

Інститут вищої освіти НАПН України
Відділ лідерства та інституційного розвитку вищої освіти

Механізми реалізації ефективного врядування
в університетах України в умовах євроінтеграції :
методичні рекомендації

1

УДК 378.112:303.823

ISBN 978-617-7486-34-2

DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-34-2-2019>

Механізми реалізації ефективного врядування в університетах України в умовах євроінтеграції : методичні рекомендації / І. Драч, С. Калашнікова, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за ред. С. Калашнікової. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2019. – 93 с.

*Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту вищої освіти НАПН України
(протокол № 14/3 від 27 грудня 2019 р.)*

Дане видання підготовлено авторським колективом Відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України за результатами виконання НДР «Механізми реалізації ефективного врядування в університетах України в умовах євроінтеграції» (2018-2020 рр.).

Другий етап наукового дослідження спрямовано на аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду реалізації ефективного врядування в університетах. Структуризація змісту публікації здійснена відповідно до технічного завдання НДР та визначених напрямів дослідження.

Авторський колектив висловлює надію, що представлені у публікації «Механізми реалізації ефективного врядування в університетах України в умовах євроінтеграції: методичні рекомендації» приклади кращих зарубіжних практик та рекомендації сприятимуть практиці розвитку ефективного врядування в університетах України, а також розвитку досліджень за відповідною тематикою.

© Інститут вищої освіти НАПН України, 2019

© Авторський колектив, 2019

Зміст

Розділ 1. Врядування у закладах вищої освіти України	4
Розділ 2. Вплив соціального середовища на ефективне врядування в українських університетах: світоглядно-компетентнісний аспект	21
Розділ 3. Управління дослідницькою діяльністю в системі університетського врядування: методичні рекомендації.....	47
Розділ 4. Участь академічного персоналу в ефективному врядуванні університету: методичні рекомендації.....	63
Розділ 5. Роль студентської спільноти у забезпеченні ефективного університетського врядування: методичні рекомендації.....	76

Розділ 1. Врядування у закладах вищої освіти України

(за результатами загальнонаціонального опитування

«Перспективи та потреби розвитку університетів України у процесі реформування вищої освіти у контексті європейської інтеграції»¹⁾)

Інформація про заклади вищої освіти України, які взяли участь в опитуванні, респондентів

Участь в опитуванні взяли 37 ЗВО, з них: державних – 33, приватних – 2, комунальних – 2. Відповіді на запитання запропонованої для опитування анкети надавалися науково-педагогічними працівниками закладів вищої освіти (які додатково віднесені до двох категорій – управлінці та викладачі / дослідники), а також здобувачами вищої освіти (студенти / аспіранти).

Табл. 1.1. Список університетів, які взяли участь в опитуванні із зазначенням груп респондентів

№	Назва ЗВО	Управлінці	Викладачі / дослідники	Студенти / аспіранти	Всього респондентів	Всього НПП
1	Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського	5	15	5	25	20
2	Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова	5	20	5	30	25
3	Вінницький національний технічний університет	9	23	2	34	32
4	Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка	3	13	8	24	16
5	Донецький державний університет управління	5	18	5	28	23
6	Донецький національний технічний університет	8	17	4	29	25
7	Донецький національний університет імені Василя Стуса	3	14	10	27	17
8	Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана	5	20	5	30	25
9	Київський національний університет технологій та дизайну	8	11	3	22	19
10	Київський університет імені Бориса Грінченка	5	16	5	26	21
11	Луганський національний аграрний університет	11	19	10	40	30
12	Луцький національний технічний університет	5	21	6	32	26
13	Львівський національний університет імені Івана Франка	6	17	6	29	23
14	Маріупольський державний університет	5	16	5	26	21
№	Назва ЗВО	Управлінці	Викладачі / дослідники	Студенти	Всього респондентів	Всього НПП
15	Національний авіаційний університет	6	19	5	30	25

¹ Результати загальнонаціонального опитування «Перспективи та потреби розвитку університетів України у процесі реформування вищої освіти у контексті європейської інтеграції» / Авторський колектив; за заг. ред С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2019. – 77 с. Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство». № 2(8) (2019). – С. 144-220. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/105/98>

16	Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»	7	13	4	24	20
17	Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова	1	13	4	18	14
18	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	3	31	5	39	34
19	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	7	8	0	15	15
20	Національний університет водного господарства та природокористування	0	21	0	21	21
21	Національний університет «Львівська політехніка»	3	2	22	27	5
22	Національний університет «Одеська юридична академія»	7	14	8	29	21
23	Національний університет «Острозька академія»	6	14	0	20	20
24	Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка	7	16	7	30	23
25	Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка	6	18	5	29	24
26	Полтавський університет економіки і торгівлі	14	13	5	32	27
27	Сумський державний університет	13	13	5	31	26
28	Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки	1	24	0	25	25
29	Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля	5	17	18	40	22
30	Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського	4	12	8	24	16
31	Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя	8	6	5	19	14
32	Ужгородський національний університет	4	34	3	41	38
33	Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»	6	19	5	30	25
34	Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця	6	20	5	31	26
35	Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія	9	29	21	59	38
36	Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	7	19	5	31	26
37	Чернігівський національний технічний університет	10	18	1	29	28
	Всього ЗВО - 37	Управлінці	Викладачі / дослідники	Студенти / аспіранти	Всього респондентів	Всього НПП
	Осіб	223	633	220	1076	856

Заклади представляють 17 регіонів, серед яких провідні університетські центри – Київський, Харківський, Львівський, Одеський, Дніпропетровський і Донецький.

За формалізованими ознаками заклади переважно належать до кращої половини ЗВО України. Серед них 29 (78 %) національних, 27 (73 %) обіймають позиції у першій половині рейтингу «Консолідований» 2019 р. з 239 закладів, який інтегрує рейтинги «Топ-200 Україна», «Scopus» та «Бал ЗНО на контракт».

Крім того, Національний університет «Львівська політехніка» входить у групу 801-1000 міжнародного університетського рейтингу «Times», а Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Сумський державний університет та згаданий Національний університет «Львівська політехніка» посідають місця 651-800 міжнародного університетського рейтингу «QS». Отже, отримані висновки можна вважати валідними для ЗВО або університетської практики України.

Запитання: Які цінності формують корпоративну культуру Вашого ЗВО?

