий світ навчався та переймав досвід її розбудови у Нового світу, зокрема у США.

Показовою у цьому сенсі є оцінка американської демократії відомого французького державного діяча, історика й суспільствознавця, одного з фундаторів теорії демократії і лібералізму *Алексіса де Токвіля*, яку той зробив у першій половині XIX ст. у своїй всесвітньовідомій книжці «*Про демократію в Америці*»³. Цю книжку вважають одним із найвидатніших творів, написаних європейськими мандрівниками про Америку.

А. де Токвіль у своїй передмові до дванадцятого видання цієї книжки, яке друкувалось після чергового повалення монархії у Франції під час запровадження в ній Другої республіки (1848-1852 рр.), вважав, що американська демократія має слугувати для його батьківщини прикладом і певною школою у розбудові республіканського державного устрою: «Адже цю проблему, яка щойно постала перед нами, Америка розв'язала понад шістьдесят років тому. Суверенність прав народу, яку ми тільки-но вчора проголосили верховним принципом державності, владно панувала там упродовж шістьдесяти років. Цей принцип американці втілили в життя найбільш прямим, беззастережним і безумовним чином. Упродовж

¹ Громадський простір. URL: <http://www.prostir.ua/?news=indeks-lyudskoho-rozvytku-2015-ukrajina-posidaje-81-e-mistse-sered-188-krajin>

² Загальна декларація прав людини, проголошена Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 р. Стаття 2.

³ Токвіль, А. де. Про демократію в Америці / З фр. пер. Г. Філіпчука, М. Москаленко. – К. : Весвіт, 1999. – 590 с.

шістдесяті роки народ, який зробив цей принцип спільним джерелом усіх своїх законів, без упину зростав чисельно, заселяв нові території, багатів і, зверніть увагу, протягом цього часу не тільки домагався найбільшого успіху порівняно з іншими народами, а й жив у найстабільнійшій державі на землі. Коли всі нації Європи сплюндрувала війна чи замучили громадянські чвари, американці були єдиним народом у всьому цивілізованому світі, який зберіг повний спокій. Майже вся Європа здригалася від революцій, а Америка не знала навіть заворушень. Республіка виявилася не підбурювачкою розвалу порядку, а охоронницею прав людей. Індивідуальна власність була в них ліпше захищена гарантіями, ніж у будь-якій іншій країні світу, а анархія, так само, як і деспотизм, була їм невідома.»⁴

І далі А. де Токвіль уточнив: «Закони Французької Республіки в багатьох випадках можуть і повинні відрізнитися від тих, які визначають життя Сполучених Штатів, але ті принципи, на яких ґрунтується законодавство американських штатів, принципи, що забезпечують громадський порядок, поділ і зрівноваження влади, справжню свободу, щирю й глибоку пошану до законів, — ці принципи потрібні будь-якій республіці, вони мають бути спільними для всіх республіканських держав, і можна заздалегідь передбачити, що там, де їх не буде, республіка невдовзі перестане існувати.»⁵

З історії ми знаємо, що ті сподівання, які покладав тоді А. де Токвіль на цю Республіку не справдились, оскільки вона дуже швидко трансформувалася у конституційну монархію. І лише згодом, майже через два десятиліття, після повалення монархічного режиму Наполеона III у Франції почала утверджуватись і розбудовуватись демократія. Не дивлячись на те, що це утвердження відбувалось майже через століття після проголошення Сполученими Штатами Америки своєї незалежності від Великої Британії, Франція стала успішною демократичною країною, посівши чільне місце у так званій великій сімці найрозвинутіших країн світу. Такому успіху безумовно посприяло те, що Франція до запровадження в ній демократії мала тривалу власну історичну державність, у межах якої сформувалась і розвинулась національна мова, література й у цілому культура, згуртувався та ідентифікувався французький етнос, викристалізувалась суспільна еліта, в середовищі якої формувались і зрощувались справжні національні лідери. Це, у кінцевому підсумку, прискорило визрівання й консолідацію самобутньої, самодостатньої та ефективної французької політичної нації.

Україна за своєю Конституцією теж відноситься до республіканських держав. Україну часто порівнюють з Францією, особливо тоді, коли мовлять про її євроінтеграцію. Це пов'язано з тим, що наша країна на етапі отримання своєї державної незалежності була майже однаковою за чисельністю населення, має трохи більшу територію й не менше Франції забезпечена природними ресурсами, зокрема земельними. Але за рівнем конкурентоспроможності Україна суттєво відстає від Франції. Так у рейтингу країн за рівнем ВВП Франція посідає 6 місце, а Україна – 59, попереду якої розташована значно менші за територією і ресурсами сусідні держави, які разом з нею звільнилися від ланцюгів соціалістичного табору⁶. Це Польща, Чехія, Румунія, Угорщина. А в абсолютному вираженні ВВП Франції у 20,5 разів більший за український ВВП⁷.

Звідси актуалізується питання – які причини такого відставання? Адже у свою державну незалежність Україна входила космічною, ядерною, високоіндустріалізованою країною, а за роки цієї незалежності почала набувати ознак сировинного придатку розвинених і не зовсім розвинених країн світу. Супротивники й реальні вороги української державності насаджують у свідомість громадян і світової спільноти думку про те, що мовляв всі біди й негаразди, від яких потерпає український народ, зумовлені державною незалежністю України. На тлі невдоволення суспільними негараздами у свідомості громадян реанімуються й культивуються цінності радянського минулого та пропагуються міфологізована рафінована імперська велич колишньої метрополії, від'єднання від якою начебто зробило Україну німеччиною й безпорадною. На жаль, ці маніпулювання свідомістю частково матеріалізувались і призвели до територіального розколу нашої країни.

Механізм ціннісного розколу у свідомості, який призвів до територіального розколу України проаналізовано й роз'яснено у попередніх публікаціях автора⁸. Там само обґрунтовано, що державна незалежність України не винувата у суспільному неблагополуччі, від якого потерпає український народ, а винуваті ті, хто розпоряджався незалежною від метрополії державою як політичним інститутом не в інтересах народу, а для задоволення своїх приватних інтересів. І демократію немає підстав звинувачувати в тому, що вона знедолила український народ, або в тому, що цей народ недолюго нею розпорядився чи не захотів нею скористатись. По-перше тому, що із середини 90-х років минулого століття в українському суспільстві утвердилась система владних відносин, яка культивує авторитаризм, а не демократію. Інтегральним індикатором такого культивування є відсутність потужного середнього класу і, як наслідок, відсутність дієвого громадянського суспільства в Україні. Визначальним критерієм дієвості громадянського суспільства, як відомо, є його здатність контролювати державу й застерігати від свавілля владних суб'єктів. По-друге, усунений від управління державою український народ, мінімум, двічі підтверджував своє право й бажання утвердити реальну демократію в українському суспільстві. Таке волевиявлення красномовно було продемонстроване двома народними революціями.

Те що істелішмент України, який незаслужено отожднює себе із суспільною елітою, не спромігся за чверть віку розбудувати в ній реальну демократично-правову державу, засвідчує про брак у його суб'єктів і провідників державницького світогляду, який би скерував їхню діяльність та енергію не на власне збагачення завдяки приналежності до влади, а саме на таку розбудову України. Що, чого й скільки Україна втратила в результаті такої тривалої затримки на старті свого новітнього державотворення, покаже історичний час. А поточні втрати, як кажуть, на лице. В межах чверті віку народжується і зростає нове покоління людей. Мільйони з тих громадян, які увійшли в державну незалежність України у юнацькому й дитячому віці та народились на її початку, досягли продуктивного віку, через суспільну незатребуваність покинули Україну в пошуках кращої долі. Подалися в найми до чужих панів. У новітній період чи не найбільший потік трудової еміграції з України спрямований у Польщу, власне в ту країну, яка після виходу із соціалістичного табору мала значно гірші стартові позиції ніж Україна⁹. А нині ця країна повноправний член Європейського Союзу, в якій динамічно

⁴ Токвіль, А. де. Про демократію в Америці / З фр. пер. Г. Філіпчука, М. Москаленко. – К. : Всесвіт, 1999. – С. 23.

⁵ Там само.

⁶ Глобальний рейтинг стран и территорий мира по показателю валового внутреннего продукта. Рассчитан по методике Всемирного банка (The World Bank). URL: <http://gtmarket.ru/ratings/rating-countries-gdp/rating-countries-gdp-info>

⁷ Штулер І. Ю. Порівняльна характеристика розвитку ВВП на душу населення України та Франції за період 1990-2014 рр. / І. Ю Штулер // Наук. вісн. Ужгородського ун-ту. Серія Економіка. Вип. 1 (47). Т. 1. – 2016. – С. 121-126. – URL: http://www.visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/images/pubs/47/1/47_18.pdf

⁸ Рябченко В. І. Механізм ціннісного розколу між населенням сходу й заходу України: як це робиться й кому це вигідно / В. І. Рябченко // Вища освіта України : Теоретичний та науково-методичний часопис. – 2013. – № 2. – Додаток 1 : Наука і вища освіта. – С. 401–421.; Рябченко В. І. Визначення шляхів подолання ціннісного розколу та успішної розбудови державності України з позицій світоглядно-компетентнісного підходу / В. І. Рябченко // Вища освіта України : Теоретичний та науково-методичний часопис. – № 1. – Додаток 1 : Наука і вища освіта. – Київ, 2014. – С. 200–208.

⁹ Трудовим мігрантам з України найбільше радіють у Польщі. – URL: <http://ampua.org/novyny/trudovim-migrantam-z-ukraini-paybil/>

розвивається економіка, що потребує додаткових трудових ресурсів, та покращується добробут народу. І систему вищої освіти Польща модернізувала за європейськими стандартами та зробила її привабливою для нашої талановитої, здібної та вмотивованої до здобуття якісної освіти молоді¹⁰.

Окрім Польщі та інших країн, які за останню чверть віку, доки Україна блукала навколо цивілізованого простору, продемонстрували динамічний політичний та суспільно-економічний розвиток, вражають історичним прикладом своєї потужної динаміки Західна Німеччина та Японія, яку вони показали після Другої світової війни. Вони за тих же двадцять п'ять років встигли не лише з повоєнного попелу відродити вітчизняні економіки, а й вивести свої країни на лідируючі позиції у світі. Взірцевим прикладом для України має бути Японія, яка не знаходячись у центрі Європи, будучи острівною країною з площею менше від української території майже у двічі та з більшою чисельністю населення майже у тричі, не володіючи й близько такими природними ресурсами, які є в Україні, модернізувалась із милітаризованої імперії феодального стибу у новітню високотехнологічну інноваційну країну, яка за рівнем свого розвитку посіла друге місце у світі.

Як і Японія здатність розвиватись в умовах глобальної цивілізації не навздогін, а на випередження продемонстрували Південна Корея та Сінгапур. І ці країни на початку свого прориву до лідерів світової спільноти не мали й близько таких потенційних можливостей, які були в Україні на момент отримання нею державної незалежності. Тож знову виникає питання стосовно того, чому в Україні за чверть віку не відбулося ні Японського, ні Південнокорейського, ні Сінгапурського дива.

Для того щоб відповісти на актуалізоване питання немає потреби заглиблюватись в аналіз чинників, завдяки яким стали можливими феномени глобального лідерства Японії¹¹, Південної Кореї¹² та Сінгапуру¹, оскільки відповідь самоочевидна. Такі дива стали можливими в силу декількох умов, які були забезпечені в цих країнах:

1) Сприятливе для ведення бізнесу та інвестицій цивілізоване конкурентне середовище, яке було сформоване у стислі терміни державами цих країн завдяки послабленню податкового режиму та звільненню економіки від зайвого навантаження, яке заважало б людям самим собі заробляти на життя й мати свою частку у цій економіці, а також встановленню стабільних і прогнозованих на тривалу перспективу норм і правил, які регламентують бізнес та інвестиції, та жорсткого дотримання принципу верховенства права і рівності всіх перед законом.

2) Блокування корупції, яке було забезпечене запровадженням дієвої системи державного й громадського контролю, невідворотністю жорстких покарань за її прояви та відстороненням на довготривалі терміни від державних і політичних посад осіб, які заплямували себе зловживаннями своїм службовим становищем.

3) Максимально можлива в умовах світової системи стабільність національної фінансово-банківської системи і валюти, яка забезпечувалась шляхом регулювання та необхідного для цього контролю з боку держави.

4) Пріоритетний розвиток найсучасніших, високотехнологічних виробництв, які слугували своєрідними локомотивами випереджаючого розвитку вітчизняної економіки, що забезпечувався закупівлею ліцензій, патентів, новітніх технологій, які мали інноваційний характер, та своєчасною модернізацією й оновленням основних фондів діючих перспективних виробництв. Паралельно із цим залучались і спрямовувались необхідні інвестиції у розвиток вітчизняної науки, яка була б здатною забезпечувати розвиток інноваційної економіки сучасного світового рівня.

5) Підтримка вітчизняних виробників високоякісної та високотехнологічної продукції шляхом експансії зовнішніх ринків у розвинутих країнах для її максимально вигідного збуту та забезпечення імпорту якомога дешевшої сировини з країн так званого третього світу, які слугують сировинним придатком глобальної світ-системи (за І. Валлерстайном¹³).

6) Ставка на розвиток основного ресурсу, а саме людського капіталу, без якого неможливо ні досягти лідерських позицій у глобальній цивілізації, ні тим паче утриматись на них у перспективі. Цей інтегральний пріоритет забезпечувався й продовжує забезпечуватись безпрецедентними в порівнянні з Україною інвестиціями у розвиток вітчизняної освіти країн, які здійснили економічне диво. При цьому, не лише матеріальними та фінансовими. У цих країнах здійснена модернізація освіти, яка за змістом і якістю відповідає сучасним цивілізаційним вимогам.

Названих умов достатньо, щоб зрозуміти, чому у нас не сталося такого економічного дива, оскільки ми живемо не в Японії, а в Україні й достеменно знаємо, що не відбулось, що відбулося й що відбувається у нашій соціальній дійсності. Це японців, які потрапляють в Україну, можна здивувати нашим «українським анти-економічним дивом»¹⁴. Ім не втямити, як, маючи центральноєвропейське розташування з найбільшою серед європейських країн територією і з третіною світових чорноземів та втричі меншою ніж у Японії щільністю населення, українська держава умудрилася довести свій народ до такого жалюгідного стану.

А для нас, українських громадян відповідь на життєве та історично актуальне питання очевидна. Україна не змогла реалізувати свій потенціал з тієї лише причини, що держава за чверть століття виявилась нездатною, отже, некомпетентною створити для цього сприятливі умови. Такі умови, завдяки яким кожен наш громадянин зміг би сповна реалізувати свій особистісний потенціал, забезпечивши цим не лише для себе і своєї родини гідне людське життя, а й процвітання України та зайняття нею чільного місця серед країн-лідерів глобальної цивілізації. Тож наразі маємо констатувати проблему надзвичайно низької ефективності використання продуктивних сил України, без розв'язання якої неможливі ні суттєве поліпшення благополуччя українського народу, ані успішний цивілізаційний розвиток України та підвищення її конкурентоспроможності серед країн-лідерів світової спільноти.

Не бачити очевидне неможливо. Можливо лише очевидне ігнорувати. А очевидним є те, що у забезпеченні успішного цивілізованого розвитку альтернативи демократично-правовій державі немає. На цю очевидність, як зазначалося вище, звернув увагу ще майже двісті років тому А. де Токвіль, який прискіпливо і всебічно вивчив досвід демократії в США. У *Черчіль* 11 листопада 1947 р., відстоюючи принципи демократії в Палаті громад Британського Парламенту, своєрідно, але теж це визнав: «Багато форм правління випробувались і ще будуть випробувані в цьому світі гріхів і страждань. Ніхто не стверджує, що демократія досконала або всевідаюча. Насправді, можна сказати, що вона найгірша форма правління, якщо не брати до уваги всі інші, що були випробувані з плином часу. Однак існує думка, і вона широко розповсюджена в нашій країні, що народ повинен бути суверенним, причому спадкоємним чином, що суспільна думка, висловлена усіма конституційними засобами, повинна формувати, направляти і контролювати дії міністрів, які являються служителями, а не господарями.»¹⁵

¹⁰ Кількість українських студентів у Польщі за рік зростає ще на 50%. – URL: <https://www.unian.ua/society/1064936-kilkist-ukrajinskih-studentiv-u-polschi-za-rik-zroslo-sche-na-50.html>; У Польщі навчається понад 30 тисяч українських студентів URL: <http://www.polradio.pl/5/38/Artykul/250445>

¹¹ Японське «економічне диво». – URL: http://studme.com.ua/14860110/politekonomiya/yaponskoe_ekonomicheskoe_chudo.htm

¹² Як стати Південною Кореєю. – URL: <http://www.epravda.com.ua/columns/2015/08/19/555300/>

¹³ Валлерстайн Иммануил. Миросистемный анализ: Введение / пер. Н. Тюкиной. М.: Издательский дом «Территория будущего», 2006. – 248 с.

¹⁴ Ільченко В'ячеслав. Українське анти-економічне диво / ЛИЦА. 21 грудня 2015 р. – URL: <http://www.litsa.com.ua/show/a/27330>

¹⁵ Потье Жан-Мари. Черчіль про демократію як «худшу з систем». – URL: <http://inosmi.ru/social/20160514/236528908.html>

Те що, демократизація сучасної цивілізації має незворотну тенденцію засвідчило ХХ століття, у якому більшість країн світу конституційно закріпили у себе демократію. Навіть конституційні монархії демократизувались на кшталт Сполученого Королівства Британії та Північної Ірландії, коли законодавча й виконавча влада в монархії формуються демократичним або частково демократичним шляхом. Певного прискорення така де-юре демократизація набула під впливом страху від колосальних жертв двох світових війн, які пройшли в минулому столітті та масового фізичного нищення людей у мирний час у країнах з тоталітарними режимами влади. Цивілізований світ різко засудив тоталітарні режими за вчинені ними злочини проти людства й оголосив своєрідну анафему тоталітаризму як нелюдській формі правління. Як відомо, тоталітаризм є крайньою, отже, найбільш радикальною формою авторитаризму. Тому авторитарні режими влади, зважаючи на таку відразу цивілізованого світу до тоталітаризму, почали мімікрувати під демократію, прикриваючись конституційними вивісками своїх держав, в яких задекларована демократія. І якщо заглянути під ці вивіски та подивитись правді в очі, то можна розгледіти, що у тій чи іншій країні де-факто – паростки демократії, які розвиваються, чи псевдодемократія, у яку грає доморощена влада. З огляду на ті країни світу, в яких протягом десяти років після оголошення у них конституційної демократії народи потерпають від бідності, можна стверджувати, що вони лише імітують тренд бренду демократії.

Що було в Україні до 2014 року – демократія, яка розвивається, чи авторитаризм під прикриттям демократії, який тяжів до утвердження тоталітаризму? Щоб уникнути суб'єктивної оцінки автора, апелюємо до історичних фактів, які неможливо спростувати, отже, до народних революцій. Якби в Україні родилося й розвивалося дитя демократії, то хіба б в українського народу піднялася рука знищити власне дитя? Питання риторичне. Тоді проти кого й чого цей народ двічі у своїй незалежній державі робив революцію? Цілком очевидно, що проти тих, хто відчужив від нього цю державу, захопив і використовував її як свою власність. А що є нині в Україні, покаже час. Але після першої хвилі електронного декларування діючих політиків і найвищих посадових осіб в усіх гілках української влади шокований не лише український народ, мільйони з яких, щоб вижити, розраховують на державні субсидії в оплаті своїх комунальних послуг, а й увесь цивілізований світ¹⁶. Шок, перш за все, моральний від цинізму тих, хто порушив один із наріжних моральних принципів державного управління, який відомий ще з часів Конфуція. Сутність цього принципу як моральної настанови державним правителям полягає в тому, що соромно правителю бути бідним у багатій країні, але подвійно соромно бути багатим, коли бідує його народ.

Щоб автор не виглядав беззастережним апологетом демократії, не можна залишити поза увагою сильні сторони авторитарного управління, які в екстремальних умовах і кризових ситуаціях можуть бути більш ефективними, ніж демократичний стиль управління. Але наскільки авторитаризм може бути виправданим, залежить від світоглядних цінностей і принципів, якими керується суб'єкт управління, що запобігає до авторитаризму. А це залежить від людяності, совісті та моральності того, хто запобігає до такого стилю в управлінні чи то на державному, чи на локальних рівнях. Виходячи як з теорії, так ще більше з практики управління, у проявах авторитаризму можна більше сподіватись на людяність і совість керівника, який сповідує демократичний стиль управління, ніж розраховувати на милість і моральність авторитарного керівника.

Бувають винятки, до яких можна віднести меншою мірою Пак Чона Хі¹⁷, завдяки якому відбулося південнокорейське економічне диво, а найбільшою мірою Лі Куан Ю¹⁸ – автора Сінгапурського економічного дива. Обидва нехтували демократичними принципами, нетерпимо відносились до політичної опозиції та критики на свою адресу. Але їхній авторитаризм був керований державницьким світоглядом, наріжними цінностями і принципами якого були моральність, чесність, патріотизм, вимогливість, справедливість, громадянська й політична воля та відповідальність, суспільне благо та інші чесноти, якими мають володіти справжні державні діячі. Вони продемонстрували на тривалому відрізку історичного часу авторитаризм з людським обличчям. А досягнуті під їхнім керівництвом результати у розвитку їхніх країн та у забезпеченні добробуту своїх народів знівельовали жорстокість їхнього управління й забезпечили визнання та пошану в суспільстві.

Але виняток – це не закономірність. Як правило, керівники, які тривалий період знаходяться при владі, навіть маючи від природи схильність до демократичного стилю управління, раніше чи пізніше скочуються до авторитаризму та зловживання своєю посадою. Особливо переконаливо ця закономірність просліджується на державному рівні управління. Історія розвитку світової цивілізації підтверджує таку закономірність. А двадцяте століття засвідчило, що між жорсткістю авторитарної влади, яка у певні історичні моменти може виправдовуватись доцільністю застосування так званої сильної руки заради суспільного блага, і жорсткістю тоталітаризму пролягає тонка грань, через яку під благими гаслами авторитаризм непомітно й швидко перескакує.

Комуністичні та фашистські тоталітарні режими влади з надзвичайною жорсткістю продемонстрували те, як благими намірами може стелитись дорога до пекла не потойбічного, а реального земного. Наприклад, коли в Південній Кореї Пак Чон Хі, керуючись ідеєю суспільного блага, демонстрував жорсткість очолюваної ним влади заради творення економічного дива й виведення своєї країни на лідерські позиції у світовій спільноті, то в цей же історичний час Кім Ір Сен жорстко утверджував тоталітаризм, який другу частину корейського народу, що опинилася в Північній Кореї, під страхом репресій та фізичного нищення прикрив довічні страждання, злигодні, поневіряння і навіть голод¹⁹. А коли Лі Куан Ю, не церемонячись з демократичними принципами й нормами, жорстко державну політику, яка сприяла розвитку Сінгапуру на випередження та розквіту благополуччя його народу, на протилежному березі Сіамської затоки Пол Пот на теренах Камбоджі з неймовірною жорсткістю втілював ідею безкласового суспільства, знищивши насадженим ним тоталітарним режимом влади майже три мільйони своїх співгромадян.

Глобальне лідерство та світоглядно-методологічні засади університетського лідерства

Зроблений концептуальний аналіз цивілізаційного контексту глобального лідерства дає підстави з позицій світоглядно-компетентнісного підходу перейти до уточнення місії вищої освіти та розвитку інституційного потенціалу та лідерства університетів з огляду на стан українського суспільства і цивілізаційні виклики, на які має гідно відповісти Україна своїм успішним розвитком і набуттям адекватної цим викликам конкурентоспроможності.

Демократизацію українського суспільства слід розглядати як безальтернативний шлях системного оздоровлення сучасного соціально хворого українського суспільства і його вищої освіти та дієвий засіб подолання некомпетентності. Лише в умовах демократії можливо розбудувати правову державу й створити цивілізоване конкурентне середовище, завдяки якому сформуються й запрацюють суспільні механізми здорової соціальної селекції, які заблокують протекціонізм некомпетентності в Україні, коли нікчемність не проникатиме безперешкодно в суспільні ієрархічні ніші й тягнути за собою ще більшу нікчемність, яка ціннічно величає себе суспільною елітою.

¹⁶ Е-декларации украинских топ-чиновников: международная реакция. – URL: <https://delo.ua/ukraine/e-deklaracii-ukrainskih-top-chinovnikov-mezhdunarodnaja-reakcija-324477/>

¹⁷ Пак Чон Хи: диктатор-модернизатор. – URL: <http://www.warandpeace.ru/ru/news/view/74679/>

¹⁸ Лі Куан Ю: авторитарний творець сінгапурського дива. – URL: http://www.bbc.com/ukrainian/politics/2015/03/150323_obit_lee_kuan_yew_yg

¹⁹ Машина смерті. – URL: <http://elib.ru/Encycl/History/Sensation/sens41.html>

У ротаційному обігу вітчизняного істеблшменту за останні два десятиліття ще жодного разу не сформувалась конституційна більшість справжньої суспільної еліти, представники якої б керувались державницьким світоглядом, в основі якого закріплені демократичні цінності, і змогли розблокувати монополізовану олігархічно-клановими угрупованнями політичну та економічну сфери українського суспільства і сформувати в ньому цивілізоване конкурентне середовище. Цьому, по-перше, заважає замкнена виборча система, яка блокує чисельне, а не поодинокі, як то робиться партійними корпораціями для приманки виборців, входження принципів особистостей із таким світоглядом і належною політичною волею, яка налаштована на такі зміни. По-друге, це свідчить про недостатню сформованість і слабкість громадянського суспільства, що є ознакою браку достатньої чисельності національної еліти, яка здатна до зайняття активної громадянської позиції й конструктивної участі в суспільному житті. Адже входження у громадянське суспільство та зайняття активної громадянської позиції, на відміну від входження прохідним номером у партійні виборчі списки, ніхто не блокує.

Суспільну еліту, яка може займати значущі соціальні статуси і виконувати відповідальні суспільні ролі, готує вища освіта, оскільки особи без вищої освіти до зайняття відповідальних у суспільстві посад не допускаються. Звідси випливає відповідальна історична місія перед українськими університетами – формувати у своєму соціокультурному середовищі національну вітчизняну еліту, яка б за роки студентського життя, по-перше, отримала щеплення проти смертельно небезпечних для українського суспільства соціальних хвороб (зокрема, космополітизму, цинічного прагматизму, протекціонізму некомпетентності, клептоманії, соціального паразитизму та його найпотворнішої і найнахабнішої форми – корупції). По-друге, щоб студентська молодь в університетах проходила національно-патріотичний вишкіл, громадянське виховання й була б здатною до зайняття активної громадянської позиції у розбудові в Україні демократично-правової держави.

Виходячи з обґрунтованої необхідності підготовки національної демократично налаштованої еліти, яка була б здатною забезпечити досягнення Україною у своєму суспільному розвитку лідерських позицій у світовій спільноті, переходимо від аналізу контексту глобального лідерства до розгляду світоглядно-методологічних засад університетського лідерства.

Для подальшого аналізу взято до уваги такі твердження:

1. Результати імплементації нового Закону України «Про вищу освіту» засвідчують неможливість реалізації нової європейсько-орієнтованої парадигми розвитку вищої освіти на основі старої адміністративної культури управління. Закон фактично актуалізував проблему та критичну потребу формування нової моделі управління вищою освітою – новою за своєю світоглядною основою та інституційно-організаційною формою на всіх рівнях управління – від національного до інституційного²⁰.

2. Дослідження методології підготовки управлінців-лідерів дозволило констатувати визначальну роль суспільних цінностей при проектуванні та реалізації програм професійної підготовки управлінців-лідерів²¹.

3. Розвиток інституційного потенціалу вітчизняних закладів вищої освіти відстає від університетів країн-лідерів глобальної світової спільноти не стільки через недосконалість механізмів управління, як через відмінність принципів і цінностей, на яких вибудовується це управління і якими забезпечується його дієвість²².

4. Європейський досвід управління ЗВО, зокрема лідерського потенціалу управлінських команд, може стати дуже корисним для покращення української системи вищої освіти, але при цьому важливо усвідомлювати історичний контекст, який пояснює, чому просте перенесення європейських практик може не принести національній системі вищої освіти швидких очікуваних результатів²³.

У своєму дослідженні актуалізованої проблеми автор спирався на наступні припущення:

1. Вища школа як соціальний інститут, з одного боку, є самодостатньою соціальною системою, а з іншого, – вона є підсистемою суспільства, у якому функціонує й від якого залежна. Своєю чергою, суспільство та його вища освіта взаємодіють із загальноцивілізаційним контекстом, тобто тим зовнішнім середовищем, вплив чинників якого стає дедалі значущим, що зумовлюється глобалізацією сучасного людства. Оскільки вища освіта є підсистемою суспільства, то внутрішні системні чинники впливають на її стан та функціонування безпосередньо, отже, – визначально. Натомість зовнішні щодо суспільства чинники впливають на вищу освіту опосередковано й можуть суспільним організмом посилюватись або, навпаки, нівелюватись чи взагалі блокуватись і відторгатись. З цього випливає, що вища освіта як соціальний інститут залежить, передусім, від свого суспільства, й меншою мірою – від загальноцивілізаційного контексту.

2. Логіка цивілізаційного процесу, особливо протягом попереднього століття, з переконаливою очевидністю підтверджує, що благополучними, успішними й розвиненими стають відкриті суспільства. Закритість, будь-яка ізоляція суспільства від цивілізованого світу прирікає його на стагнацію й аутсайдерство у світовій спільноті. Саме тому є всі підстави вважати інтегрованість суспільства в загальний цивілізаційний контекст об'єктивним цивілізаційним викликом. Наскільки успішно може бути відповідь на цей виклик, залежить від здатності самого суспільства й держави як політичного інституту, що очолює його країну. Інтегральним критерієм такої здатності логічно вважати рівень цивілізаційного розвитку, визначальною ознакою якого є розвиненість реальної демократично-правової держави. Нелогічно очікувати чи сподіватися на успішну інтеграцію в зовнішній цивілізаційний простір будь-якого із соціальних інститутів суспільства, яке за рівнем свого цивілізаційного розвитку не відповідає визначальним вимогам з боку тієї спільноти, з якою той чи інший соціальний інститут прагне інтегруватись.

Тепер зробимо ретроспективний погляд на те, яким ціннісним орієнтаціям надавала перевагу держава як політичний та й основний суспільний інститут України у період 2005-2013 років. Коли у 2005 році Україна офіційно приєдналась до Болонського процесу, що передбачає інтеграцію в Європейський простір вищої освіти, держава реально тяжіла до інтеграції в діаметрально протилежний від Західноєвропейської цивілізації бік. І якщо до 2010 року ще існувала певна інтрига невизначеності вектору інтеграції України між Росією чи Західною Європою, то потім ця інтрига щезла. Владою робились певні маніпуляції із суспільною свідомістю щодо можливої євроінтеграції, але для критично мислячих громадян України було зрозумілим, куди тяжіє наша інтеграція. Більше того, починаючи з 2010 року держава як політичний інститут взяла курс на згортання демократії в українському суспільстві й утвердження в ньому авторитаризму, замінюючи силу закону

²⁰ Калашнікова Світлана. Розвиток лідерського потенціалу університетів: теоретичні основи // Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку лідерського потенціалу університетів у контексті глобального лідерства (частина I): препринт (аналітичні матеріали) / Авторський колектив: О. Бондарук, К. Жданова, С. Калашнікова, С. Курбатов, О. Паламарчук, І. Прохор, О. Щербакова; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. – С. 4.

²¹ Там само, с. 20.

²² Там само, с. 26.

²³ Прохор Ірина. Шляхи розвитку лідерського потенціалу університетів // Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку лідерського потенціалу університетів у контексті глобального лідерства (частина I): препринт (аналітичні матеріали) / Авторський колектив: О. Бондарук, К. Жданова, С. Калашнікова, С. Курбатов, О. Паламарчук, І. Прохор, О. Щербакова; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. – С. 106.

силою влади, що категорично суперечить світоглядним цінностям, які сповідаються в країнах Західної Європи. Тож і не дивно, що, незважаючи на пророблений значний обсяг роботи з інституційної адаптації вітчизняної системи вищої освіти щодо її відповідності формальним критеріям Європейського простору вищої освіти, реальний зміст й особливо якість нашої вищої освіти за останнє десятиліття не поліпшилися. Такий невтішний результат підтверджує логіку висунутих припущень.

На підставі цієї ж гіпотези визначено ще одну закономірність, яка полягає у тому, що в соціально хворому суспільстві не доводиться сподіватись на здорову вищу освіту. Те, що сучасне українське суспільство вражене системними соціальними хворобами, автором доведено в попередніх публікаціях. Серед цих хвороб найбільш небезпечними є відчуження влади, соціальний паразитизм, корупція, лобізм, протекціонізм, які блокують цивілізований розвиток України та підвищення якості вітчизняної вищої освіти. Ці та інші соціальні хвороби пронизують весь суспільний організм України та його соціальні інститути, зокрема вищу освіту. Найбільше вітчизняна вища освіта як система, як процес і як результат потерпає від подвійних моральних стандартів, корупції, протекціонізму некомпетентності та культивування цинічного прагматизму.

Актуальною перешкодою на шляху оздоровлення української вищої освіти є подвійний моральний стандарт, який культивується та сповідується у вітчизняній системі вищої освіти, починаючи з політиків і державних чиновників та закінчуючи викладачами і студентами закладів вищої освіти. Незаперечними проявами такої подвійної моралі, що породжує або терпить «велику» й «малу» корупцію у вітчизняній системі вищої освіти є зокрема:

- Публічна негативна суспільна оцінка гіпертрофованого розростання ринку освітніх послуг у сфері вищої освіти й безперешкодна зелена хвиля на шляху ліцензування та акредитації цих послуг, що забезпечували ті особи (починаючи із суб'єктів цих послуг та їхніх експертів і закінчуючи членами Державної акредитаційної комісії), які нині засуджують профанізацію вітчизняної вищої освіти.

- Суспільне обурення девальвацією статусу «Національний вищий навчальний заклад» і безпосередня співучасть у цій девальвації осіб (починаючи з ректорів і регіональних керівників і закінчуючи народними депутатами й урядовцями), які чи не найбільше обурюються з цього приводу.

- Публічне засудження корупції у системі вищої освіти суб'єктами, які очолюють цю корупцію або є її активними чи пасивними співучасниками, починаючи з можновладців, політиків та високих посадовців, які чинять протекціонізм у вищій освіті, зловживаючи своїм суспільним статусом, ректорів, деканів і викладачів та закінчуючи батьками студентів і самими студентами, які нездатні чи лінуються здобути якісну вищу освіту, але за будь-яку ціну прагнуть отримати диплом, що формально засвідчує її наявність.

- Моралізаторські настанови студентам дають суб'єкти (починаючи з державних діячів, керівників, адміністраторів вищих навчальних закладів і закінчуючи викладачами та комендантами студентських гуртожитків), які на це не мають морального права, оскільки самі не дотримуються моральних норм і брутально порушують етику відносин зі студентами, яких наставляють, виховують і навчають.

- Вимагають від викладачів забезпечення високої якості знань у студентів ті, хто змушують цих викладачів виставляти незаслужені студентами оцінки та погрожують принциповим викладачам скороченням, коли недбалих і недолугих студентів необхідно відрасувати за неуспішність.

- Звинувачують студентів у плагіаті, карають їх за це ті, хто сам вдається до плагіату у своїх наукових і науково-методичних публікаціях.

- Декларування і пропагування автономії особистостей студента й викладача, заклики до їхньої актуалізації, само-реалізації та самовдосконалення з боку ректорів і представників їхнього оточення, які культивують та утверджують авторитаризм феодалного штабу у соціальному середовищі керованих ними закладах вищої освіти.

Автор усвідомлює, що наведені приклади подвійної моралі, яка пронизує не лише вищу освіту, а й сучасне українське суспільство, можуть збурило негативну реакцію (скоріше всього у тих, хто побачив себе у цих прикладах). Адже ті, хто не сповідує подвійний моральний стандарт, не сприйматимуть критичний аналіз нашої соціальної дійсності як критику на власну адресу. Недаремно ж у народі здавна підмічено, що в кого совість чиста, той спить спокійно. Заради справедливості необхідно зазначити, що в Україні є політики, урядовці, державні службовці, ректори, проректори, декани, завідувачі кафедр, викладачі, працівники вищої освіти, студенти та їхні батьки, у яких сумління неформоване подвійною мораллю, незважаючи на той цинізм, яким просякнуте сучасне українське суспільство. На жаль, не вони нині визначально впливають на моральний стан нашого суспільства, оскільки цинізм править бал в Україні.

Відтак, проявом тієї самої подвійної моралі, а отже, цинізму буде невизнання наявності названих негативних явищ, які мають не епізодичний, а системний характер у вітчизняній вищій освіті та українському суспільстві. Саме такими та подібними явищами українська система вищої освіти не лише різко контрастує, а й антагоністично суперечить Європейському простору вищої освіти. Цими явищами рельєфно позначається демаркація між українським та соціальним простором західноєвропейських країн. Це розмежування неможливо здолати адміністративно-організаційними інституційними змінами вітчизняної вищої освіти, оскільки вона проходить у свідомості на світоглядному рівні. До того ж, потрібно зважати на те, що розбіжності в моральних цінностях є чи не найбільш складним у подоланні світоглядним протиріччям.

Ми можемо тішити себе тим, що в Україні знайдеться значно більше ніж двадцять відсотків, необхідних для мобільності в Європейському просторі вищої освіти, студентів, які не мають таких радикальних світоглядних розбіжностей у морально-ціннісному вимірі із західноєвропейськими громадянами й гідно репрезентуватимуть нашу країну за кордоном. А як бути з тими, хто нездатний ні інтелектуально, ні морально до такої мобільності та змушений залишатись у вітчизняному соціальному просторі? Звідси реально актуалізується проблема деінтелектуалізації та деморалізації українського суспільства, до породження якої причетна не лише доморожена влада, а й вітчизняна вища освіта.

Що ж робити? Невже сподіватись на успіх у подоланні моральної роздвоєності лише тоді, коли зміниться система владних відносин в українському суспільстві, оскільки основним джерелом цинізму є безвідповідальність і свавілля владних суб'єктів, свобода яких не збалансована адекватною відповідальністю? Якщо розглядати можливість розв'язання актуалізованої проблеми в межах інституційного формату, тобто системи вищої освіти в цілому, то знайдеться чимало підстав, щоб дати ствердну відповідь на останнє питання. Адже чим крупніша підсистема суспільства, тим більше вона залежна від нього як системної цілісності. І навпаки, дрібнішим елементам системи легше зберегти певну свою незалежність.

Логіка цих розмірковувань зводиться до того, що кожному, зокрема закладу вищої освіти, легше змінити на краще морально-психологічний клімат і заблокувати сповідування подвійної моралі у своєму соціокультурному середовищі, аніж цього досягти в масштабах всієї системи вищої освіти України. З цієї логіки зримою й вагомим постає суб'єктивна роль ректора та його команди в запровадженні й сповідуванні тієї чи іншої філософії в соціокультурному середовищі керованого ними закладу вищої освіти. Така роль може як сприяти, всупереч суспільним негараздам, поліпшенню морально-психологічного клімату й у цілому соціокультурного середовища закладу вищої освіти й витісненню з нього корупції, так і призводити до його деморалізації, навіть за умов морального оздоровлення суспільства.

Новий Закон України «Про вищу освіту»²⁴, який був прийнятий, коли українська держава нарешті визначилась з інтеграцією у Європейський Союз, встановлює правові й організаційні засади для інституційного реформування вітчизняної

²⁴ Закон України „Про вищу освіту” // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

вищої освіти, що має сприяти її інтеграції у Європейський простір вищої освіти. Розроблений на основі нового Закону проєкт Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року орієнтує на низку важливих інституційних змін адміністративно-бюрократичного, організаційного, структурного характеру, метою яких є створення привабливої та конкурентоспроможної національної системи вищої освіти, інтегрованої в Європейський простір вищої освіти та Європейський дослідницький простір. Але цей проєкт Стратегії необхідно гуманізувати та наповнити національно-патріотичним змістом, оскільки він має дещо технократичний і космополітичний характер, тому що не враховує національної специфіки й особливостей перебігу цивілізаційного розвитку сучасного українського суспільства, що переживає проблеми, які європейські держави розв'язували сто, двісті, а то й триста років тому.

Зокрема, Україна за останню чверть віку проходить той історичний етап формування національної держави, який значна частина європейських країн долала на початку XIX століття. Дикий капіталізм олігархічно-кримінального штибу, який захопив державу в українському суспільстві й використовує її у своїх приватних цілях, західноєвропейські країни та США теж давно приборкали своїми демократично-правовими державами. А прояви феодалізму середньовічного штибу, які мають місце на вітчизняних теренах, у цивілізованих країнах нині неможливо й увияти. До цього ще треба додати ментальні, морально-світоглядні розбіжності, які необхідно долати у свідомості.

Нам належить відповідально усвідомити сучасну місію української вищої освіти, яка в загальноцивілізаційному контексті є значно масштабнішою порівняно з місією західноєвропейських університетів. Адже останні виконують стабілізувальну роль у суспільному розвитку своїх країн, натомість вітчизняні університети покликані до виконання пропедевтичної місії у розвитку українського суспільства. Західноєвропейські університети можуть дозволити собі абстрагуватись від багатьох функцій, які успішно виконують інші соціальні інститути їхніх країн, аби зосередитись лише на навчанні студентів і наукових дослідженнях, оскільки вони діють у правових суспільствах зі сталими демократіями.

Вітчизняні ж заклади вищої освіти не можуть претендувати на таку спрощену суспільну місію, оскільки вони у своєму еволюціонуванні до неї відстають від західноєвропейських університетів рівно настільки, наскільки Україна відстає від західноєвропейських країн у своєму визріванні до сталої демократії та правової держави. Українське суспільство не сприяє такій соціалізації особистостей дівчат і юнаків, що вступають на навчання в університети, яку проходять їхні ровесники до вступу у заклади вищої освіти у цивілізованих країнах світу з реальними демократично-правовими державами. Нашому суспільству від задекларованого у Конституції України демократичного устрою держави до реальної демократії належить пройти історичний шлях суспільного розвитку. Ще далі воно перебуває у своєму становленні від правової держави. За всіма ознаками цей шлях передбачається тривалим і тернистим.

Тому вищу освіту України пропонується розглядати не лише як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки, а й як:

- 1) фактор формування й зрощення національної духовної еліти, яка була б здатною розбудувати Україну як національну Державу з реальною демократією та верховенством права, в якій би сформувалось цивілізоване конкурентне середовище, що актуалізувало б затребуваність реальної компетентності на вітчизняному ринку праці й цим самим включило механізм здорової соціальної селекції;
- 2) засіб цивілізаційного визначення студентської молоді та формування цінностей громадянського суспільства з орієнтацією на цивілізований розвиток України, який має забезпечити їй чільне місце серед найуспішніших країн світу;
- 3) фактор подолання ціннісного розколу в сучасному українському суспільстві шляхом сприяння українському національному відродженню та формування української ідентичності в особистостях студентів;
- 4) інститут соціалізації студентів, соціокультурне середовище якого сприяє актуалізації, самореалізації та саморозвитку особистості студента.

Справжню загрозу для українського суспільства несе легалізована фальсифікація вищої освіти, яка полягає у тому, що масово видаються формально узаконені дипломи про вищу освіту особам, які закінчують вітчизняні заклади вищої освіти, не оволодівши реальною компетентністю. Індикаторами такої фальсифікації у сучасній вітчизняній вищій освіті є те, що на замовлення виставляються необхідні оцінки студентам, пишуться їм курсові, бакалаврські й магістерські роботи. Плагіат, компіляція при написанні рефератів та інших самостійних студентських робіт, користування шпаргалками під час контролю знань студентів – це поширене системне явище в нашій вищій освіті, що є по суті фальшуванням знань, якими ті, хто вдається до цього, реально не володіє й у такий шахрайський спосіб просувається до отримання диплома. У цілому ж це засвідчує, що в сучасному українському суспільстві сповідується культ диплома про наявність вищої освіти, а не реальна компетентність, за допомогою якої в цивілізованому світі здійснюється професійна й у цілому життєва кар'єра.

Це надзвичайно принципова ціннісна розбіжність у світоглядах, якими керуються у своїх життєвих виявах громадяни України та громадяни європейських країн. Таку розбіжність неможливо здолати одним лише інституційним реформуванням вищої освіти України, бодай найрадикальнішим чи найреволюційнішим. Цілком очевидно, що має відбутись революція у свідомості тих, хто орієнтується не на здобуття реальної компетентності, а на отримання диплома про вищу освіту й розглядає його як засіб здійснення життєвої кар'єри. Для України це життєво важливо, оскільки категорія громадян із такою ціннісною установкою приречена залишатись на її теренах і налаштована здійснювати свою життєву кар'єру в українському суспільстві не завдяки своїй компетентності, а під прикриттям диплому про вищу освіту.

Успішно інтегруватись у Європейський простір вищої освіти і науки зможуть лише ті громадяни України, для яких світоглядною цінністю є реальна конкурентоспроможна компетентність, а не диплом про вищу освіту. Оскільки у західноєвропейських країнах, США, Канаді та інших передових країнах світу належним чином цінується конкурентоспроможна компетентність, то нескладно спрогнозувати посилення тенденції відтоку з України інтелектуальної еліти, яка спостерігається протягом останніх двадцяти п'яти років. В Україні ж в усіх нішах і структурах її суспільства з кожним роком все більше накопичуватиметься дипломованих неуків і недоучок, що аж ніяк не сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності.

І так триватиме доти, доки не буде сформовано в українському суспільстві цивілізоване конкурентне середовище, яке давало б змогу в Україні здійснювати життєву кар'єру за критеріями реальної компетентності, а не за формальними ознаками наявності вищої освіти. Другою важливою передумовою, яка повинна сприяти зменшенню відтоку конкурентоспроможного людського капіталу з України, має бути належне поцінування конкурентоспроможної компетентності. Для того щоб з'явилися названі передумови, необхідно демонополізувати політичну й економічну сфери нашого суспільства. А це стане можливим лише тоді, коли буде зламана олігархічна корумпована система влади в Україні.

Ще одним засобом корупції є протекціонізм чинічно хвибленого штибу. Саме цей засіб корупції чи не найбільше паралізує розвиток вітчизняної вищої освіти та блокує підвищення якості вищої освіти. Адже ескалація номінальної освіти й нехтування реальною компетентністю чи не найбільше зумовлені протекціонізмом в українському виконанні, який наскрізь пронизав сучасний український соціум і паралізує його прогресивний суспільний розвиток. Можливість завдяки протекціонізму працевлаштовуватися за формальними ознаками освіти, а не за реальними знаннями та вміннями цивілізовано конкурувати на паритетних засадах з іншими претендентами, опановуючи ту чи іншу суспільну нішу, породила черги у вітчизняних закладах вищої освіти за отриманням дипломів. Цим включено механізм корупції в освітньому про-

цесі університетів, коли на вимогу студента виставляються необхідні оцінки незалежно від того, як він навчається й чи взагалі навчається.

Для того щоб у цьому сенсі відбувся переворот і все стало з голови на ноги, потрібно запроваджувати суспільні механізми, які б блокували протекціонізм некомпетентності. У цивілізованих країнах із розвиненими демократіями та правовими державами у суспільній свідомості утвердився такий феномен як репутація, яка у суспільстві цінується більше, аніж будь-які гроші. Там бояться втратити особисту репутацію не менше, аніж втратити власне багатство, оскільки усвідомлюють, що з доброю репутацією можна відновити матеріальні й фінансові втрати, а із зіпсованою – можна приректи себе на збитки. Й втратити те, що маєш.

Тому, щоб діяла формула *Макса Вебера* «у ринковій економіці моральним бути вигідно», важливо подбати про суспільний контекст, у якому ринкова економіка діє²⁵. Це багато в чому проблема світогляду й суспільної свідомості, тих цінностей, які сповідаються у суспільстві. У соціально здоровому суспільстві не проштовхуватимуть телепнів в університети й робитимуть їм «липові» дипломи шляхом перетягування через екзаменаційні сесії, щоб потім пропхати на державні посади чи в політику. У соціально здоровому суспільстві існує, по-перше, усвідомлення того, що такий протекціонізм небезпечний для суспільного організму, по-друге, відповідальність за протеже, ціна якої є репутація того, хто здійснив чи здійснює протекцію. Отже, для того щоб убезпечити суспільство від регресу, необхідно відмовитись від протекціонізму тих, хто може призводити до регресу та соціальної дегенерації й деградації. Щоб глибше усвідомити справедливість зробленого твердження, з'ясуємо детальніше сутність протекціонізму.

Протекціонізм (від лат. *protectionis* – прикриття, захист)²⁶:

1) економічна політика держави, спрямована на захист національної економіки від іноземної конкуренції шляхом уведення великих розмірів мита на певні товари, які ввозяться до країни, а також низки деяких інших заходів;

2) система протекцій сприяння, заступництво, підтримка, яку надає впливова особа при вирішенні чітких-небудь справ.

У цивілізованому контексті протекціонізм постає та сприймається суспільною свідомістю як цілком нормальний соціальний феномен. Природно, що держава підтримує, піклується та захищає інтереси вітчизняних товаровиробників, а впливові особи, які дають протекції, несуть відповідальність власним авторитетом за своїх протеже.

На жаль, у нашому суспільстві протекціонізм нажив негативної слави, оскільки у першому варіанті свого виявлення його явно бракує на вітчизняних теренах, а у другому – він постав у гіпертрофовано цинічно-спотвореному вигляді, що й звело нанівець державний протекціонізм у нормальному сенсі цього поняття. Адже відстоювати загальнодержавні й суспільні інтереси невігідно, коли перебуваєш під пресом протекціонізму приватних інтересів, за негативні наслідки якого суб'єкти протекціонізму не несуть жодної відповідальності, оскільки система суспільних відносин дозволяє це робити безкарно.

Протекціонізм у нашому вітчизняному застосуванні вигідний з позицій задоволення власних, приватних і корпоративних інтересів, але не суспільних і державних. Такий протекціонізм нівелює, зводить нанівець компетентність, робить її незатребуваною у суспільстві. Свідченням цього є всенародна гонитва не за знаннями, а за оцінками й дипломами та прибутковими суспільними статусами, де реальна компетентність у розрахунок не береться. Така негативна тенденція є згубною у державотворенні, оскільки підриває конкурентну здатність нашої молододі держави серед цивілізованих країн світу, яка має міцно стати на власні ноги й історично утвердитись у своїй державності та бути запорукою для успішного життя всього українського народу.

Привідним механізмом вітчизняного протекціонізму є не розмежовані політичні та адміністративні функції, залежність бізнесу та будь-якої іншої господарської діяльності від політики й владних структур, використання держави у приватних інтересах. Така тотальна залежність суспільства від політики спонукає до критичного аналізу її негативних наслідків і до з'ясування механізмів, що їх породжують. Правду про нашу соціальну дійсність та причини наших суспільних негараздів необхідно нести у студентські аудиторії.

Адже студенти є повноправними громадянами свого суспільства, що гарантує Конституція України, і мають право для адекватного сприйняття, розуміння й усвідомлення соціальної дійсності, у якій вони живуть. А громадянська позиція викладача зобов'язує у силу своїх можливостей давати пояснення тому, що, як і чому відбувається насправді у цій дійсності, принаймні у тих її контекстах, які перебувають у ракурсі предметного поля навчальної дисципліни, яку він викладає. Адекватний критичний аналіз соціальної дійсності має слугувати запорукою її оздоровлення та покращення. На брехні та лицемірстві неможливо виховати справжню людську особистість, яка була б здатною успішно творити свою державу та не руйнувати її в історичному зародку.

Альтернативою закритій кадровій політиці, що вибудована на протекціонізмі, є її відкритий тип. Відкритість кадрової політики передбачає прихід у структури систем політичної, державної влади, на посади в установах, організаціях, підприємствах фахівців зі сторони та зайняття виборних посад на конкурсній основі, коли дотримуються умов відкритості, неупередженості, збереження встановлених правил і процедур конкурсу, об'єктивності оцінки тощо. І пріоритетом або визначальним критерієм при цьому є реальна компетентність претендента, а не впливовість осіб, які його підтримують чи проштовхують на посаду. Принципи реально, а не декларативно, відкритої кадрової політики не допускають корупційних варіантів і схем у зайнятті посад так, як це може бути в закритих моделях кадрового забезпечення.

Висновки

Головною перешкодою до успішної євроінтеграції постає не форма, а зміст та якість української вищої освіти. Однією з основних причин гальмування поліпшення змісту та якості вітчизняної вищої освіти є попит в Україні на номінальну вищу освіту. Такий попит не лише знижує конкурентоспроможність країни, а й деформує світогляд, оскільки для широкого загалу українських студентів диплом про вищу освіту стає більшою цінністю, аніж власна реальна компетентність, яку необхідно самотужки здобувати. У цьому полягає принципова світоглядна розбіжність зі світоглядом громадян цивілізованих країн світу. Доки в Україні не буде здолана ця та інші світоглядні розбіжності, доти годі сподіватись на успішну інтеграцію як у простір вищої освіти й науки зокрема, так і в соціальний простір Західної Європи в цілому.

Тому в Україні актуалізувався іспит на світоглядну зрілість і відповідність європейським цінностям і стандартам освіти та життя, який мають скласти колективи вітчизняних закладів вищої освіти на чолі зі своїми ректорами та їхніми командами. Їм належить в освітньому середовищі своїх закладів здолати протекціонізм некомпетентності та заблокувати фальсифікацію вищої освіти, які є наслідком відсутності цивілізованого конкурентного середовища в сучасному українському суспільстві, що своєю чергою є результатом монополізації політичної та економічної сфер в Україні. А демонополізація цих сфер є прерогативою й першочерговою задачею держави як основного суспільного інституту. Тож на часі й іспит на світоглядно-політичну зрілість та європейську відповідність, який має скласти сучасна українська влада.

²⁵ Вебер Макс. Протестантська етика і дух капіталізму / Пер. з нім. О. Погорілого. — К.: Основи, 1994. — 261 с.

²⁶ Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних сполучень / [уклад. Л.О. Пустовіт та ін.]. — К.: Довіра, 2000. — 1018 с. — (Б-ка держ. службовця. Держ. мова і діловодство).

Інтегральним критерієм успішної інтеграції української вищої освіти в Європейський простір вищої освіти логічно вважати визнання у цьому просторі дипломів наших закладів вищої освіти. А фальсифікація вищої освіти через видачу легітимних дипломів особам, які нездатні підтвердити їх своєю компетентністю, дискредитує вітчизняну вищу освіту. Доки в українському суспільстві існуватиме це ганебне явище, доти й буде недовіра у світі до наших дипломів про вищу освіту.

Оскільки розраховувати на швидке одужання українського суспільства не доводиться, то залишається сподіватись на подолання такої недовіри у ближчій перспективі не у форматі всієї системи вітчизняної вищої освіти, а на рівні окремих українських закладів вищої освіти, які будуть здатні викоринити існуючу фальсифікацію у своєму освітньому середовищі й утвердити престиж своїх дипломів реальною компетентністю своїх випускників на вітчизняних і світових ринках праці. У тих закладах, які раніше здолають фальсифікацію вищої освіти у своєму освітньому середовищі, з'явиться більше шансів не лише утриматись у вітчизняному освітньому просторі, а й зайняти в ньому лідируючі позиції з перспективою успішної інтеграції в Європейський простір вищої освіти. І навпаки, ті заклади, у середовищі яких миритимуться з фальсифікацією вищої освіти, втрачають таку перспективу. Вони як неконкурентоспроможні освітні інституції приречені на аутсайдерство, та у кінцевому підсумку й на зникнення з освітнього простору.

УНІВЕРСИТЕТСЬКІ РЕЙТИНГИ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

Сергій Курбатов,

доктор філософських наук, старший науковий співробітник,
завідувач Відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти
Інституту вищої освіти НАПН України

Дослідження інституційного лідерства у вищій освіті є досить популярною темою в англійській науковій літературі. Одним із найбільш поширених теоретичних підходів у цьому питанні є бачення сутності та механізму реалізації інституційного лідерства, запропоноване у 1957 році американським дослідником *Philip Selznick* у книзі «Керівництво в адміністрації: соціологічна інтерпретація» («*Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*»)²⁷.

Philip Selznick вважає, що інституція – це організація, «настоєна на цінностях» («*infused with value*»)²⁸. Саме в момент появи спільних цінностей у співробітників організації, відбувається принципово важливий перехід від адміністративного менеджменту до інституційного лідерства.

На думку *Philip Selznick*, варто відізнати лідера-посередника («*interpersonal leader*»), якого ще називають харизматичним або трансформаційним лідером, від власне інституційного лідера («*institutional leader*»). Завдання лідера-посередника полягає у «пом'якшенні» міжособистісної комунікації співробітників, зниження рівня напруги у стосунках, попередження виникнення негативних емоцій. Інституційний же лідер зосереджений на поширенні та захисті корпоративних цінностей, які максимально гармонізують професійні та міжособистісні відносини. Якщо організацію можна розглядати як раціональний інструмент, створений для виконання певних завдань, то інституція є органічним результатом соціальних викликів та потреб, і являє собою чутливий та відповідальний організм («*a responsive, adaptive organism*»)²⁹.

Автори статті «Інституційне лідерство: минуле, теперішнє та майбутнє» («*Institutional Leadership: Past, Present, and Future*») *Marvin Washington, Kimberly Boal and John Davis*, спираючись на теоретичну спадщину *Philip Selznick* доводять, що задля того, щоб «настоєти на цінностях» принципи взаємодії в робочому колективі, інституційний лідер повинен здійснити три речі³⁰:

1. Сформулювати внутрішню узгодженість організації. Це відбувається завдяки розробленню та усвідомленню місії організації, чіткому баченню перспектив її подальшого розвитку. Історія, яка продовжується тут і зараз, і, у той же час, відкриває горизонти майбутнього – це оптимальний механізм формування відчуття спільного духу серед співробітників, їх певної міфологічної єдності, яка оптимально сприяє подальшій роботі. Як наслідок, формується чітка організаційна ідентичність співробітників, їх знаходження у спільному соціальному контексті. Поділяючи цінності, очікування від діяльності та усвідомлюючи власні обов'язки та відповідальність, співробітники стають своєрідними співавторами великої інституційної історії, яка складається з власної історії лідера, історії організації, що перетворюється на інституцію, та персональних історій співробітників. Для прикладу, *Jack Welch*, який у 1981-2001 роках керував однією з найбільших американських компаній «*General Electric*», читав 7 разів на рік власний курс «Лідерство та цінності» для перспективних менеджерів середньої ланки³¹.

2. Створити зовнішні механізми підтримки, які б сприяли підтриманню життєздатності організації та забезпечували б її легітимність, тобто розуміння виправданості та важливості її діяльності з боку суспільства та його представників. За визначенням *Mark Suchman*, викладеного в статті «Управління легітимністю: стратегічний та інституціональний підходи» («*Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*»), легітимність є «формуванням переконання, що дії певного суб'єкту є бажаними, адекватними та прийнятними всередині певної, соціально сконструйованої, системи норм, цінностей, вірувань і дефініцій»³². Тобто організація повинна мати позитивний імідж у професійному середовищі та розуміння виправданості і корисності її діяльності на рівні громадської думки. Для успішного виконання цього завдання треба дотримуватись певного балансу між внутрішньою стабільністю організації, та її гнучкістю, здатністю відповідати на зовнішні виклики і проблеми, постійно змінюватися та вдосконалюватися. Якщо внутрішня стабільність досягається завдяки спільним цінностям, то гнучкість забезпечується інтенсивною комунікацією всередині професійних мереж, інноваційною діяльністю та постійним пошуком нового, бажанням вдосконалювати існуючі професійні та інші практики³³.

²⁷ Selznick, Philip. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Quid Pro Books, 2011.

²⁸ Selznick, Philip. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Quid Pro Books, 2011. – P. 17.

²⁹ Washington, Marvin, Kimberly B. Boal, and John N. Davis. «Institutional leadership: Past, present, and future.» *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publication, London (2008). - P. 720.

³⁰ Washington, Marvin, Kimberly B. Boal, and John N. Davis. «Institutional leadership: Past, present, and future.» *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publication, London (2008): 721-737.

³¹ Washington, Marvin, Kimberly B. Boal, and John N. Davis. «Institutional leadership: Past, present, and future.» *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publication, London (2008): 723-725.

³² Suchman, Mark C. «Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches.» *Academy of management review* 20.3 (1995): 571-610.

³³ Washington, Marvin, Kimberly B. Boal, and John N. Davis. «Institutional leadership: Past, present, and future.» *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publication, London (2008): 721-727.

3. Бути здатним долати зовнішніх ворогів. Це, перш за все, інші інституції, які у конкурентній боротьбі намагаються витіснити альтернативні підходи, довести їх неактуальність та неадекватність. Тож механізмом боротьби із зовнішніми ворогами може бути захист усталених практик від занепаду, доведення їх функціональної необхідності. Джерелами загроз у цьому зв'язку може бути політичний тиск (зміни законодавчого поля, принципів розподілу бюджетних коштів тощо), технічний тиск (поява нових, інноваційних практик, які дозволяють більш ефективно вирішувати поставлені проблеми) або ж соціальні практики (коли інші організації відмовляються від відповідних підходів)³⁴.

«Організація не народжується, як інституція, вона нею стає»³⁵ – наголошують автори статті «Розвиток публічних інституцій: переосмислення ролі лідерства» («*The Development of Public Institutions: Reconsidering the Role of Leadership*») Arjen Boin and Tom Christensen³⁶. Вони пропонують більш деталізовану схему основних етапів трансформації від організації до інституції або відповідні фази інституціоналізації³⁷:

- Розвиток ефективних практик, які обумовлені подоланням протиріччя між існуючими легітимними моделями вирішення проблеми та пошуком і розробленням нових, інноваційних моделей вирішення.
- Поява норм, що регламентують нові практики. Норми можуть бути когнітивними (пояснення, як дана практика сприяє досягненню поставленої мети); регулятивними (дає робітнику розуміння, як виконувати певну практику); та нормативними (сильне переконання, що дана практика є оптимальною).
- Прийняття норм усередині організації. Тут слід відзначити три умови, за яких подібне прийняття є можливим: по-перше, довіра до того, що дані норми походять від конкретної робочої практики; по-друге, відповідність норм традиціям та базовим цінностям організації; по-третє, норми повинні відповідати владним принципам всередині організації.
- Закріплення норм, коли вони перетворюються на щось рутинне, самою собою зрозуміле й прийнятне у житті організації. Лише коли норми міцно закріплені, діяльність організації стає насправді узгодженою.
- Легітимація норм, коли вони приймаються іншими організаціями та їх співробітниками як виправдані, бажані та корисні. Тому інституціоналізація вимагає постійної адаптації та пошуку балансу між ідентичністю нової організації та постійно змінюваним середовищем, у якому вона існує.

Вважаємо, що університетські рейтинги сприяють інституційному лідерству університетів, які серйозно ставляться до цього інструменту оцінювання якості вищої освіти та системно працюють з метою покращення власних позицій. Виступаючи як концентрований вираз суспільних очікувань від університетської діяльності, рейтинги дають чітке та концентроване бачення того, яким має бути сучасний університет, що сприяє усвідомленню оптимальних підходів і практик його реформування. При цьому це бачення є простим, логічним і зрозумілим як для університетських управлінців, так і для студентів, аспірантів, викладачів, наукових співробітників, технічного персоналу. Таким чином, створюється новий організаційний консенсус навколо прогресивної моделі розвитку власного університету та його домінування у соціальному, культурному та інтелектуальному просторі.

Чому рейтинги здатні допомогти «настояти на цінностях» принципи взаємодії в університетському середовищі?

По-перше, рейтинги допомагають певною мірою «перезавантажити» ціннісний консенсус у відповідності із сучасними та прогресивними тенденціями. Так, оскільки більшості рейтингів робить акцент на вимірюванні показників науково-дослідницької діяльності університетів та рівня їх інтернаціоналізації, саме ці складові університетської місії стають пріоритетними з точки зору розуміння його подальшого розвитку. Цінність науково-дослідницької діяльності є особливо актуальною для університетів України, оскільки у нашій країні заклади вищої освіти традиційно виконували переважно навчальну функцію, у той час як наукова та дослідницька діяльність була прерогативою переважно Національної академії наук та галузевих академій, що не відповідає реаліям університетської освіти у країнах Західної Європи та США. Те ж саме можна сказати й про інтернаціоналізацію, оскільки атавістичні практики упередженого ставлення до активної міжнародної співпраці, які залишилися нам у спадок від тоталітарного минулого, на жаль, продовжували існувати в університетській освіті України. Тож поширення університетських рейтингів та пов'язана із цим модернізація цінностей, на які спирається університетське середовище, сприяла тому, що університети, які звернули на це увагу раніше за інші, виявилися більш готовими до інтеграції у Європейський простір вищої освіти (*European Higher Education Area* – далі ЕНЕА) та переконливо довели власну інституційну спроможність.

По-друге, рейтинги сприяють підвищенню легітимності вітчизняних університетів як на національному, так і на регіональному та глобальному рівні. Якщо колектив того чи іншого університету серйозно ставиться до входження в університетські рейтинги та проводить необхідні для цього реформи, університет отримує реальні шанси увійти навіть до провідних міжнародних університетських рейтингів та аргументовано заявити про себе як про лідера вітчизняної системи університетської освіти. Для прикладу, показовою є історія успіху Сумського державного університету³⁸, який завдяки системній роботі увійшов до ряду провідних університетських рейтингів³⁹, що, безперечно, сприяло легітимації лідерства даного закладу вищої освіти України.

По-третє, популярність рейтингів у засобах масової інформації та увага до їх показників громадської думки сприяє тому, що фаворити університетських рейтингів сприймаються у суспільстві як найбільш адекватні та прогресивні заклади вищої освіти, є інституційними лідерами вітчизняного простору вищої освіти. А конкуренція, що виникає між лідерами вітчизняної системи вищої освіти, сприяє їх динамічному розвитку та вимагає нових і нових підходів до посилення власних позицій, що цілком відповідає інноваційному характеру сучасної цивілізації.

Отже, ми можемо стверджувати, що рейтинги можна розглядати у якості важливих механізмів формування інституційного лідерства університетів та могутнього каталізатора прогресивних змін в університетському середовищі.

Результати університетських рейтингів в Україні та світі в 2016 році демонструють наступну ситуацію.

³⁴ Washington, Marvin, Kimberly B. Boal, and John N. Davis. «Institutional leadership: Past, present, and future.» *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publication, London (2008): 727.

³⁵ Boin, Arjen, and Tom Christensen. «The development of public institutions: Reconsidering the role of leadership.» *Administration & Society* (2008). - P. 275.

³⁶ Boin, Arjen, and Tom Christensen. «The development of public institutions: Reconsidering the role of leadership.» *Administration & Society* (2008). - P. 271-297.

³⁷ Boin, Arjen, and Tom Christensen. «The development of public institutions: Reconsidering the role of leadership.» *Administration & Society* (2008). - P. 276-280.

³⁸ Сумський державний університет. – URL: <http://www.sumdu.edu.ua/ukr/>

³⁹ Сучасне обличчя Сумського державного університету. – URL: <http://www.sumdu.edu.ua/ukr/general/about.html>

Розпочнемо з вітчизняних університетських рейтингів. Так, провідний вітчизняний рейтинг «ТОП 200 Україна» розраховується на основі інтегрального показника діяльності університету, який, у свою чергу, складається з трьох комплексних індикаторів:

- якість навчально-педагогічного потенціалу (10 індикаторів);
- якість навчання (4 індикатори);
- міжнародне визнання (6 індикаторів).

Крім того, враховуються результати експертного оцінювання якості підготовки та інформаційна підтримка освітньої діяльності. При цьому:

- 80% інтегрального показника складають індикатори прямого виміру;
- 15% – результати експертного оцінювання якості випускників представниками роботодавців та академічного співтовариства та
- 5% – результати, отримані з міжнародних наукометричних та вебметричних баз даних⁴⁰.

Перша десятка кращих вітчизняних університетів за версією цього рейтингу в 2016 році мала наступний вигляд (табл. 1):

Таблиця 1

Кращі українські університети за версією рейтингу «ТОП 200 Україна» в 2016 році⁴¹

№	Університет	Оцінка якості науково-педагогічного потенціалу	Оцінка якості навчання	Оцінка міжнародного визнання	Оцінка інтегрального показника діяльності
1.	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	37,1584719	24,2733571	24,38991	85,82217352
2.	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	37,69866054	20,8091084	23,19028	81,6980532
3.	Харківський національний університет імені Василя Каразіна	19,72389684	14,6311752	15,05826	49,4133336
4.	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	18,19243329	9,44538221	18,11854	45,7563526
5.	Національний університет «Львівська політехніка»	10,07411838	15,5719037	20,00258	45,6486064
6.	Національний гірничий університет	20,23740583	9,55270568	14,88076	44,6708729
7.	Національний медичний університет імені Олександра Богомольця	28,01541416	7,3430677	9,247945	44,606427
8.	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	13,03020291	17,3656142	14,1555	44,551315
9.	Львівський національний університет імені Івана Франка	10,47689444	14,6627164	18,25808	43,3976934
10.	Національний університет біоресурсів та природокористування України	16,31640102	14,8704249	11,00018	42,1870072

У 2016 році черговий раз презентував рейтинг університетів за рівнем заробітної плати випускників журнал «Гроші»⁴². Цей рейтинг розраховується за різноманітними спеціальностями випускників. Так:

– серед гуманітарних спеціальностей перше місце займає Київський національний університет імені Тараса Шевченка;

- серед економічних спеціальностей – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана;
- серед юридичних спеціальностей – Національний університет «Києво-Могилянська академія»;
- серед аграрних спеціальностей – Національний університет біоресурсів та природокористування;

– серед технічних спеціальностей та спеціальностей у галузі будівництва – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

«Цей рейтинг ВНЗ виходить вже вдев'яте. Але це перший випадок, коли роботодавці голосували переважно за технічні, будівничі та аграрні спеціальності. Цей факт чітко відображає негарний стан української економіки, а також те, що країні потрібні гарні уми та міцні робочі руки. А ось роль фінансистів, юристів та інших гуманітаріїв відходить на другий план» – підкреслюють укладачі рейтингу Катерина Спориш та Павло Харламов⁴³.

Маємо в Україні й цікаву спробу поєднати результати міжнародних рейтингів *Webometrics*⁴⁴ та *SCOPUS*⁴⁵, а також національного рейтингу «ТОП 200 Україна». Цей рейтинг друкує портал *OSBITA.UA*⁴⁶. У 2016 році десятка кращих українських університетів за результатами цього консолідованого рейтингу виглядала наступним чином (табл. 2).

⁴⁰ Університетські рейтинги «ТОП 200 Україна» 2010-2016 роки. – URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=28&id=1095>

⁴¹ Рейтинг вищих навчальних закладів «ТОП 200 Україна» 2015-2016 рік. – URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=4757>

⁴² Спориш, Катерина і Харламов, Павел Зарплатный рейтинг ВУЗов 2016. – URL: <http://dengi.ua/archive/articles/283116-Zarplatnyj-rejting-vuzov-2016>

⁴³ Спориш, Катерина і Харламов, Павел Зарплатный рейтинг ВУЗов 2016. – URL: <http://dengi.ua/archive/articles/283116-Zarplatnyj-rejting-vuzov-2016>

⁴⁴ Ranking Web of World Universities. – URL: <http://webometrics.info/>

⁴⁵ SCOPUS. – URL: <https://www.scopus.com/home.uri>

⁴⁶ OSBITA.UA. – URL: <http://osvita.ua/>

Кращі українські університети за версією консолідованого рейтингу порталу ОСВІТА.UA у 2016 році⁴⁷ Таблиця 2

Місце	Університет	ТОП 200	Webometrics	Scopus	Загальний бал
1.	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	2	1	1	4
2.	Харківський національний університет імені Василя Каразіна	3	3	2	8
3.	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	1	2	6	9
4.	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	4	6	9	19
5.	Львівський національний університет імені Івана Франка	9	8	3	20
6.	Національний університет «Львівська політехніка»	5	9	10	24
7.	Одеський національний університет імені Іллі Мечникова	17	10	4	31
8.	Сумський державний університет	15	5	15	35
9.	Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	24	12	5	41
10.	Дніпропетровський державний університет імені Олеся Гончара	11	24	8	43

Отже, національні університетські рейтинги активно розвиваються в Україні впродовж останнього десятиліття, і, відповідно, коригують систему цінностей університетського середовища та є механізмом підтримки інституційного лідерства. Це – достатньо динамічний та інноваційний механізм, який орієнтується, значною мірою, на очікування від результатів університетської діяльності з точки зору основних споживачів освітніх послуг. При цьому робиться акцент на науково-дослідницькій діяльності університету, його міжнародній діяльності та комерційній успішності.

Розгляд результатів міжнародних університетських рейтингів розпочнемо з *Academic Ranking of World Universities (ARWU)*⁴⁸. У 2016 році десятка кращих світових університетів відповідно до його основних критеріїв виглядала наступним чином (табл. 3).

Десятка кращих світових університетів за результатами ARWU у 2016 році⁴⁹ Таблиця 3

№	Університет	Країна	Бал
1.	Harvard University	США	100
2.	Stanford University	США	74,4
3.	University of California, Berkeley	США	70,1
4.	University of Cambridge	Велика Британія	69,6
5.	Massachusetts Institute of Technology	США	69,2
6.	Princeton University	США	62
7.	University of Oxford	Велика Британія	58,9
8.	California Institute of Technology	США	57,8
9.	Columbia University	США	56,7
10.	University of Chicago	США	54,2

Очевидним є домінування американських університетів у першій десятці рейтингу. Ця тенденція зберігається впродовж усього рейтингу. Відповідну статистику наведено у табл. 4.