Табл. (рис.) 5.1. Цінності, що формують корпоративну культуру ЗВО

Управлінці (223 особи)

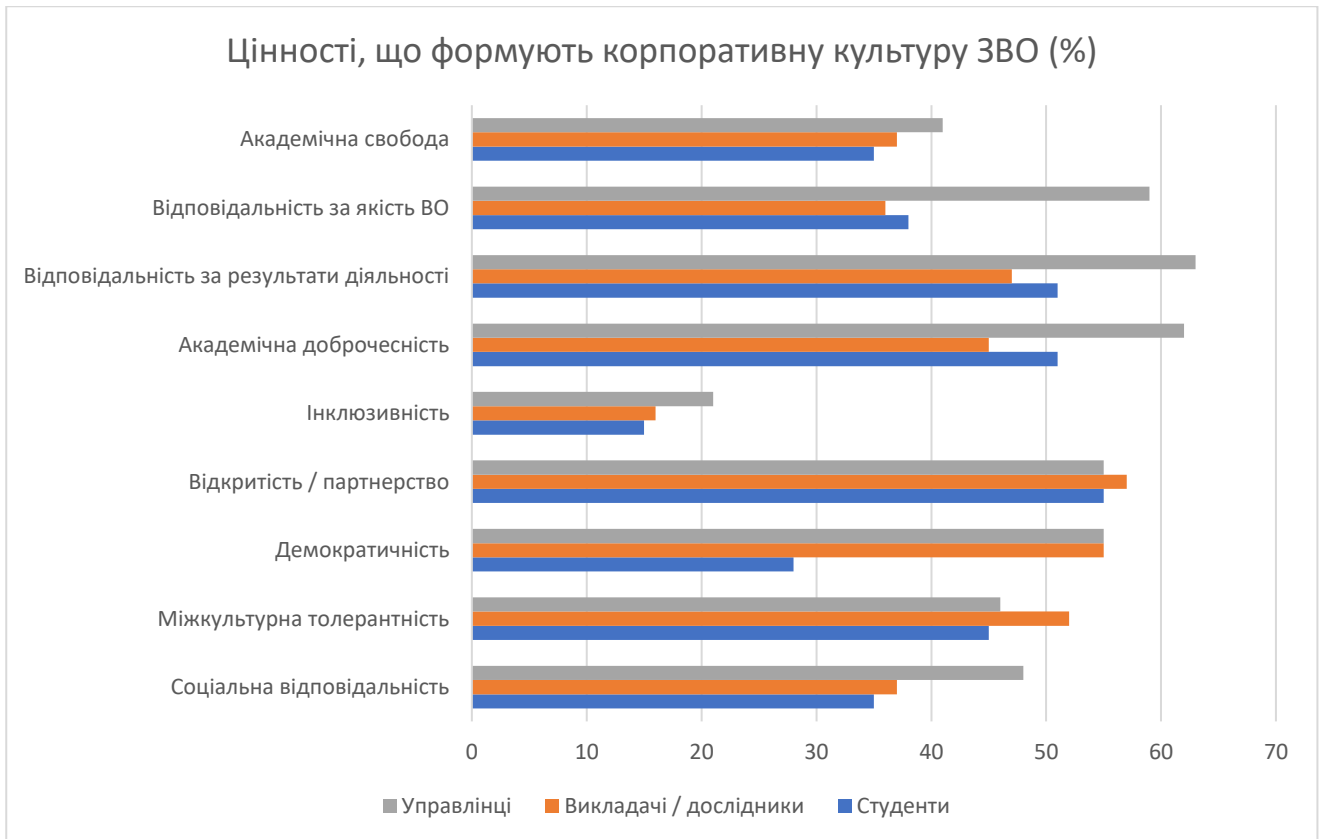
<i>Цінності, що формують корпоративну культуру ЗВО</i>	<i>Осіб</i>	<i>%</i>
Академічна свобода	91	41
Відповідальність за якість вищої освіти	132	59
Відповідальність за результати діяльності	141	63
Академічна доброчесність	139	62
Інклюзивність	47	21
Відкритість / партнерство	122	55
Демократичність	122	55
Міжкультурна толерантність	103	46
Соціальна відповідальність	108	48

Викладачі / дослідники (633 особи)

<i>Цінності, що формують корпоративну культуру ЗВО</i>	<i>Осіб</i>	<i>%</i>
Академічна свобода	214	34
Відповідальність за якість вищої освіти	331	52
Відповідальність за результати діяльності	350	55
Академічна доброчесність	363	57
Інклюзивність	104	16
Відкритість / партнерство	288	45
Демократичність	299	47
Міжкультурна толерантність	230	36
Соціальна відповідальність	232	37

Студенти / аспіранти (220 осіб)

<i>Цінності, що формують корпоративну культуру ЗВО</i>	<i>Осіб</i>	<i>%</i>
Академічна свобода	77	35
Відповідальність за якість вищої освіти	98	45
Відповідальність за результати діяльності	62	28
Академічна доброчесність	121	55
Інклюзивність	33	15
Відкритість / партнерство	112	51
Демократичність	112	51
Міжкультурна толерантність	84	38
Соціальна відповідальність	78	35



Як бачимо, бачення щодо цінностей, що формують корпоративну культуру закладів вищої освіти, у представників трьох груп опитаних (студентів, викладачів / дослідників та управлінців) є дещо різним.

8

Почнемо аналіз із точки зору студентів, понад половина з яких відзначили цінності:

- академічна доброчесність (55%);
- відкритість / партнерство (51%);
- демократичність (51%).

У викладачів / дослідників «три перші призиви місця» отримали цінності:

- академічна доброчесність (57%);
- відповідальність за результати діяльності (55%);
- відповідальність за якість вищої освіти (52%).

В управлінців перша трійка цінностей є такою:

- відповідальність за результати діяльності (63%);
- академічна доброчесність (62%);
- відповідальність за якість вищої освіти (59%).

Таким чином, у всіх трьох груп до групи пріоритетних потрапила цінність «академічна доброчесність», що може свідчити на користь всіх тих зусиль, які останнім часом докладалися на всіх рівнях вищої освіти України (від національного до інституційного та індивідуального) щодо формування культури академічної доброчесності та усвідомлення її впливу на якість вищої освіти.

Спільними серед пріоритетів для управлінців і викладачів / дослідників виявилися також цінності:

- відповідальність за якість вищої освіти (59% та 52% відповідно);
- відповідальність за результати діяльності (63% та 55%).

У студентів ці позиції отримали значно нижчі відсотки:

- відповідальність за якість вищої освіти (45%);
- відповідальність за результати діяльності (28%).

Означене вище може свідчити про потребу спрямування зусиль щодо запровадження (введення) у студентське середовище вітчизняних університетів культури розподіленої відповідальності та усвідомлення ролі кожного суб'єкта академічної спільноти, починаючи від студента, у цьому процесі.

Інші дві цінності, які є пріоритетно важливими з точки зору студентів(відкритість / партнерство (51%); демократичність (51%)), як свідчить опитування, широко поділяють та підтримують і представники інших груп – управлінці (відкритість / партнерство (55%); демократичність (55%)) та викладачі / дослідники (відкритість / партнерство (45%); демократичність (47%)). Даний факт свідчить про готовність академічної спільноти університетів України до реалізації моделі «ефективного врядування» у вищій освіті, оскільки саме цей ціннісний блок (відкритість, партнерство, демократичність) формує основу вище зазначеної моделі управління.

Дещо менша частина академічної спільноти ЗВО України засвідчують важливість розбудови корпоративної культури університетів через призму цінностей:

- міжкультурної толерантності (управлінці – 46%, викладачі / дослідники – 36% та студенти – 38%);
- соціальної відповідальності (управлінці – 48%, викладачі / дослідники – 37% та студенти – 35%);
- академічної свободи (управлінці – 41%, викладачі / дослідники – 37% та студенти – 35%).

На жаль, і через призму даного запитання «академічна свобода» – базова цінність Європейського простору вищої освіти – не була означена як ключова з боку представників академічної спільноти університетів України.