Перша десятка країн, університети яких представлені в ARWU у 2016 році⁵⁰ Таблиця 4

Країна	ТОП 20	ТОП 100	ТОП 200	ТОП 300	ТОП 400	ТОП 500
США	15	50	71	98	119	137
Велика Британія	3	8	21	28	33	37
Японія	1	4	6	9	12	16
Швейцарія	1	4	6	7	8	8
Австралія	-	6	8	14	21	23

⁴⁷ Консолідований рейтинг ВУЗів України 2016. – URL: <http://osvita.ua/vnz/rating/51741/>

⁴⁸ Academic Ranking of World Universities. – URL: <http://www.shanghairanking.com/index.html>

⁴⁹ Academic Ranking of World Universities 2016. – URL: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2016.html>

⁵⁰ ARWU 2016: Statistics. – URL: <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Statistics-2016.html>

Канада	-	4	6	13	16	19
Німеччина	-	3	14	21	27	38
Франція	-	3	9	13	18	22
Нідерланди	-	3	9	11	12	12
Швеція	-	3	5	8	10	11

Отже, ARWU оцінює, перш за все, науково-дослідницьку діяльність університету та орієнтований на американську модель університету. Формуючи відповідні ціннісні орієнтири у глобальному академічному просторі, рейтинг впливає не лише на університети світового класу (*world class universities – WCU*), а й сучасне розуміння університету та його місії.

У 2015-2016 році інший впливовий міжнародний університетський рейтинг *THE University Rankings*⁵¹ розраховувався на основі таких індикаторів⁵²:

- викладання (освітнє середовище) – 30%;
- опитування з метою оцінки репутації університету (15%);
- співвідношення викладачів та студентів (4,5%);
- співвідношення докторантів та бакалаврів (2,25%);
- співвідношення випущених докторів філософії до загального числа наукових співробітників (6%);
- інституціональний прибуток (2,25%);
- дослідження (обсяги, прибуток та репутація) – 30%;
- опитування відносно репутації (18%);
- прибуток від дослідницької діяльності (6%);
- дослідницька продуктивність (6%);
- цитування (впливовість досліджень) – 30%. Цей індикатор розраховувався на основі бази даних журналів *Elsevier's Scopus*⁵³, яка індексує більше 23 тисячі академічних видань. Для цього рейтингу використовувалися публікації зазначеної бази даних за період 2010-2015 років;
- прибуток від співробітництва з промисловістю (трансфер знань) – 2,5%. Індикатор враховував прибуток університету від продажу інновацій, винаходів, а також послуг консалтингу в перерахунку на одного наукового співробітника.

У 2015-2016 роках десятка кращих світових університетів, відібраних відповідно до зазначених індикаторів, виглядала наступним чином (табл. 5).

Таблиця 5

Десятка кращих світових університетів по версії *THE World University Rankings* у 2015-2016 році⁵⁴

№	Університет	Країна	Бал
1.	California Institute of Technology	США	95,2
2.	University of Oxford	Велика Британія	94,2
3.	Stanford University	США	93,9
4.	University of Cambridge	Велика Британія	92,8
5.	Massachusetts Institute of Technology	США	92,0
6.	Harvard University	США	91,6
7.	Princeton University	США	90,1
8.	Imperial College London	Велика Британія	89,1
9.	Swiss Federal Institute of Technology Zurich	Швейцарія	88,3
10.	University of Chicago	США	87,9

Третій авторитетний міжнародний університетський рейтинг *QS World University Rankings* розраховувався згідно зі своїми традиційними індикаторами та продемонстрував у 2015-2016 році наступні результати (табл. 6).

Таблиця 6

Десятка кращих світових університетів за версії *QS World University Rankings* у 2015-2016 році⁵⁵

№	Університет	Країна	Бал
1.	Massachusetts Institute of Technology	США	100
2.	Harvard University	США	98,7
3-4.	University of Cambridge	Велика Британія	98,6
3-4.	Stanford University	США	98,6
5.	California Institute of Technology	США	97,9
6.	University of Oxford	Велика Британія	97,7
7.	University College London	Велика Британія	97,2
8.	Imperial College London	Велика Британія	96,1
9.	Swiss Federal Institute of Technology Zurich	Швейцарія	95,5
10.	University of Chicago	США	94,6

⁵¹ The World University Rankings. – URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

⁵² World University Rankings 2015-2016 Methodology. – URL: <https://www.timeshighereducation.com/news/ranking-methodology-2016>

⁵³ SCOPUS. – URL: <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>

⁵⁴ The World University Rankings 2015-2016. – URL: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2016/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank_label/sort_order/asc/cols/rank_only

⁵⁵ QS World University Rankings 2015-2016. – URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2015>

Висновки

Отже, за результатами наведених рейтингів ми можемо говорити про потенціал інституційного лідерства університетів на національному та глобальному рівні. При цьому глобальний рівень та його ціннісні параметри постають орієнтиром для розвитку інституційних лідерів на національному рівні.

Сприяючи імплементації нових, прогресивних цінностей в університетське середовище, рейтинги постають механізмом трансформації вищої освіти та сприяють формуванню інституційного лідерства у регіональному, національному, європейському і світовому контекстах.

ПРАВОВІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІНСТИТУЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА УКРАЇНСЬКІ ВИМІРИ

Оксана Коваленко,

кандидат історичних наук,

старший науковий співробітник

Відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти

Інституту вищої освіти НАПН України

Правові основи розвитку інституційного потенціалу університетів Європи

Європейські інтеграційні процеси, які охопили всі сфери життєдіяльності держави, у тому числі і вищу освіту, спрямовані на розвиток співробітництва європейських держав у сфері вищої освіти та формування економічно розвиненої і конкурентоспроможної об'єднаної Європи. Рушійною силою інтеграційних процесів покликаний стати Болонський процес, основним завданням якого є гармонізація вищої освіти в Європі. Під впливом інтеграційних процесів відбувається зближення різних освітніх шкіл, уніфікація організації освітнього процесу, формування Європейського простору вищої освіти.

Україна не може залишатися осторонь даних процесів. Участь вищої освіти України у Болонських перетвореннях спрямована на її розвиток і набуття нових якісних ознак, а також – на збереження кращих традицій і покращання вже існуючих національних стандартів освіти.

Міжнародне співробітництво у сфері вищої освіти здійснюється шляхом укладання міжнародних договорів та створення міжнародних організацій.

Варто зазначити, що в п. 3 ст. 1 Статуту ООН однією з цілей проголошується здійснення міжнародного співробітництва при вирішенні міжнародних проблем економічного, соціального, культурного і гуманітарного характеру та заохочення й розвиток поваги до прав людини і основних свобод для всіх незалежно від раси, статі, мови та релігії. А у ст. 55 зазначається, що для створення умов стабільності і благополуччя, необхідних для мирних і дружніх відносин між націями, заснованих на повазі принципу рівності і самовизначення народів, ООН сприяє міжнародному співробітництву у сфері культури й освіти⁵⁶.

Безпосередньо сферою вищої освіти опікується створена у 1945 році Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО). Відповідно до ст. 1 Статуту ЮНЕСКО її основною ціллю є сприяння співробітництву народів з метою поступового забезпечення доступності освіти для всіх, незалежно від раси, статі та соціально-економічних розбіжностей. Більш дієвим є регіональне договірне співробітництво, оскільки воно дозволяє ефективніше врегулювати проблеми у сфері освіти, такі як побудова єдиного освітнього простору, визнання документів про вищу освіту.

Активне співробітництво з питань освіти на регіональній основі здійснюється у рамках Ради Європи (РЄ) та Європейського Союзу (ЄС). Вперше на міжнародному рівні право на освіту закріпила *Загальна декларація прав людини 1948 р.*, яка передбачає, що: «кожна людина має право на освіту... Освіта повинна бути загальнодоступною для всіх на основі здібностей кожного» (п. 1 ст. 26). Положення даної статті доцільно розглядати у поєднанні зі ст. 19, яка передбачає, що: «кожен має право на свободу переконань та на їх вільне вираження; це право також містить свободу безперешкодно дотримуватись своїх переконань і свободу шукати, отримувати та розповсюджувати інформацію й ідеї різними способами та незалежно від державних кордонів». Разом із тим «освіта повинна бути спрямована на повний розвиток особистості та на повагу до прав людини»⁵⁷.

Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права 1966 р. не лише розкриває зміст та юридичну природу права на освіту, а й визначає міжнародно-правові гарантії його реалізації. Пакт закріпив положення про те, що держави-учасниці визнають право кожної людини на освіту та визначив завдання освіти (п. 1 ст. 13)⁵⁸.

Подальший розвиток право на освіту отримало в *Конвенції про боротьбу з дискримінацією у сфері освіти 1960 р.*, *Міжнародній конвенції про ліквідацію всіх форм расової дискримінації 1965 р.* (ст. 5); *Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінки 1979 р.* (статті 10, 14); *Конвенції про права дитини 1989 р.* (статті 28, 29)⁵⁹.

У 1949 році була створена Рада Європи (РЄ). До важливих міжнародних актів, прийнятих Радою Європи, потрібно віднести *Європейську конвенцію про захист прав людини й основних свобод 1950 р.*, *Європейську соціальну хартію 1965 р.*, *Європейську хартію про регіональні мови та мови меншин 1992 р.*⁶⁰

Досить важливим є положення ст. 2 Протоколу № 1 *Європейської конвенції про захист прав людини та основних свобод*, де зазначено, що жодна людина не може бути позбавлена права на освіту, а держава має поважати право батьків відповідно до їх релігійних і світоглядних переконань забезпечувати освіту своїх дітей. Положення даної статті відображають роль держави та роль сім'ї в освіті дітей. Роль держави полягає у визначенні мінімальних вимог, яким повинна відповідати освіта у всіх закладах освіти, де вона реалізується, а також у сім'ї. Батьки, як основні вихователі своїх дітей, мають право на виховання своїх дітей відповідно до своїх релігійних, філософських і/або моральних переконань⁶¹.

⁵⁶ Статут Організації Об'єднаних Націй 26 червня 1945 р. [Електронний документ]. – URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_010, с. 20.

⁵⁷ Європейська культурна конвенція Париж, 19 грудня 1954 р. [Електронний документ]. – URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_213.

⁵⁸ Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права 1966 р. // Права людини. Міжнародні договори України, декларації, документи. – С. 25.

⁵⁹ Загальна декларація прав людини 1948 р. // Права людини. Міжнародні договори України, декларації, документи / упоряд. Ю. К. Качуренко. – [2-е вид.]. – К., 1992. – С. 199.

⁶⁰ Там само, с. 52.

⁶¹ Протокол № 1 Конвенції про захист прав і основних свобод людини 1950 р. // Дженіс М., Кей Р., Бредлі Е. Європейське право у галузі прав людини: джерела і практика застосування. – К.: АртЕк; Будапешт: Інститут конституційної і законодавчої політики, 1997. – С. 89-92.

Положення статті 2 сформульовані таким чином, що підтверджують основну тезу про те, що саме батьки несуть основну відповідальність за освіту своїх дітей. Зокрема, у рішенні Європейського суду з прав людини у справі *Кемпбелл і Козанз проти Великобританії від 25 лютого 1982 р.* було зазначено, що батьки несуть головну відповідальність за освіту і навчання своїх дітей та можуть вимагати від держави поважати їх релігійні та філософські переконання⁶².

У сфері економічних і соціальних прав важливим є те, щоб молоді люди мали доступ до системи професійної орієнтації та професійного навчання для набуття навичок та їх застосування, – це дозволить їм піднятися до рівня вимог технічного прогресу та пристосуватись до змін на ринку праці. Статті 9 та 10 *Європейської соціальної хартії* присвячені праву на професійну орієнтацію та професійне навчання, а переглянута *Соціальна хартія* пропонує спеціальні заходи для переідеготки та реінтеграції безробітних, які вже тривалий час без роботи.

У свою чергу, *Європейська хартія регіональних мов та мов меншин* гарантує право на освіту на відповідній регіональній мові чи на мові національних меншин (ст. 8)⁶³.

У рамках освітньої діяльності Ради Європи було також прийнято *Європейську конвенцію про еквівалентність дипломів, які надають доступ в університети 1953 р.*, *Європейську конвенцію про еквівалентність періодів університетської освіти 1956 р.*, *Європейську конвенцію про академічне визнання університетських кваліфікацій 1959 р.*, *Конвенцію про визнання кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні 1997 р.*

У зв'язку з тим, що *Конвенція про визнання кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні 1997 р.* (*Лісабонська конвенція*) призначена замінити згадані вище конвенції, зупинимось більш детально на її положеннях. Ця Конвенція була розроблена спільними зусиллями Ради Європи та ЮНЕСКО. Підписавши Лісабонську конвенцію, європейські держави приєдналися до ініціативи створення загальної системи, спрямованої на розширення доступу до європейської освіти та підвищення конкурентоспроможності європейського ринку праці та освітніх послуг. Конвенція полегшує визнання кваліфікацій, присвоєних однією Договірною стороною на території іншої. Зобов'язує розглядати відповідні запити справедливо і в розумні строки. У визнанні кваліфікації може бути відмовлено, якщо вона суттєво відрізняється від аналогічної кваліфікації країни, яка розглядає заявку. Відповідальність за доказовість невідповідності кваліфікації покладається на освітній орган цієї держави. Контроль за виконанням положень цієї Конвенції покладено на Комітет Конвенції про визнання кваліфікацій, що належать до вищої освіти у європейському регіоні та Європейську мережу національних інформаційних центрів, які займаються питаннями академічної мобільності і визнання⁶⁴.

Європейський Союз розвиває механізми реалізації та гарантування права на вищу освіту, створені в межах Ради Європи. У Європейському Союзі єдиним кодифікованим актом загальнообов'язкового характеру, в якому міститься перелік прав і свобод, стала *Хартія основних прав Європейського Союзу 2000 р.* Ст. 14 Хартії гарантує право на освіту. У ній зазначено, що: «кожен має право на освіту і на доступ до професійного навчання та його продовження. Це право включає можливість здобувати безоплатну обов'язкову освіту»⁶⁵.

Сьогодні основним міжнародно-правовим актом, на основі якого відбувається європейське співробітництво у сфері вищої освіти, є *Спільна декларація міністрів освіти Європи „Європейський простір у сфері вищої освіти“* (*Болонська декларація*), яка започаткувала Болонський процес. Потрібно зазначити, що підписання Болонської декларації науковці пов'язують з інтеграційними процесами в Європейському Союзі⁶⁶.

Вважається, що передісторія Болонського процесу розпочалася з підписання в Парижі 19 грудня 1954 р. *Європейської культурної конвенції*, яка визначила першочергові засади європейського співробітництва в галузі культури, освіти, культурної спадщини, молодіжної політики та розвитку спорту. Основним завданням Конвенції є збереження європейської культури, розвиток взаємного порозуміння та оцінювання культурного розмаїття, яке властиве різним народам. Особливість Конвенції полягає у використанні освіти та культури задля подолання старих розмежувань, запобігання новим конфліктам і зміцнення демократії. У Конвенції закріплені такі завдання:

- заохочувати європейців зберігати власну культурну спадщину (мову, історію, культуру) та визнати її частиною більш широкої «європейської» спадщини;
- сприяти мобільності людей та об'єктів культури з тим, щоб допомогти зрозуміти культуру та культурну спадщину інших країн;
- заохочувати розширення культурного співробітництва на всьому континенті.

З часом Конвенція була доповнена новими завданнями:

- створити умови для повноправної участі в демократичному житті;
- запровадити європейський вимір до культурних стандартів, політики та практики;
- заохочувати повагу до культурного розмаїття за умови розвитку спільних цінностей.

Ця Конвенція направлена на об'єднання Європи, сприяє розширенню міжнародного співробітництва з питань, що стосуються культури та освіти⁶⁷.

Європейське співробітництво у сфері вищої освіти розвинула *Велика хартія університетів*, прийнята 18 вересня 1988 р. Хартія заклала основи подальшого розвитку університетів як центрів знань, досліджень, культури та прогресу.

Наступним етапом європейського співробітництва стало підписання у Парижі 25 травня 1998 р. міністрами освіти Великобританії, Франції, Італії та Німеччини спільної *Декларації про узгодження структури системи вищої освіти* (*Сорбонська декларація*), яка підтвердила провідну роль університетів у розвитку європейського культурного простору. У Декларації йшлося про необхідність створення Європейського простору вищої освіти як способу забезпечення мобільності громадян, можливостей для їх працевлаштування та для розвитку Європейського континенту. Цей документ носить декларативний характер, оскільки не містить зобов'язань чи конкретних дій.

Болонська декларація, підписана 19 червня 1999 р. у місті Болонья міністрами освіти 29 країн Західної і Центральної Європи, підтвердила цілі та принципи Сорбонської декларації⁶⁸. У Декларації передбачено створення Європейського простору вищої освіти шляхом реалізації завдань:

⁶² Там само, с.18.

⁶³ Протокол № 1 Конвенції про захист прав і основних свобод людини 1950 р. // Дженіс М., Кей Р., Бредлі Е. Європейське право у галузі прав людини: джерела і практика застосування. – К.: АртЕк; Будапешт: Інститут конституційної і законодавчої політики, 1997. – С. 89-92.

⁶⁴ Конвенція про визнання кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні Лісабон, 11 квітня 1997 р. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_308.

⁶⁵ Хартія основних прав Європейського Союзу URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_524.

⁶⁶ Спільна декларація міністрів освіти Європи «Європейський простір у сфері вищої освіти» Болонья, 19 червня 1999 р. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_525.

⁶⁷ Спільна декларація міністрів освіти Європи «Європейський простір вищої освіти» Болонья, 19 червня 1999 р. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_525.

⁶⁸ Асоціація університетів України URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2984-14>.

- прийняття системи зрозумілих та порівнюваних ступенів;
- запровадження дворівневої системи освітньо-кваліфікаційних рівнів – «бакалавр» і «магістр»;
- створення системи кредитів;
- посилення мобільності студентів і викладачів;
- забезпечення якості освіти;
- дотримання європейських стандартів вищої освіти⁶⁹.

Крім того, у Болонській декларації обумовлено отримання ступеня «доктора філософії» та передбачено зв'язок між Європейським простором вищої освіти та Європейським дослідницьким простором. На конференції міністрів, яка відбулася у березні 2010 року в Будапешті та Відні, було офіційно оголошено про створення Європейського простору вищої освіти, що означає досягнення мети, поставленої в Болонській декларації⁷⁰.

З метою покращення та удосконалення роботи університетів були розроблені «*Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти*», які були ухвалені міністрами у справах вищої освіти у 2005 році після подання відповідної пропозиції Європейською асоціацією із забезпечення якості вищої освіти спільно з Європейською спілкою студентів, Європейською асоціацією закладів вищої освіти та Європейською асоціацією університетів⁷¹.

Головна ціль «Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти» – посприяти кращому розумінню якості навчання і викладання у різних країнах і серед усіх залучених сторін. Стандарти і рекомендації відіграли та продовжуватимуть відігравати важливу роль у розвитку національних та інституційних систем забезпечення якості у Європейському просторі вищої освіти, а також на рівні міжнародної співпраці. Залучення до процесів забезпечення якості, особливо зовнішніх, дозволяє системам вищої освіти Європи проявляти якість і збільшувати прозорість, що сприяє побудові взаємодовіри і кращому визнанню їхніх кваліфікацій, програм та інших послуг⁷².

Європейські університети мають ряд внутрішніх документів, які містять норми та принципи європейського права, яке було сформоване протягом багатьох століть. Такими документами є рішення та розпорядження ректорів, статuti та стратегії розвитку університету, міжнародні угоди тощо.

Одним із найважливіших правових документів університетів Європи є статут. Важливими параметрами статуту університету Європи є:

- академічна незалежність;
- визначеність прав та обов'язків всіх суб'єктів, які приймають участь у роботі та діяльності університету;
- чітко прописаний освітній процес;
- визначення дослідницької діяльності у закладі вищої освіти.

Сучасні європейські університети мають ряд уніфікованих документів, які регулюють роботу закладу освіти. Статут європейського університету є базовим документом і визначає специфіку всіх сфер діяльності університету. Статuti європейських університетів (зокрема, Болонського⁷³, Оксфордського⁷⁴) складаються з таких основних розділів:

- загальні положення;
- організація діяльності університету;
- органи університету;
- принципи обрання та відкликання органів університету;
- діяльність виборчої комісії;
- діяльність сенату університету;
- персонал (працівники) університету;
- навчання студентів та аспірантів;
- економіка та адміністрація університету;
- положення щодо загальних зборів;
- перехідні та прикінцеві положення.

Отже, розділи статуту європейського університету охоплюють всі сфери діяльності університету. Звичайно кожен університет має свою специфіку в оформленні статутів, але існують унормовані принципи які є сталими та незмінними.

Правові основи розвитку інституційного потенціалу університетів України

Рішення про приєднання України до Болонського процесу ухвалено 19 травня 2005 р. На конференції міністрів освіти країн Європи, яка проходила у м. Берген (Норвегія). Основними принципами, які обумовлюють розвиток вищої освіти України в рамках Болонського процесу, є:

- створення інноваційного простору на основі освітньої та наукової підтримки;
- адаптація системи вищої освіти України до норм, стандартів і основних принципів Європейського простору вищої освіти;
- забезпечення соціального контексту вищої освіти, що надасть можливість випускника закладу формувати свою професійну кар'єру на основі соціальної справедливості, відповідальності та загальнолюдських цінностей⁷⁵.

Метою освіти є розвиток особистості, її талантів, виховання моральних якостей, формування у громадян здатності до свідомого суспільного вибору. Закони України гарантують громадянам України право на вищу освіту, вільний доступ до інформації та регулюють суспільні відносини у сфері наукової діяльності.

У контексті реформування вищої освіти у 2014 році прийнято новий *Закон України «Про вищу освіту»*. Це відкрило можливості для фундаментальних змін у системі вищої освіти.

Відповідно до Закону державна політика у сфері вищої освіти ґрунтується на принципах:

- сприяння сталому розвитку суспільства шляхом підготовки конкурентоспроможного людського капіталу та створення умов для освіти протягом життя;
- доступності вищої освіти;
- незалежності здобуття вищої освіти від політичних партій, громадських і релігійних організацій (крім вищих духовних навчальних закладів);
- міжнародної інтеграції та інтеграції системи вищої освіти України у Європейський простір вищої освіти, за умови збереження і розвитку досягнень та прогресивних традицій національної вищої школи;

⁶⁹ Там само, с. 34.

⁷⁰ Асоціація університетів України URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2984-14>.

⁷¹ Огнев'юк В. Освітня політика як державний пріоритет. / В. Огнев'юк // Освітлогія. – 2014. - Вип. 3. - С. 59-65.

⁷² Там само, с. 10.

⁷³ Статут Болонського університету URL: <http://www.unibo.it/it/internazionale>.

⁷⁴ Статут Оксфордського університету URL: <http://newrepublika.ru/topic/16384-ustav-oksfordskogo-universiteta/>

⁷⁵ Болонський процес: головні принципи входження в Європейський простір вищої освіти / В. С. Журавський, М. З. Згуровський ; Національний технічний ун-т України «Київський політехнічний ін-т». - К. : Політехніка, 2006. – 200 с.

- наступності процесу здобуття вищої освіти;
 - державної підтримки підготовки фахівців з вищою освітою для пріоритетних галузей економічної діяльності, напрямів фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-педагогічної та педагогічної діяльності;
 - державної підтримки освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності університетів, академій, інститутів, коледжів, зокрема шляхом надання пільг із сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів вищим навчальним закладам, що провадять таку діяльність;
 - сприяння здійсненню державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти;
 - відкритості формування структури і обсягу освітньої та професійної підготовки фахівців з вищою освітою ⁷⁶.
- Новий Закон України «Про вищу освіту» містить низку новацій, якими передбачається:
- розширити повноваження центрального органу виконавчої влади у галузі освіти і науки;
 - закріпити зовнішнє незалежне оцінювання знань та умінь осіб, які бажають здобувати вищу освіту на базі повної загальної середньої освіти, та встановити порядок його проведення;
 - уточнити порядок вступу до вищих навчальних закладів;
 - ліквідувати рівні акредитації (I-IV) вищих навчальних закладів;
 - ліквідувати освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст»;
 - запровадити новий освітньо-науковий рівень та науковий ступінь «доктор філософії» та прирівняти до нього науковий ступінь «кандидат наук», а також запровадити вчене звання «старший дослідник» замість вченого звання «старший науковий співробітник»;
 - виключити статті і положення, якими визначаються повноваження Вищої атестаційної комісії України;
 - підвищити статус коледжу;
 - законодавчо закріпити новий тип вищого навчального закладу – «професійний коледж» та його статус;
 - визначити організаційно-правові форми інноваційної діяльності вищих навчальних закладів;
 - визначити особливості навчальної та наукової діяльності військових вищих навчальних закладів (вищих навчальних закладів з особливими умовами навчання);
 - розширити автономію та самоврядування вищих навчальних закладів;
 - встановити, що розмір плати за навчання для осіб, що навчаються за кошти юридичних і фізичних осіб, не може змінюватися впродовж строку укладеного договору тощо ⁷⁷.

Закон відкриває принципово нові можливості в управлінні закладами вищої освіти. Але часто норми інших законів України суперечать цим нововведенням. Тому виникає завдання відміни та забезпечення відповідності старих нормативних документів (які не втратили чинності) новому законодавству.

Закон надає досить широку автономію українським університетам. Поряд із цим чинні фінансові нормативні документи прямо суперечать певним статтям нового Закону. Міністерство освіти і науки України намагається унормувати законодавство остерво, але швидко це зробити не вдається ⁷⁸.

Важливими є внутрішні університетські документи, які регулюють діяльність закладу, а також згідно з новим Законом України «Про вищу освіту» мають закріплювати його академічну, адміністративну та фінансову автономію. Одним із першочергових документом університету є його статут.

Ефективність функціонування системи управління університетом зумовлюється багатьма факторами, серед яких особливо слід відзначити суб'єкт-об'єктні взаємозв'язки. Процес державного управління університетом відбувається як діалектична взаємодія між його суб'єктом та об'єктом на основі прямих і зворотних зв'язків, що встановлюються між ними. Так, університет як об'єкт управління здійснює «активний вплив» не тільки на характер діяльності і структуру суб'єкта управління, а й визначає організаційну побудову всієї системи управління. У свою чергу, суб'єкт управління університетом, який наділений правами приймати рішення і перетворювати їх на вимоги, обов'язкові для виконання об'єктом, впливає на цей об'єкт. Процес державного управління зводиться, таким чином, до опосередкованої взаємодії суб'єкта та об'єкта, які у результаті такої взаємодії набувають нових якостей.

З юридичної точки зору права особи у структурі правового статусу – це формально визначені та юридично гарантовані можливості користуватися соціальними благами і реалізовувати суб'єктивні інтереси. Отже, права та обов'язки об'єктивно взаємопов'язані між собою через їх взаємообумовленість та рівність. Належне виконання покладеного обов'язку є необхідною умовою та гарантією реалізації прав, свобод і законних інтересів суб'єктів (в нашому випадку викладачів, студентів, докторантів та ін.), забезпечує інтереси.

Необхідно виокремити ⁷⁹:

- правові особливості статусу формування нової законодавчої бази правового статусу, що засновується на міжнародно-правових стандартах;
- формування нових пріоритетів взаємодії інтересів викладачів, студентів та ін., змістом яких є визнання особи вищою соціальною цінністю, а її інтересів – пріоритетними;
- очищення категорії «правовий статус» від ідеологічного та класового догматизму;
- перехід від імперативних методів регулювання правового статусу до диспозитивних;
- практичне значення категорії «правовий статус», відображення у ньому взаємодії всіх учасників освітнього та дослідницького процесу.

Статути українських університетів не завжди відповідають нормам українського законодавства і суперечать основним нормативно-правовим актам України, що стосуються вищої освіти. Наприклад, не завжди зрозуміло як розподіляється відповідальність, які права та обов'язки мають викладачі та студенти тощо.

Автономія більшості українських закладів вищої освіти поки що обмежена. Вирішення питання надання українським університетам автономії європейського рівня лежить у законодавчій площині. Реальна автономія університетів неможлива без фінансової самостійності закладів вищої освіти.

Висновки

Аналіз наукових джерел і правових документів, що регламентують правові основи розвитку інституційного потенціалу університетів України у світлі інтеграції до Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору дозволив виявити такі ключові виміри розвитку законодавчих основ реформування української вищої освіти:

- підвищення якості вищої освіти України та формування національної системи забезпечення якості вищої освіти в умовах конкуренції на європейському ринку освітніх послуг;
- оновлення системи управління вищою освітою;

⁷⁶ Закон України «Про вищу освіту». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

⁷⁷ Там само, с. 12.

⁷⁸ Закон України «Про вищу освіту». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

⁷⁹ Висока місія: Співробітництво Київського університету імені Тараса Шевченка з вузами Європи / Л. В. Губерський. - К. : Правда Ярославичів, 2010. - 190 с.

- забезпечення відповідності внутрішніх нормативно-правових документів університетів освітньому законодавству України;
 - розвиток вітчизняного законодавства з урахуванням трендів європейського простору.
- Можна констатувати, що нормативно-правові документи України в галузі вищої освіти мають протиріччя у тлумаченнях певних положень та підходів. У різних нормативно-правових актах проглядаються різні концепції.
- Аналіз чинної нормативно-правової бази України виокремлює ті суперечності та декларативну відповідність міжнародному законодавству в галузі університетської освіти і свідчить про необхідність розробки нових нормативно-правових актів, які б законодавчо ствердили інноваційні тенденції в освіті, в тому числі, і вищої освіти.
- Існує достатньо підстав для більш інтенсивного процесу впровадження тих інноваційних положень, які вже напрацьовані. Деякі необхідні документи перебувають у стадії вироблення і потребують більш інтенсивного лобювання.

Розділ 2. Розвиток інституційного лідерства – рівень університету

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВИТИ УКРАЇНИ ЩОДО РОЗВИТКУ КОМАНДНОГО ЛІДЕРСТВА (ЛІДЕРСТВА КОМАНД) В УНІВЕРСИТЕТІ

*Світлана Калашнікова,
доктор педагогічних наук, професор, директор
Інституту вищої освіти НАПН України*

*Ірина Прохор,
кандидат педагогічних наук, учений секретар
Інституту вищої освіти НАПН України*

Вступ

Ефективність діяльності сучасних закладів вищої освіти (далі – ЗВО) значно залежить від діяльності керівників (реktorів, проректорів, деканів, завідувачів кафедрами та ін.), використання ними інноваційних підходів в управлінні. Одним із таких підходів є підхід, який базується на розумінні керівника вищої освіти як лідера. Вирішення завдання формування управлінської команди ЗВО знаходиться в площині лідерства в університеті.

Лідерство проявляється через утвердження нових принципів і цінностей, моделей поведінки та організаційних структур⁸⁰. Такі ознаки лідерства, як делегування влади та співробітництво, в управлінні ЗВО зумовлюють його розгляд у взаємозв'язку з принципом командності, орієнтації не на ієрархічне підкорення, а на розвиток командної роботи, не посилення контролю, а розвиток довіри. Основна цінність і головна передумова лідерства – розвиток команди, спільності поглядів на ключові питання, взаємної відповідальності, взаємопідтримки.

У межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)⁸¹, що реалізуються за підтримки Європейської Комісії, та Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України⁸², що реалізуються за підтримки Британської Ради в Україні, Інститутом вищої освіти НАПН України здійснюються різні заходи, що сприяють розвитку лідерства у вищій освіті України та, зокрема, лідерства університетських команд. Одним із таких заходів стало опитування «Розвиток управлінських команд у закладі вищої освіти», результати якого презентовано далі.

Анкета «Розвиток управлінських команд у закладі вищої освіти»

Анкета розроблена з метою визначення наскільки парадигма командного лідерства (лідерства команд, team leadership) імплементована сьогодні у діяльність університетів України. Для опитування обрано дві основні змістовні лінії – структуризація університету (частина 2) та інформація про команду (team) вищого рівня управління (частина 3). Частина 1 анкети містить загальну інформацію для формування бази даних вітчизняних університетів, зацікавлених у співпраці задля розвитку лідерства. Частина 4 дозволяє з'ясувати, які аспекти управління ЗВО необхідно врахувати та відповідно відобразити заходах з розвитку командного лідерства в університетах України.

Слід зауважити що подана анкета може бути використана як для порівняльних досліджень щодо рівня розвитку управлінських команд в університетському секторі, так і інституційний інструмент для проведення самооцінки управлінської команди в окремому закладі вищої освіти.

Частина 1. Інформація про університет

1.1. Тип ЗВО	<input type="checkbox"/> Університет <input type="checkbox"/> Академія <input type="checkbox"/> Інститут <input type="checkbox"/> Коледж <input type="checkbox"/> Інше (зазначити)
1.2. Профіль закладу вищої освіти Назвати 3 пріоритетні (провідні) галузі знань, за якими заклад здійснює освітню та дослідницьку діяльність	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
1.3. Кількість студентів	
1.4. Кількість викладачів і дослідників (науково-педагогічні працівники)	
1.5. Кількість персоналу	

⁸⁰ Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / Авторський колектив : О. Аарна, Д. Гудоніоне, О. Гузар та ін. ; за заг. ред. С. Калашнікової. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 100 с. – С. 23.

⁸¹ Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) URL: <http://www.ihed.org.ua/ua/diialnist/proekty.html>

⁸² Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України 2015-2018 URL: <http://www.ihed.org.ua/ua/diialnist/programa-z-rozvitku-liderstva.html>

Частина 2. Структуризація університету

2.1. Академічна структура ЗВО

2.1.1. Які основні структурні одиниці (підрозділи) формують академічну структуру Вашого ЗВО? Зазначте 3 такі підрозділи та вкажіть 3 їх основних обов'язки/відповідальності та повноваження.

Назва підрозділу	Основні обов'язки/відповідальності	Основні повноваження
	1 2 3	1 2 3
	1 2 3	1 2 3
	1 2 3	1 2 3

2.1.2. Як часто здійснюються зміни в академічній структурі Вашого ЗВО? (напр., створюється новий підрозділ, об'єднання підрозділів, закриття підрозділу, зміна статусу підрозділу тощо)	<input type="checkbox"/> Дуже часто (10 і більше раз рік) <input type="checkbox"/> Часто (6-10 раз на рік) <input type="checkbox"/> Не часто (3-5 раз на рік) <input type="checkbox"/> Рідко (1-2 рази на рік)
2.1.3. Які основні фактори спричинюють зміни в академічній структурі Вашого ЗВО?	<input type="checkbox"/> Розвиток нових напрямів діяльності <input type="checkbox"/> Оптимізація структури <input type="checkbox"/> Необхідність підвищення ефективності діяльності <input type="checkbox"/> Оновлення кадрового складу <input type="checkbox"/> Обмеженість фінансових ресурсів <input type="checkbox"/> Зміна пріоритетів на ринку праці <input type="checkbox"/> Інше (вказати)
2.1.4. Яким є тип підпорядкування в академічній структурі Вашого ЗВО? ¹	<input type="checkbox"/> Унітарний <input type="checkbox"/> Бінарний <input type="checkbox"/> Тернарний (третинний) <input type="checkbox"/> Інше (зазначити)
2.1.5. Які ключові цінності та принципи функціонування академічних підрозділів ЗВО? Назвати 3 у порядку пріоритетності	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

2.2. Адміністративна структура ЗВО

2.2.1. Які основні структурні одиниці (підрозділи) формують адміністративну структуру Вашого ЗВО? Зазначте 3 такі підрозділи та вкажіть 3 їх основних обов'язки/відповідальності та повноваження.

Назва підрозділу	Основні обов'язки/відповідальності	Основні повноваження
	1 2 3	1 2 3
	1 2 3	1 2 3
	1 2 3	1 2 3

2.2.2. Як часто здійснюються зміни в адміністративній структурі Вашого ЗВО?	<input type="checkbox"/> Дуже часто (10 і більше раз рік) <input type="checkbox"/> Часто (6-10 раз на рік) <input type="checkbox"/> Не часто (3-5 раз на рік) <input type="checkbox"/> Рідко (1-2 рази на рік)
2.2.3. Які основні фактори спричинюють зміни в академічній структурі Вашого ЗВО?	<input type="checkbox"/> Розвиток нових напрямів діяльності <input type="checkbox"/> Оптимізація структури <input type="checkbox"/> Необхідність підвищення ефективності діяльності <input type="checkbox"/> Оновлення кадрового складу <input type="checkbox"/> Обмеженість фінансових ресурсів <input type="checkbox"/> Зміна пріоритетів на ринку праці <input type="checkbox"/> Інше (зазначити)
2.2.4. Яким є тип підпорядкування в адміністративній структурі Вашого ЗВО?	<input type="checkbox"/> Унітарний <input type="checkbox"/> Бінарний <input type="checkbox"/> Тернарний (третинний) <input type="checkbox"/> Інше (зазначити)
2.2.5. Які ключові цінності та принципи функціонування адміністративних підрозділів ЗВО? Назвати 3 у порядку пріоритетності	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

2.3. Структура колегіальних органів ЗВО

2.3.1. Які основні колегіальні органи формують структуру колегіальних органів Вашого ЗВО? Зазначте 3 такі органи (на рівні ЗВО) та вкажіть 3 їх основних обов'язки/відповідальності та повноваження.