Ще менш оптимістично виглядає готовність ЗВО України до сприйняття та відповідно впровадження інклюзії у вищу освіту (управлінці – 21%, викладачі / дослідники – 16% та студенти – 15%). Напевно однією із причин «неважливості» цінності «інклюзивність» можна розглядати недостатню обізнаність представників вище зазначених груп зі змістом такої характеристики вищої освіти та суспільства в цілому.

Запитання: Які стратегічні пріоритети визначають розвиток Вашого ЗВО?

Табл. (рис.) 5.2. Стратегічні пріоритети розвитку ЗВО

Управлінці (223 особи)

<i>Стратегічні пріоритети розвитку ЗВО</i>	<i>Осіб</i>	<i>%</i>
Підвищення якості вищої освіти	168	75
Покращення якості викладання	131	59
Покращення якості досліджень	104	47
Інтернаціоналізація вищої освіти	130	58
Професійний розвиток науково-педагогічних працівників	130	58
Інтеграція вищої освіти та досліджень	86	39
Імплементация ІТ у викладання	101	45
Взаємодія зі стейкхолдерами (роботодавці, випускники та ін.)	124	56
Взаємодія зі здобувачами вищої освіти	99	44
Взаємодія з регіональною спільнотою та вплив на її розвиток	64	29

Викладачі / дослідники (633 особи)

<i>Стратегічні пріоритети розвитку ЗВО</i>	<i>Осіб</i>	<i>%</i>
Підвищення якості вищої освіти	403	64
Покращення якості викладання	347	55
Покращення якості досліджень	271	43
Інтернаціоналізація вищої освіти	263	42
Професійний розвиток науково-педагогічних працівників	368	58
Інтеграція вищої освіти та досліджень	217	34
Імплементация ІТ у викладання	212	33
Взаємодія зі стейкхолдерами (роботодавці, випускники та ін.)	272	43
Взаємодія зі здобувачами вищої освіти	253	40
Взаємодія з регіональною спільнотою та вплив на її розвиток	152	24

Студенти / аспіранти (220 осіб)

<i>Стратегічні пріоритети розвитку ЗВО</i>	<i>Осіб</i>	<i>%</i>
Підвищення якості вищої освіти	139	63
Покращення якості викладання	104	47
Покращення якості досліджень	70	32
Інтернаціоналізація вищої освіти	88	40
Професійний розвиток науково-педагогічних працівників	88	40
Інтеграція вищої освіти та досліджень	61	28
Імплементация ІТ у викладання	64	39
Взаємодія зі стейкхолдерами (роботодавці, випускники та ін.)	88	40
Взаємодія зі здобувачами вищої освіти	93	42
Взаємодія з регіональною спільнотою та вплив на її розвиток	38	17



Перше, що можна відзначити за результатами опитування, це певні співпадиння у послідовностях пріоритетів (у таблиці позначено однаковим кольором).

<i>Послідовність пріоритетів, визначена</i>		
<i>управліннями</i>	<i>викладачами / дослідниками</i>	<i>студентами</i>
Підвищення якості вищої освіти (75%)	Підвищення якості вищої освіти (64%)	Підвищення якості вищої освіти (63%)
Покращення якості викладання (59%)	Професійний розвиток науково-педагогічних працівників (58%)	Покращення якості викладання (47%)
Інтернаціоналізація вищої освіти (58%)	Покращення якості викладання (55%)	Взаємодія зі здобувачами вищої освіти (42%)
Професійний розвиток науково-педагогічних працівників (58%)	Покращення якості досліджень (43%)	Інтернаціоналізація вищої освіти (40%)
Взаємодія зі стейкхолдерами (роботодавці, випускники та ін.) (56%)	Взаємодія зі стейкхолдерами (роботодавці, випускники та ін.) (43%)	Професійний розвиток науково-педагогічних працівників (40%)
Покращення якості досліджень (47%)	Інтернаціоналізація вищої освіти (42%)	Взаємодія зі стейкхолдерами (роботодавці, випускники та ін.) (40%)
Імплементация ІТ у викладання (45%)	Взаємодія зі здобувачами вищої освіти (40%)	Імплементация ІТ у викладання (39%)
Взаємодія зі здобувачами вищої освіти (44%)	Інтеграція вищої освіти та досліджень (34%)	Покращення якості досліджень (32%)
Інтеграція вищої освіти та досліджень (39%)	Імплементация ІТ у викладання (33%)	Інтеграція вищої освіти та досліджень (28%)
Взаємодія з регіональною спільнотою та вплив на її розвиток (29%)	Взаємодія з регіональною спільнотою та вплив на її розвиток (24%)	Взаємодія з регіональною спільнотою та вплив на її розвиток (17%)

На першому місці у всіх груп респондентів визначено пріоритет – «покращення якості вищої освіти». Як бачимо із отриманих послідовностей, потребу «покращення якості викладання» як другу за пріоритетністю відзначили управлінці та студенти, у викладачів / дослідників цей пріоритет займає позицію № 3.

Близько половини респондентів означили як стратегічні пріоритети наступні позиції: «професійний розвиток НПП», «інтернаціоналізація вищої освіти», «взаємодія зі стейкхолдерами».

Позицію «взаємодія зі здобувачами вищої освіти» обрали близько 40% респондентів, при цьому наголосимо, що у студентів цей пріоритет займає третю позицію за пріоритетністю.

Лише третина опитаних вбачають потребу у пріоритеті «інтеграція вищої освіти і досліджень», що говорить про актуальність посилення зусиль на всіх рівнях вищої освіти України від національного до інституційного та індивідуального, спрямованих на усвідомлення важливості розвитку дослідницької спроможності вітчизняних університетів, у тому числі для забезпечення якості вищої освіти (через осучаснення її змісту) та забезпечення інноваційного розвитку суспільства (через впровадження розробок, трансфер знань і технологій).

Одноставно найнижчим за рейтингом виявився пріоритет «взаємодія з регіональною спільнотою та вплив на її розвиток». Даний факт не може не засмучувати і свідчить про те, що наші ЗВО є слабо зорієнтованими на регіональні потреби та на виконання соціальної місії університетів, у тому числі і через розвиток регіональних спільнот.

У цілому за даним блоком можна констатувати «наявність розриву» у баченні стратегічних пріоритетів ЗВО між трьома головними учасниками такого стратегічного розвитку: управлінцями, викладачами / дослідниками та здобувачами вищої освіти. У світлі означеного варто підкреслити актуальність потреби спрямування відповідних зусиль задля посилення стратегічної спроможності ЗВО України.

Запитання: Які характеристики притаманні стилю управління у Вашому ЗВО?