Назва органу	Основні обов'язки/відповідальності	Основні повноваження
	1 2 3	1 2 3
	1 2 3	1 2 3
	1 2 3	1 2 3

2.3.2. Які ключові цінності та принципи функціонування колегіальних органів ЗВО? Назвати 3 у порядку пріоритетності	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
---	--

Частина 3: Інформація про команду (team) вищого рівня управління (управлінська команда ЗВО)

3.1. Статус і структура управлінської команди ЗВО

3.1.1. Які посадові особи формують команду вищого рівня управління у Вашому ЗВО? Зазначте трьох основних гравців цієї команди, вкажіть 3 їх основних обов'язки / відповідальності та повноваження.

Посадова особа	Основні обов'язки/відповідальності	Основні повноваження
	1 2 3	1 2 3
	1 2 3	1 2 3
	1 2 3	1 2 3

3.1.2. Яка кількість постійних членів у складі управлінської команди ЗВО?	
3.1.3. Чи входять до цієї команди керівники середньої ланки управління та неформальні лідери? Якщо так, то зазначте, хто саме (вказати посаду).	<input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Зазначити, хто саме
3.1.4. Хто є фактичним лідером цієї команди? (вказати посаду)	
3.1.5. Яким є статус команди?	
3.1.6. Чи легалізований зазначений вище статус команди певним документом? Якщо так, яким?	<input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Зазначити назву документу
3.1.7. Якими є 3 основних обов'язки/відповідальності управлінської команди?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
3.1.8. Якими є 3 основних повноваження управлінської команди?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

3.2. Засідання (зустрічі, наради) управлінської команди ЗВО

3.2.1. Як часто проводяться засідання команди?	
3.2.2. Хто очолює (веде) засідання команди?	
3.2.3. Де зазвичай проводяться засідання команди?	
3.2.4. Яким чином формується порядок денний засідання команди?	
3.2.5. Чи є інформація про засідання команди відкритою для університетської громади?	<input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Частково

3.3. Взаємодія та комунікація в управлінській команді ЗВО

3.3.1. Які основні принципи взаємодії команди?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
3.3.2. Яким є стиль взаємодії управлінської команди?	<input type="checkbox"/> Корпоративний <input type="checkbox"/> Директивний <input type="checkbox"/> Консенсусний <input type="checkbox"/> Дорадчий <input type="checkbox"/> Партнерський <input type="checkbox"/> Ієрархічний <input type="checkbox"/> Відкритий <input type="checkbox"/> Формалізований <input type="checkbox"/> Інше (зазначити)
3.3.3. Які основні методи використовують члени команди для внутрішньої комунікації?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
3.3.4. Як Ви оцінюєте ефективність взаємодії та комунікації управлінської команди?	<input type="checkbox"/> Висока <input type="checkbox"/> Задовільна <input type="checkbox"/> Низька
3.3.5. Які основні методи використовує управлінська команда для інформування університетської громади про свою діяльність? (якщо таке інформування має місце)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

3.4. Культура управлінської команди ЗВО

3.4.1. Які ключові цінності та принципи функціонування управлінської команди ЗВО? Назвати 3 у порядку пріоритетності	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
3.4.2. Які ключові цінності та принципи функціонування Вашого ЗВО?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
3.4.3. Чи є ідентичними культура управлінської команди (ключові цінності, принципи, поведінкові норми тощо) та культура ЗВО?	<input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Частково
3.4.4. Чи впливає культура управлінської команди на культуру ЗВО?	<input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/> Частково

3.5. Ефективність і вплив управлінської команди ЗВО

3.5.1. Як Ви оцінюєте ефективність функціонування управлінської команди?	<input type="checkbox"/> Висока <input type="checkbox"/> Задовільна <input type="checkbox"/> Низька
3.5.2. Які із запропонованих слів описують управлінську команду Вашого ЗВО?	<input type="checkbox"/> Лідери <input type="checkbox"/> Натхненники <input type="checkbox"/> Прогрес <input type="checkbox"/> Консерватизм <input type="checkbox"/> Регрес <input type="checkbox"/> Сприяння змінам <input type="checkbox"/> Супротив змінам <input type="checkbox"/> Стратегія <input type="checkbox"/> Балансування <input type="checkbox"/> Стабільність <input type="checkbox"/> Компроміс <input type="checkbox"/> Породження конфліктів <input type="checkbox"/> Вирішення конфліктів <input type="checkbox"/> Прорив <input type="checkbox"/> Вирішення проблем <input type="checkbox"/> Створення проблем <input type="checkbox"/> Боротьба між конкурентами <input type="checkbox"/> Партнерство <input type="checkbox"/> Довіра <input type="checkbox"/> Родинні зв'язки <input type="checkbox"/> Інше (зазначити)
3.5.3. Які основні функції виконує управлінська команда? (вказати всі можливі відповіді)	<input type="checkbox"/> Формування і іміджу та репутаційного капіталу ЗВО <input type="checkbox"/> Розподіл інституційних ресурсів <input type="checkbox"/> Стратегічне планування <input type="checkbox"/> Організаційний дизайн <input type="checkbox"/> Моніторинг поточної діяльності <input type="checkbox"/> Управління змінами <input type="checkbox"/> Встановлення та координація зв'язків з головними стейкхолдерами <input type="checkbox"/> Інше (зазначити)

3.6. Розвиток управлінської команди

3.6.1. Чи залучалася управлінська команда Вашого ЗВО до тренінгів/семінірів/програм з професійного розвитку?	<input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні
3.6.2. Назвіть тематику 3 заходів з розвитку управлінської команди, які були реалізовані протягом останнього року?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
3.6.3. Які ресурси були залучені для проведення заходів з розвитку управлінської команди?	<input type="checkbox"/> Внутрішні (зазначити) <input type="checkbox"/> Зовнішні (зазначити)
3.6.4. Чи потребує управлінська команда Вашого ЗВО участі у програмах з професійного розвитку?	<input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні
3.6.5. Назвіть тематику (3 теми в порядку пріоритетності) для заходів, які є важливими для професійного розвитку управлінської команди Вашого ЗВО?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
3.6.6. Які із методів / технологій розвитку управлінської команди використовуються у Вашому ЗВО?	<input type="checkbox"/> Тренінг <input type="checkbox"/> Семінар <input type="checkbox"/> Управлінський коучинг <input type="checkbox"/> Консультування <input type="checkbox"/> Психологічна діагностика <input type="checkbox"/> Командна діагностика <input type="checkbox"/> Тимчасове переведення співробітника в інший підрозділ ЗВО <input type="checkbox"/> Тимчасове стажування в іншому ЗВО <input type="checkbox"/> Інше (зазначити)

3.7. Поточні та майбутні виклики для управлінської команди

3.7.1. Які основні поточні виклики стоять перед управлінською командою? (назвати три у порядку пріоритетності)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
3.7.2. Чи готова управлінська команда ефективно відповісти на зазначені поточні виклики?	<input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні
3.7.3. Які зміни необхідно здійснити, щоб підвищити готовність управлінської команди ефективно відповісти на зазначені поточні виклики? (назвати три у порядку пріоритетності)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
3.7.4. Які майбутні виклики постануть перед управлінською командою у наступні 3 роки? (назвати три у порядку пріоритетності)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
3.7.5. Чи готова управлінська команда ефективно відповісти на зазначені майбутні виклики?	<input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні
3.7.6. Які зміни необхідно здійснити, щоб підвищити готовність управлінської команди ефективно відповісти на зазначені майбутні виклики? (назвати три у порядку пріоритетності)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

Частина 4. Заключні коментарі

4.1. Як Ви оцінюєте складність цієї анкети?	<input type="checkbox"/> Відповідати було просто <input type="checkbox"/> Відповідати було складно <input type="checkbox"/> Час від часу виникали складнощі у пошуку відповіді
4.2. Які аспекти управління ЗВО необхідно врахувати та відповідно відобразити у запитаннях подальших опитувань? (назвати три у порядку пріоритетності)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

Інформація про університети, які взяли участь в анкетуванні

Участь в анкетуванні «Розвиток управлінських команд у закладі вищої освіти», яке здійснювалося у березні 2016 р. взяли 12 команд університетів України (56 учасників), які приймали участь у компоненті Центр розвитку команди (Team Development Centre) у рамках Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України, яка спільно реалізується Інститутом вищої освіти НАПН України, Британською Радою в Україні та Фундацією лідерства для вищої освіти і науки (Велика Британія).

Учасники I етапу Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України (2016 рік):

1. Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка;
2. Донецький національний технічний університет;
3. Донецький національний університет;
4. Київський національний університет імені Тараса Шевченка;
5. Київський університет імені Бориса Грінченка;
6. Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського;
7. Луганський національний університет імені Тараса Шевченка;
8. Маріупольський державний університет;
9. Національний лісотехнічний університет України;
10. Національний університет «Львівська політехніка»;
11. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка;
12. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля.

Усі 100% респондентів визначили тип закладу вищої освіти – університет.

Пріоритетними (провідними) галузями знань, за якими університети-учасники анкетування здійснюють освітню та дослідницьку діяльність є наступними:

- Гуманітарні науки – 62,5 %;
- Машинобудування та матеріалобробка – 41 %;
- Економіка і підприємництво – 41 %;
- Природничі науки – 26,8 %;
- Соціально-політичні науки – 23,2 %;
- Інформатика та обчислювальна техніка – 12 %;
- Педагогічна освіта – 17,9 %;
- Менеджмент і адміністрування – 12,5 %;
- Оброблювання деревини – 8,9 %;
- Сільське господарство і лісництво – 8,9 %;
- Право – 7,1 %;
- Мистецтво – 7,1 %;
- Будівництво та архітектура – 3,6 %;
- Автоматика та управління, Радіотехніка, радіоелектронні апарати та зв'язок, Електроніка, Міжнародні відносини – по 1,8 %.

Окрім того, 2 учасники (3,6 %) взагалі не визначали профіль університету.

Аналіз даних щодо **контингенту студентів, викладачів і персоналу у ЗВО**-учасниках опитування дозволив встановити максимальну і мінімальну межі обсягу та відповідні середні значення:

- максимальна кількість студентів у ЗВО – 36 000 осіб;
- мінімальна кількість студентів у ЗВО – 3 206 осіб;
- середня кількість студентів у ЗВО – 9 840 осіб;
- максимальна кількість викладачів і дослідників у ЗВО – 5 000 осіб;
- мінімальна кількість викладачів і дослідників у ЗВО – 259 осіб;
- середня кількість викладачів і дослідників у ЗВО – 1 082 осіб;
- середнє співвідношення студентів до викладачів і дослідників у ЗВО – 9 : 1.

Структуризація університетів

Академічна структура ЗВО

Аналіз академічної структури ЗВО-учасників опитування засвідчив, що основними структурними одиницями (підрозділами) в академічній структурі опитаних ЗВО є:

- інститути – 48,2 %;
- факультети – 48,2 %;
- кафедри – 35,7 %;
- навчальна частина / навчальний відділ / навчально-методичний відділ – 17,9 %;
- науково-дослідна частина / центр – 16,1 %;
- міжнародні служби / міжнародний відділ – 14,3 %;
- ректорат – 12,5 %;
- центр дистанційної та післядипломної освіти – 12,5 %;
- центр підвищення кваліфікації – 8,9 %;
- лабораторія – 8,9 %;
- відділ – 8,9 %;
- центр якості освіти / відділ забезпечення якості – 7,1 %.

Переважна більшість ЗВО-учасників опитування (53,6 %) засвідчили, що **зміни в академічній структурі ЗВО** здійснюються рідко (1-2 рази на рік). Аналіз відповідей також показав, що до **основних факторів, які спричиняють зміни в академічній структурі ЗВО**, респонденти віднесли:

- оптимізація структури (76,8 %);
- розвиток нових напрямів діяльності (60,7 %);
- необхідність підвищення ефективності діяльності (46,4 %);
- зміна пріоритетів на ринку праці (33,9 %).

Майже половина респондентів (48,2%) зазначили, що тернарна (tertiary) **структура підпорядкування**, де керівники підрозділів (середній рівень управління) підзвітні та підпорядковуються безпосередньо двом керівникам вищого рівня управління (ректор, проректори), є найбільш розповсюдженою в академічній структурі управління. Порівню між собою розподілили респонденти унітарний (28,6 %) та бінарний (26,8 %) типи підпорядкування.

Спектр **ключових цінностей та принципів функціонування академічних підрозділів ЗВО** охопив:

- прозорість – 26,8 %;
- демократичність – 25,0 %;
- професійність – 21,4 %;
- відповідальність – 19,6 %;
- якість освіти – 17,9 %;
- інноваційність – 17,9 %;
- студентоцентрованість – 16,1 %;
- науковий характер – 7,1%;
- організованість, співробітництво, людина, громада – по 5,4%;
- лідерство-служіння, толерантність, довіра, чесність, функціональність, професійна етика, національна ідея, інтеграція з наукою і виробництвом, системність, гнучкість – по 3,6 %;
- цінність знань, академічна свобода, порядність, доброзичливість, координація, комунікабельність, повага, етична поведінка, творчий підхід, консерватизм, горизонтальний розріз, чітке підпорядкування, кар'єрний ріст, оновлення складу, нові принципи роботи, ефективність, патерналізм, об'єктивність, гуманізм, автономія, дух академізму, розвиток науки, високі рейтинги, кращі абітурієнти, підготовка еліти, дисципліна, порядок, узгодженість, забезпечення навчання студентів, практична підготовка, збалансованість, знанневоцентований підхід, контроль знань, академічна мобільність, єдність колективу, фінансова автономія, ініціативність, суспільство, місія університету, цінності університету, візія університету – по 1,8 %.

Адміністративна структура ЗВО

Аналіз адміністративної структури ЗВО засвідчив, що до основних **адміністративних структурних підрозділів ЗВО** респонденти віднесли:

- ректорат – 69,6 %;
- кафедра – 32 %;
- вчена рада – 26,8 %;
- деканат – 23,2 %;
- навчально-методичний відділ – 17,9 %;
- бухгалтерія / економічний відділ – 16,1 %;
- факультет – 16,1 %;
- директорат – 10,7 %;
- студентський парламент – 10,7 %;
- приймальна комісія – 8,9 %;
- інститут – 8,9 %.

Зміни в адміністративній структурі ЗВО, на думку переважної більшості респондентів (71,4 %), відбуваються рідко (1-2 рази на рік).

Перелік **основних факторів, які спричиняють зміни в академічній структурі ЗВО** майже відповідає переліку факторів в адміністративній структурі, а саме:

- оптимізація структури (71,4%);
- необхідність підвищення ефективності діяльності (51,8 %);
- розвиток нових напрямів діяльності (48,2 %);
- зміна пріоритетів на ринку праці (21,4 %).

Що стосується типу підпорядкування, то аналіз відповідей показав протилежні результати з академічною структурою ЗВО. 27 респондентів (48,2 %) обрали переважним **типом підпорядкування в адміністративній структурі ЗВО** унітарний тип, де керівники підрозділів (середній рівень управління) підзвітні та підпорядковуються безпосередньо лише одному керівнику вищого рівня управління (ректор, проректори). Тернарному типу підпорядкування надали перевагу 33,9 %, та бінарному – 16,1 % опитаних.

До спектру **ключових цінностей та принципів функціонування адміністративних підрозділів ЗВО** респонденти віднесли:

- прозорість (32,1 %);
- професіоналізм (21,4 %);

- відповідальність (19,6 %);
- демократизм (17,9 %);
- інноваційність (17,9 %).

Інші варіанти відповідей було розподілено наступним чином:

- колегіальність – 10,7 %;
- місія університету – 8,9 %;
- інформування – 7,1 %;
- довіра – 7,1 %;
- корпоративний дух, відповідність кадрів, консерватизм, організованість, прогрес – по 5,4 %;
- порядність, особистісно-орієнтований підхід, патерналізм, підпорядкування, компетентність, адаптація до змін,

дотримання законодавства, ріст, розподілення обов'язків/повноважень, справедливість, стратегічність, якість освіти – по 3,6 %;

– автентичність, автономія, безприбуткова діяльність, вимогливість, відданість, відсутність формалізму, візія університету, гуманізм, дисципліна, доброзичливість, досягнення, єдність, ініціативність, командний дух, контроль, лідерство-служіння, об'єктивність, повага, пошук альтернатив розвитку, рівність умов, родинні зв'язки, самоврядування, системність, студентоцентрованість, суспільство, трансформація, усвідомлення потреби до змін, функціональність, чіткість виконання функцій – по 1,8 %.

Структура колегіальних органів ЗВО

Структуру колегіальних органів, за свідченням респондентів, переважно формують:

- вчена рада університету – 60,7 %;
- науково-методична рада – 28,6 %;
- науково-технічна рада – 21,4 %;
- конференція трудового колективу – 19,6 %;
- вчена рада факультету – 17,9 %;
- ректорат – 16,1 %;
- студентське самоврядування – 16,1 %;
- навчально-методична комісія – 16,1 %;
- профспілка – 14,3 %;
- наглядова рада – 8,9 %;
- рада з академічної мобільності – 8,9 %;
- засідання кафедри – 7,1 %;
- рада молодих вчених – 3,6 %;
- наукове товариство – 3,6 %;
- адміністративна рада – 3,6 %.

Аналіз відповідей 56 респондентів опитування щодо визначення **ключових цінностей та принципів функціонування колегіальних органів ЗВО** показав наступний розподіл відповідей:

- прозорість – 44,6 %;
- колегіальність – 23,2 %;
- демократизм – 17,9 %;
- відповідальність – 10,7 %;
- професіоналізм – 8,9 %;
- баланс пріоритетів – 7,1 %;
- соціальна відповідальність – 7,1 %;
- компетентність, громада, захист інтересів, інноваційність, підпорядкування, чесність – по 5,4 %;
- рівність, довіра, швидка реакція на зміни, взаємодія, ефективність досягнення результатів, консерватизм, консультативність, людина, врахування думки кожного, візія університету, гнучкість, дисципліна, єдність, дорадчий характер діяльності, дотримання законодавства, колективізм, командний дух, контроль, корпоративний дух, місія університету, мудрість прийняття рішень, порядність, спільні рішення, свобода висловлювання, справедливість, сприяння змін, традиції, участь, функціональність – по 1,8 %.

Інформація про команду вищого рівня управління (управлінську команду ЗВО)

В останній частині анкети увагу було сфокусовано на розумінні респондентами сутності управлінської команди у ЗВО та специфіки її функціонування в опитованих ЗВО.

Статус і структура управлінської команди ЗВО

Аналіз відповідей респондентів на питання Розділу 3 показав неоднозначність та певну проблематичність у трактуванні терміну «управлінська команда у ЗВО» академічною спільнотою досліджуваних університетів. Так, аналізуючи **структуру управлінської команди ЗВО**, респонденти зазначили наступних посадових осіб, які формують команду вищого керівництва у досліджуваних ЗВО:

- ректор, проректори, директори інститутів – 16,1 %;
- ректор, перший проректор, проєктор з наукової роботи – 14,3 %;
- ректор, перший проректор, проректор з навчальної роботи – 10,7 %;
- ректор, проректор, декан – 10,7 %;
- ректор, проректор з науково-педагогічної роботи, проректор з наукової роботи – 10,7 %;
- ректор, перший проректор, проректор з економічних питань / головний бухгалтер / начальник відділу економіки та планування – 8,9 %;
- ректор, перший проректор / проректор з навчальної роботи, проректор з господарської роботи та стратегічного розвитку – 7,1 %;
- ректор, перший проректор, усі проректори – 5,4 %;
- ректор, перший проректор / проректор з наукової роботи, проректор з міжнародної діяльності / міжнародних зв'язків – 5,4 %;
- ректор – 3,6 %;
- ректор, перший проректор – 3,6 %;

- ректор, проректор з навчальної роботи, проректор з інформатизації – 1,8 %;
- ректор, головний бухгалтер, голова ради трудового колективу – 1,8 %;
- не визначено – 5,4 %.

Спільною рисою усіх відповідей респондентів було те, що до складу управлінської команди було віднесено ректора та проректорів за головними напрямками діяльності університету. У той же час, за свідченням більшості респондентів, ректор і є фактичним лідером цієї команди (87,5 %).

Еквівалентом такої команди в британських університетах за свідченням дослідників *T. Kennie* та *S. Woodfield*⁸³ може бути група управлінців вищої ланки, які зустрічаються з керівником ЗВО (*Head of Institution, HOI*) на регулярній основі. В університетах Великої Британії такий тип управлінської команди є найрозповсюдженішим і може мати наступні формальні назви: Рада правління (the Executive Board), Директорат / Правління (the Directorate), Рада віце-канцлерів (the Vice Chancellors Group), Група виконавчих директорів (the Chief Executives Group) тощо.

Щодо **кількості постійних членів у складі управлінської команди**, то відповіді значно різняться:

- 21,4 % респондентів зазначили 12-15 постійних членів у складі управлінської команди;
- 21,4 % – 7-10 членів;
- 17,9 % – 5 членів;
- 14,3% – 25 членів;
- 14,3% – 15 членів;
- 3,6% – 3 члени.

Окрім того, переважна більшість респондентів ідентифікували, що до управлінської команди ЗВО водять також керівники органів студентського самоврядування та керівники середньої ланки управління (57,1 %), а саме:

- голова студентського самоврядування (10,7 %);
- начальники / завідувачі відділів (35,7 %);
- декани факультетів (12,5 %);
- директори інститутів (10,7 %);
- голова профспілки (7,1 %);
- завідувачі кафедр (7,1 %);
- завідувачі наукових лабораторій, голова вченої ради, неформальні лідери, радник ректора, юрист (по 1,8%).

Щодо **статусу команди**, то у переважній більшості ЗВО-учасників опитування, він:

- є офіційним (25 %);
- має статус адміністративної ради / ректорату (12,5 %);
- є формальний (5,4 %);

Значна кількість респондентів (44,6 %) не змогли ідентифікувати статус управлінської команди в їх ЗВО. Зазначені вище статуси управлінських команд легалізовані (62,5%) у таких стратегічних документах ЗВО:

- статут університету (31,4 %);
- положення про ректорат (31,4 %);
- у низці внутрішніх наказів (5,7 %);
- розпорядженнях (5,7 %);
- розподілах обов'язків (2,9 %).

Не зазначили назву документу 31,4 % респонденти.

Наступним кроком у процесі оцінювання рівня розвитку управлінської команди у ЗВО стала **ідентифікація основних обов'язків / відповідальності та основних повноважень управлінської команди**.

Результати аналізу даних засвідчують, що респонденти більшості ЗВО-учасників опитування не розуміють різниці між обов'язками⁸⁴ (повинен робити) та повноваженнями⁸⁵ (маю право вчиняти) управлінської команди, тому представили достатньо широкий спектр відповідей:

- лише 15 (26,8 %) респондентів до головних обов'язків / відповідальності управлінської команди віднесли формування стратегічних напрямів розвитку університету;
- 9 респондентів (16,1 %) – прийняття колективного рішення;
- 8 (14,3 %) – координацію комунікації серед підрозділів;
- 7 (12,5%) – створення сприятливого середовища для розвитку співробітників і студентів.

Окрім того, серед головних обов'язків / відповідальності управлінської команди респонденти також зазначили:

- обговорення місії, візії – 8,9 %;
- організація діяльності – 8,9 %;
- забезпечення діяльності університету, загальне управління, моніторинг виконання рішень, шляхи впровадження прийнятих рішень – по 7,1 %;
- питання реструктуризації, розроблення та затвердження нормативних документів – по 5,4 %;
- планування, розвиток університету, контроль за виконанням рішень, забезпечення якості освітніх послуг, залагодження конфліктів та відмінностей між підрозділами, зміни в освітньому процесі, ініціативність, генерація ідей, мотивація та організація діяльності, напрацювання рішень – по 3,6 %;
- адміністрація, аналіз, визначення пріоритетів, господарська діяльність, документальне оформлення діяльності, довіра колективу, звітування у Міністерстві, кадрові питання, корекція, надання допомоги, надання освітніх послуг, організація колегіального управління, оцінка роботи підрозділів, розвиток корпоративної культури, розвиток університетського потенціалу, розподіл інституційних ресурсів, фінанси, формування підходів до вирішення ідей, чесність – по 1,8 %.

Засідання (зустрічі, наради) управлінської команди ЗВО

Подальший аналіз отриманих даних щодо організації діяльності управлінської команди, виявив, що у більшості ЗВО-учасників опитування **засідання команди** проводяться на регулярній основі. Зазвичай засідання проводить ректор-лідер команди (83,9 %), дуже рідко – проректор (5,4 %), голова Вченої ради (3,6 %) або неформальний лідер (3,6 %).

Найчастіше опитані респонденти формують **порядок денний засідання управлінської команди** колегіально за поданням учасників (41,1 %), відповідно до затвердженого плану (23,2 %), за потребою (14,3 %). Окрім того, інформація про діяльність команди є відкритою (76,8 %) у переважній більшості ЗВО-учасників опитування.

⁸³ Kennie T., Woodfield S. (2008) The Fact and Fiction of Top Team Leadership / Tom Kennie, Steve Woodfield // Ranmore Consulting Group. – URL: <http://leadership.ranmore.co.uk/downloads/default.aspx>

⁸⁴ Обов'язок URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Обов'язок>

⁸⁵ Повноваження URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Повноваження>

Взаємодія та комунікація в управлінській команді ЗВО

Враховуючи широке різноманіття структури управлінської команди серед опитаних ЗВО, достатньо важко визначити «ідеальну» структуру управлінської команди. У той же час, вбачається за доцільне вироблення певних принципів та підходів до формування структури та розвитку управлінської команди, яка б допомогла підвищити лідерський потенціал ЗВО.

Так при визначенні **головних принципів взаємодії в управлінській команді**, респонденти надали перевагу:

- колегіальності – 26,8 %;
- довірі – 23,2 %;
- відкритості – 19,6 %;
- взаємоповазі – 16,1 %;
- відповідальності – 14,3 %;
- розподілу обов'язків – 8,9 %;
- дисципліні – 7,1 %;
- оперативності, повазі, результативності – по 5,4 %;
- підпорядкуванню, демократичності, збалансованості пріоритетів, ієрархічності прийняття рішень, консерватизму, толерантності – по 3,6 %;
- бюрократії, відповідності Статуту, діалогу, директивному стилю, добровільності, доступності, згуртованості, голоуванню, експертності, ефективності, колективізму, компетентності, консенсусу, конструктивності, консультуванню, лідерству, логіці, підтримці, партнерству, праву ректора на остаточне рішення, професійності, релевантності, рівності, рішучості, роботі на результат, свободі висловлювання, слухати кожного, спільному баченню, спільному аналізу проблем, співпраці, тернарному типу підпорядкування, спільним цінностям, умовам роботи, чесності, формалізації – по 1,8 %.

Зазначені вище принципи взаємодії в управлінській команді повністю відповідають і ідентифікованим переважним **стилям командної взаємодії**, а саме корпоративному (42,9 %), партнерському (33,9 %), консенсусному (26,8 %) та відкритому (23,2 %).

Для підтримки зазначених стилів взаємодії респонденти залучають такі **основні методи внутрішньої комунікації**:

- розсилка електронною (корпоративною) поштою – 28,6 %;
- наради – 19,6 %;
- обговорення поточних питань – 17,9 %;
- спілкування віч-на-віч – 16,1 %;
- дискусія – 14,3 %;
- мозковий штурм – 14,3 %;
- індивідуальне консультування – 10,7 %;
- письмові розпорядження – 10,7 %;
- засідання команди, бесіди, усні розпорядження, службові записки, телефонна комунікація, прийняття рішень – по 7,1 %;
- накази – 5,4 %;
- особисті зустрічі з керівництвом, спілкування у соціальних мережах, створення робочих груп – по 3,6 %;
- тренінги, семінари, діалог, відкритість, методичні семінари, об'єктивність, повідомлення – по 1,8 %.

Переважає більшість респондентів зазначили, що **ефективність взаємодії та комунікації в управлінській команді** є задовільною (64,3 %), а значна частина оцінили її як високу (33,9 %).

Окрім того, серед основних методів, що використовує управлінська команда для інформування університетської громади про свою діяльність, учасники опитування зазначили:

- сайт університету – 41,1 %;
- розсилка електронною (корпоративною) поштою – 33,9 %;
- оперативні (робочі) наради – 23,2 %;
- розпорядження – 21,4 %;
- зустрічі та обговорення – 17,9 %;
- накази, он-лайн зв'язок, розсилка паперових документів – по 14,3 %;
- електронний документообіг, соціальні мережі – по 12,5 %;
- збори колективу – 10,7 %;
- газета університету, інформаційні ресурси – 8,9 %;
- виступи зі звітами – 7,1 %;
- через керівників структурних підрозділів – 5,4 %;
- використання «рупорів», інформування під час ректорату / засідання Вченої ради, телефонна комунікація – 3,6 %;
- бесіди, тренінги – 1,8 %.

Культура управлінської команди ЗВО

Фундамент організаційної культури будь-якої управлінської команди, як і освітнього закладу в цілому, створюють інституційні цінності. Перелік і частотний **розподіл ключових цінностей та принципів функціонування управлінської команди ЗВО**-учасників опитування є таким:

- довіра – 17,9 %;
- колегіальність – 17,9 %;
- демократичність – 14,3 %;
- повага – 14,3 %;
- відповідальність – 12,5 %;
- професіоналізм, відкритість, справедливість – по 10,7 %;
- взаємоповага – 8,9 %;
- вимогливість, розподілення обов'язків/повноважень, толерантність – по 7,1 %;
- лідерство-служіння, служіння людині, громаді, суспільству – по 5,4 %;
- студентоцентрованість, відповідність кадрів, корпоративний дух, прозорість, рівність – по 3,6 %;
- авторитетність, аргументованість висловлювань, адаптація до змін, безконфліктність, взаємодопомога, відданість традиціям, відвертість, ввічливість, гуманізм, дієвість, доброзичливість, економічна доцільність, духовність, збереження колективу, забезпечення якості, задоволення потреб, імідж університету, інноваційність, згуртованість, історична пам'ять, консерватизм, мораль, надійність, порядність, розвиток університету, служіння кожному у цілісному розвитку, субординація, успішність університету, швидкість прийняття рішень, чіткість прийняття рішень, чесність – по 1,8 %.

Аналіз вище отриманих результатів засвідчує:

- достатньо високу спрямованість командних цінностей на гуманістично-етичний аспект (довіра, гуманізм, особистість, відповідальність, толерантність, служіння);

- тенденцію до демократизації управління (колегіальність, демократичність, професіоналізм, лідерство);
- домінування цінностей, зорієнтованих на командну взаємодію (повага, відповідальність, відкритість, взаємоповага, розподілення обов'язків, корпоративний дух).

Серед **ключових цінностей та принципів функціонування ЗВО** учасники опитування визначили:

- прозорість – 10,7 %;
- відкритість, інноваційність, інтернаціоналізація, креативність, студентоцентрованість – по 8,9 %;
- довіра, об'єктивність, якісна освіта – по 7,1 %;
- лідерство-служіння, людина, громада, відповідальність, демократичність, повага, робота на результат, традиційність і наступність – по 5,4 %;
- успішність університету, чесність, європейські цінності, професійне зростання персоналу, професіоналізм – по 3,6 %;
- академічна доброчесність, адаптація до зовнішнього середовища, академічні стандарти, взаємодопомога, вимогливість, відповідність кадрів, відсутність авторитарності, вертикальна ієрархія, гуманність, готовність до змін, доброзичливість, екологізація діяльності, єдність, збереження потенціалу університету, ієрархія, корпоративний дух, колегіальність, конструктивність, лідерство, підтримка, підпорядкування, партнерство, патріотизм, передача даних, порядок, рівність, розвиток університету, рідинність, розвиток гуманітарних напрямів, розвиток технічних напрямів, розширення університету, справедливості, співпраця, субординація, швидке реагування на зміни, якісний кадровий склад – по 1,8 %.

При формулюванні інституційних цінностей були допущені такі ключові помилки:

- завелика кількість;
- підміна ключовими інституційними сильними сторонами ЗВО (інтернаціоналізація, якісна освіта);
- узагальненість (загальноєвропейські та національні).

За свідченням респондентів **культура управлінської команди** (ключові цінності, принципи, поведінкові норми тощо) та культура ЗВО є повністю (57,1 %) або частково (33,9 %) ідентичними. А культура управлінської команди у переважній більшості ЗВО-учасників опитування впливає на культуру ЗВО (73,2 %). Так, управлінські команди мають такі спільні цінності як, довіра, демократичність, повага, професіоналізм, відповідальність, відкритість, студентоцентрованість, прозорість.

Ефективність і вплив управлінської команди ЗВО

Аналіз **ефективності функціонування управлінської команди** в опитованих ЗВО засвідчив, що переважною більшістю респондентів було надано оцінку задовільно (53,6 %) та високу (41,1 %).

Показовим є той факт, що саме сприяння змінам (62,5 %), лідерство (55,4 %), партнерство та стратегія (46,4 %), довіра (39,3 %) та компроміс (39,3 %) обійняли провідні позиції серед **ключових слів, які описують управлінську команду** в опитаних ЗВО.

Аналіз відповідей на запитання щодо основних функцій, які виконує управлінська команда, дозволив ідентифікувати основні напрями діяльності управлінських команд в опитованих ЗВО:

- стратегічне планування – 87,5 %;
- формування іміджу та репутаційного капіталу ЗВО – 73,2 %;
- моніторинг поточної діяльності – 67,9 %;
- управління змінами – 66,1 %;
- розподіл інституційних ресурсів – 51,8 %.

Розвиток управлінської команди ЗВО

Розвиток лідерського потенціалу управлінської команди ЗВО здійснюється з переважним залученням внутрішніх ресурсів (викладачі / тренери / фахівці університету – 19,6 %; власні кошти – 8,9 %; оплата відряджень – 3,6 %; премії – 3,6 %) та зовнішніх ресурсів (міжнародні програми – 14,3 %; участь у семінарах та тренінгах – 10,7 %; запрошені лектори / тренери – 7,1 %; волонтери – 7,1 %).

Для розвитку управлінської команди опитані ЗВО використовують наступні методи / технології розвитку:

- семінари – 78,6 %;
- тренінги – 62,5 %;
- консультування – 57,1 %;
- тимчасове стажування в іншому ЗВО – 55,4 %;
- управлінський коучинг – 30,4 %;
- командна діагностика – 17,9 %;
- психологічна діагностика – 14,3 %;
- тимчасове переведення співробітника в інший підрозділ ЗВО – 5,4 %.

Спектр і тематика заходів з розвитку управлінської команди, які були реалізовані протягом останнього року включали:

- лідерство – 19,6 %;
- управління якістю освіти – 12,5 %;
- проектна діяльність, дистанційне навчання, розвиток управлінської компетентності, стратегічне планування – по 8,9 %;
- стажування (у т.ч. міжнародні), підвищення кваліфікації керівника – по 7,1 %;
- управління на засадах лідерства-служіння, співпраця бізнесу та університетів, управління змінами – по 5,4 %;
- реформування освіти, Болонський процес, протидія корупції – по 3,6 %;
- ІКТ в управлінні, тренінг з розбудови корпоративної культури, інтернаціоналізація вищої освіти, наукометричні бази, новий університет (ректор), інновації у вищій освіті, організація дозвілля студентів, розробка нових стандартів освіти, академічна доброчесність, волонтерство, співпраця з громадськими організаціями, концепція розвитку ЗВО, тайм менеджмент, розвиток мотивації, особистісні тренінги, використання Європейських грантів, умови вступу, охорона праці в галузі – по 1,8 %.

Аналіз вище поданих даних дозволяє констатувати, що ЗВО використовують достатньо широкий перелік сучасного інструментарію для розвитку лідерських якостей членів управлінської команди. Серед найбільш типових: організація закордонних стажувань, проведення тренінгів, семінарів з залученням як власних кадрових ресурсів, так і запрошених фахівців, а також волонтерів. Окрім того, абсолютна більшість респондентів (94,6 %) засвідчили потребу управлінської команди ЗВО в участі у програмах професійного розвитку.

37 із 56 учасників опитування зазначили наступну тематику для заходів, які є важливими для професійного розвитку управлінської команди ЗВО:

- лідерство – 14,3 %;
- академічна етика і доброчесність, диверсифікація джерел фінансування, європейський досвід управління, планування та створення систем управління якістю – по 8,9 %;
- корпоративна культура, студентське самоврядування стратегія розвитку університету – по 7,1 %;

– сучасні комунікації, командне лідерство, сучасний менеджмент, технології планування / організації діяльності, управління змінами – по 5,4 %;

– мотивація і контроль, управління структурними підрозділами, тренінги з розвитку м'яких навичок, робота з грантами, взаємодія з міжнародними організаціями, іноземні мови – 3,6 %.

Варто зазначити що тематика заходів і форм навчання (запропонованих респондентами, та які вже надаються у ЗВО) більшою мірою спрямовані на розвиток знань і вмінь компетенцій / якостей (семінари з управління якості, дистанційного навчання, стратегічного планування, диверсифікації джерел фінансування, співпраця бізнесу та університетів тощо), а не на поведінковий спектр, що є критичним для розвитку лідерського потенціалу членів управлінської команди.

Тренінги з розвитку командного лідерства, співробітництва у команді, «м'яких» навичок, мотивації та управління емоціями, а також такі типові технології розвитку лідерів та командного лідерства як управлінський коучинг, психологічна та командна діагностика лише набувають своєї популярності серед опитаних ЗВО. Такий стан засвідчує необхідність реалізації зазначених заходів з підготовки та розвитку компетентності тренерів ЗВО щодо використання сучасних методів і технологій, спрямованих на розвиток лідерських якостей членів управлінської команди.

Поточні та майбутні виклики для управлінської команди ЗВО

Серед типових основних поточних викликів, які стоять перед управлінською командою, учасниками анкетування зазначені такі:

- забезпечення якості освіти – 23,2 %;
- фінансування діяльності, пошук нових джерел – 16,1 %;
- досягнення рівня європейського університету – 12,5 %;
- вирішення питань життєдіяльності в умовах евакуації – 12,5 %;
- контингент студентів – 8,9 %;
- гармонізація внутрішньої комунікації – 7,1 %;
- відновлення матеріально-технічної бази, забезпечення автономності університету, імплементація нового Закону, конкуренція з іншими ЗВО, модернізація освітнього процесу, розвиток кадрового потенціалу – по 5,4 %;
- збільшення англійських курсів, мотивація, пошук інноваційних форм взаємодії освіти і науки, реорганізація ЗВО, реформування університету в контексті реформ, ринок праці, соціально-економічна криза – 3,6 %.

При цьому переважною кількістю респондентів (75 %) підтверджено готовність управлінської команди ефективно відповісти на зазначені поточні виклики.

Серед найважливіших необхідних змін, які потрібно здійснити, щоб підвищити готовність управлінської команди ефективно відповісти на зазначені поточні виклики, учасники опитування зазначили такі:

- збільшення фінансування, альтернативні джерела – 16,1 %;
- проведення тренінгів – 14,3 %;
- підтримка держави – 10,7 %;
- розвиток і підвищення мотивації, ресурси, формування команди – по 8,9 %;
- обмін досвідом з європейським університетом, омолодження кадрів, зміна поколінь – по 7,1 %;
- гнучкість і адаптація до змін, реорганізація університету – по 5,4 %;
- залучення стейкхолдерів, безперервна освіта, зміни у кадровій політиці, зміни у спілкуванні в колективі, розвиток креативності, створення площадки для обговорень, стратегічне управління, навички – по 3,6 %.

Серед ключових майбутніх викликів, які постануть перед управлінською командою у наступні три роки респонденти зазначили:

- загострення конкуренції між ЗВО – 12,5 %;
- залучення абітурієнтів – 10,7 %;
- відновлення діяльності у стані евакуації, конкуренція на ринку праці, пошук нових джерел фінансування – по 8,9 %;
- відкритість кордонів, відповідність ринку праці, зменшення контингенту студентів, імплементація нового Закону України «Про вищу освіту», інноваційний розвиток, інтернаціоналізація – по 5,4 %;
- відтік абітурієнтів закордон, запровадження дистанційної освіти, кадровий склад, оптимізація мережі ЗВО, підвищення конкурентоспроможності викладачів, підвищення мотивації викладачів, підвищення якості освіти, реорганізація вищої освіти, співпраця ЗВО і бізнесу, сприяння змінам – по 3,6 %.

Слід зауважити, що у цьому випадку менша кількість респондентів (67,9 %) підтвердили готовність управлінської команди ефективно відповісти на зазначені майбутні виклики.

До найважливіших необхідних змін, які потрібно здійснити, щоб підвищити готовність управлінської команди ефективно відповісти на майбутні виклики, респонденти віднесли такі:

- оновлення управлінської команди – 14,3 %;
- забезпечення автономії ЗВО – 10,7 %;
- гнучкість, довіра до нової команди, залучення молоді в управління, зміна кадрової політики, розвиток внутрішньої комунікації – по 5,4 %;
- залучення коштів для закордонних стажувань, запровадження ІКТ технологій в управління, комунікація з іноземними партнерами, розвиток мотивації – по 3,6 %.

Висновки

Основний висновок, який варто акцентувати з погляду на отримані вище результати опитування серед команд 12 університетів – учасників Програми розвитку лідерського потенціалу України, полягає у тому, що діюча модель управління у цих закладах має трансформаційний характер, поєднуючи риси кількох моделей.

Як наслідок, в умовах трансформації моделі управління ЗВО від адміністрування через менеджмент до врядування відбувається перехід від домінування вертикальної ієрархії до розвитку горизонтальних команд (як управлінських, так і експертних) і різних форм колегіального управління в університетах. Свідченням зазначеного процесу є, зокрема, перелік відповідних цінностей, притаманних командному лідерству (team leadership).

Таким чином, актуалізується потреба імплементації та розвитку у середовищі університетських спільнот нових форм обговорення та прийняття рішень, методів і технологій комунікації та командної взаємодії, розвитку на індивідуальному та інституційному рівні компетентностей, пов'язаних із роботою в команді.

Реалізацію вище зазначених завдань варто здійснювати на двох рівнях – інституційному (через внутрішні програми розвитку університету) та міжінституційному (семінари, тренінги, конференції, круглі столи тощо за участю кількох університетів). Кожен із цих підходів має свої сильні сторони: перший – дозволяє забезпечити орієнтацію на виконання спільних завдань і досягнення спільних цілей, пов'язаних з інституційною стратегією розвитку; другий – відкриває можливості для обміну кращими практиками між університетами.

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ЛІДЕРІВ УНІВЕРСИТЕТІВ

Олена Боднарук,

кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник

Відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України

Одна із основних здібностей лідера – це самопізнання, тому що лідер повинен розбиратися у своїх людських якостях, розуміти власні цілі, інтереси й емоції, без цього він не зможе зрозуміти проблеми інших людей, а відповідно, не може бути й мови про ефективність управління.

Самопізнання – це своєрідний механізм пізнавальної діяльності людини, в основі якого лежить процес рефлексії. Процес самопізнання вимагає від суб'єкта значних зусиль, невпинної праці над собою, дає змогу відкрити себе, виявити свої позитивні якості, можливості та задатки, які потім шляхом самовиховання людина зможе перетворити на здібності, а талант – у стійку рису характеру. Націленість людини на пізнання своїх фізичних, психічних можливостей, свого місця у соціумі становить сутність самопізнання.

Різні люди володіють різною здатністю до самопізнання. За рівнем розвитку цих здібностей люди відрізняються один від одного: одні постійно займаються самопізнанням, добре і всебічно знають себе і вміють використовувати ці знання в житті та діяльності; інші – самопізнанням займаються епізодично, їх знання про себе уривчасті і фрагментарні, та, що найголовніше, їхнє уявлення про себе неадекватні, тобто не відповідають дійсності.

Націленість людини на пізнання своїх фізичних, психічних можливостей, свого місця в соціумі є сутністю самопізнання. Самопізнання – початковий етап самовиховання особистості, вивчення нею своїх властивостей, системи цінностей, життєвих намірів, провідних мотивів і мотивацій, характеру, темпераменту, особливостей процесів пізнання (відчуття, сприйняття, пам'яті, уваги, мислення, мовлення тощо). Самопізнання дає можливість самостійно визначити шляхи успіху в певній сфері діяльності, проаналізувати та удосконалити свою повсякденну та професійну діяльність.

Самопізнання проходить два етапи розвитку:

- на першому етапі самопізнання здійснюється у системі «Я – інші»;

- на другому етапі співвіднесення знань про себе відбувається вже у рамках системи «Я – Я», коли людина оперує готовими знаннями про себе, сформованими у різний час за різних обставин⁸⁶.

Інтенсивність, глибина, обґрунтованість самопізнання залежать від багатьох сформованих якостей особистості, зокрема від таких, які мають характер, що визначає спрямованість особистості. Виявлення таких якостей особистості можливе за допомогою індивідуальної психологічної діагностики.

Для аналізу індивідуальної психологічної діагностики лідерів університетів було вирішено взяти **Thomas Personal Profile Analysis (PPA)** (Профільний аналіз особистості) Системи **Thomas International**.

Система **Thomas International** є провідною компанією у галузі інновацій оцінювання персоналу вже 30 років. Компанія пропонує дослідження 56 мовами, її консультанти працюють у понад 60 країнах світу. На сьогодні **Thomas International** співпрацює з 32 тис. компаній і 250 тис. сертифікованими користувачами по всьому світу⁸⁷.

Дослідження **Thomas International** базуються на теоріях, які отримали наукове визнання, що підтверджує їх надійність і достовірність. Всі вони пройшли валідацію у **British Psychological Society**⁸⁸ (Британське товариство психологів) та інших провідних психологічних організаціях світу, що дає змогу переконатися в точності та об'єктивності їх результатів. Проте головною перевагою інструментів **Thomas International** порівняно з аналогами є те, що вони прості для розуміння і зручні у використанні.

Головна теорія, яка є основою дослідження **Thomas International**, є Теорія **William Moulton Marston**⁸⁹, який у 1928 році опублікував книгу «*The Emotions of Normal People*» («Емоції нормальних людей»), у якій описав теорію DISC⁹⁰. **William Moulton Marston** висунув теорію, відповідно до якої людська поведінка залежить від оточення людини. В умовах навколишнього середовища, де поведінка людини маркується на шкалі реакції від пасивної до активної, даний принцип отримав своє відображення у матриці відносин: від антагоністичних відносин (негативні, ворожі) до приємних відносин (позитивні, дружні). При цьому **William Moulton Marston** припустив, що індивід володіє чотирма основними якостями:

- Домінування D (*Dominance*) – активна позитивна поведінка в антагоністичному середовищі.

- Вплив I (*Influence*) – активна позитивна поведінка у сприятливому середовищі.

- Стабільність S (*Steadiness*) – пасивна розуміюча поведінка у сприятливому середовищі.

- Адаптивність C (*Compliance*) – обережна нерішуча реакція на недружнє середовище з метою знизити ступінь антагонізму.

- **William Moulton Marston** стверджував, що у професійних ситуаціях індивід виявляє одну або кілька цих якостей.

При цьому зазначається, що всі люди в певні моменти життя проявляють всі чотири якості, а також те, що кожен індивід розвиває власний спосіб життя, віддаючи перевагу тим чи іншим формам.

Ситуаційне сприйняття – вороже, недружнє, антагоністичне

<p>Домінування (Влада) Активна, впевнена позиція у ворожому або недружньому середовищі. Надає протидію з метою перемогти і таким чином уникає провалу.</p>	<p>Відповідність (Правила) У ворожому середовищі діє обережно, озирюючись. Прагне звести нанівець ступінь протистояння і таким чином уникнути проблем або конфлікту.</p>
<p>Вплив (Люди) Активна, позитивна поведінка, іде від ворожих ситуацій до більш дружніх і сприятливих, використовуючи силу переконання, і тим самим прагне уникнути відторгнення.</p>	<p>Стабільність (Темп) Неактивний у ворожих ситуаціях. Прагне підтримувати нейтралітет до тих пір, поки ворожість не припиниться. Уникає почуття власної незахищеності і прагне знову повернутися в дружню обстановку.</p>

Ситуаційне сприйняття – дружнє, сприятливе

Рис. 1. Ситуаційне сприйняття

⁸⁶ Маралов В. Г. Основы самопознания и саморазвития: учебное пособие для студ. сред. пед. учеб. заведений. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 256 с.

⁸⁷ Thomas International. – URL: <https://www.thomasinternational.net/ru-ru/Домашняястраница.aspx>

⁸⁸ The British Psychological Society. – URL: <http://ptc.bps.org.uk/>

⁸⁹ Wikipedia. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Марстон,_Уильям

⁹⁰ The Emotions of Normal People. – URL: <http://www.archive.org/stream/emotionsofnormal032195mbp#page/n7/mode/2up;http://insunrise.ru/model/>

Thomas Personal Profile Analysis (PPA) (Профільний аналіз особистості) допомагає визначити кращий стиль поведінки на робочому місці, даючи змогу приймати більш точні рішення при підборі персоналу, а також у використанні ресурсів на навчання і розвиток, підтримувати високий рівень лояльності співробітників і уникати плинності кадрів. Він також дає можливість витратити менше часу на співробітників, які недостатньо добре справляються зі своїми обов'язками, приділяючи його тим, хто дійсно ефективно працює на благо компанії.

Заповнення PPA займає всього 8 хв. Потім співробітник отримує основний профіль, що описує його сильні сторони і обмеження, кращий стиль спілкування, його цінність для компанії, фактори мотивації, основні страхи і те, як він поведеться, коли на нього чиниться тиск. Після заповнення анкети PPA керівник отримує доступ до 18 додаткових звітів, за допомогою яких зможе визначати ступінь відповідності співробітника посаді, аналізувати резюме і відсівати невідповідних кандидатів, управляти, розвивати і навчати персонал⁹¹.

Звіт PPA має такий зміст:

- автопортрет особистості;
- фактори внутрішньої мотивації;
- основне призначення посади;
- характерні особливості;
- поведінка в робочому середовищі;
- поведінка під тиском обставин;
- загальні коментарі;
- фактори мотивації;
- прийміть до уваги.

Також звіт містить три графіки – автопортрет особистості, поведінка у робочому середовищі, поведінка під тиском обставин – на яких можна побачити рух факторів домінування D, вплив I, стабільність S та адаптивність C.

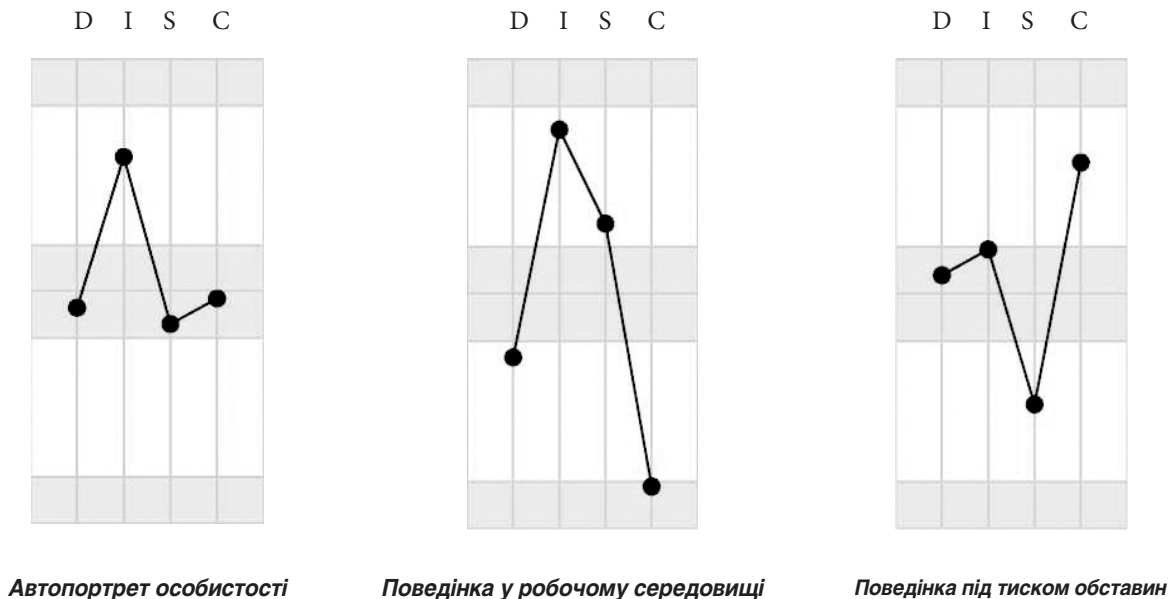


Рис. 2. Графіки DISC

Наприклад, у даному випадку (рис. 2) Респондент А характеризується як:

- Чуйна і компанійська особа, впевнено почувається у спілкуванні з незнайомими людьми.
- Володіє власною манерою поведінки і комунікабельністю, легко будує дружбу й рідко іде на навмисний конфлікт.
- Людина здатна надихати оточуючих до досягнення спільної мети.
- Всеохоплююча і діюча мережа особистих зв'язків забезпечує її впливовою підставою для ведення власної справи.
- Зазвичай оптимістична і в цілому намагається бачити позитивні моменти у більшості ситуацій, зазвичай готова допомогти людям у просуванні проектів.
- Уміє добре себе представити.

Зазвичай від Респондента А можна чекати прояву сили волі та самостійності. Деякі показники свідчать про те, що часом Респондент А ще сильніше підкреслює ці якості до такої міри, що може сприйматися непокірною та зухвалою особою. У разі тривалого сильного тиску в робочій обстановці у Респондента А може виникнути часта і несподівана зміна стилю поведінки. Якщо такі радикальні зміни виникнуть, то матимуть тимчасовий характер, проте вони можуть призвести до того, що Респондент А почне приділяти більше уваги точності, деталям і дотриманню правил.

Під тиском обставин Респондент А коригує свою поведінку. Як свідчать показники, у результаті підвищення фактору адаптивності одна або кілька з наведених нижче змін можуть відбутися з особистістю:

- Вона може прийти до кращого усвідомлення правил і бути більш обережною, щоб або уникнути неприємностей, або пересвідчитися в неухильному дотриманні всіх подробиць, специфіки і стандартів.
- У ситуації тиску вона може дотримуватися правил, незважаючи на свою незгоду з ними.
- Під тиском обставин вона не зможе нікому відмовити.

Пілотне тестування

Для пілотного тестування за даною системою було сформовано 3 пілотні групи у кількості 79 осіб.

- 1 група – представники 7 університетів та 1 наукової установи (наукові співробітники, завідувачі та викладачі кафедр, керівники середньої та вищої ланки управління).

⁹¹ Thomas International. – URL: <https://www.thomasinternational.net/ru-ru/Домашнястраница.aspx>

– 2 група – координатори «Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України» - представники 5 університетів та 1 наукової установи (наукові співробітники, завідувачі відділів, керівники середньої та вищої ланки управління).

– 3 група – учасники «Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України», представники 12 університетів України (студенти, завідувачі та викладачі кафедр, керівники середньої та вищої ланки управління).

У пілотній групі № 1 нами було проаналізовано 20 звітів PPA. У розрізі індивідуального лідерства ми звертали увагу на прояв факторів домінування D, вплив I, стабільність S та адаптивність C у автопортреті особистості за рівнями:

- В – високий рівень;
- С – середній рівень;
- Н – низький рівень.

Таблиця 1

Прояв факторів DISC у автопортреті

З/п	D			I			S			C		
	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
1			+	+				+		+		
2			+		+			+		+		
3		+			+			+			+	
4		+			+		+			+		
5	+				+			+			+	
6	+					+		+			+	
7		+			+				+	+		
8		+		+				+			+	
9		+		+					+		+	
10		+		+					+	+		
11			+	+				+			+	
12		+		+				+			+	
13		+		+					+	+		
14			+		+			+		+		
15		+			+			+		+		
16			+		+		+			+		
17		+		+					+	+		
18		+		+				+			+	
19		+		+				+			+	
20		+		+					+		+	
Всього	2	13	5	11	8	1	2	12	6	10	10	

З таблиці 1 видно, що у пілотній групі № 1 виявлено:

– 2 особи з високим фактором D, тобто рушійні, конкуруючі, вольові, допитливі, прямолінійні, ініціативні, впевнені в собі;

– 5 осіб з низьким фактором D, тобто вони сумніваються, м'які, невимогливі, мають низьку потребу в прийнятті рішень;

– 11 осіб з високим фактором I – вони впливають, переконують, доброзичливі, балакучі, комунікабельні, позитивні, взаємодіючі;

– 1 особа з низьким фактором I, яка стримана, розмірковуюча, серйозна, недовірлива;

– 2 особи з високим фактором S – надійні, обачні, ввічливі, методичні, ретельні;

– 6 осіб з низьким фактором S – мобільні, моторні, активні, невгамовні, демонстративні;

– 10 осіб з високим фактором C – поступливі, обережні, системні, точні, акуратні, раціональні, які прагнуть до досконалості;

– та зовсім немає людей з низьким фактором C, тобто людей наполегливих, упертих, вольових, незалежних.

Також 13 осіб із середнім показником фактору D, 8 осіб – фактор I, 12 осіб – фактор S, 10 осіб – фактор C. Зазначене свідчить про те, що у цих респондентів зазначені фактори можуть або підвищуватися, або знижуватися у залежності від ситуації, під тиском обставин, або в робочому середовищі.

На наступному рисунку показано кількість людей з високим фактором D, I, S, C.

Домінування (Влада) 2	Відповідність (Правила) 10
Різкий, зухвалий, вимогливий, домінуючий, егоцентричний, самовпевнений, владний.	Акуратний, обережний, поступливий, дипломатичний, точний, системний, дисциплінованість.
Вплив (Люди) 11	Сталість (Темп) 2
Привітний, харизматичний, комунікабельний, впевнений, доброзичливий, оптиміст.	Пасивний, терплячий, постійний, передбачуваний, спокійний, розслаблений, ретельний.

Рис. 3. Ситуаційне сприйняття (кількість осіб з високим фактором)

На рис. 3 ми бачимо, що 11 осіб мають високий фактор I та 10 осіб мають високий фактор C.

Особи з високим ступенем впливу (фактор I):

- Спрямовані на зовнішнє середовище, здатні переконувати інших, комунікабельні.
 - Зазвичай оптимісти, здатні знайти позитивні моменти в будь-якій ситуації.
 - Передусім цікавляться людьми, їхніми проблемами та діяльністю. Готові допомагати іншим у здійсненні проектів так само, як і власних, але можуть через це випустити з уваги власну мету. З такими людьми спілкуватися легко і природно.
 - В організації демонструють інтенсивну соціальну активність. Легко спілкуються з людьми завдяки своїй відкритості. Можуть близько сходитися з людьми після першої зустрічі, з усім теплом тривалих дружніх відносин.
 - Підтримують знайомство з широким колом людей, часто згадують імена своїх знайомих. Широке коло спілкування приводить їх до поверхневих і неглибоких відносин.
 - Можуть перейти на протилежну сторону в дискусії, іноді не усвідомлюючи своїх протиріч.
 - Воліють добре виглядати як у своїх власних, так і в очах інших.
 - Орієнтовані на символи успіху, але більш як свідчення своїх досягнень, а не як засіб завоювання домінуючого положення.
 - Легко роблять швидкі та поверхневі висновки і можуть діяти, спираючись на свої емоції. Можуть прийняти рішення, поверхнево аналізуючи факти.
 - Їхня довіра до людей може призвести до того, що вони неправильно оцінюють здібності та характер оточуючих.
- Відчують, що вони здатні переконати і мотивувати людей за необхідності.
- Зазвичай працюють добре, особливо якщо в роботі важливі фактори балансу та злагодженості у групі.
 - Оскільки вони не бажають порушувати сприятливе соціальне середовище, можна стверджувати, що такі індивіди можуть зазнавати труднощів у застосуванні непопулярних заходів у ставленні до підлеглих.
 - Віддають перевагу переконанню, а не адміністративному впливу.
 - Їм характерна позитивна поведінка у сприятливих і дружніх ситуаціях, вплив на інших людей для досягнення позитивної і дружньої робочої атмосфери.

Особи з високим фактором С:

- Адаптивні, а адаптуються люди зазвичай миролюбні і пристосовуються до ситуацій для того, щоб уникнути конфліктів.
- Вони вразливі, чутливі та шукають схвалення. У глибині душі вони скромні, лояльні, неагресивні, докладають усіх зусиль для виконання того, що від них чекають.
- Оскільки вони обережні й консервативні, то не приймають рішень, не вивчивши всю існуючу з даного питання інформацію.
- Їхні колеги можуть відчувати певне невдоволення і роздратування через те, що ці люди діють повільніше за них і перестраховуються.
- Через небажання приймати рішення, перш ніж діяти, вони вважають за краще почекати, щоб зрозуміти «звідки вітер віє». Однак вони демонструють гарне почуття часу і прагматизм при виборі правильного рішення у потрібний момент.
- Хороші аналітики. Спроможні самі себе «ліпити» відповідно до того іміджу, якого від них чекають.
- Роблять усе можливе, щоб уникнути конфліктів, дуже рідко свідомо наступають когось на «болючий мозоль».
- Прагнуть стабільності та впорядкованості, схильні слідувати процедурам як в особистому, так і у професійному житті. Діють чітко і продумано.
- Ретельно й уважно ставляться до деталей. Зазвичай обирають методи, які продемонстрували свою ефективність.
- Люди, які адаптуються, намагаються уникати неприємних ситуацій і можуть не показувати свого ставлення до неприємностей, не будучи залученим в антагоністичну ситуацію. Їм характерна пасивна поведінка в антагоністичних ситуаціях, адаптація до високих професійних стандартів з метою зниження неспокою і помилок.

Особи з високим фактором I:

- впливають на людей і спонукають їх до позитивних і добровільних дій;
- створюють сприятливе враження;
- мотивують людей до дії;
- проявляють ентузіазм;
- залучають людей;
- випромінюють оптимізм;
- вибудовують взаємини;
- піднімають дух;
- виявляють зацікавленість в інших.

Особи з високим фактором С:

- відповідають політиці і стандартам, щоб уникнути помилок, конфлікту або загрози;
- концентруються на деталях;
- виконують роботу в контрольованих умовах;
- мають дипломатичний підхід до людей;
- уміють оцінювати ризики, забезпечувати стандарти якості;
- відстежують і контролюють, виявляють помилки, відхилення, правопорушення;
- здатні проводити всебічний глибокий аналіз;
- здатні покращувати стандарти та збирати інформацію і факти.

Висновки щодо пілотної групи № 1:**1. У своїй більшості респонденти:**

- направлені на взаємодію з людьми;
- впливають, переконують;
- є доброзичливі, балакучі, комунікабельні, позитивні, взаємодіючі;
- направлені на застосування правил у своїй діяльності;
- є поступливі, обережні, системні, точні, акуратні, раціональні;
- прагнуть досконалості.

2. Більшість учасників пілотної групи спрямовані на самопізнання та пізнання інших, самовдосконалення, схильні до самоаналізу та самоспостереження. Це дає можливість оптимізувати взаємовідносини із самим собою, підвищити свою ефективність у різних ситуаціях взаємодії з людьми. А особистісне самовдосконалення лідера піднімає на нову висоту всю діяльність організації, розширюючи кругозір її співробітників.

У пілотній групі № 2 нами було проаналізовано 14 звітів PPA. У розрізі індивідуального лідерства ми звертали увагу на прояв факторів домінування D, вплив I, стабільність S та адаптивність C у автопортреті особистості за рівнями:

- В – високий рівень;
- С – середній рівень;
- Н – низький рівень.

Таблиця 2

Прояв факторів DISC у автопортреті

З/п	D			I			S			C		
	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
1		+			+			+			+	
2	+				+				+		+	
3	+			+					+		+	
4		+			+		+			+		
5			+	+				+			+	
6	+			+					+		+	
7		+			+			+		+		
8		+		+				+			+	
9			+			+	+			+		
10		+		+				+			+	
11			+	+					+	+		
12		+		+					+			+
13	+			+					+		+	
14		+		+				+			+	
Всього	4	7	3	9	4	1	2	6	6	4	9	1

З таблиці 2 видно, що у пілотній групі № 2 виявлено:

- 4 особи з високим фактором D, тобто рушійні, конкуруючі, вольові, допитливі, прямолінійні, ініціативні, впевнені в собі;
- 3 особи з низьким фактором D, тобто вони сумніваються, м'які, невимогливі, мають низьку потребу в прийнятті рішень;
- 9 осіб з високим фактором I – вони впливають, переконують, доброзичливі, балакучі, комунікабельні, позитивні, взаємодіючі;
- 1 особа з низьким фактором I, яка стримана, розмірковує, серйозна, недовірлива;
- 2 особи з високим фактором S – надійні, обачні, ввічливі, методичні, ретельні;
- 6 осіб з низьким фактором S – мобільні, моторні, активні, негнотні, демонстративні;
- 4 особи з високим фактором C – поступливі, обережні, системні, точні, акуратні, раціональні, які прагнуть до досконалості;
- 1 особа з низьким фактором C – наполеглива, уперта, вольова, незалежна.

Також 7 осіб з середнім показником фактору D, 4 особи – фактор I, 6 осіб – фактор S, 9 осіб – фактор C. На наступному рисунку показано кількість людей з високим фактором D, I, S, C.

Домінування (Влада) 4	Відповідність (Правила) 4
Різкий, зухвалий, вимогливий, домінуючий, егоцентричний, самовпевнений, владний.	Акуратний, обережний, поступливий, дипломатичний, точний, системний, дисциплінованість.
Вплив (Люди) 9	Сталість (Темп) 2
Привітний, харизматичний, комунікабельний, впевнений, доброзичливий, оптиміст	Пасивний, терплячий, постійний, передбачуваний, спокійний, розслаблений, ретельний.

Рис. 4. Ситуаційне сприйняття (кількість осіб з високим фактором)

На рис. 4 ми бачимо, що 9 осіб мають високий фактор I, тобто люди з високим ступенем впливу (фактор I). При аналізі пілотної групи № 1 давалася характеристика поведінки лідерів з високим фактором I.

Люди з високим фактором I несуть певну цінність для університету: впливають на людей і спонукають їх до позитивних і добровільних дій, створюють сприятливе враження, мотивують людей до дії, проявляють ентузіазм, випромінюють оптимізм, вибудовують взаємини, піднімають бойовий дух.

Висновки щодо пілотної групи № 2:

1. Більшість координаторів:

- направлені на взаємодію з людьми;
- вони впливають і переконують;
- є доброзичливі, балакучі, комунікабельні, позитивні, взаємодіючі;
- направлені на застосування правил у своїй діяльності;
- поступливі, обережні, системні, точні, акуратні, раціональні;
- прагнуть до досконалості;
- впливають на людей і спонукають їх до позитивних і добровільних дій;
- створюють сприятливе враження;
- мотивують людей до дії;
- проявляють ентузіазм, випромінюють оптимізм, вибудовують взаємини.

2. Достатньо велика кількість координаторів мають середні показники факторів DISC. У такій ситуації, щоб зрозуміти певну поведінку особи, необхідно аналізувати два інших графіка: поведінка під тиском обставин та поведінка у робочому середовищі. Також можна припустити, що дані координатори представляють собою в певній мірі досконаліх і досвідчених лідерів тому, що керуються певними особистісними критеріями у залежності від ситуації, при потребі застосовують необхідні навички та здібності.

У пілотній групі № 3 нами було проаналізовано 45 звітів PPA. У розрізі індивідуального лідерства ми звертали увагу на прояв факторів домінування D, вплив I, стабільність S та адаптивність C у автопортреті особистості за рівнями:

- В – високий рівень;
- С – середній рівень;
- Н – низький рівень.

Таблиця 3

Прояв факторів DISC у автопортреті

з/п	D			I			S			C		
	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н	В	С	Н
1	+			+					+		+	
2			+		+		+			+		
3		+			+			+			+	
4		+		+					+			+
5		+		+					+			+
6			+		+			+			+	
7	+			+					+			+
8			+	+				+			+	
9	+				+				+			+
10		+			+				+	+		
11			+		+		+				+	
12	+			+					+		+	
13			+	+			+			+		
14		+			+				+			+
15			+	+			+			+		
16		+		+					+	+		
17			+		+		+			+		
18			+		+		+			+		
19		+		+				+		+		
20	+					+			+		+	
21	+			+					+			+
22			+		+		+				+	
23	+			+					+		+	
24		+		+				+			+	
25		+			+			+			+	
26		+			+				+	+		
27		+		+					+	+		
28			+		+			+		+		
29			+			+	+			+		
30	+			+					+			+
31			+			+	+			+		
32		+			+				+	+		
33		+		+					+		+	
34		+		+				+				+
35		+		+				+		+		
36		+			+			+		+		
37			+	+				+		+		
38			+			+	+			+		
39			+		+			+		+		
40	+			+					+		+	
41		+		+					+		+	
42			+		+			+		+		
43		+		+					+	+		
44		+			+				+		+	
45		+			+				+		+	
Всього	9	20	16	22	19	4	10	13	22	21	16	8

З таблиці 3 видно, що у пілотній групі № 3 виявлено:

- 9 осіб з високим фактором D, тобто рушійні, конкуруючі, вольові, допитливі, прямолінійні, ініціативні, впевнені у собі;
- 16 осіб з низьким фактором D, тобто вони сумніваються, м'які, невимогливі, мають низьку потребу в прийнятті рішень;
- 22 особи з високим фактором I – вони впливають, переконують, доброзичливі, балакучі, комунікабельні, позитивні, взаємодіючі;
- 4 особи з низьким фактором I – стримані, розмірковуючі, серйозні, недовірливі;
- 10 осіб з низьким фактором S – надійні, обачні, ввічливі, методичні, ретельні;
- 22 особи з низьким фактором S – мобільні, моторні, активні, невгамовні, демонстративні;
- 21 особа з високим фактором C – поступливі, обережні, системні, точні, акуратні, раціональні, які прагнуть до досконалості;
- 8 осіб з низьким фактором C – наполегливі, уперті, вольові, незалежні.

Також 20 осіб із середнім показником фактору D, 19 осіб – фактор I, 13 осіб – фактор S, 16 осіб – фактор C. Для більш точного аналізу поведінки людей з даними показниками факторів у зоні розвитку, тобто на середньому рівні, необхідно аналізувати графіки поведінки під тиском обставин та в робочому середовищі, або проводити особисті психологічні консультації.

З огляду на те, що достатньо велика кількість респондентів даної групи має середні показники фактору D та I, можна сказати, що під впливом певних обставин особи можуть проявляти певну зухвалість, вимогливість, самовпевненість або сумнівність, м'якість, невимогливість, низьку потребу в прийнятті рішень. Також, можливо, високу комунікабельність, харизматичність, доброзичливість або стриманість, серйозність, недовірливість.

На наступному рисунку показано кількість людей з високим фактором D, I, S, C.

Домінування (Влада) 9	Відповідність (Правила) 21
Різкий, зухвалий, вимогливий, домінуючий, егоцентричний, самовпевнений, владний.	Акуратний, обережний, поступливий, дипломатичний, точний, системний, дисциплінованість.
Вплив (Люди) 22	Сталість (Темп) 10
Привітний, харизматичний, комунікабельний, впевнений, доброзичливий, оптиміст.	Пасивний, терплячий, постійний, передбачуваний, спокійний, розслаблений, ретельний.

Рис. 5. Ситуаційне сприйняття (кількість осіб з високим фактором)

На рис.5 ми бачимо, що 22 особи мають високий фактор I та 21 особа має високий фактор C. Характеристика поведінки лідерів з високим ступенем впливу та лідерів (фактор I) та з високим ступенем адаптації (фактор C) була представлена при аналізі пілотної групи № 1 (див. вище).

Слід наголосити на цінності, яку мають лідери з високим фактором I та C. Такі лідери завжди оптимістично налаштовані, відкриті до всього нового та завжди приймають виклики стосовно змін та самовдосконалення, завжди розвиваються та створюють сприятливу атмосферу для розвитку інших. Також завжди обережні не виходять за рамки стандартів та швидко виправляють помилки.

Висновки щодо пілотної групи №3:

1. Дана група лідерів університетів у своїй більшості особи:
 - спрямовані на взаємодію з людьми та на результат діяльності;
 - доброзичливі, комунікабельні, позитивні, взаємодіючі;
 - направлені на застосування правил у своїй діяльності;
 - поступливі, обережні, системні, точні, акуратні, раціональні;
 - прагнуть до досконалості.
2. Більшість респондентів у пілотній групі спрямовані на самопізнання та пізнання інших, самовдосконалення, схильні до самоаналізу та самоспостереження. Останнє дає можливість оптимізувати взаємовідносини із самим собою та іншими людьми.
3. Також треба зауважити, що в даній групі велика кількість лідерів з низьким показником фактору S, тобто людей активних, проворних, неспокійних, енергійних, імпульсивних, мобільних, самокритичних вимогливих до себе і до оточуючих. Людей, які є рушійною силою своїх команд, людей, які готові до змін та викликів як у професійному так і в особистісному житті.

Загальні висновки

Діагностика PPA системи *Thomas International* актуальна для розвитку лідерського потенціалу працівників закладів вищої освіти України.

Така діагностична робота не має бути самоціллю, а покликана бути основою для розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації психічного розвитку особистості з урахуванням конкретної теоретичної концепції та положень особистості, у межах якої розроблено відповідні опитувальники. На основі вище зазначеного будується передбачувана модель досліджуваного феномену, відбирається низка діагностичних ознак, формується набір запитань про поведінку чи переваги обстежуваного, які дозволяють оцінити ступінь вираженості вказаних ознак.

ПРОФІЛЬ СУЧАСНОГО ВИКЛАДАЧА-ЛІДЕРА НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТІВ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ

Ольга Паламарчук,

кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник

Відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України

Успіх викладача університету та досягнення студентами хороших результатів навчання в основному залежить від рівня та якості залучення студентів до освітнього процесу.