Табл. (рис.) 5.3. Характеристики стилю управління у ЗВО

Управлінці (223 особи)

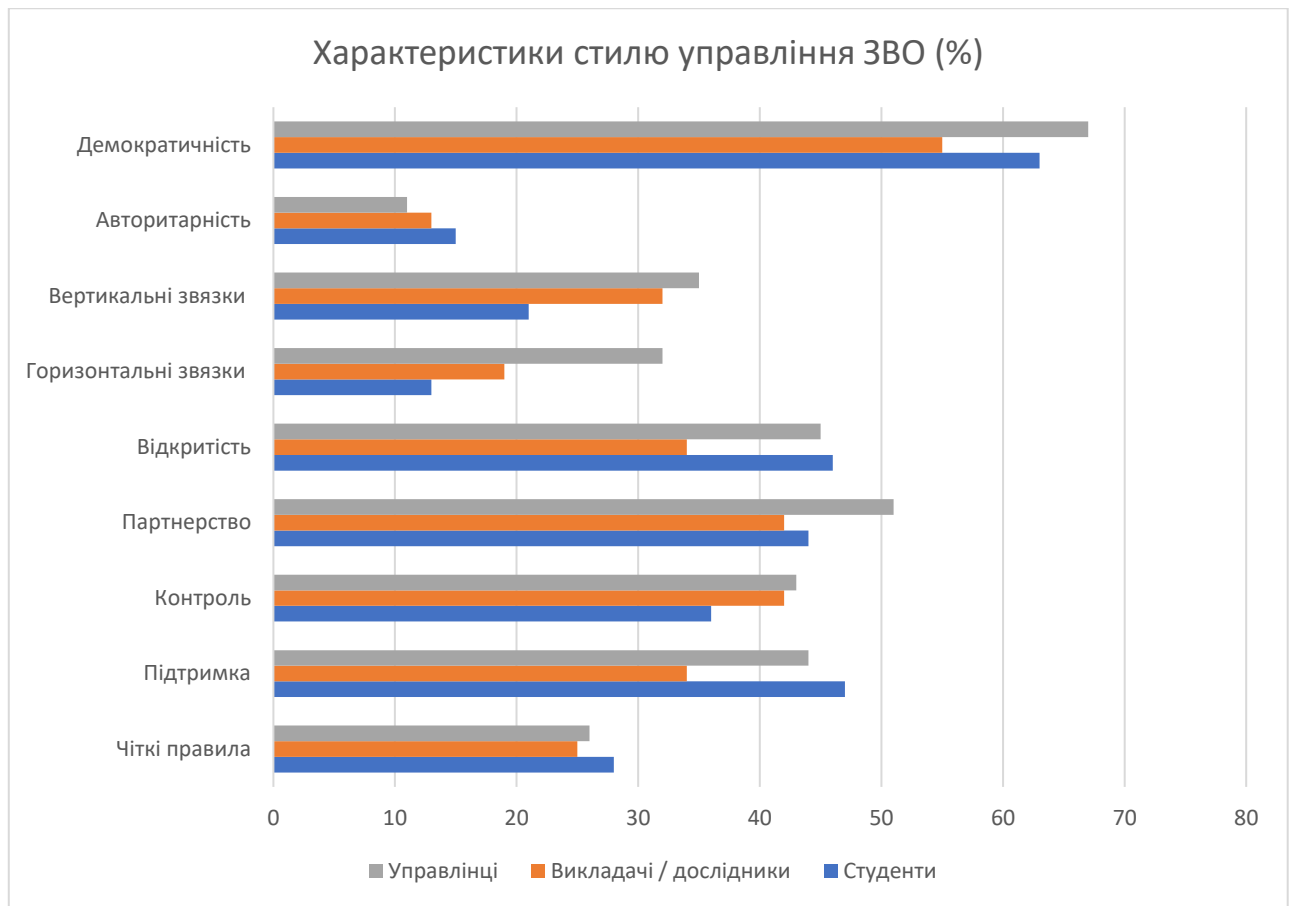
<i>Характеристики стилю управління у ЗВО</i>	<i>Осіб</i>	<i>%</i>
Демократичність	150	67
Авторитарність	24	11
Вертикальні зв'язки	79	35
Горизонтальні зв'язки	72	32
Відкритість	100	45
Партнерство	113	51
Контроль	97	43
Підтримка	98	44
Чіткі правила	58	26

Викладачі / дослідники (633 особи)

<i>Характеристики стилю управління у ЗВО</i>	<i>Осіб</i>	<i>%</i>
Демократичність	351	55
Авторитарність	83	13
Вертикальні зв'язки	203	32
Горизонтальні зв'язки	121	19
Відкритість	217	34
Партнерство	265	42
Контроль	263	42
Підтримка	215	34
Чіткі правила	156	25

Студенти / аспіранти (220 осіб)

<i>Характеристики стилю управління у ЗВО</i>	<i>Осіб</i>	<i>%</i>
Демократичність	138	63
Авторитарність	32	15
Вертикальні зв'язки	46	21
Горизонтальні зв'язки	28	13
Відкритість	101	46
Партнерство	96	44
Контроль	80	36
Підтримка	104	47
Чіткі правила	62	28



Отримані дані дають підстави таким чином визначити «найбільш типовий стиль управління» в університетах України: «демократичний, зорієнтований на партнерство, демонструє тенденцію до відкритості та підтримки, але активно використовує інструменти контролю».

За результатами опитування можна зазначити ще кілька цікавих особливостей:

- «вертикальні зв'язки» (характеристика ієрархічного управління) залишаються поки більш сильними у порівнянні з «горизонтальними зв'язками» (характеристика, притаманна моделі врядування);
- оцінка «авторитарності» коливається у межах 11-15%, але напевно є дещо заниженою з боку управлінців;
- викладачі / дослідники засвідчують нижчі рівні щодо «відкритості» та «підтримки» у порівнянні з управлінцями та студентами.

У цілому за даним блоком можна констатувати наявність трансформації управління на рівні університетів України у напрямі парадигми врядування та рекомендувати запроваджувати на рівні інституційних політик, процедур, механізмів та інструментів такі, що сприяють розбудові горизонтальних мереж, посиленню відкритості та підтримки.

Запитання: Хто, на Вашу думку, є основним агентом змін у вищій освіті України?

Табл. (рис.) 5.4. Агенти змін у вищій освіті України

Управлінці (223 особи)

Агенти змін у вищій освіті України	Осіб	%
Міністерство освіти і науки України	114	51
Керівники закладів вищої освіти	88	39
Викладачі, дослідники	89	40
Здобувачі вищої освіти	65	29
Громадські організації	23	10