Таке залучення може бути поверхневим, його ще називають «поверхневим підходом» (surface approach)⁹². При такому підході студент отримує часткові знання від переданої викладачем інформації, докладаючи мінімальних зусиль для отримання позитивної оцінки його знань.

⁹² Leadership Foundation for Higher Education. Stimulus paper by Paul Ramsden. Leadership for better student experience. What do senior executives need to know? – 2013.–32 p.

Успішним стає той випускник, який може застосувати теоретичні знання до практичних проблем. Саме таких здібностей хочуть бачити як викладач, так і роботодавець. Такий підхід до навчання вимагає високоякісних, структурованих результатів навчання. Його називають «глибинним підходом» (deeper approach) і він надає студентам відчуття задоволення від навчання та глибокого розуміння дисципліни.⁹³

Таблиця 1

Характеристики навчання та викладання відповідно до різних підходів

Поверхневий підхід	Глибинний підхід
Методи оцінювання, які створюють хвилювання у студентів	Чітко визначені очікування викладача
Слабкий або відсутній зворотний зв'язок щодо прогресу навчання	Критерії оцінювання знань чітко корелюються із завданням програми
Відсутність автономії у навчанні	Методи викладання та оцінювання, які відповідають програмі та оцінюють довготривале залучення студента у завдання навчання
Відсутність інтересу та додаткових знань із дисципліни	Інтерес та додаткові знання з дисципліни
Велика кількість матеріалу у програмі	Можливість варіативних методів викладання та змісту викладання
Методи оцінювання, які відповідають банальній процедурі оцінки знань	Стимулювання викладання, яке показує особисту приналежність до предмету та підкреслює його значимість для студента
Попередній досвід освітнього процесу, який вимагає такого підходу	Попередній досвід освітнього процесу, який вимагає такого підходу

Застосування глибинного підходу у викладанні дає змогу спровокувати ідеї студентів шляхом запитань, проблем, обговорення та презентацій. Глибинний підхід охоплює всю майстерність викладацьких технік. Викладачі, які використовують даний підхід у викладанні, пояснюють різницю у результатах навчання через стосунки між студентами та контекстуальними факторами (включаючи роль викладача)⁹⁴.

Коли кількість студентів в аудиторії занадто велика, то викладач із великою вірогідністю буде застосовувати поверхневий підхід для передачі інформації. Передача змісту інформації є необхідною, але не основною для розвитку розуміння студентів та досягнення системних результатів навчання. При застосуванні поверхневого підходу викладач зосереджується на тому, що він робить (планування заняття, використання інформаційних та комунікативних технологій). Відповідні викладацькі здібності включають можливість надавати чіткі пояснення, демонструвати ентузіазм щодо дисципліни, бути організованим та підготовленим, вміти обговорювати зі студентами свій предмет. Такий підхід асоціюється з недостатнім контролем змісту дисципліни, недосконалою підготовкою студента та перенавантаженням викладача.

Студенти, які навчаються за поверхневим підходом, можуть відтворити матеріал, тоді як студенти, викладачі яких використовують глибинний підхід у викладанні – розуміють матеріал.

Вивчення в 11 дослідницьких університетах (переважно в Європі) лідерства для ефективного викладання засвідчило, що існує 9 критеріїв діяльності викладача-лідера, які асоціюються з відмінним середовищем для викладання:

- Встановлення довіри.
- Визначення проблем викладання та перетворення їх на можливості.
- Обговорення переконливої стратегії до змін.
- Визнання та винагорода відмінного викладання і зусиль професійного розвитку викладача.
- Підтримка змін та інновацій.
- Залучення студентів.
- Реклама кафедри завдяки успішному викладанню.
- Розподілення лідерства.
- Створення спільноти.

Як правило, викладачі застосовують трансформаційне лідерство, засноване на цінностях, залучення через співпрацю, натхнення, довіру та практичні приклади⁹⁵.

Порівняння домінуючих рис дозволяє вирізнити традиційне викладання від викладання на засадах лідерства⁹⁶ (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння традиційного викладання та викладання на засадах лідерства

Традиційне викладання	Викладання на засадах лідерства
Знання передаються від викладача до студента	Студент отримує знання через аналіз та синтез інформації, інтегруючи їх із загальними здібностями комунікації, критичного мислення та вирішення проблем
Студенти пасивно отримують інформацію	Студенти активно залучені в освітній процес
Роль викладача - надання оригінального джерела інформації	Роль викладача – розвивати та допомагати студентам
Навчити того, хто може вчитися	Розкрити потенціал кожного, надихати та спрямовувати на результат

⁹³ Leadership Foundation for Higher Education. Stimulus paper by Paul Ramsden. Leadership for better student experience. What do senior executives need to know? – 2013.–15-18 p.

⁹⁴ Leadership Foundation for Higher Education. Stimulus paper by Paul Ramsden. Leadership for better student experience. What do senior executives need to know? – 2013.–23-27 p.

⁹⁵ Leadership Foundation for Higher Education. Stimulus paper by Paul Ramsden. Leadership for better student experience. What do senior executives need to know? – 2013.–32 p.

⁹⁶ TEACHING-CENTERED versus LEARNING-CENTERED instruction (Assessing Academic Programs in Higher Education by Allen 2004).

Традиційне викладання	Викладання на засадах лідерства
Відповідати на запитання	Надихати студента запитувати «чому?» і самому знаходити відповідь шляхом роздумів та припущень
Орієнтація на правильну відповідь	Орієнтація на пошук правильної відповіді та навчання через помилки
Читання лекції у режимі монологу	Студентоцентроване навчання; методи побудови роботи в групі; електронне навчання; наукові семінари; заняття з розв'язання проблем
Зосередження на одній дисципліні	Міждисциплінарне навчання
Освітнє середовище конкуруюче та індивідуальне	Освітнє середовище корпоративне, командне та підтримуюче один одного
Лише студенти приймають участь у освітньому процесі	Викладач та студенти навчають один одного

У дослідженні G. Gibbs «*Departmental Leadership for Quality Teaching – an international comparative study of effective practice*»⁹⁷ представлена схема, яка вважається успішною для розвитку викладання на засадах лідерства.

До характеристик викладання на засадах лідерства належать:

- Тісний контакт між викладачем і студентами, включаючи події, до яких залучені і викладачі, і студенти.
- Обговорення викладачами разом зі студентами зворотного зв'язку (feedback).
- Міждисциплінарні програми і проекти.

– Викладання, до якого включаються презентації студентів, проблемне навчання та інтерактивне навчання зі студентоцентрованими методами викладання.

- Зосередження на розвитку студентських дослідницьких здібностей, таких як огляд літератури.
- Активне залучення студентів до дослідницької роботи викладачів.

Основні характеристики викладача-лідера є такими:

- Пристрасть до викладання та навчання й усвідомлення себе викладачем.
- Бачення (візія) викладання та навчання й уміння розповісти про неї.
- Чесність, надійність і встановлення довіри серед студентів.
- Відданість, енергія та харизма.
- Уміння слухати ідеї студентів, адекватно реагувати на зміни⁹⁸.

У дослідженні також наведені практичні кейси щодо розвитку в університетах викладацького лідерства. Зокрема, в *Utrecht University*⁹⁹ реалізувалася Програма «*Excellence in University Teaching*» (Досконалість викладання в університеті) задля поліпшення та удосконалення процесу викладання на засадах лідерства. Дана програма – це можливість професійного розвитку викладача. Після проходження програми в *Utrecht University* викладачеві надається грошова винагорода за значний вклад у розвиток викладання.

В *Oslo University*¹⁰⁰ також діє успішна практика заохочення якісного викладання. У даному випадку винагорода надається не індивідуально викладачу, а за співпрацю між викладачами та між викладачем і студентами. Також успішні викладацькі практики відзначаються унікальним національним призом Норвегії «за досконале навчальне середовище» (excellent learning environment), створене викладачем. Критерії щодо такого середовища є наступними.

Академічні умови:

– Чіткість – цілі навчання, навчальні плани та плани занять викладання не тільки чітко прописані, вони мають бути релевантними та активно застосовуватися в освітній програмі.

– Відданість роботі – викладачі присвячують себе студентам, створюють умови для взаємної співпраці викладач-студент.

– Залучення студентів – викладання та навчання базується на принципі, що студент повинен брати відповідальність за своє навчання та відігравати активну роль в освітньому процесі.

– Зосередження на студентові – студенти (як кожен окремо, так і група загалом) вважаються основними партнерами в освітньому процесі.

– Дослідження – рішення викладача базується на дослідженнях про викладання. Студенти також мають долучатися до дослідження і дослідницької спільноти.

– Результати навчання – існують високі стандарти досягнень студента, зафіксовані документально (портфоліо, звіти про іспит).

Соціальні умови:

– Благополуччя – освітнє середовище підтримує та інклюзивне.

– Співробітництво – середовище характеризується співробітництвом, об'єднаною спільнотою та солідарністю.

– Фізичне середовище – найкраще використання фізичних умов здійснене через креативність та хороший менеджмент.

– Особистість – визнання особистості викладача та студента одним цілим.

Сприяння змінам:

– Розвиток – активне використання зусиль для розвитку академічних, педагогічних і соціальних компетентностей.

– Оцінювання – існує систематичне оцінювання освітніх програм, залучення студентів та здійснення дослідження. Оцінювання та результати обговорюються зі студентами. Результати активно використовуються для розвитку й удосконалення освітнього процесу.

– Розвиток викладачів – розвиток компетентностей викладачів не тільки через дослідження та викладання, а також через досягнення та розвиток викладацьких кваліфікацій.

⁹⁷ Gibbs G. Departmental Leadership for Quality Teaching- an international comparative study of effective practice. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/research/projects/gibbsoxford.html/>

⁹⁸ Gibbs G. Departmental Leadership for Quality Teaching- an international comparative study of effective practice. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/research/projects/gibbsoxford.html/>

⁹⁹ Gibbs G. Departmental Leadership for Quality Teaching- an international comparative study of effective practice. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/research/projects/gibbsoxford.html/>

¹⁰⁰ Gibbs G. Departmental Leadership for Quality Teaching- an international comparative study of effective practice. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/research/projects/gibbsoxford.html/>

Профіль сучасного викладача-лідера

Відповідно до «*The UK Professional Standards Framework for teaching and supporting learning in higher education*»¹⁰¹ (Рамка професійних стандартів для викладання та підтримки навчання у вищій освіті Сполученого Королівства) виділяють три виміри профілю сучасного викладача-лідера:

Сфера діяльності, Основні знання, Професійні цінності.

До сфери діяльності (*Areas of Activities*) викладача відносять:

- Розроблення і планування освітньої діяльності та освітньої програми.
- Викладання та підтримка навчання.
- Оцінка знань студентів та зворотний зв'язок із ними.
- Розвиток ефективного освітнього середовища, підходів до викладання та підтримки студентів.
- Постійний професійний розвиток, дослідження з проблем викладання та оцінювання професійних практик.

До основних знань (*Core Knowledge*) викладача відносять:

- Знання дисципліни, яка викладається.
- Відповідні методи викладання, навчання та оцінювання.
- Використання відповідних технологій навчання.
- Методи оцінювання ефективності викладання.
- Забезпечення якості викладання.

До професійних цінностей (*Professional Values*) викладача відносять такі:

- Повага до кожного студента.
- Заклик до участі у вищій освіті та до рівних можливостей студентів.
- Використання фактичних даних результатів досліджень з викладання та постійного професійного розвитку викладача.
- Розуміння контексту вищої освіти, застосування професійної практики.

У документі «*The UK Professional Standards Framework for teaching and supporting learning in higher education*»¹⁰² визначено, по суті, 4 кваліфікаційні рівні персоналу університету, який здійснює викладання:

- асистент;
- викладач;
- старший викладач, доцент;
- професор.

Поряд із наявністю спільних рис у всіх зазначених категоріях (здійснювати професійну діяльність відповідно до всіх професійних цінностей, професійно розвиватися у питаннях викладання, навчання та оцінювання студентів) вищі кваліфікаційні рівні додатково вимагають:

- Старший викладач, доцент – повинен координувати, підтримувати молодших колег у викладанні та навчанні.
- Професор – робота зі студентами та персоналом на інституційному рівні; застосування стратегічного лідерства для поліпшення навчання студентів, якості викладання; реалізація ефективної організаційної політики щодо підтримки інших (через менторинг, коучинг) у наданні високоякісного викладання та навчання.

Інструмент діагностики лідерського потенціалу викладача університету

Успіх функціонування та розвитку закладу вищої освіти (далі – ЗВО) у значній мірі визначається якістю взаємовідносин між співробітниками, рівнем поваги та довіри у колективі, спроможністю ефективно вирішувати суперечливі ситуації тощо. Психологічний портрет колективу формується на основі індивідуально-психологічних профілів кожного члена колективу та через фільтр системи цінностей, домінуючих у даному корпоративному середовищі.

Серед інструментів, які сьогодні широко використовуються (зокрема, у бізнес-секторі) при вибудові психологічного портрету колективу та для формування позитивного психологічного клімату, психологічна діагностика (індивідуальна та командна) є однією з найпопулярніших. Психологічна діагностика використовується для вирішення низки завдань управління персоналом організації, зокрема:

- Визначити індивідуально-психологічні характеристики членів колективу, особливості їх морального стану, ступінь конфліктності та комунікабельності.
- Підбір персоналу, який відповідає за своїми психологічними та професійними якостями вимогам конкретної посади.
- Підбір команди, яка за своїми характеристиками буде найбільш оптимальною для реалізації конкретного проекту.

Адаптація та застосування цього інструменту для розвитку інституційного потенціалу університету дозволить:

- правильно підібрати персонал з урахуванням специфіки виконуваної діяльності, рівня навантаження та умов праці;
- оптимально провести розстановку та розподілити обов'язки між працівниками;
- знизити плінність персоналу;
- створити команду, здатну ефективно діяти у динамічних умовах;
- знизити частоту виникнення конфліктних ситуацій всередині колективу тощо.

Психологічна діагностика може застосовуватися на різних етапах функціонування та розвитку університету.

Початкова психодіагностика (на вході) проводиться з метою виявлення особистісних властивостей, професійних здібностей і потенційних можливостей співробітників. Крім того, у процесі психодіагностики виявляються небажані риси, які можуть негативно впливати на ефективність діяльності. За результатами психодіагностики складається психологічна характеристика респондента, надаються супроводжувальні пояснення та рекомендації.

Періодична психодіагностика співробітників організації здійснюється з метою збереження психологічного здоров'я колективу, виявлення внутрішнього потенціалу і перспектив його розвитку.

На етапах трансформації, модернізації, реформування організації такі процеси як удосконалення технологій, введення інновацій часто створюють дискомфорт у колективі, є особливо критичними для співробітників, які пропрацювали багато років в одному режимі. У таких ситуаціях психологічна діагностика допомагає діагностувати актуальні проблеми

¹⁰¹ The UK Professional Standards Framework for teaching and supporting learning in higher education, 2011. – URL: www.heacademy.ac.uk

¹⁰² The UK Professional Standards Framework for teaching and supporting learning in higher education, 2011. – URL: www.heacademy.ac.uk

розвитку персоналу, зони для професійного розвитку тощо. Нерідко саме подібні діагностичні процедури стають першою етапом на шляху серйозних позитивних перетворень в організації.

У сучасній практиці управління персоналом використовується широкий набір систем для реалізації завдання психологічної діагностики. У результаті аналізу для подальшого використання було обрано системи: *GeneSys*¹⁰³ та *Thomas International*¹⁰⁴.

GeneSys – це експертна інтернет-система для проведення оцінювання та розвитку персоналу організації за допомогою професійних тестів здібностей і професійних особистісних опитувальників, розроблених компанією *Psytech International*, офіційним дистрибутором якої в Україні є компанія *HRT*¹⁰⁵. Система *GeneSys* надає широкий спектр інструментів, які розроблені для всіх рівнів управління персоналом (від менеджерів вищого рівня до працівників нижчої ланки), серед яких основне місце займають «Тести здібностей» та «Особистісні опитувальники». Основні переваги Системи полягають у тому, що вона¹⁰⁶:

- призначена для оцінювання та інтерпретації широкого діапазону професійних характеристик;
- дозволяє інкорпорувати інструменти оцінки третьої сторони, які відповідають стандартам даної системи;
- має можливість об'єднати потенціал Системи *GeneSys* з можливостями широкого спектру інших пакетів програмного забезпечення для розвитку персоналу;
- проста у використанні;
- дозволяє проводити тести в дистанційному режимі без присутності адміністратора і контролювати процес у режимі он-лайн;
- доступ до персональних даних і звітів.

Опитувальник 15FQ+ (Fifteen Factor Questionnaire Plus) – це професійно-особистісний опитувальник, в основу якого покладено модель 16-ти особистісних чинників, розроблену *R. Cattell*. Опитувальник 15FQ+ – це оцінка особистості та її індивідуальних відмінностей.

Опитувальник використовується для виконання таких завдань¹⁰⁷:

- визначити, з яким типом людей співробітник буде найбільш ефективно працювати, а з якими типами людей у нього можуть виникати складнощі (бажані стилі надання впливу);
- отримати необхідну інформацію про потенційну успішність кандидата у ролі керівника (стилі управління людьми);
- зрозуміти стиль поведінки співробітника в команді, що дасть можливість більш ефективно використовувати його потенціал при необхідності вирішення робочих проблем у групі (бажаний стиль поведінки в команді);
- зробити прогноз про найбільш прийнятний спосіб управління співробітником (бажаний стиль поведінки у якості підлеглого);
- визначити схильність людини проявляти певний тип поведінки у робочих ситуаціях;
- дізнатися про переваги співробітника щодо напрямків розвитку його кар'єри;
- визначити рівень емоційного інтелекту і загальне ставлення співробітника до роботи.

Використання вище зазначених інструментів психодіагностики допоможе керівнику ЗВО оцінювати потенціал співробітників, їх чинники мотивації, ключові сили та обмеження. Це, у свою чергу, допоможе керівнику покращити комунікацію з підлеглими, розуміти, які завдання краще доручати працівнику і найголовніше зберегти і дотримувати позитивну атмосферу у колективі.

Пілотне тестування

Для пілотного тестування за даними системами було сформовано 2 пілотні групи, кожна у кількості 23 осіб з представників 7 університетів та 1 наукової установи (наукові співробітники, завідувачі та викладачі кафедр, керівники середньої та вищої ланки управління).

Аналіз отриманих даних здійснювався нами через призму характеристик викладача-лідера, які включають в себе:

- Пристрасть до викладання та навчання й усвідомлення себе викладачем.
- Бачення (візія) викладання та навчання й уміння розповісти про неї.
- Чесність, надійність і встановлення довіри серед студентів.
- Відданість, енергія та харизма.
- Уміння слухати ідеї студентів, адекватно реагувати на зміни¹⁰⁸.

У переліку оцінювальних характеристик нами виділено ті, які, на наш погляд, є важливими для розвитку лідерського потенціалу викладачів університетів, а саме:

- Взаємодія з іншими (інтроверт / екстраверт, холоднокровний / життєрадісний, висока / низька соціальна впевненість).
- Рішення проблем (консервативність / новаторство, конкретне / абстрактне мислення, прагматизм / відкритість).
- Емоційна сфера (емоційна стійкість, критичність, довірливість, впевненість в собі).

У всіх подальших таблицях PN_№ – це номер респондента.

Таблиця 3

Показники у стемах (балах) до відповідного критерію

Критерії	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
Взаємодія з іншими	5	5	8	4	6	8	8	5	5	3	9
Рішення проблем	9	6	6	8	5	5	6	8	8	7	8
Емоційна сфера	4	8	6	7	2	6	5	6	9	7	4

¹⁰³ GeneSys. – URL: <http://hrt.com.ua/internet-sistema-testirovaniya-genesys-effektivnost-otbora/>

¹⁰⁴ Thomas International. – URL: <https://www.thomasinternational.net>

¹⁰⁵ HRT (HR Technologies Ltd). – URL: <http://hrt.com.ua/otsenka-predpochtitelnogo-stilya-povedeniya/>

¹⁰⁶ GeneSys. – URL: <http://hrt.com.ua/internet-sistema-testirovaniya-genesys-effektivnost-otbora/>

¹⁰⁷ HRT (HR Technologies Ltd). – URL: <http://hrt.com.ua/otsenka-predpochtitelnogo-stilya-povedeniya/>

¹⁰⁸ Gibbs G. Departmental Leadership for Quality Teaching- an international comparative study of effective practice. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/research/projects/gibbsoxford.html/>

Показники у стемах (балах) до відповідного критерію

Критерії	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
Взаємодія з іншими	4	6	8	6	7	5	7	6	5	4	5	6
Рішення проблем	5	6	7	6	6	5	6	4	6	6	6	9
Емоційна сфера	7	6	5	5	7	6	7	8	7	8	7	5

У табл. 3 представлені стеми від 1 (найменшого показника) до 10 (найвищого). Аналіз показників дозволяє зробити такі висновки:

1. Середній та високий показник взаємодії з іншими – свідчить про те, що викладачі переважно є екстравертами, з високою соціальною впевненістю та життєрадісні, енергійні та харизматичні.

2. Середні показники щодо рішення проблем – що свідчить про можливість швидко адаптуватися до змін, бути відкритим до нового, але в той самий час не забуваючи про старі стандарти та норми. Середні показники стемів також свідчать про те, що респонденти схильні застосувати старі, перевірені методи рішення проблем, ніж якесь нововведення.

3. Емоційна сфера пілотної групи респондентів дуже варіативна (від 2 до 9).

4. Пілотна група викладачів частково підпадає під характеристики викладача-лідера, оскільки викладач-лідер потребує більш високої адаптивності до змін та відкритості до чогось нового.

Наступний блок характеристик для аналізу є таким:

- Командні ролі – ролі у команді;
- Стиль керівництва;
- Кар'єрна орієнтація¹⁰⁹.

Отримані дані подані у таблицях 4-6.

Таблиця 4

Розподіл командних ролей

Командні ролі	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
Контролер			+		+	+					
Мотиватор	+			+			+		+		
Генератор ідей		+									
Дослідник ресурсів								+		+	
Аналітик											+

Продовження таблиці 4

Розподіл командних ролей

Командні ролі	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
Контролер					+		+					
Мотиватор		+	+			+				+		
Генератор ідей				+				+			+	
Дослідник ресурсів	+								+			+
Аналітик												

Щодо розподілу командних ролей серед респондентів було виявлено такий перелік:

- мотиватори – 8;
- контролери – 5;
- дослідники ресурсів – 5;
- генератори ідей – 4;
- аналітик – 1.

Тобто домінує мотиватор. Такий показник є дуже позитивним для реалізації парадигми лідерства у викладанні. Оскільки респонденти з високим показником мотиватора активно використовують свою енергію для досягнення швидких результатів, підтримуючи порядок і координуючи здібності у своїй команді (у даному випадку – команді студентів). Група з якою працює респондент, зазвичай відрізняється від інших командним духом і високою продуктивністю.

Таблиця 5

Стиль керівництва

Стиль керівництва	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
Директивний лідер											
Делегуючий лідер									+		
Консультуючий лідер		+					+			+	
Залучаючий лідер			+			+					+
Лідер, який домовляється	+			+	+			+			

¹⁰⁹ Опитувальник 15FQ+. – URL: <http://hrt.com.ua/otsenka-predpochtitelnogo-stilya-povedeniya/>

Стиль керівництва

Стиль керівництва	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
Директивний лідер									+		+	+
Делегуючий лідер			+					+		+		
Консультуючий лідер												
Залучаючий лідер		+				+						
Лідер, який домовляється	+			+	+		+					

Результати оцінювання є наступними:

- лідер, який домовляється – 8;
- залучаючий лідер – 5;
- делегуючий лідер – 4;
- директивний лідер – 3;
- консультуючий лідер – 3.

До позитивних результатів у світлі перспектив реалізації парадигми лідерства у викладання, на наш погляд, варто віднести домінування стилів, зорієнтованих на співпрацю (лідер, що домовляється; залучаючий лідер; делегуючий лідер).

Таблиця 6

Кар'єрна орієнтація

Кар'єрна орієнтація	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
Реалістична								+		+	
Пізнавальна											
Художня		+		+	+		+				
Соціальна	+		+			+			+		
Управлінська											+

Продовження таблиці 6

Кар'єрна орієнтація

Кар'єрна орієнтація	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
Реалістична												+
Пізнавальна				+			+			+		
Художня			+		+				+			
Соціальна		+				+		+			+	
Управлінська	+											

Результати вимірювання кар'єрної орієнтації серед респондентів пілотної групи є такими:

- соціальна – 8;
- художня – 7;
- реалістична – 3;
- пізнавальна – 3;
- управлінська – 2.

Як бачимо, що у респондентів пілотної групи (викладачів університетів) наявна висока соціальна орієнтація. Це показує, що їхня діяльність націлена на допомогу іншим. Високі показники соціальної кар'єрної орієнтації свідчать також про інтерес до консультування, навчання та допомоги іншим в розкритті їх потенціалу.

Психологічна діагностика викладачів за типами Маєрс-Бріггс (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI)

Пілотна група викладачів університетів складалася з 12 респондентів.

Відповідно до методики оцінювання існує чотири можливі пари ознак особистості¹¹⁰:

- Інтроверсія (I) чи Екстраверсія (E).
- Інтуїція (N) чи Сенсорика (S).
- Мислення (T) чи Переживання (F).
- Оцінювання (J) чи Сприйняття (P).

Описується п'ять аспектів особистості, які у поєднанні визначають тип особистості:

- Розум;
- Енергія;
- Натура;
- Тактика;
- Індивідуальність.

Застосування вище зазначених кластерів дає наступні характеристики.

Розум: Інтроверсія (I) vs. Екстраверсія (E)¹¹¹

Шкала показує, як ми взаємодіємо з навколишнім світом, враховуючи інших людей, об'єкти та діяльність щодо них.

Інтровертивні індивіди (I) віддають перевагу самотній діяльності, думають перш, ніж казати, почуваються виснаженими від соціальної взаємодії та, як правило, дуже чутливі до зовнішньої стимуляції (наприклад, звуку, зображень або запаху) в цілому. Інтроверту (I) потрібно оминати ті ж стимули для того, щоб бути більш функціональним. Вони можуть швидко вичерпати свої розумові енергетичні резерви, та зможуть поновити сили лише як тільки зможуть усамітнитися і

¹¹⁰ Isabel Briggs Myers (1980) Gifts Differing: Understanding Personality Type. URL: <http://www.butler-bowdon.com/isabel-briggs-myers---gifts-differing-understanding-personality-type.html>

¹¹¹ 16 personalities. URL: <https://www.16personalities.com/articles/tactics-judging-vs-prospecting>

досягти спокою. Інтроверти (I), значно частіше засвідчують свою чутливість до шуму і яскравих кольорів, а також віддають суттєву перевагу простоті і мінімалізму в їх оточенні. Крім того, вони не шукають та не потребують значної зовнішньої стимуляції – ситуація спілкування з іншими людьми є найбільш очевидним прикладом. Ця концепція також поширюється на такі речі, як хобі, політичні погляди і навіть уподобання щодо їжі або напоїв. Наприклад, інтроверти, ймовірно, не люблять каву й енергетичні напої.

Екстравертивні індивіди (E) віддають перевагу груповій діяльності, думають і говорять одночасно, отримують енергію від соціальної взаємодії. Екстраверти (E) не настільки чутливі до зовнішніх подразників та навпаки потребують їх, щоб досягти свого роду функціональної рівноваги та добре працювати. Екстраверти (E) більше зацікавлені у залученні оточення – людей і предметів навколо них – і вони також мають потребу у зворотному зв'язку. Вони більш енергійні та готові взяти на себе провідну роль у багатьох ситуаціях, особливо соціальних, їм подобається розширювати межі та кидати виклики як собі, так і оточуючим. Екстравертивні (E) люди також часто відчують, що вони можуть впоратися з будь-якою проблемою на життєвому шляху, вони мають тенденцію більш активно відчувати (та покладатись на) світ навколо них.

Енергія: Інтуїція (N) vs. Сенсорика (S)¹¹²

Запитання: Яку інформацію ви зазвичай збираєте та довіряєте їй?

Сенсорні (S) індивіди не літають у хмарах, покладаються на відчуття, захоплені практичними матеріями, зосереджуються на тому, що трапилося. Сенсорні особистості (S) зосереджують увагу на реальному світі і тому, що відбувається навколо них. Їм подобається споглядати, торкатися, відчувати і переживати, але залишити теорії та можливості для інших. Вони хочуть, щоб їх ноги міцно стояли на землі і зосереджуються на сьогоднішньому, замість того, щоб шукати відповіді на запитання, чому або коли щось може трапитися. Отже, їм краще працювати з фактами, інструментами і конкретними об'єктами на відміну від мозкового штурму щодо примарних можливостей або майбутніх подій, обробки абстрактних теорій, або вибудовування сценарію чергової фантазії. Представники Сенсорного (S) типу також значно краще фокусуються тільки на одній справі замість того, щоб виплескувати кипучу енергію і маніпулювати кількома справами одночасно. Вони зосереджені на ясності, фактах і практичних питаннях.

Інтуїтивні індивіди (N) наділені багатою уявою, покладаються на власну інтуїцію, захоплені ідеями, зосереджуються на тому, що може трапитися. Інтуїтивні (N) представники мріють, фантазують і постійно ставлять питання, чому події відбуваються саме так, зазвичай відчуючи себе трохи відірваними від реального, конкретного світу. Фактично ці люди ніколи не відчують, що вони дійсно належать до цього світу. Вони можуть спостерігати за іншими людьми і подіями, але їх думки постійно спрямовані як усередину, так десь за межі реальності – завжди питаючи, цікавлячись і встановлюючи зв'язки. Коли все сказано і зроблено, індивіди Інтуїтивного (N) типу вірять в новизну, у відкритий розум та у нескінченне поліпшення. Індивіди Інтуїтивного (N) вільно говорять про ідеї і не мають ніяких труднощів з натяками (люзіями) або читанням між рядків.

Натура: Мислення (T) vs. Почуття (F)¹¹³

Цей аспект відображає, як ми приймаємо рішення та справляємося з емоціями.

Мисленнєві індивіди (T) непохитні, керуються розумом, зосереджуються на об'єктивності та раціональності. Вони схильні приховувати свої почуття і сприймають ефективність справи важливішою, ніж співпраця з людьми. Індивіди Мисленнєвого (T) типу шукають логіку і раціональні аргументи, спираючись на свій розум, а не на власне серце. Вони роблять все можливе, щоб захистити свої емоції, оберігаючи їх від зовнішнього світу, та переконуючись, що вони не помітні. «Що б не трапилося, ви завжди повинні тримати холодну голову» – це девіз індивідів Мисленнєвого (T) типу. Проте, це не означає, що ці типи холоднокровні і байдужі. Люди з Мисленнєвим (T) типом часто настільки ж емоційні, як і представники Чуттєвого (F) типу – але вони, як правило, намагаються підкорити свої почуття раціональній логіці. Наприклад, представники Мисленнєвого (T) типу навряд чи займатимуться благодійністю або повірять емоційними закликам благодійників. Виявляється, що люди Мисленнєвого типу (T) просто не вірять, що благодійність – це найкращий спосіб допомогти іншим. Вони можуть бути готові допомогти іншим людям, але вони скористаються зовсім іншим способом – наприклад, інвестуванням в освіту для людей, які перебувають у несприятливих умовах.

Чуттєві індивіди (F) сенситивні, керуються власним серцем, зосереджуються на гармонії та співпраці. Вони більше співчують та менш схильні до конкуренції на відміну від представників Мисленнєвого типу (T), зосереджуючи увагу на соціальній гармонії та співпраці. Представники Чуттєвого (F) типу слідуєть своєму серцю і емоціям, не переймаючись бажанням їх приховати. З їх точки зору, ми не повинні боятися наших потаємних почуттів (бажань) і ділитися ними з усім світом – ці люди, як правило, є милосердними, чутливими і дуже емоційними. Вони вважають за краще співпрацювати, ніж конкурувати. Хоча буде помилковим вважати представників Чуттєвого типу (F) наївними і занадто емоційними. Зовсім навпаки, вони, ймовірно, будуть пристрасно боротися за те, у що вони вірять. Для багатьох представників Чуттєвого (F) типу, їх принципи та ідеали є набагато важливішими, ніж, скажімо, професійний успіх. Це інший тип логіки, який сягає коренями в оцінюванні почуттів інших людей – це рішення, яке робить кожного щасливішим настільки ж є дієвим, як і рішення виконати свою роботу якнайшвидше.

Тактика: Судження (J) vs. Сприйняття (P)¹¹⁴

Запитання: Як вам зручніше розглядати світ навколо, який ваш «стиль життя»?

Цей аспект відображає підхід до роботи, планування та приймання рішень.

Плануючі індивіди (J) рішучі, віддають перевагу чітким правилам та вказівкам, прагнуть доводити все до кінця. Граничні терміни для них священні. Вони цінують ясність, передбачуваність і завершеність, віддаючи перевагу структурі і плануванню, а не спонтанності. Індивіди з Плануючим типом (J) не люблять залишати відкритими усі наявні можливості – вони воліли б придумати п'ять різних планів на випадок непередбачених обставин, аніж просто йти вперед і постійно стикатися з новими викликами на шляху. Вони завжди притримуються встановленого плану, а не йдуть за потоком. Завжди тримають в голові контрольний список, і коли щось викреслюється зі списку, це вважається виконаним і більше не піддається переоцінці. Цей принцип застосовується як для закупівлі товарів у магазині, так і для прийняття життєво важливих рішень (наприклад, купівлі будинку). Плануючі (J) індивіди, як правило, дуже серйозно притримуються трудової етики, ставлячи свої зобов'язання та обов'язки понад усе. Представники Плануючого (J) типу значно суворіші, коли справа доходить до виконання закону і порядку. Звичайно, це не означає, що представники іншого типу є правопорушниками. Але якщо Ви побачите когось, хто йде вздовж вулиці вже закупілві товарів у магазині, так і для прийняття життєво важливих рішень та потрапити на іншу сторону вулиці, дуже багато шансів, що це представники саме Плануючого (J) типу.

Сприймаючі індивіди (P) дуже добре вміють імпровізувати, воліють не бути обмеженими у виборі, спокійно ставляться до роботи, шукають свободи. Вони схильні до гнучкості, невимушені неконформісти, які вважають за краще тримати відкритими усі наявні можливості. Набагато більш гнучкі і розслаблені, коли справа стосується як очікуваних,

¹¹² 16 personalities. URL: <https://www.16personalities.com/articles/tactics-judging-vs-prospecting>

¹¹³ 16 personalities. URL: <https://www.16personalities.com/articles/tactics-judging-vs-prospecting>

¹¹⁴ 16 personalities. URL: <https://www.16personalities.com/articles/tactics-judging-vs-prospecting>

так і неочікуваних викликів (проблем). Вони завжди перебувають у пошуку нових можливостей і варіантів, готові скористатися ними у будь-який момент. Представники Сприймаючого (P) типу прекрасно усвідомлюють, що життя повне можливостей, і вони не хочуть зробити щось, що в майбутньому може цілком виявитись не найкращим варіантом. Сприймаючий (P) тип особистості, ймовірно, також більше уваги приділяють тому, що робить їх щасливими, на відміну від того, чого очікують від них їхні батьки, роботодавці, або вчителі. Якщо конкретне завдання не таке вже й важливе чи цікаве, Сприймаючий (P) індивід завжди зможе придумати щось краще для виконання.

Індивідуальність: Самовпевнені (-A) vs. Обережні (-T)¹¹⁵

Аспект показує наскільки впевненими ми є в наших можливостях і рішеннях.

Самовпевнені (-A) індивіди емоційно стабільні, спокійні, врівноважені, відмовляються занадто непокоїтися та не занадто підганяють себе, коли вправа стосується досягнення цілей. Вони навряд чи будуть витратити багато часу, думаючи про свої дії або вибір у минулому. Відповідно на думку Самовпевненого (-A) типу особистостей, що зроблено, то зроблено, і немає сенсу в його аналізі. Тож не дивно, що люди такого типу вважаються більше задоволеними своїм життям, і вони також відчувають себе більш впевненими в своїх силах, щоб впоратися у складних і несподіваних ситуаціях. У той час як Самовпевнені (-A) представники можуть здаватися більш позитивним на перший погляд, хоча це не завжди так. Самовпевнені (-A) типи особистостей занадто не переймаються результатом.

Обережні (-T) індивіди сором'язливі, турбуються про власний вигляд, прагнуть до успіху, перфекціоністи. Вони схильні до переживання широкого спектру емоцій, спрямовані на досягнення успіху і прагнуть вдосконалюватись. Крім того, вони більшою мірою готові змінити роботу, якщо вони відчують, що застрягли у поточній, та краще поринуть у роздуми про те, в якому напрямку йде їхнє життя. Завжди відчуваючи необхідність зробити більше, мати більше, Обережні (-T) типи особистостей часто забувають, як утомливо це може бути як для них самих, так і для оточуючих їх людей. Але цілком можливо, що це бажання завжди підштовхувати себе трохи вперед допомагає багатьом представникам Обережного (-T) типу домагатися того, що вони прагнуть досягти.