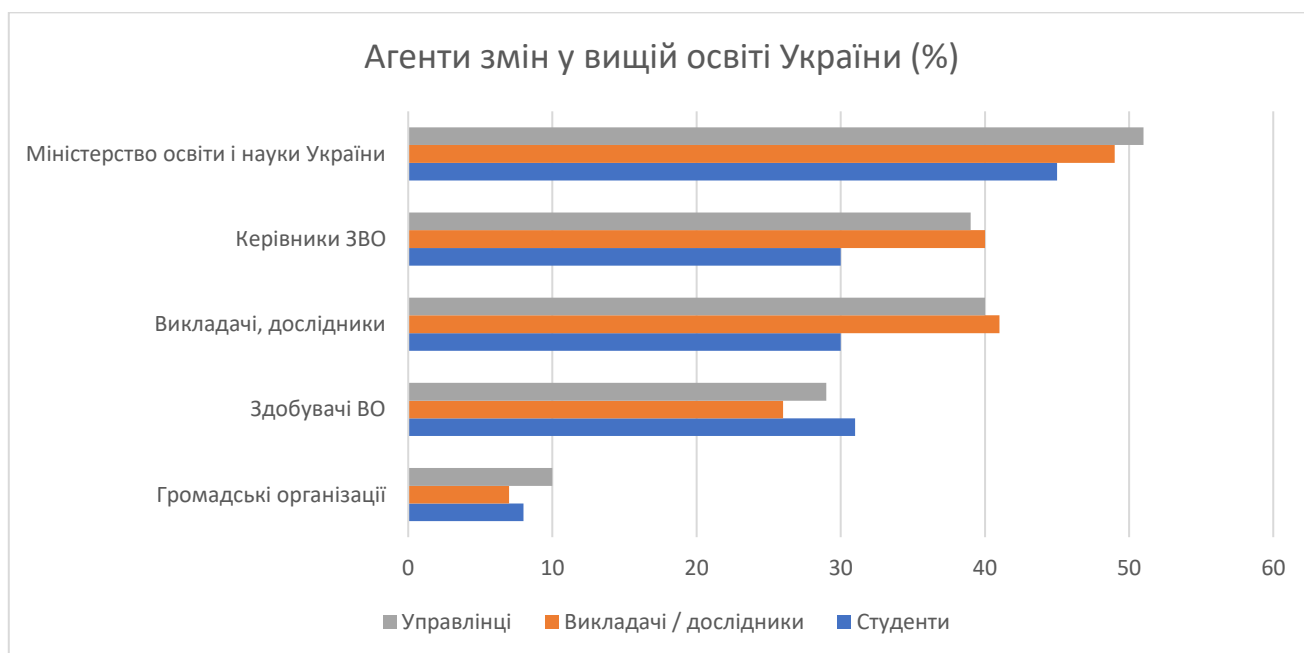
Викладачі / дослідники (633 особи)

Агенти змін у вищій освіті України	Осіб	%
Міністерство освіти і науки України	310	49
Керівники закладів вищої освіти	255	40
Викладачі, дослідники	261	41
Здобувачі вищої освіти	165	26
Громадські організації	42	7

Студенти / аспіранти (220 осіб)

Агенти змін у вищій освіті України	Осіб	%
Міністерство освіти і науки України	99	45
Керівники закладів вищої освіти	66	30
Викладачі, дослідники	67	30
Здобувачі вищої освіти	68	31
Громадські організації	18	8

15



Отримані дані свідчать про те, що система вищої освіти України продовжує перебувати у моделі «держава – регулятор» і критично потребує спрямування відповідних зусиль:

- щоб відійти від «патерналістських настроїв» та віри в «централізоване управління»;
- спрямованих на посилення автономії та інституційної спроможності університетів;
- щодо усвідомлення ключової ролі саме університетів (через їх керівників, викладачів, дослідників і студентів) у реалізації реформ у вищій освіті;
- з імплементації політик, механізмів та інструментів, притаманних моделі «держава – координатор / розбудовник мережі».

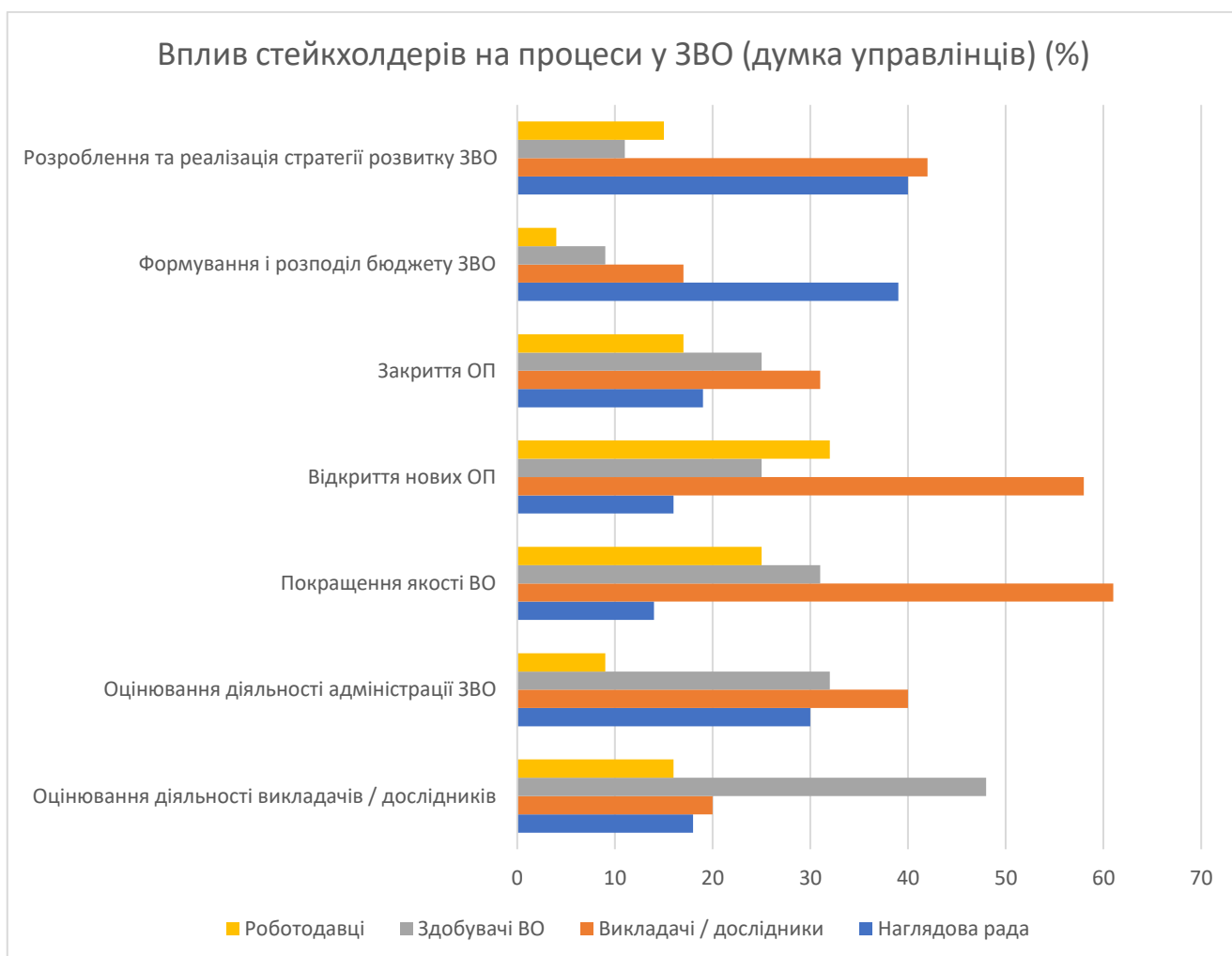
Тут доцільно нагадати про той факт, що подібне запитання (Хто, на Вашу думку, є основним агентом змін у вищій освіті України?) раніше ставилося нами також учасникам Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України (<https://ihed.org.ua/internationalization/proekt-progrmama-rozvytku-liderskogo-potentsialu-universytetiv-ukrayiny-2016-2019-roky/>). За результатами опитування учасники Програми засвідчили ключову роль у проведенні реформ у вищій освіті саме представників університету, а Міністерство як «агента змін» відзначили лише 7% учасників. Висновок, який вочевидь напрашується, полягає у суттєвому позитивному впливові вище зазначеної Програми на установки академічної спільноти – представників університетів, які були учасниками Програми.

Запитання: На які процеси у Вашому ЗВО здійснюють сильний вплив наступні суб'єкти?

Табл. (рис.) 5.5. Вплив внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на процеси у ЗВО

Управлінці (223 особи)

		Наглядова рада	Викладачі / дослідники	Здобувачі вищої освіти	Роботодавці
Розроблення та реалізація стратегії розвитку ЗВО	особи	90	93	25	34
	%	40	42	11	15
Формування та розподіл бюджету ЗВО	особи	87	39	19	10
	%	39	17	9	4
Закриття освітніх програм	особи	42	69	55	37
	%	19	31	25	17
Відкриття нових освітніх програм	особи	36	129	56	72
	%	16	58	25	32
Покращення якості вищої освіти	особи	31	136	69	56
	%	14	61	31	25
Оцінювання діяльності адміністрації ЗВО	особи	68	90	72	21
	%	30	40	32	9
Оцінювання діяльності викладачів/дослідників	особи	41	45	108	35
	%	18	20	48	16



Отже, управлінці вважають, що:

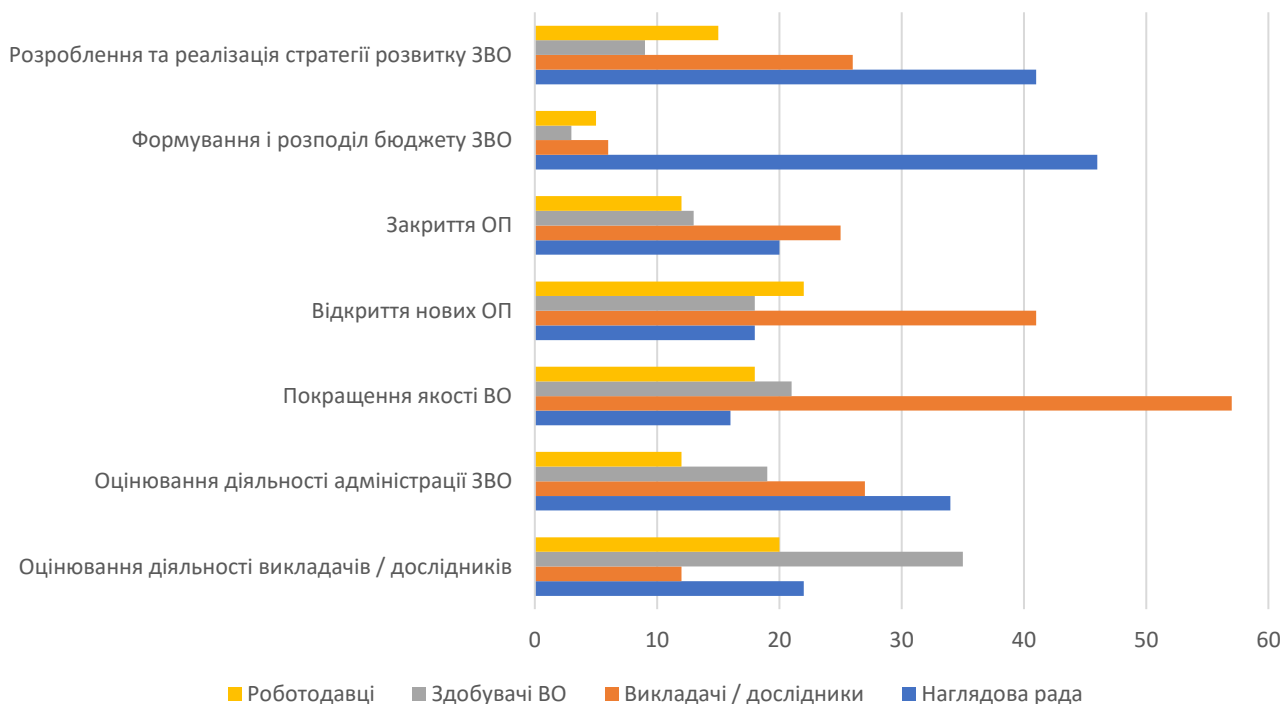
- роль Наглядової ради визначається функціями «розроблення та реалізація стратегії розвитку ЗВО», «формування і розподіл бюджету ЗВО» та «оцінювання діяльності адміністрації ЗВО»;
- викладачі / дослідники мають визначальну роль у процесах «покращення якості вищої освіти», «розроблення та реалізація стратегії розвитку ЗВО», «відкриття нових ОП» та «оцінювання діяльності адміністрації ЗВО»;
- роль студентів є суттєвою щодо процесів «оцінювання діяльності викладачів / дослідників», «оцінювання діяльності адміністрації ЗВО» та «покращення якості вищої освіти»;
- вплив роботодавців є суттєвим лише щодо процесу «відкриття нових ОП».

Викладачі / дослідники (633 особи)

		Наглядова рада	Викладачі / дослідники	Здобувачі вищої освіти	Роботодавці
Розроблення та реалізація стратегії розвитку ЗВО	особи	270	170	60	99
	%	41	26	9	15
Формування та розподіл бюджету ЗВО	особи	306	40	23	33
	%	46	6	3	5
Закриття освітніх програм	особи	133	164	87	77
	%	20	25	13	12
Відкриття нових освітніх програм	особи	120	271	117	144
	%	18	41	18	22
Покращення якості вищої освіти	особи	109	380	139	120
	%	16	57	21	18
Оцінювання діяльності адміністрації ЗВО	особи	227	177	125	78
	%	34	27	19	12
Оцінювання діяльності викладачів/дослідників	особи	145	82	235	135
	%	22	12	35	20

18

Вплив стейкхолдерів на процеси у ЗВО (думка викладачів / дослідників) (%)



У свою чергу, викладачі / дослідники вважають, що:

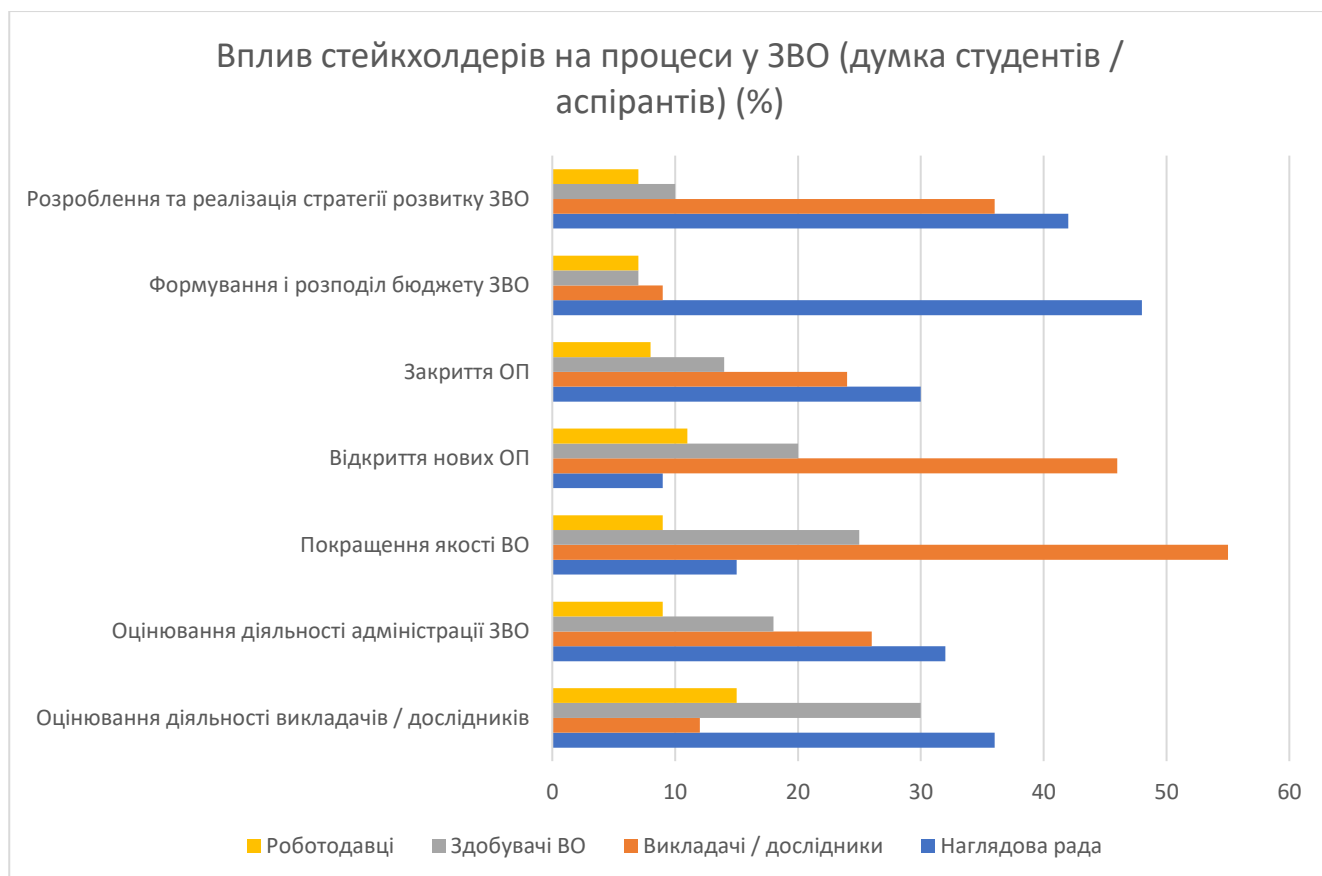
- роль Наглядової ради визначається функціями «розроблення та реалізація стратегії розвитку ЗВО», «формування і розподіл бюджету ЗВО» та «оцінювання діяльності адміністрації ЗВО»;
- викладачі / дослідники мають визначальну роль у процесах «покращення якості вищої освіти», «розроблення та реалізація стратегії розвитку ЗВО» та «відкриття нових ОП»;
- роль студентів є суттєвою щодо процесу «оцінювання діяльності викладачів / дослідників»;
- вплив роботодавців є суттєвим лише щодо процесу «відкриття нових ОП».

Студенти / аспіранти (220 осіб)

		Наглядова рада	Викладачі / дослідники	Здобувачі вищої освіти	Роботодавці
Розроблення та реалізація стратегії розвитку ЗВО	особи	92	80	23	16
	%	42	36	10	7
Формування та розподіл бюджету ЗВО	особи	105	20	16	16
	%	48	9	7	7
Закриття освітніх програм	особи	67	52	31	17
	%	30	24	14	8
Відкриття нових освітніх програм	особи	19	102	44	25
	%	9	46	20	11
Покращення якості вищої освіти	особи	33	122	54	19
	%	15	55	25	9
Оцінювання діяльності адміністрації ЗВО	особи	70	58	39	20
	%	32	26	18	9
Оцінювання діяльності викладачів/дослідників	особи	79	27	66	34
	%	36	12	30	15

19

Вплив стейкхолдерів на процеси у ЗВО (думка студентів / аспірантів) (%)



У свою чергу, студенти вважають, що:

- роль Наглядової ради визначається функціями «розроблення та реалізація стратегії розвитку ЗВО», «формування і розподіл бюджету ЗВО», «оцінювання діяльності адміністрації ЗВО» та «оцінювання діяльності викладачів / дослідників»;
- викладачі / дослідники мають визначальну роль у процесах «покращення якості вищої освіти», «відкриття нових ОП» та «розроблення та реалізація стратегії розвитку ЗВО»;
- роль студентів є суттєвою щодо процесу «оцінювання діяльності викладачів / дослідників»;
- вплив роботодавців є дуже несуттєвим.

Порівняння отриманих даних від представників трьох груп респондентів дає підстави констатувати, що в університетах України:

- діяльність Наглядових рад визначається впливом на процеси «розроблення та реалізація стратегії розвитку ЗВО», «формування і розподіл бюджету ЗВО», «оцінювання діяльності адміністрації ЗВО»;
- викладачі / дослідники мають визначальну вплив на процеси «покращення якості вищої освіти», «відкриття нових ОП» та «розроблення та реалізація стратегії розвитку ЗВО»;
- роль студентів є суттєвою щодо процесу «оцінювання діяльності викладачів / дослідників»;
- вплив роботодавців є, на жаль, несуттєвим.

Додатково підкреслимо, що оцінка впливу стейкхолдерів на формування та розподіл бюджету ЗВО значно різниться залежно від категорії респондентів. Цікаво, що оцінка впливу Наглядової ради підвищується при збільшенні віддаленості респондента від цієї Ради: 39% управлінців, 46% викладачів / дослідників та 48% студентів.

Зауважимо окремо також на той факт, що дуже низько оцінюється вплив на формування та розподіл бюджету ЗВО викладачів, їх участь у цьому процесі відзначають лише 17% управлінців, 6% викладачів / дослідників та 7% студентів. Незначним є також й вплив у процесі формування та розподілу бюджету ЗВО самих здобувачів освіти, участь яких відзначають 9% управлінців, 3% викладачів / дослідників та 7% студентів. Зазначене вказує на низький рівень практичного впровадження в університетах України концепції фінансової автономії.

Якщо ж зробити рефлексію отриманих результатів на «теоретичну модель» врядування у вищій освіті та забезпечення якості вищої освіти, то можна стверджувати актуальність для університетів України таких змін:

- посилення впливу роботодавців на процеси «покращення якості вищої освіти», «відкриття нових ОП»;
- посилення ролі здобувачів вищої освіти на процеси «розроблення та реалізації стратегії розвитку ЗВО», «покращення якості освітніх програм», «оцінювання діяльності адміністрації ЗВО» та «відкриття нових ОП»;
- посилення ролі викладачів / дослідників на процеси «оцінювання діяльності адміністрації ЗВО» та «формування та розподіл бюджету ЗВО».