Результати оцінювання респондентів пілотної групи (викладачів університетів) за вище описаними показниками представлені у табл. 7.

Таблиця 7

Розподіл типів особистостей викладача-лідера пілотної групи

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
ESFP-A	ESFJ-T	ESFJ-T	ESTJ-A	ESTJ-A	ENTJ-A	ESFJ-A	ESFP-A	ESTJ-A	ESFJ-A	ESFP-A	ESTJ-A

Результати засвідчують, що всі респонденти належать до екстравертивного типу особистості, зацікавлені в залученні оточення і мають потребу у зворотному зв'язку. Вони енергійні і готові взяти на себе провідну роль у багатьох ситуаціях (особливо соціальних). Їм подобається розширювати межі та кидати виклики як собі, так і оточуючим. Такий результат вважаємо позитивним для викладацької спільноти, однією з основних функцій яких є залучення студентів до активної діяльності.

Також ми бачимо, що більшість респондентів належать до сенсорних особистостей та представників чуттєвого типу. Наступне, що переважає у пілотній групі викладачів – це плануючі та самовпевнені індивіди.

Висновки

Представлені вище дані дозволяють нам зробити висновок про те, що характеристики більшості респондентів відповідають профілю викладача-лідера.

Вважаємо, що використання представлених вище інструментів психологічної діагностики є перспективними у світлі розвитку викладацького персоналу університетів та запровадження парадигми лідерства у викладання.

Основою парадигми лідерства у викладанні є орієнтація на студента. Студентоцентроване навчання та викладання широко застосовує методи, які переміщують увагу від викладача до студента. Останнє розвиває та підтримує відчуття автономності у того, хто навчається, водночас забезпечуючи йому відповідний супровід і підтримку з боку викладача.

Використання методів студентоцентрованого викладання (метод візії майбутнього, Сократів діалог, метод побудови проблеми, метод мозкового штурму, метод зображення ідей) та методів побудови роботи у групі (метод 7 академічного протиріччя, метод аналізу команди, інтерв'ю у три етапи, метод «подумай-розкажи другу-поділись з усіма», метод ролі-вої гри, метод роботи в малих групах) сприяє розвитку лідерських якостей студентів і самого викладача.

СТУДЕНТСЬКЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА

Леся Червона,

кандидат філософських наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник Відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України

Сутність студентського самоврядування як одного з дієвих механізмів, що застосовується в сучасній освітній практиці для успішного розвитку університетів, полягає в усвідомленні студентства як:

- повноправного учасника освітнього процесу;
- великої частини університетського колективу;
- носія корпоративної культури, небайдужість та активність якого може суттєво впливати на досягнення та успішність усього закладу вищої освіти.

Студентське самоврядування визначається як форма самоорганізації студентів, певний механізм представництва і відстоювання своїх прав та інтересів, можливість самореалізації через функціонування органів студентського самоврядування, які своєю чергою є необхідним інструментом розвитку лідерського потенціалу сучасного університету.

Водночас студентське самоврядування можна розглядати як прояв демократичної організації та автономії університету, як процес і результат вибору студентською спільнотою своїх позицій, цілей і засобів їх досягнення.

¹¹⁵ 16 personalities. URL: <https://www.16personalities.com/articles/tactics-judging-vs-prospecting>

Світоглядно-ідеологічним підґрунтям для розвитку студентського самоврядування можуть слугувати такі демократичні засади, як:

- виборність (виборний характер формування органів студентського самоврядування, право обирати та бути обраним до органів студентського самоврядування);
- пріоритет прав та свобод студентства (відносна незалежність студентського самоврядування у здійсненні цілей, завдань і основних напрямків діяльності);
- свідома, постійна та активна участь студентства в обговоренні та прийнятті рішень з найголовніших проблем тощо.

На сьогодні в Україні студентське самоврядування визнається невід'ємною частиною громадського самоврядування у закладі вищої освіти (далі – ЗВО), що об'єднує всіх студентів, які навчаються у цьому закладі, а орган студентського самоврядування може бути зареєстрований як громадська організація.

Діяльність органів студентського самоврядування упорядковується законодавством, статутом університету та положенням про студентське самоврядування. Щодо рівнів існування та форм організації органів студентського самоврядування у закладах вищої освіти України, то кожен заклад має право сам визначати, залежно від власної специфіки, оптимальні форми та рівні студентського самоврядування.

Студенти мають право вирішувати питання навчання й побуту, захищати власні права та інтереси, а також брати участь в управлінні ЗВО (або безпосередньо, або через органи студентського самоврядування, які є виборними).

Згідно зі статтею 40 Закону України «Про вищу освіту»¹¹⁶ органи студентського самоврядування:

- 1) беруть участь в управлінні вищим навчальним закладом у порядку, встановленому цим Законом та статутом вищого навчального закладу;
- 2) беруть участь в обговоренні та вирішенні питань удосконалення освітнього процесу, науково-дослідної роботи, призначення стипендій, організації дозвілля, оздоровлення, побуту та харчування;
- 3) проводять організаційні, просвітницькі, наукові, спортивні, оздоровчі та інші заходи;
- 4) беруть участь у заходах (процесах) щодо забезпечення якості вищої освіти;
- 5) захищають права та інтереси студентів (курсантів), які навчаються у вищому навчальному закладі;
- 6) делегують своїх представників до робочих, консультативно-дорадчих органів;
- 7) приймають акти, що регламентують їх організацію та діяльність;
- 8) беруть участь у вирішенні питань забезпечення належних побутових умов проживання студентів у гуртожитках та організації харчування студентів;
- 9) розпоряджаються коштами та іншим майном, що перебувають на балансі та банківських рахунках органів студентського самоврядування;
- 10) вносять пропозиції щодо змісту навчальних планів і програм;
- 11) вносять пропозиції щодо розвитку матеріальної бази вищого навчального закладу, у тому числі з питань, що стосуються побуту та відпочинку студентів;
- 12) мають право оголошувати акції протесту;
- 13) виконують інші функції, передбачені цим Законом та положенням про студентське самоврядування вищого навчального закладу».

Отже, як бачимо, українське законодавство відкриває широкі можливості для розвитку студентського самоврядування в українських закладах вищої освіти. Студентське самоврядування має створювати оптимальні умови для формування активної життєвої позиції кожного студента, слугувати базою для прищеплення управлінських умінь і лідерських навичок, надавати можливість практикувати громадянську відповідальність через співпрацю з іншими, сприяти розвитку таких цінностей, як відповідальність, чесність, комунікабельність, креативність, здатність до самовдосконалення, громадянську самосвідомість, професіоналізм, цінність культурного розмаїття тощо.

Опитування щодо розвитку студентського самоврядування у ЗВО

Опитування було проведено серед студентів 6 університетів України щодо розвитку студентського самоврядування в їхніх закладах вищої освіти. Усього в опитуванні взяли участь 237 студентів.

Таблиця 1

Загальні дані щодо закладів вищої освіти та респондентів, які взяли участь в опитуванні

Назва університету	Кількість опитаних респондентів
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	19
Сумський державний університет	147
Національний педагогічний університет ім. М. П. Драгоманова	10
Дрогобицький державний педагогічний університет ім. Івана Франка	29
Ужгородський національний університет	11
Київський національний університет будівництва та архітектури	21

Перелік запропонованих запитань, результати відповідей та їх аналіз подано далі.

Запитання 1. «Чи знаєте ви, що таке студентське самоврядування? Поясніть».

Результати: 61 % (145 осіб) – так; 39 % (92 особи) – ні.

Дане запитання було спрямоване на з'ясування рівня інформованості студентства щодо студентського самоврядування. Серед 92 осіб, які не змогли правильно відповісти на поставлене запитання, приблизно половину (тобто 20 % від загальної кількості респондентів) складають студенти, які не мають жодного уявлення про студентське самоврядування, а інша половина (тобто ще 20 % від загальної кількості респондентів) неправильно його розуміють, здебільшого плутаючись між профспілками і центром організації студентського дозвілля. Також можемо звернути увагу на те, що відсоток студентів, які не відповіли на це запитання, не залежить ні від року навчання (оскільки серед опитаних були студенти як 1-го року навчання, так і 4-го чи 3-го), ні від профілю навчального закладу (гуманітарний чи технічний), ні від форми навчання.

Виходячи з отриманих результатів, можемо припустити, що більшість студентів (61 %) знають, що таке студентське самоврядування і в цілому розуміють його сутність. Разом із тим, цей показник не можна вважати доволі високим, оскільки, як вже зазначалося, в Україні студентське самоврядування визначається невід'ємною частиною громадського

¹¹⁶ Закон України «Про вищу освіту» // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2014. – № 37-38. – Ст. 2004.

самоврядування в ЗВО, що об'єднує всіх студентів, які навчаються у цьому закладі. А показник майже в 40 % студентів, які не знають, що таке студентське самоврядування, є доволі тривожним свідченням, що ставить під сумнів ефективність діяльності студентського самоврядування в університетах України. Отримані результати можна трактувати як недостатню інформованість доволі значної частки студентства відносно такого явища, як «студентське самоврядування».

Запитання 2. «Чи є органи студентського самоврядування у вашому закладі? Якщо є, то які ви знаєте?».

Результати: 136 респондентів змогли назвати органи студентського самоврядування в їхньому ЗВО, що складає 57 %. І відповідно 101 особа (або 43 %) від загальної кількості опитаних не змогли дати відповідь на це запитання.

Відповіді респондентів показали, що студенти, які знають і можуть назвати органи студентського самоврядування у своєму університеті, у більшості випадків (80 % зі 100 %) відносять до них і студентські профспілки. Хоча і в Законі України «Про вищу освіту», і в листі Міністерства освіти і науки України від 08.09.2015 р. № 1/9-427 «Щодо діяльності органів студентського самоврядування» чітко говориться про те, що «... профспілкові організації студентів не є органами студентського самоврядування та відповідно до Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» є громадськими організаціями, членство в яких є добровільним. Відповідно до статті 19 цього Закону, профспілки, їх об'єднання здійснюють представництво і захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілок в державних органах та органах місцевого самоврядування, у відносинах з роботодавцями, а також з іншими об'єднаннями громадян».¹¹⁷ Цей факт свідчить про те, що в українських закладах вищої освіти паралельно існують традиційні студентські профспілкові організації і нещодавно створені органи студентського самоврядування, а для більшості студентів вони є тотожними організаціями, що покликані представляти і захищати їх інтереси. Це, з одного боку, відповідає дійсності, а з іншого – підтверджує нечітке уявлення студентів щодо ролі та завдань органів студентського самоврядування, які у першу чергу полягають у захисті прав та інтересів студентів і забезпеченні їх участі в управлінні вищим навчальним закладом, на відміну від профспілок, які «... створюються з метою здійснення представництва та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілки».¹¹⁸

Запитання 3, 4. «Чи входите ви до якогось органу студентського самоврядування?», «Приймаєте ви будь-яку участь у студентському самоврядуванні?»

Результати: 12 % респондентів беруть участь у роботі студентського самоврядування, а 82 % – не беруть участі.

Через ці запитання в анкеті ми намагалися з'ясувати відсоток студентів, які беруть участь у роботі органів студентського самоврядування, та з'ясувати активність студентів загалом. Оскільки, згідно із Законом України «Про вищу освіту» (статтею 40) студентське самоврядування об'єднує всіх студентів відповідного вищого навчального закладу, які мають рівні права та можуть обиратися та бути обраними в робочі, дорадчі, виборні та інші органи студентського самоврядування, а вищим органом студентського самоврядування є загальні збори студентів, то логічним було припущення, що більшість студентів хоча б раз були присутніми на загальних зборах студентів та обирали своїх представників до різних органів студентського самоврядування. Але, як показало опитування, лише 12 % респондентів (це 28 осіб з опитаних 237) відповіли, що вони беруть участь у роботі студентського самоврядування, а більшість – 82 % (або 209 осіб з 237) не беруть жодної участі у діяльності студентського самоврядування, що засвідчує дуже низьку активність студентів. Якщо подивитися, як відповідали респонденти на ці запитання окремо по кожному закладу вищої освіти, то побачимо, що у п'яти з шести ЗВО (Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Сумський державний університет, Національний педагогічний університет ім. М. П. Драгоманова, Київський національний університет будівництва та архітектури, Ужгородський національний університет) співвідношення складає у середньому 10 % до 90 %, тобто 10 % опитаних беруть участь, а 90 % жодним чином не задіяні. І лише в Дрогобицькому державному педагогічному університеті ім. Івана Франка це співвідношення складає 35 % до 65 %.

Попри в цілому невтішні показники можемо припустити, що в кожному окремому університеті (і навіть у межах одного закладу вищої освіти, але на різних рівнях – на рівні факультету, інституту, курсу тощо) залученість до діяльності студентського самоврядування може суттєво відрізнятись, що, на наш погляд, безпосередньо залежить від активної позиції всіх студентів та лідерів студентського самоврядування, зокрема.

Запитання 5. «Чи потрібне, на ваш погляд, студентське самоврядування взагалі і у вашому навчальному закладі зокрема?»

Результати: 82 % – так; 7,5 % – ні; 10,5 % – можливо.

Даним запитанням ми мали на меті з'ясувати, наскільки ідея студентського самоврядування користується підтримкою серед студентства. Отримані результати свідчать, що на підсвідомому чи інтуїтивному рівні, напевне, виходячи з назви, що це самоврядування є саме «студентське», і позиціонуючи себе в соціальному статусі «студента», більшість схильяється до того, що вважає студентське самоврядування необхідною складовою у своєму закладі вищої освіти. На наш погляд, такий розподіл відповідей серед респондентів у чомусь перегукується з теорією еліт, згідно з якою весь народ у цілому не може управляти державою і цю функцію бере на себе еліта суспільства. За аналогією, серед загальної кількості студентів виокремлюється приблизно від 1 до 10 % найактивніших, які мають бажання бути соціально активними та здатні взяти на себе відповідальність та представляти інтереси всіх. І саме ті студенти, які дали відповідь «можливо», на наш погляд, відносяться до «думаючої» меншості, яка складає основу студентської еліти, без якої не може існувати ефективне студентське самоврядування.

Запитання 6. «Якими документами регулюється діяльність студентського самоврядування у вашому університеті?»

Результати: 89 % – не знають відповіді; 11 % – правильно називають документи, що регулюють діяльність студентського самоврядування.

Згідно зі статтею 40, пунктом 2 Закону України «Про вищу освіту» «...у своїй діяльності органи студентського самоврядування керуються законодавством, статутом вищого навчального закладу та положенням про студентське самоврядування вищого навчального закладу». Отримані результати за цим запитанням виглядають закономірними з огляду на результати попередніх запитань, тобто маємо середні показники поінформованості студентів відносно студентського самоврядування та вкрай низькі показники причетності та активності студентства у діяльності студентського самоврядування. Однак при аналізованні результатів відповідей нами відмічено й певні позитивні приклади. Так, в Ужгородському державному університеті вся група опитуваних змогла назвати «Положення про студентське самоврядування» як один із документів, який регулює діяльність студентського самоврядування в їхньому закладі вищої освіти. На наш погляд, це свідчить про добре проведено інформацино-ознайомчу роботу серед студентів в окремо взятому університеті (тим більше, що це були студенти першого року навчання).

¹¹⁷ Лист МОН України від 08.09.2015 № 1/9-427 «Щодо діяльності органів студентського самоврядування». – URL: <http://old.mon.gov.ua/ua/about-ministry/normative/4374>

¹¹⁸ Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1999. – № 45. – Ст. 397.

Запитання 7. «Які, на ваш погляд, мають бути основні завдання студентського самоврядування?»

Результати: 30 % від загальної кількості опитаних студентів (71 особа) не змогли дати відповідь на це запитання. Решта 70 % (або 166 осіб) серед основних завдань студентського самоврядування вбачають наступні:

- допомога та підтримка студентів у вирішенні проблем – 41 особа (17 %);
- захист прав та представлення інтересів студентів – 40 осіб (16 %);
- організація дозвілля студентів (культурні, спортивні, розважальні заходи) – 39 осіб (15 %);
- допомога студентам у реалізації їхніх ідей (сприяння науковій і творчій діяльності) – 14 осіб (6 %);
- поліпшення умов навчання та студентського життя – 11 осіб (4,6 %);
- регулювання відносин (посередництво) між адміністрацією та студентами – 9 осіб (3,7 %);
- соціальний захист студентів (вирішення соціальних проблем) – 9 осіб (3,7 %);
- залучення до виконання вимог та покращення організації навчального процесу – 8 осіб (3,3 %);
- заохочування до активного студентського життя – 8 осіб (3,3 %);
- сприяння розвитку університету (підвищення престижу закладу) – 7 осіб (2,9 %);
- пропагування та підтримка дисципліни серед студентів та порядку у закладі – 5 осіб (2,1 %);
- організація студентського життя – 5 осіб (2,1 %);
- забезпечення реалізації громадських прав студентів – 4 особи (1,6 %);
- робити життя студентів яскравим (цікавішим) – 4 особи (1,6 %);
- реалізація функцій управління університетом – 3 особи (1,3 %);
- інформування про події університету (надання максимум інформації студентам про все, що їх цікавить) – 2 особи (0,8 %);
- сприяння працевлаштуванню випускників закладу – 2 особи (0,8 %);
- консультування студентів – 2 особи (0,8 %);
- здійснення нагляду (контролю) за успішністю студентів – 2 особи (0,8 %);
- розвиток суспільних якостей студентів (цілеспрямованості, успішності) – 2 особи (0,8 %);
- розвиток наукової діяльності – 2 особи (0,8 %);
- проявляти у студентах лідерський потенціал – 1 особа (0,4 %);
- виховання гідної особистості, високоморальної та естетично вихованої – 1 особа (0,4 %);
- всебічний розвиток студента – 1 особа (0,4 %);
- формування вміння вирішувати соціальні та культурно-освітні питання – 1 особа (0,4 %);
- волонтерство – 1 особа (0,4 %);
- сприяння дружній атмосфері між студентами – 1 особа (0,4 %);
- допомагати адаптуватися до студентського життя – 1 особа (0,4 %);
- інтелектуальний розвиток студентів – 1 особа (0,4 %);
- розпоряджатися коштами студентського самоврядування – 1 особа (0,4 %);
- бути спроможним впливати на систему освіти – 1 особа (0,4 %);
- контролювати корупцію – 1 особа (0,4 %);
- допомагати з освітніми програмами за кордоном – 1 особа (0,4 %);

Це запитання в нашій анкеті мало відкритий характер і мало на меті з'ясувати думку студентів щодо основних завдань, які має вирішувати студентське самоврядування. Як бачимо з отриманих відповідей, більшість студентів схилилась до думки, що студентське самоврядування має у першу чергу допомагати та підтримувати студентів у вирішенні будь-яких проблем, що можуть у них виникати. По-друге, захищати та представляти їхні інтереси, а по-третє, організувати студентське життя і, насамперед, дозвілля. Загалом усі пропозиції щодо завдань студентського самоврядування умовно можемо поділити на шість секторів:

- завдання допомагати та підтримувати студентів у вирішенні різного роду проблем (соціального характеру, організаційного, навчального тощо);
- завдання захисту та представлення інтересів студентів (поліпшення умов навчання та студентського життя, регулювання відносин між адміністрацією та студентами, соціальний захист студентів, покращення організації навчального процесу тощо);
- завдання з організації дозвілля студентів (культурні, спортивні, розважальні заходи);
- виховні завдання студентського самоврядування (розвиток суспільних якостей студентів (цілеспрямованості, успішності), проявляти в студентах лідерський потенціал, виховання гідної особистості, високоморальної та естетично вихованої, всебічний розвиток студента, формування вміння вирішувати соціальні та культурно-освітні питання тощо);
- завдання, спрямовані на розвиток університету (працювати на престиж університету);
- завдання інформаційного характеру.

Запитання 8, 9. «Чи може студентське самоврядування виступати інструментом розвитку лідерського потенціалу вашого університету?»; «Чи може студентське самоврядування виступати механізмом розвитку вашого особистісного лідерського потенціалу?»

Результати:

«Чи може студентське самоврядування виступати інструментом розвитку лідерського потенціалу вашого університету»: так – 177 осіб; ні – 20 осіб; можливо – 21 особа; не можу відповісти – 14 осіб.

«Чи може студентське самоврядування виступати механізмом розвитку вашого особистісного лідерського потенціалу?»: так – 118 осіб; ні – 72 особи; можливо – 29 осіб; не можу відповісти – 17 осіб.

Ми згрупували ці запитання, а також тих, хто заперечував цю можливість, склав приблизно 25 %, а 75 % студентів пов'язують студентське самоврядування і розвиток лідерського потенціалу свого університету, то в другому випадку голоси розподілились приблизно порівну, тобто лише близько 50 % опитуваних вважають, що завдяки студентському самоврядуванню вони можуть розвивати свій особистісний потенціал лідера, а інші 50 % або вагаються, або заперечують цю можливість для себе. Крім того, навіть визнаючи, що студентське самоврядування може бути інструментом розвитку лідерського потенціалу університету, доволі часто, студенти зазначали, що це можливо лише за певних умов, наприклад, подолання корупції.

Запитання 10. «Як ви вважаєте, чи дійсно студентське самоврядування у вашому закладі є конкретною реалізацією громадських прав студентів, формування у них почуття відповідальності, вміння вирішувати соціальні, економічні та культурно-освітні проблеми чи ні? І чому?»

Результати: так – 128 осіб; ні – 44 особи; частково – 10 осіб; не можу відповісти – 54 особи.

Це запитання, яке на перший погляд може видатися риторичним, насправді покликане було продемонструвати фактичну дієвість студентського самоврядування в українських ЗВО. Тобто ми прагнули з'ясувати, наскільки в реальному житті діяльність студентського самоврядування є відчутною (чи не відчутною) для студентів у їхніх університетах. Результати запитання виявилися досить оптимістичними, оскільки 54 % всіх опитаних дали ствердну відповідь, вважаючи, що студентське самоврядування в їхньому закладі таки реалізує громадські права студентів та формує в них почуття відповідальності тощо.

Ті студенти, які заперечують у своїх відповідях дане ствердження, пояснюють свою позицію різними обставинами. Так, наприклад, студенти давали такі пояснення:

- студентське самоврядування у нашому закладі є фікцією;
- студентське самоврядування дієве тільки для тих, хто цим займається;
- мало хто знає про студентське самоврядування і воно функціонально діє тільки в напрямку організації культурної роботи;
- студентське самоврядування в нашому закладі не має достатнього авторитету, щоб впливати на життя і вирішувати певні проблеми студентів;
- студентське самоврядування не достатньо активно веде свою діяльність;
- студентське самоврядування у нашому закладі займається лише культурною сферою;
- завжди вирішуємо свої проблеми самі, не відчуваючи ніякої підтримки з боку студентського самоврядування;
- студентське самоврядування не впливає на мене ніяким чином (не відчуваю діяльності органів студентського самоврядування);
- робота студентського самоврядування малопомітна, треба підвищувати його активність;
- не видно суттєвих результатів роботи студентського самоврядування в нашому закладі.

Запитання 11. «Що, на вашу думку, перешкоджає розвитку студентського самоврядування у вашому університеті (якись зовнішні перепони (наприклад, з боку адміністрації закладу тощо) чи недостатня активність та зацікавленість самих студентів?»

Результати:

- недостатня активність та зацікавленість самих студентів – 102 особи;
- не можемо відповісти – 66 осіб;
- нічого не заважає – 32 особи;
- і те і інше – 3 особи;
- бюрократія з боку адміністрації – 6 осіб;
- бездіяльність студентів – 1 особа;
- недостатнє фінансування – 8 осіб;
- обмеженість у можливостях, правах – 3 особи;
- недостатня самоорганізація та цілеспрямованість самих студентів – 1 особа;
- недостатня обізнаність (поінформованість) студентів щодо своїх прав та студентського самоврядування – 6 осіб;
- причини різного характеру – 1 особа;
- недостатня мотивація – 3 особи;
- програми навчання – 1 особа;
- корупція (пасивність студентів, відсутність реальних дій і хабарництво) – 4 особи;
- Міністерство освіти і науки України – 2 особи;
- недостатня обізнаність та відсутність видимих результатів роботи студентського самоврядування – 2 особи;
- недостатньо розвинуте студентське життя та його організація – 1 особа;
- закритість та приватність студентського самоврядування – 1 особа;
- неорганізованість студентів та незацікавленість університету – 1 особа.

Цим запитанням ми намагалися деталізувати проблемні моменти, що, на думку студентів, перешкоджають ефективній діяльності та розвитку студентського самоврядування у закладах вищої освіти України. Як показали результати відповідей, українська молодь самоусвідомлює, що у першу чергу їй бракує власної активної позиції у вирішенні різноманітних питань, пов'язаних зі студентським життям, і лише в другу чергу постають перешкоди, що мають зовнішній характер.

Запитання 12. «Ваші побажання та пропозиції щодо розвитку студентського самоврядування?»

Результати:

- щоб хтось із членів студентського самоврядування пояснив студентам усіх курсів, що таке студентське самоврядування і як саме воно працює;
- збільшити фінансування;
- надати більше прав та можливостей студентському самоврядуванню;
- надати приміщення органам студентського самоврядування;
- забезпечити доступ до інтернету;
- надати студентському самоврядуванню місце для встановлення стенду;
- не обмежувати в організації різних заходів;
- більш активне поширення інформації щодо заходів студентського самоврядування;
- донести до студентів важливість студентського самоврядування.

Висновки

За результатами проведеного нами аналізу анкетування студентів можемо виділити наступні тенденції, що простежуються в українських закладах вищої освіти стосовно студентського самоврядування.

Негативні тенденції:

- 1) досить значна частина українських студентів не володіє інформацією відносно того, що таке студентське самоврядування, які органи студентського самоврядування діють у їхніх закладах, якими документами регулюється діяльність студентського самоврядування у ЗВО, які основні завдання має вирішувати студентське самоврядування;
- 2) паралельно існуючі традиційні студентські профспілкові організації та створені органи студентського самоврядування для більшості студентів є тотожними організаціями, що покликані представляти і захищати їхні інтереси. Це, з одного боку, відповідає дійсності, а з іншого – говорить про нечітке уявлення студентів про роль та завдання органів студентського самоврядування, які полягають насамперед у захисті прав та інтересів студентів та забезпеченні їхньої участі в управлінні ЗВО на відміну від профспілок, які «створюються з метою здійснення представництва та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілки»;

3) доволі низькою є активність студентства та їхня залученість до діяльності студентського самоврядування (співвідношення складає в середньому 10 % до 90 %).

Позитивні тенденції:

- 1) 82 % опитаних студентів вважають, що студентське самоврядування обов'язково повинно бути у ЗВО України;
- 2) 75 % опитаних студентів пов'язують студентське самоврядування і розвиток лідерського потенціалу свого закладу (щоправда, це можливо лише за певних умов, наприклад, подолання корупції);
- 3) 50 % опитуваних вважають, що завдяки студентському самоврядуванню вони можуть розвивати свій особистісний потенціал лідера;
- 4) 54 % опитаних вважають, що студентське самоврядування в їхньому закладі реалізує громадські права студентів та формує в них почуття відповідальності тощо.

Підсумовуючи, зазначимо, що студентське самоврядування у сучасних університетах може мати різну форму, методи та засоби реалізації. Але основним є те, що вони забезпечують певну представницьку структуру, яка відкриває можливості реалізувати такі основні цілі студентського самоврядування, як:

- збереження і розвиток демократичних традицій студентства;
- захист та представництво прав та інтересів студентів;
- підтримку студентів у вирішенні освітніх, соціально-побутових та інших питань, які зачіпають їхні інтереси;
- сприяють розвитку лідерських якостей, підтримують науково-творчу ініціативу студентів, їхню відповідальність і громадянську позицію, самостійність і соціальну активність.

Підвищення інституційної ефективності, розвиток лідерського потенціалу університетів України можливі за рахунок коригування управління, а заохочування студентства до участі в цьому процесі лише сприятиме організаційній ефективності.

УСВІДОМЛЕННЯ СТУДЕНТАМИ ВЛАСНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОГО ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ

*Наталія Невмержицька,
кандидат філософських наук, науковий співробітник
Відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти
Інституту вищої освіти НАПН України*

Потреба у дослідженні тих чи інших аспектів і проблем соціалізації особистості буде завжди мати місце в динамічних суспільствах, оскільки сам процес соціалізації перебуває у причинно-наслідковому зв'язку із суспільним розвитком, який постійно створює нові умови для соціалізації наступних поколінь, впливає на зміну її форм та змісту.

Українське суспільство на сучасному етапі свого історичного розвитку перебуває у стані трансформації, яка руйнує усталені світоглядні цінності його громадян, зумовлює кардинальні зміни в соціальних інститутах. Під соціалізацією розуміють процес засвоєння індивідом знань, досвіду, норм і цінностей, включення його до системи соціальних зв'язків і відносин, необхідних для його становлення і життєдіяльності в певному суспільстві¹¹⁹.

Актуалізація особистості студента в освітньому процесі в умовах сучасної вітчизняної вищої освіти залежить від викладача й системи викладання та оцінювання результатів навчання, яку той застосовує, оскільки науково-пошукова діяльність, робота за майбутнім фахом, мотивація досягнення в навчанні не мають властивості впливу на широкий загал наших студентів. Викладач є основним суб'єктом взаємодії зі студентом, тому від професіоналізму й актуалізації його особистості в освітньому процесі залежить, наскільки актуалізованою буде особистість студента.

Зміст підготовки фахівців – обумовлений цілями та потребами суспільства в системі знань, умінь і навичок, який враховує перспективи розвитку суспільства, науки, техніки, технології, культури та мистецтва¹²⁰. У процесі дослідження акцентувалась увага на профіль вищої освіти, яку здобувають студенти. Освітня діяльність закладами вищої освіти (далі – ЗВО) проводиться через навчальний процес, що є головним предметом цієї діяльності.

Зміст навчання є складовою змісту вищої освіти і включає в себе структуру, зміст і обсяг навчальної інформації, засвоєння якої забезпечує особі можливість здобуття вищої освіти і певної кваліфікації¹²¹.

Для успішного навчання у ЗВО, особистості необхідно мати високий рівень загального інтелектуального розвитку, зокрема, сприйняття, ерудованості, уяви, пам'яті, мислення, уваги, широти пізнавальних інтересів, рівня оперування певним колом логічних операцій. Успішність навчання визначається такою психічною властивістю людини як сприйняття студентом процесу навчання. Під цим поняттям розуміють такі особливості як адаптивність, пластичність особистості, напруженість мотивації, та весь інтелектуальний потенціал людини. Ефективність освітнього процесу залежить від урахування параметрів базової характеристики особистості: соціодемографічних, емоційного відношення до навчання, дисципліни; базових знань; психологічних характеристик студентів і групи у цілому¹²².

¹¹⁹ Рябченко В.І. Концепція соціалізації особистості студента: науково-практичні рекомендації. – Київ: Фітосоціоцентр, 2015. – С. 64.

¹²⁰ Скиба М.Є., Костогриз С.Г., Красильникова Г.В. Моніторинг якості навчального процесу у вищому закладі освіти: монографія / М.Є. Скиба, С.Г. Костогриз, Г.В. Красильникова. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – С. 53.

¹²¹ Гончаренко С.У., Олійник П.М. Методика навчання і наукових досліджень у вищій школі: навч. посібник / за ред. С. У. Гончаренко, П.М. Олійника. – К.: Вища школа, 2003. – С. 55.

¹²² Коваленко Е.Э. Методика професіонального обучения: ученик. – Х.: Штрих, 2003. – С. 179.

З метою визначення проблем професійного становлення студентів було проведено опитування 1-5 курсів студентів наступних ЗВО:

- Київський національний університет будівництва і архітектури (КНУБА);
- Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди;
- Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (НТУУ КПІ);
- Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП);
- Київський національний університет культури і мистецтв (КНУКіМ);
- Національна академія Служби безпеки України;
- Національний університет харчових технологій.

Мета нашого дослідження полягала у тому, щоб:

- дослідити особливості та чинники впливу на освітній процес у ЗВО;
- проаналізувати становлення студентської молоді до надбання компетентностей;
- проаналізувати аксіологічні, моральні, соціокультурні пріоритети української вищої освіти;
- сформулювати практичні рекомендації щодо шляхів підвищення ефективності освітнього процесу в ЗВО в Україні.

Оскільки метою діяльності ЗВО освіти є надання якісної вищої освіти, то загальну мету опитування можна визначити як виявлення інформації, що дозволяє встановити наскільки освітній процес задовольняє потреби окремих зацікавлених груп (студентів) в освіті.

У табл. 1 подано результати щодо охоплення опитуванням студентів, з розподілом за профілем, курсом навчання, та за статтю студента.

Таблиця 1

	Профіль ВО*)	Кількість анкет респон- дентів	Відносна частка анкет виборки респондентів від всіх анкет та у вибірці, %		Стать (жін./чол.)	Кількість анкет респон- дентів	Відносна частка анкет виборки респондентів від всіх анкет, %
Всього:	Всі, у т.ч.:	578	100,0	<i>У розрізі виборки по курсу:</i>	Всі, у т.ч.:	578	100,0
	Гум	362	62,6		жін.	389	67,3
	Тех	151	26,1		чол.	189	32,7
	Юр	65	11,2				
1 курс	Всі, у т.ч.:	169	29	100,0	Всі, у т.ч.:	169	29,2
	Гум	56	15	33,1	жін.	97	16,8
	Тех	63	42	37,3	чол.	72	12,5
	Юр	50	77	29,6			
2 курс	Всі, у т.ч.:	242	42	100,0	Всі, у т.ч.:	242	41,9
	Гум	155	43	64,0	жін.	148	25,6
	Тех	84	56	34,7	чол.	94	16,3
	Юр	3	5	1,2			
3 курс	Всі, у т.ч.:	52	9	100,0	Всі, у т.ч.:	52	9,0
	Гум	48	31	92,3	жін.	40	6,9
	Тех	1	1	1,9	чол.	12	2,1
	Юр	3	5	5,8			
4 курс	Всі, у т.ч.:	82	14	100,0	Всі, у т.ч.:	82	14,2
	Гум	82	23	100,0	жін.	77	13,3
	Тех	0	0	0,0	чол.	5	0,9
	Юр	0	0	0,0			
5 курс	Всі, у т.ч.:	33	6	100,0	Всі, у т.ч.:	33	5,7
	Гум	21	6	63,6	жін.	27	4,7
	Тех	3	2	9,1	чол.	6	1,0
	Юр	9	14	27,3			

Запитання: Чи вважаєте Ви, що вища освіта необхідна для успішного професійного становлення? Результати подані у табл. 2.

Таблиця 2

Питання:		Група виборки:		Всього анкет		578	Група виборки:		Всього анкет		578
Ви вважаєте, що вища освіта необхідна для успішного професійного становлення?	За профілем ВО	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	За статтю	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка, %	Відносна частка, %	
	Гуман.	359	362	99,2	62,6		Х	Х	Х	Х	Х
	Технічн.	151	151	100,0	26,1		жіноч.	386	389	99,2	67,3
	Юрид.	65	65	100,0	11,2		чоловіч.	189	189	100,0	32,7
	Всі	575	578	99,5	100,0		Всі	575	578	99,5	100,0
Варіанти відповіді:		Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет	Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет
А	"Так"	Всі	407	100,0	70,8	70,4	Всі	407	100,0	70,8	70,4
		Гуман.	287	70,5	49,9	49,7	жіноч.	305	74,9	53,0	52,8
		Технічн.	89	21,9	15,5	15,4	чоловіч.	102	25,1	17,7	17,6
		Юрид.	31	7,6	5,4	5,4	Х	Х		Х	Х
Б	"Ні"	Всі	47	100,0	8,2	8,1	Всі	47	100,0	8,2	8,1
		Гуман.	16	34,0	2,8	2,8	жіноч.	17	36,2	3,0	2,9
		Технічн.	22	46,8	3,8	3,8	чоловіч.	30	63,8	5,2	5,2
		Юрид.	9	19,1	1,6	1,6	Х	Х		Х	Х
В	"Можливо"	Всі	121	100,0	21,0	20,9	Всі	121	100,0	21,0	20,9
		Гуман.	56	46,3	9,7	9,7	жіноч.	64	52,9	11,1	11,1
		Технічн.	40	33,1	7,0	6,9	чоловіч.	57	47,1	9,9	9,9
		Юрид.	25	20,7	4,3	4,3	Х	Х		Х	Х

Як бачимо, 70,8 % відповіли, що вища освіта необхідна для успішного професійного становлення. Це свідчить про те, що молодь яка прийшла до ЗВО орієнтується на здобуття якісної вищої освіти.

Питання:		Група виборки:		Всього анкет		578	Група виборки:		Всього анкет		578	
Наскільки задовольняє Вас якість викладання у вашому навчальному закладі?	За профілем ВО	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	За статтю	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %		
		Гуман.	362	362	100,0		62,6	Х	Х	Х	Х	Х
		Технічн.	151	151	100,0		26,1	жіноч.	389	389	100,0	67,3
		Юрид.	65	65	100,0		11,2	чоловіч.	189	189	100,0	32,7
		Всі	578	578	100,0		100,0	Всі	578	578	100,0	100,0
Варіанти відповіді:	Розподіл відповідей			Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет	Розподіл відповідей			Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет
А	Повністю задовольняє	Всі	124	100,0	21,5	21,5	Всі	124	100,0	21,5	21,5	
		Гуман.	97	78,2	16,8	16,8	жіноч.	74	59,7	12,8	12,8	
		Технічн.	16	12,9	2,8	2,8	чоловіч.	50	40,3	8,7	8,7	
		Юрид.	11	8,9	1,9	1,9	Х	Х		Х	Х	
Б	Скоріш задовольняє	Всі	255	100,0	44,1	44,1	Всі	255	100,0	44,1	44,1	
		Гуман.	149	58,4	25,8	25,8	жіноч.	170	66,7	29,4	29,4	
		Технічн.	61	23,9	10,6	10,6	чоловіч.	85	33,3	14,7	14,7	
		Юрид.	45	17,6	7,8	7,8	Х	Х		Х	Х	
В	Скоріш не задовольняє	Всі	126	100,0	21,8	21,8	Всі	126	100,0	21,8	21,8	
		Гуман.	72	57,1	12,5	12,5	жіноч.	86	68,3	14,9	14,9	
		Технічн.	48	38,1	8,3	8,3	чоловіч.	40	31,7	6,9	6,9	
		Юрид.	6	4,8	1,0	1,0	Х	Х		Х	Х	
Г	Зовсім не задовольняє	Всі	17	100,0	2,9	2,9	Всі	17	100,0	2,9	2,9	
		Гуман.	11	64,7	1,9	1,9	жіноч.	14	82,4	2,4	2,4	
		Технічн.	3	17,6	0,5	0,5	чоловіч.	3	17,6	0,5	0,5	
		Юрид.	3	17,6	0,5	0,5	Х	Х		Х	Х	
Д	Важко відповісти	Всі	56	100,0	9,7	9,7	Всі	56	100,0	9,7	9,7	
		Гуман.	33	58,9	5,7	5,7	жіноч.	45	80,4	7,8	7,8	
		Технічн.	23	41,1	4,0	4,0	чоловіч.	11	19,6	1,9	1,9	
		Юрид.	0	0,0	0,0	0,0	Х	Х		Х	Х	

Результат свідчить про те, що:

- повністю задовольняє – 21,5 %;
- скоріше задовольняє – 44,1 %;
- скоріш не задовольняє – 21,8 %;
- зовсім не задовольняє – 2,9 %;
- важко відповісти – 9,7 %.

Студенти, яким подобається викладання – більшість. Показники, які надали студенти з приводу незадоволення, у сукупності – залишаються суттєвими.

Серед основних причин невдоволення: не цікаві лекції, методики застарілі, викладачі використовують застарілу джерельну базу, презентації під час лекцій відсутні.

Таблиця 4

Питання:		Група виборки:		Всього анкет		578	Група виборки:		Всього анкет		578	
3	Яка Ваша мета навчання у закладі вищої освіти?	За профілем ВО	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	За статтю	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	
		Гуман.	365	362	100,8	62,6		Х	х	х	х	х
		Технічн.	150	151	99,3	26,1		жіноч.	391	389	100,5	67,3
		Юрид.	65	65	100,0	11,2		чоловіч.	189	189	100,0	32,7
		Всі	580	578	100,3	100,0		Всі	580	578	100,3	100,0
<i>Варіанти відповіді:</i>		Розподіл відповідей		<i>Частка групи у варіанті відповіді</i>	<i>Частка від всіх анкет з відповіддю</i>	<i>Частка відповідей від всіх анкет</i>	Розподіл відповідей		<i>Частка групи у варіанті відповіді</i>	<i>Частка від всіх анкет з відповіддю</i>	<i>Частка відповідей від всіх анкет</i>	
A	Здобути знання для подальшого працевлаштування за спеціальністю	Всі	418	100,0	72,1	72,3	Всі	418	100,0	72,1	72,3	
		Гуман.	262	62,7	45,2	45,3	жіноч.	289	69,1	49,8	50,0	
		Технічн.	106	25,4	18,3	18,3	чоловіч.	129	30,9	22,2	22,3	
		Юрид.	50	12,0	8,6	8,7	Х	Х	Х	Х		
Б	Одержати диплом та просто мати вищу освіту	Всі	97	100,0	16,7	16,8	Всі	97	100,0	16,7	16,8	
		Гуман.	58	59,8	10,0	10,0	жіноч.	70	72,2	12,1	12,1	
		Технічн.	31	32,0	5,3	5,4	чоловіч.	27	27,8	4,7	4,7	
		Юрид.	8	8,2	1,4	1,4	Х	Х	Х	Х		
В	Підвищити свій соціальний статус	Всі	44	100,0	7,6	7,6	Всі	44	100,0	7,6	7,6	
		Гуман.	30	68,2	5,2	5,2	жіноч.	26	59,1	4,5	4,5	
		Технічн.	7	15,9	1,2	1,2	чоловіч.	18	40,9	3,1	3,1	
		Юрид.	7	15,9	1,2	1,2	Х	Х	Х	Х		
Г	Інше	Всі	21	100,0	3,6	3,6	Всі	21	100,0	3,6	64,2	
		Гуман.	15	71,4	2,6	2,6	жіноч.	6	28,6	1,0	18,3	
		Технічн.	6	28,6	1,0	1,0	чоловіч.	15	71,4	2,6	45,9	
		Юрид.	0	0,0	0,0	0,0	Х	Х	Х	Х		

Результати такі:

- здобути знання для подальшого працевлаштування за отриманою спеціальністю – 72,1 %;
- одержати диплом та просто мати вищу освіту – 16,7 %;
- підвищити соціальний статус – 7,6 %;
- інше – 3,6 %.

Ці результати свідчать, що переважна більшість студентів студенти розуміють актуальність отримання спеціальності для професійної діяльності в сучасних умовах.

Студентами були дані і інші відповіді на це питання – на їх розсуд, які є такими:

- Соціальна захищеність за рахунок отримання диплому та знань.
- Саморозвиток.
- Отримати певні знання, які цікавлять на даний час.
- Для подальшого працевлаштування не за освітою.
- Здобуття вищої освіти – база, основа розширення кругозору.

Питання:		Група виборки:		Всього анкет		578	Група виборки:		Всього анкет		578		
4	Як Ви вважаєте, наскільки важливою є проблема вдосконалення якості вищої освіти в Україні?	За профілем ВО	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	За статтю	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка, %	Відносна частка, %		
			Гуман.	362	362	100,0		62,6	Х	х	х	х	х
			Технічн.	151	151	100,0		26,1	жіноч.	388	389	99,7	67,3
			Юрид.	63	65	96,9		11,2	чоловіч.	188	189	99,5	32,7
		Всі	576	578	99,7	100,0	Всі	576	578	99,7	100,0		
Варіанти відповіді:		Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет	Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет		
А	Вважаю, що ця проблема є дуже важливою.	Всі	502	100,0	87,2	86,9	Всі	502	100,0	87,2	86,9		
		Гуман.	314	62,5	54,5	54,3	жіноч.	343	68,3	59,5	59,3		
		Технічн.	137	27,3	23,8	23,7	чоловіч.	159	31,7	27,6	27,5		
		Юрид.	51	10,2	8,9	8,8	Х	Х	Х	Х	Х		
Б	Вважаю цю проблему другорядною.	Всі	36	100,0	6,3	6,2	Всі	36	100,0	6,3	6,2		
		Гуман.	18	50,0	3,1	3,1	жіноч.	19	52,8	3,3	3,3		
		Технічн.	9	25,0	1,6	1,6	чоловіч.	17	47,2	3,0	2,9		
		Юрид.	9	25,0	1,6	1,6	Х	Х	Х	Х	Х		
В	Важко відповісти.	Всі	38	100,0	6,6	6,6	Всі	38	100,0	6,6	6,6		
		Гуман.	30	78,9	5,2	5,2	жіноч.	26	68,4	4,5	4,5		
		Технічн.	5	13,2	0,9	0,9	чоловіч.	12	31,6	2,1	2,1		
		Юрид.	3	7,9	0,5	0,5	Х	Х	Х	Х	Х		

Отримані результати є дуже показовими:

- проблема є дуже важливою – 87,2 %;
- проблема є другорядною – 6,3 %;
- важко відповісти – 6,6 %.

Запитання: Які сьгоднішні проблеми вищої освіти в Україні Вам здаються найбільш важливими? Наведіть 2-3 конкретних приклади.

Таблиця 6

Питання:		Група виборки:		Всього анкет		578	Група виборки:		Всього анкет		578
5	Які сьгоднішні проблеми вищої освіти в Україні Вам здаються найбільш серйозними?	За профілем ВО	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	За статтю	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %
		Гуман.	623	362	172,1	62,6	Х	х	х	х	х
		Технічн.	232	151	153,6	26,1	жіноч.	649	389	166,8	67,3
		Юрид.	84	65	129,2	11,2	чоловіч.	290	189	153,4	32,7
		Всі	939	578	162,5	100,0	Всі	939	578	162,5	100,0
Варіанти відповіді:		Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет	Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет
А	ПЕРША	Всі	431	100,0	45,9	74,6	Всі	431	100,0	45,9	74,6
		Гуман.	294	68,2	31,3	50,9	жіноч.	302	70,1	32,2	52,2
		Технічн.	99	23,0	10,5	17,1	чоловіч.	129	29,9	13,7	22,3
		Юрид.	38	8,8	4,0	6,6	Х	Х	Х	Х	Х
Б	ДРУГА	Всі	338	100,0	36,0	58,5	Всі	338	100,0	36,0	58,5
		Гуман.	221	65,4	23,5	38,2	жіноч.	229	67,8	24,4	39,6
		Технічн.	88	24,6	8,8	14,4	чоловіч.	109	32,2	11,6	18,9
		Юрид.	34	10,1	3,6	5,9	Х	Х	Х	Х	Х
В	ТРЕТЯ	Всі	170	100,0	18,1	29,4	Всі	170	100,0	18,1	29,4
		Гуман.	108	63,5	11,5	18,7	жіноч.	118	69,4	12,6	20,4
		Технічн.	50	29,4	5,3	8,7	чоловіч.	52	30,6	5,5	9,0
		Юрид.	12	7,1	1,3	2,1	Х	Х	Х	Х	Х

За типами відповіді об'єднано у три групи, а саме:

- перша група – проблеми матеріально-технічної бази;
- друга група – методичне забезпечення;
- третя група – зміст підготовки фахівців.

Матеріально-технічна база ЗВО не задовольняє 45,9 % студентів. Методичне забезпечення не задовольняє 36 % студентів. Зміст підготовки фахівців – лише 18,1 % студентів.

Запитання: На Вашу, думку чи будуть розв'язані ці проблеми в наступні 5 років? Дайте загальні оцінки.

Таблиця 7

Питання:		Група виборки:		Всього анкет		578	Група виборки:		Всього анкет		578
6	На Вашу, думку чи будуть вирішені ці проблеми в наступні 5 років?	За профілем ВО	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	За статтю	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %
		Гуман.	345	362	95,3	62,6	Х	х	х	х	х
		Технічн.	146	151	96,7	26,1	жіноч.	371	389	95,4	67,3
		Юрид.	65	65	100,0	11,2	чоловіч.	185	189	97,9	32,7
		Всі	556	578	96,2	100,0	Всі	556	578	96,2	100,0
Варіанти відповіді:		Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет	Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет
А	"Так"	Всі	35	100,0	6,3	6,1	Всі	35	100,0	6,3	6,1
		Гуман.	13	37,1	2,3	2,2	жіноч.	13	37,1	2,3	2,2
		Технічн.	7	20,0	1,3	1,2	чоловіч.	22	62,9	4,0	3,8
		Юрид.	15	42,9	2,7	2,6	Х	Х	Х	Х	Х
Б	"Ні"	Всі	258	100,0	46,4	44,6	Всі	258	100,0	46,4	44,6
		Гуман.	160	62,0	28,8	27,7	жіноч.	163	63,2	29,3	28,2
		Технічн.	73	28,3	13,1	12,6	чоловіч.	95	36,8	17,1	16,4
		Юрид.	25	9,7	4,5	4,3	Х	Х	Х	Х	Х
В	"Важко відповісти"	Всі	263	100,0	47,3	45,5	Всі	263	100,0	47,3	45,5
		Гуман.	172	65,4	30,9	29,8	жіноч.	195	74,1	35,1	33,7
		Технічн.	66	25,1	11,9	11,4	чоловіч.	68	25,9	12,2	11,8
		Юрид.	25	9,5	4,5	4,3	Х	Х	Х	Х	Х

Отримані результати не є оптимістичними:

- так – 6,3 %;
- ні – 46,4 %;
- важко відповісти – 47,3 %.

Результати свідчать, що студенти у своїй більшості розчаровані у змінах. Цілком вірогідно, перш за все – у змінах, які відбуваються у державі, та в освітянському просторі.

Таблиця 8

Питання:		Група виборки:		Всього анкет		578	Група виборки:		Всього анкет		578	
7	Дайте загальні оцінки якості вищої освіти в Україні.	За профілем ВО	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	За статтю	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	
		Гуман.	362	362	100,0	62,6	Х	х	х	х	х	х
		Технічн.	151	151	100,0	26,1	жіноч.	389	389	100,0	67,3	
		Юрид.	65	65	100,0	11,2	чоловіч.	189	189	100,0	32,7	
		Всі	578	578	100,0	100,0	Всі	578	578	100,0	100,0	100,0
Варіанти відповіді		Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет	Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет	
А	Дуже низька	Всі	25	100,0	4,3	4,3	Всі	25	100,0	4,3	4,3	
		Гуман.	17	68,0	2,9	2,9	жіноч.	25	100,0	4,3	4,3	
		Технічн.	8	32,0	1,4	1,4	чоловіч.	0	0,0	0,0	0,0	
		Юрид.	0	0,0	0,0	0,0	Х	Х		Х	Х	
Б	Скоріше низька	Всі	104	100,0	18,0	18,0	Всі	104	100,0	18,0	18,0	
		Гуман.	42	40,4	7,3	7,3	жіноч.	57	54,8	9,9	9,9	
		Технічн.	55	52,9	9,5	9,5	чоловіч.	47	45,2	8,1	8,1	
		Юрид.	7	6,7	1,2	1,2	Х	Х		Х	Х	
В	Середня	Всі	334	100,0	57,8	57,8	Всі	334	100,0	57,8	57,8	
		Гуман.	210	62,9	36,3	36,3	жіноч.	226	67,7	39,1	39,1	
		Технічн.	78	23,4	13,5	13,5	чоловіч.	108	32,3	18,7	18,7	
		Юрид.	46	13,8	8,0	8,0	Х	Х		Х	Х	
Г	Скоріше висока	Всі	77	100,0	13,3	13,3	Всі	77	100,0	13,3	13,3	
		Гуман.	60	77,9	10,4	10,4	жіноч.	58	75,3	10,0	10,0	
		Технічн.	7	9,1	1,2	1,2	чоловіч.	19	24,7	3,3	3,3	
		Юрид.	10	13,0	1,7	1,7	Х	Х		Х	Х	
Д	Дуже висока	Всі	10	100,0	1,7	1,7	Всі	10	100,0	1,7	1,7	
		Гуман.	8	80,0	1,4	1,4	жіноч.	2	20,0	0,3	0,3	
		Технічн.	0	0,0	0,0	0,0	чоловіч.	8	80,0	1,4	1,4	
		Юрид.	2	20,0	0,3	0,3	Х	Х		Х	Х	
Е	Важко сказати	Всі	28	100,0	4,8	4,8	Всі	28	100,0	4,8	4,8	
		Гуман.	25	89,3	4,3	4,3	жіноч.	21	75,0	3,6	3,6	
		Технічн.	3	10,7	0,5	0,5	чоловіч.	7	25,0	1,2	1,2	
		Юрид.	0	0,0	0,0	0,0	Х	Х		Х	Х	

Отриманий результат:

- дуже низька – 4,3 %;
- скоріше низька – 18,0 %;
- середня – 57,8 %;
- скоріше висока – 13,3 %;
- дуже висока – 1,7 %;
- важко сказати – 4,8 %.

Запитання: Які першочергові кроки для покращення якості освіти, на Вашу думку, слід здійснити? (можливо відмітити декілька варіантів).

Таблиця 9

Питання:		Група виборки:		Всього анкет			578	Група виборки:		Всього анкет			578
8	Які першочергові кроки для покращення якості освіти, на Вашу думку, слід здійснити?	За профілем ВО	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	За статтю	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %		
		Гуман.	363	362	100,3	62,6		Х	х	х	х	х	
		Технічн.	151	151	100,0	26,1		жіноч.	390	389	100,3	67,3	
		Юрид.	65	65	100,0	11,2		чоловіч.	189	189	100,0	32,7	
		Всі	579	578	100,2	100,0		Всі	579	578	100,2	100,0	
Варіанти відповіді:		Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка від всіх анкет	Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет		
А	Підвищити оплату праці викладачів, та стипендію студентам	Всі	141	100,0	24,4	24,4	Всі	141	100,0	24,4	24,4		
		Гуман.	86	61,0	14,9	14,9	жіноч.	95	67,4	16,4	16,4		
		Технічн.	39	27,7	6,7	6,7	чоловіч.	46	32,6	7,9	8,0		
		Юрид.	16	11,3	2,8	2,8	Х	Х		Х	Х		
Б	Стимулювати наукову діяльність у вищих навчальних закладах	Всі	72	100,0	12,4	12,5	Всі	72	100,0	12,4	12,5		
		Гуман.	50	69,4	8,6	8,7	жіноч.	50	69,4	8,6	8,7		
		Технічн.	13	18,1	2,2	2,2	чоловіч.	22	30,6	3,8	3,8		
		Юрид.	9	12,5	1,6	1,6	Х	Х		Х	Х		
В	Зменшити кількість закладів вищої освіти?	Всі	39	100,0	6,7	6,7	Всі	39	100,0	6,7	6,7		
		Гуман.	27	69,2	4,7	4,7	жіноч.	29	74,4	5,0	5,0		
		Технічн.	7	17,9	1,2	1,2	чоловіч.	10	25,6	1,7	1,7		
		Юрид.	5	12,8	0,9	0,9	Х	Х		Х	Х		
Г	Своєчасно поповнювати фонди бібліот. сучасною літерат., забезпечити доступ до науко-метричних баз даних	Всі	44	100,0	7,6	7,6	Всі	44	100,0	7,6	7,6		
		Гуман.	27	61,4	4,7	4,7	жіноч.	34	77,3	5,9	5,9		
		Технічн.	9	20,5	1,6	1,6	чоловіч.	10	22,7	1,7	1,7		
		Юрид.	8	18,2	1,4	1,4	Х	Х		Х	Х		
Д	Більше пов'язувати викладання з потребами майбутньої професії	Всі	149	100,0	25,7	25,8	Всі	149	100,0	25,7	25,8		
		Гуман.	93	62,4	16,1	16,1	жіноч.	94	63,1	16,2	16,3		
		Технічн.	40	26,8	6,9	6,9	чоловіч.	55	36,9	9,5	9,5		
		Юрид.	16	10,7	2,8	2,8	Х	Х		Х	Х		
Е	Забезпечити проведення навчальної та виробничої практики з більшою користю для студентів	Всі	125	100,0	21,6	21,6	Всі	125	100,0	21,6	21,6		
		Гуман.	78	62,4	13,5	13,5	жіноч.	83	66,4	14,3	14,4		
		Технічн.	36	28,8	6,2	6,2	чоловіч.	42	33,6	7,3	7,3		
		Юрид.	11	8,8	1,9	1,9	Х	Х		Х	Х		
Є	Ваш варіант	Всі	9	100,0	1,6	1,6	Всі	9	100,0	1,6	1,6		
		Гуман.	2	22,2	0,3	0,3	жіноч.	5	55,6	0,9	0,9		
		Технічн.	7	77,8	1,2	1,2	чоловіч.	4	44,4	0,7	0,7		
		Юрид.	0	0,0	0,0	0,0	Х	Х		Х	Х		

Аналізуючи відповіді ми констатуємо наступне:

- Молодь зацікавлена у тому, щоб викладання більше пов'язувалося з потребами майбутньої професії (25,8 %).
- Підвищити оплату праці викладачів та стипендію студентам 24,4 %.

- Стимулювати наукову діяльність у ЗВО 12,4 %.
- Щоб зменшилось кількість ЗВО (6,7 %).

У ході анкетування студентами зазначалися й інші причини низької якості вищої освіти, серед таких:

- Неякісне викладання предметів, у т.ч. неповне, не актуальне.
- Умови, в яких навчаються студенти, не придатні для навчання, аудиторії дуже холодні.
- Пріоритет отримання студентом задовільних оцінок, а не якісних знань.
- Державні місця (замовлення); їх скорочення.
- Зацікавленість студента.
- Намагання позбавити студентство стипендій.
- Суб'єктивність оцінювання знань.
- Добре здати сесію.
- Недостатня кількість годин навчання.
- Безвідповідальність студентів.

Запитання: Чи плануєте Ви після закінчення університету працювати за здобутою спеціальністю?

Таблиця 10

Питання:		Група виборки:		Всього анкет		578	Група виборки:		Всього анкет		578
9	Чи плануєте Ви після закінчення університету працювати за здобутою спеціальністю?	За профілем ВО	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	За статтю	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %
		Гуман.	366	362	101,1	62,6	Х	х	х	х	х
		Технічн.	151	151	100,0	26,1	жіноч.	394	389	101,3	67,3
		Юрид.	65	65	100,0	11,2	чоловіч.	188	189	99,5	32,7
		Всі	582	578	100,7	100,0	Всі	582	578	100,7	100,0
Варіанти відповіді:		Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет	Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет
А	Безумовно, так	Всі	188	100,0	32,3	32,5	Всі	188	100,0	32,3	32,5
		Гуман.	109	58,0	18,7	18,9	жіноч.	119	63,3	20,4	20,6
		Технічн.	45	23,9	7,7	7,8	чоловіч.	69	36,7	11,9	11,9
		Юрид.	34	18,1	5,8	5,9	Х	Х		Х	Х
Б	Так, якщо оплата буде гідною	Всі	258	100,0	44,3	44,6	Всі	258	100,0	44,3	44,6
		Гуман.	165	64,0	28,4	28,5	жіноч.	183	70,9	31,4	31,7
		Технічн.	74	28,7	12,7	12,8	чоловіч.	75	29,1	12,9	13,0
		Юрид.	19	7,4	3,3	3,3	Х	Х		Х	Х
В	Ні	Всі	47	100,0	8,1	8,1	Всі	47	100,0	8,1	8,1
		Гуман.	38	80,9	6,5	6,6	жіноч.	33	70,2	5,7	5,7
		Технічн.	2	4,3	0,3	0,3	чоловіч.	14	29,8	2,4	2,4
		Юрид.	7	14,9	1,2	1,2	Х	Х		Х	Х
Г	Важко сказати	Всі	89	100,0	15,3	15,4	Всі	89	100,0	15,3	15,4
		Гуман.	54	60,7	9,3	9,3	жіноч.	59	66,3	10,1	10,2
		Технічн.	30	33,7	5,2	5,2	чоловіч.	30	33,7	5,2	5,2
		Юрид.	5	5,6	0,9	0,9	Х	Х		Х	Х

Результати:

- безумовно, так – 32,3 %;
- так, якщо оплата буде гідною – 44,3 %;
- ні – 8,1 %;
- важко сказати – 15,3 %.

Результати також свідчать, що студенти гуманітарної сфери освіти більш впевнені у своєму виборі серед інших категорій студентів.

Питання:		Група виборки:		Всього анкет		578	Група виборки:		Всього анкет		578	
10	Що у першу чергу потрібно, щоб після закінчення ЗВО знайти хорошу роботу?	За профілем ВО	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	За статтю	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	
		Гуман.	467	362	129,0	62,6	Х	Х	Х	Х	Х	Х
		Технічн.	166	151	109,9	26,1	жіноч.	496	389	127,5	67,3	
		Юрид.	72	65	110,8	11,2	чоловіч.	209	189	110,6	32,7	
		Всі	705	578	122,0	100,0	Всі	705	578	122,0	100,0	
Варіанти відповіді:		Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет	Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет	
А	Мати якісну освіту, високий рівень знань	Всі	438	100,0	62,1	75,8	Всі	438	100,0	62,1	75,8	
		Гуман.	267	61,0	37,9	46,2	жіноч.	308	70,3	43,7	53,3	
		Технічн.	120	27,4	17,0	20,8	чоловіч.	130	29,7	18,4	22,5	
		Юрид.	51	11,6	7,2	8,8	Х	Х	Х	Х		
Б	Мати диплом престижного університету	Всі	69	100,0	9,8	11,9	Всі	69	100,0	9,8	11,9	
		Гуман.	53	76,8	7,5	9,2	жіноч.	54	78,3	7,7	9,3	
		Технічн.	11	15,9	1,6	1,9	чоловіч.	15	21,7	2,1	2,6	
		Юрид.	5	7,2	0,7	0,9	Х	Х	Х	Х		
В	Мати знайомства, зв'язки	Всі	167	100,0	23,7	28,9	Всі	167	100,0	23,7	28,9	
		Гуман.	126	75,4	17,9	21,8	жіноч.	123	73,7	17,4	21,3	
		Технічн.	30	18,0	4,3	5,2	чоловіч.	44	26,3	6,2	7,6	
		Юрид.	11	6,6	1,6	1,9	Х	Х	Х	Х		
Г	Ваш варіант	Всі	31	100,0	4,4	5,4	Всі	31	100,0	4,4	5,4	
		Гуман.	21	67,7	3,0	3,6	жіноч.	11	35,5	1,6	1,9	
		Технічн.	5	16,1	0,7	0,9	чоловіч.	20	64,5	2,8	3,5	
		Юрид.	5	16,1	0,7	0,9	Х	Х	Х	Х		

Розподіл відповідей є таким:

- мати якісну освіту, високий рівень знань – 62,1 %;
- мати диплом престижного університету – 9,8 %;
- мати знайомства, зв'язки – 23,7 %;

Питання:		Група виборки:		Всього анкет		578	Група виборки:		Всього анкет		578	
11	Чи хотіли б Ви навчатися за кордоном?	За профілем ВО	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	За статтю	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	
		Гуман.	361	362	99,7	62,6	Х	Х	Х	Х	Х	Х
		Технічн.	151	151	100,0	26,1	жіноч.	389	389	100,0	67,3	
		Юрид.	67	65	103,1	11,2	чоловіч.	190	189	100,5	32,7	
		Всі	579	578	100,2	100,0	Всі	579	578	100,2	100,0	
Варіанти відповіді:		Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет	Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет	
А	Так	Всі	432	100,0	74,6	74,7	Всі	432	100,0	74,6	74,7	
		Гуман.	267	61,8	46,1	46,2	жіноч.	304	70,4	52,5	52,6	
		Технічн.	119	27,5	20,6	20,6	чоловіч.	128	29,6	22,1	22,1	
		Юрид.	46	10,6	7,9	8,0	Х	Х	Х	Х	Х	
Б	Ні	Всі	102	100,0	17,6	17,6	Всі	102	100,0	17,6	17,6	
		Гуман.	65	63,7	11,2	11,2	жіноч.	65	63,7	11,2	11,2	
		Технічн.	18	17,6	3,1	3,1	чоловіч.	37	36,3	6,4	6,4	
		Юрид.	19	18,6	3,3	3,3	Х	Х	Х	Х	Х	
В	Важко сказати	Всі	45	100,0	7,8	7,8	Всі	45	100,0	7,8	7,8	
		Гуман.	29	64,4	5,0	5,0	жіноч.	20	44,4	3,5	3,5	
		Технічн.	14	31,1	2,4	2,4	чоловіч.	25	55,6	4,3	4,3	
		Юрид.	2	4,4	0,3	0,3	Х	Х	Х	Х	Х	

Результати:

- так – 74,6 %;
- ні – 17,6 %;
- важко сказати – 7,8 %.

Питання:		Група виборки:		Всього анкет		578	Група виборки:		Всього анкет		578	
12	Які Ви бачите основні перешкоди для навчання за кордоном?	За профілем ВО	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	За статтю	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	
		Гуман.	524	362	144,8	62,6	Х	Х	Х	Х	Х	Х
		Технічн.	178	151	117,9	26,1	жіноч.	546	389	140,4	67,3	
		Юрид.	87	65	133,8	11,2	чоловіч.	243	189	128,6	32,7	
		Всі	789	578	136,5	100,0	Всі	789	578	136,5	100,0	
Варіанти відповіді:		Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет	Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет	
А	Нестача грошей	Всі	339	100,0	43,0	58,7	Всі	339	100,0	43,0	58,7	
		Гуман.	248	73,2	31,4	42,9	жіноч.	250	73,7	31,7	43,3	
		Технічн.	54	15,9	6,8	9,3	чоловіч.	89	26,3	11,3	15,4	
		Юрид.	37	10,9	4,7	6,4	Х	Х		Х	Х	
Б	Недостатнє володіння іноземною мовою	Всі	339	100,0	43,0	58,7	Всі	339	100,0	43,0	58,7	
		Гуман.	216	63,7	27,4	37,4	жіноч.	222	65,5	28,1	38,4	
		Технічн.	91	26,8	11,5	15,7	чоловіч.	117	34,5	14,8	20,2	
В	Дуже велика опіка батьків	Всі	19	100,0	2,4	3,3	Всі	19	100,0	2,4	3,3	
		Гуман.	8	42,1	1,0	1,4	жіноч.	17	89,5	2,2	2,9	
		Технічн.	10	52,6	1,3	1,7	чоловіч.	2	10,5	0,3	0,3	
		Юрид.	1	5,3	0,1	0,2	Х	Х		Х	Х	
Г	Низька якість навчання в Україні	Всі	73	100,0	9,3	12,6	Всі	73	100,0	9,3	12,6	
		Гуман.	42	57,5	5,3	7,3	жіноч.	49	67,1	6,2	8,5	
		Технічн.	14	19,2	1,8	2,4	чоловіч.	24	32,9	3,0	4,2	
		Юрид.	17	23,3	2,2	2,9	Х	Х		Х	Х	
Д	Інше	Всі	19	100,0	2,4	3,3	Всі	19	100,0	2,4	3,3	
		Гуман.	10	52,6	1,3	1,7	жіноч.	8	42,1	1,0	1,4	
		Технічн.	9	47,4	1,1	1,6	чоловіч.	11	57,9	1,4	1,9	
		Юрид.	0	0,0	0,0	0,0	Х	Х		Х	Х	

Результати:

- нестача грошей – 43 %;
- недостатнє володіння іноземною мовою – 43 %;
- низька якість навчання в Україні – 9,3 %;
- дуже велика опіка батьків – 2,4 %.

Питання:		Група виборки:		Всього анкет		578		Група виборки:		Всього анкет		578	
13	Що з переліченого у Вашому студентському житті хвилює вас найбільше?	За профілем ВО	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %	За статтю	Всього анкет по групі виборки з відповіддю	Всього анкет по групі виборки	Відносна частка від анкет з відповіддю, %	Відносна частка від всіх анкет, %		
		Гуман.	728	362	201,1	62,6	Х	Х	Х	Х	Х	Х	
		Технічн.	263	151	174,2	26,1	жіноч.	819	389	210,5	67,3		
		Юрид.	110	65	169,2	11,2	чоловіч.	282	189	149,2	32,7		
		Всі	1101	578	190,5	100,0	Всі	1101	578	190,5	100,0		
Варіанти відповіді:		Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет	Розподіл відповідей		Частка групи у варіанті відповіді	Частка від всіх анкет з відповіддю	Частка відповідей від всіх анкет		
А	Неякісне викладання	Всі	186	100,0	16,9	32,2	Всі	186	100,0	16,9	32,2		
		Гуман.	103	55,4	9,4	17,8	жіноч.	131	70,4	11,9	22,7		
		Технічн.	62	33,3	5,6	10,7	чоловіч.	55	29,6	5,0	9,5		
		Юрид.	21	11,3	1,9	3,6	Х	Х	Х	Х			
Б	Нестача грошей на основні потреби	Всі	250	100,0	22,7	43,3	Всі	250	100,0	22,7	43,3		
		Гуман.	189	75,6	17,2	32,7	жіноч.	193	77,2	17,5	33,4		
		Технічн.	50	20,0	4,5	8,7	чоловіч.	57	22,8	5,2	9,9		
		Юрид.	11	4,4	1,0	1,9	Х	Х	Х	Х			
В	Погані умови проживання у гуртожитках	Всі	119	100,0	10,8	20,6	Всі	119	100,0	10,8	20,6		
		Гуман.	82	68,9	7,4	14,2	жіноч.	84	70,6	7,6	14,5		
		Технічн.	11	9,2	1,0	1,9	чоловіч.	35	29,4	3,2	6,1		
		Юрид.	26	21,8	2,4	4,5	Х	Х	Х	Х			
Г	Корупція у закладах вищої освіти	Всі	170	100,0	15,4	29,4	Всі	170	100,0	15,4	29,4		
		Гуман.	121	71,2	11,0	20,9	жіноч.	134	78,8	12,2	23,2		
		Технічн.	31	18,2	2,8	5,4	чоловіч.	36	21,2	3,3	6,2		
		Юрид.	18	10,6	1,6	3,1	Х	Х	Х	Х			
Д	Недостатність комп'ютерів в ЗВО, обмеження безкошт. доступу до Інтернету, слабка матеріальна база	Всі	172	100,0	15,6	29,8	Всі	172	100,0	15,6	29,8		
		Гуман.	100	58,1	9,1	17,3	жіноч.	125	72,7	11,4	21,6		
		Технічн.	58	33,7	5,3	10,0	чоловіч.	47	27,3	4,3	8,1		
		Юрид.	14	8,1	1,3	2,4	Х	Х	Х	Х			
Е	Несправедливе ставлення з боку деканату та інших університетських структур	Всі	43	100,0	3,9	7,4	Всі	43	100,0	3,9	7,4		
		Гуман.	22	51,2	2,0	3,8	жіноч.	36	83,7	3,3	6,2		
		Технічн.	7	16,3	0,6	1,2	чоловіч.	7	16,3	0,6	1,2		
		Юрид.	14	32,6	1,3	2,4	Х	Х	Х	Х			
З	Відсутність організацій, які реально захищають права студентів	Всі	111	100,0	10,1	19,2	Всі	111	100,0	10,1	19,2		
		Гуман.	68	61,3	6,2	11,8	жіноч.	78	70,3	7,1	13,5		
		Технічн.	37	33,3	3,4	6,4	чоловіч.	33	29,7	3,0	5,7		
		Юрид.	6	5,4	0,5	1,0	Х	Х	Х	Х			
К	Ваш варіант ...	Всі	50	100,0	4,5	8,7	Всі	50	100,0	90,9	152,9		
		Гуман.	43	86,0	3,9	7,4	жіноч.	38	76,0	69,1	116,2		
		Технічн.	7	14,0	0,6	1,2	чоловіч.	12	24,0	21,8	36,7		
		Юрид.	0	0,0	0,0	0,0	Х	Х	Х	Х			

Результати:

- нестача грошей на основні потреби – 22,7 % осіб;
- неякісне викладання – 16,9 %;
- корупція у закладах вищої освіти – 15,4 %;
- недостатність комп'ютерів в університеті, обмеження (відсутність) безкоштовного доступу до Інтернету, слабка матеріальна база – 15,6 %;
- погані умови проживання у гуртожитках – 10,8 %;
- відсутність організацій, які реально захищають права студентів – 10,1 %;
- несправедливе ставлення з боку деканату та інших університетських структур – 3,9 % осіб.

Висновки

У стратегії сучасної державної гуманітарної політики на перший план виходить гуманістично-творча місія освіти. Головною метою останньої є всебічний розвиток людини як особистості як найвищої цінності, її розумових і фізичних здібностей.

Освіта має відігравати важливу роль у формуванні громадян, здатних до збагачення інтелектуальної та матеріальної скарбниці народу, ефективної розбудови держави та суспільства. При цьому, важливо забезпечити гуманістичну спадкоємність освіти, піднявши її ефективність, особливо на завершальній ланці – у галузі вищої освіти. Оскільки саме в університетах готується нова генерація української інтелігенції – національної інтелектуальної еліти, яка й візьме на себе відповідальність за гуманістичне здоров'я нації, стратегію державо- і культуротворення.

Загальна адаптація системи вищої освіти до потреб демократичних і ринкових перетворень, входження у світовий та європейський освітній простір відбувається все ще повільно. Соціально-економічні негаразди створюють комплекс суперечностей, які стримують реформу галузі, не дозволяють організувати її роботу належним чином.

Analysis of the perspective domestic and foreign experience in developing institutional potential of universities in the context of global leadership (part II): preprint (analytical paper) / Authors: O. Bodnaruk, I. Drach, S. Kalashnikova, O. Kovalenko, S. Kurbatov, N. Nevmerzhytska, O. Palamarchuk, I. Prokhor, V. Riabchenko, L. Chervona; chief editor – S. Kalashnikova. – Kyiv: Institute of Higher Education, NAES of Ukraine, 2017.