Розділ 2. Вплив соціального середовища на ефективне врядування в українських університетах: світоглядно-компетентнісний аспект

Володимир Рябченко,
доктор філософських наук, старший науковий співробітник,
завідувач Відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти,
Інститут вищої освіти НАПН України
<https://orcid.org/0000-0001-6404-1045>

Анотація

Методичні рекомендації підготовлено на основі аналітичних матеріалів першого і другого етапів наукового дослідження. Вони націлюють вітчизняні заклади вищої освіти на демократизацію їх соціального середовища шляхом запровадження механізмів ефективного врядування, що має стати для них запорукою успішної євроінтеграції, отже, існування та розвитку. Розкрито сутність і генезис феномену влади-власності як джерела авторитаризму та визначального чинника блокування демократизації соціального середовища й основної причини затримки розвитку демократії в Україні та утвердження в ній правової держави. Акцентовано випереджувальну роль вітчизняних закладів вищої освіти у розбудові демократії на теренах України, що полягає у плеканні справжньої національної еліти, яка керується демократичними цінностями і державницьким світоглядом. Обґрунтовано, що виконанню такої ролі сприятиме запровадження механізмів ефективного врядування в управлінні діяльністю ЗВО. Доведено, що розвиток особистісного потенціалу академічного персоналу і здобувачів вищої освіти є інтегрованим критерієм результативності та ефективності університетського управління. Визначено основні чинники впливу соціального середовища на врядування. Роз'яснено системні причини негативного впливу соціального середовища на врядування в університетах України. Окреслено шляхи та підходи формування соціального середовища, яке б максимально сприяло ефективному врядуванню в університетах України в умовах євроінтеграції. Сформульовано світоглядно-методологічні засади, на яких має формуватися сприятливе для ефективного врядування соціальне середовище закладів вищої освіти. Зроблено рекомендації щодо запровадження механізмів ефективного врядування в управлінні діяльністю закладів вищої освіти в умовах євроінтеграції.

Актуальність теми наукового дослідження

Актуальність теми наукового дослідження та підготовки на підставі його результатів методичних рекомендацій зумовлена цілою низкою чинників інституційного, суспільного та глобального контекстів, що постають у вигляді викликів і потреб, які належить успішно долати та задовольняти особам з вищою освітою, оскільки від них визначально залежить творення соціальної дійсності в умовах ноосфери, отже, і майбутнє глобальної цивілізації. Це, своєю чергою, актуалізує вимоги до професійної та світоглядної компетентності таких осіб. У процесі нашого дослідження обґрунтовано, що рівень успішності у життєдіяльності людини залежить від рівня розвитку її особистісного потенціалу та світоглядної компетентності. Звідси постає необхідність створення умов у соціальному середовищі закладів вищої освіти, які б найліпшим чином сприяли максимально можливому розвитку особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти. Перебіг соціальної еволюції людини та цивілізаційного розвитку людства з достатньою переконливістю довів, що найвищого розвитку особистість людини досягає в умовах свободи, коли в неї з'являються можливості вибору для самоактуалізації та самореалізації.

Процеси глобалізації та євроінтеграції ставлять перед Україною виклики, які для неї мають історичну вагу та значущість, оскільки від успішної відповіді на них залежить її державна незалежність та інтегрованість у спільноту країн-лідерів сучасної цивілізації. До таких першочергових викликів відносяться демократизація українського суспільства та його вищої освіти й теоретико-методологічне забезпечення формування відповідних механізмів врядування на рівні закладів вищої освіти. В умовах загострення внутрішніх та зовнішніх загроз успішним освітнім реформам, саме розроблення та запровадження ефективних підходів до врядування на інституційному рівні дозволяє розраховувати на формування в університетських середовищах майбутньої національної еліти України, яка в особах випускників вітчизняних закладів вищої освіти (ЗВО) буде здатною забезпечити розбудову в ній реальної демократично-правової держави як основного чинника її потужного розвитку, що дозволить їй успішно долати глобальні цивілізаційні виклики.

Оптимальні умови для формування національної еліти створюються у демократичному соціальному середовищі, демократизація якого уможлиблюється завдяки запровадженню в ньому такої демократичної форми управління, як врядування. Адже в авторитарному середовищі свобода особистості обмежується. Авторитарне соціальне середовище блокує свободу людини. А у несвободі вільну людину не виховаєш. Хіба що раба. Вільна людина здатна до соціальної відповідальності не лише за свої життєві прояви, а й за те, що чиниться у соціальному середовищі її перебування, оскільки її свобода дозволяє займати принципову громадянську позицію. Підневільна, залежна від владних суб'єктів людина позбавлена таких можливостей. Залежність від владних суб'єктів тим менша, чим вищий рівень розвитку особистісного потенціалу людини та її компетентності у статусі, який вона займає у підвладному їм соціальному середовищі. І навпаки. Тож розвиток особистісного потенціалу всіх, а не лише здобувачів вищої освіти, суб'єктів діяльності ЗВО є всі підстави вважати не лише наслідком, а й базовою передумовою демократизації соціального середовища.

Спираючись на зазначену вище логіку в дослідженні нами визначено й актуалізовано принцип взаємозумовленості врядування як різновиду управління і демократичності соціального середовища, який проявляється в тому, що врядування з однієї сторони сприяє демократизації соціального середовища, а з іншої – стає реально можливим та найбільш ефективним лише в демократичному середовищі. В авторитарному середовищі врядування набуває ознак бутафорії, отже, неправдивості. Але і в соціальному середовищі закладу вищої освіти з низьким рівнем якості контингенту студентів і компетентності широкого загалу академічного персоналу запровадження механізмів врядування не забезпечить його належної демократизації, отже, і не зробить таке врядування ефективним.

На необхідності демократизації університетської діяльності та управління нею послідовно й наполегливо робиться наголос у документах, які започаткували й регламентують Болонський процес.

Зокрема, Велика хартія університетів (Magna Charta Universitatum), що була прийнята у Болоньї 18 вересня 1088 року, серед основних принципів, якими мають керуватися університети, визначили, що «дослідницька та викладацька діяльність має бути морально й інтелектуально незалежною від будь-якої політичної й економічної влади.» і далі «Свобода в дослідницькій і викладацькій діяльності є основним принципом університетського життя. Керівні органи й університети, кожний у межах своєї компетенції, повинні гарантувати дотримання цієї фундаментальної вимоги»². А серед способів, за допомогою яких

² Велика хартія університетів (Magna Charta Universitatum). URL: http://www.edupolicy.org.ua/files/Magna_Charta_Universitatum.pdf

мають реалізовуватися основні принципи університетської діяльності, Хартія визначила: «Кожен університет, з урахуванням конкретних обставин, має гарантувати своїм студентам дотримання свобод і умов, за яких вони могли б досягти своїх цілей у культурі й освіті»³.

У Комюніке конференції європейських міністрів вищої освіти, яка відбулася в Бельгії у містах Льовен та Лювен-ля-Ньов 28-29 квітня 2009 року, визначено: «Ми залишаємося цілковито відданими цілям Європейського простору вищої освіти, який є простором, де вища освіта перебуває у сфері державної та суспільної відповідальності (public responsibility), і де усі інституції вищої освіти, крізь розмаїття своїх місій, відповідають на ширші потреби суспільства. Наша мета полягає у забезпеченні того, аби інституції вищої освіти мали потрібні ресурси для продовження реалізації повного спектру своїх цілей – підготування студентів до їхнього подальшого життя в якості активних громадян у демократичному суспільстві; створення та підтримування широкої та найсучаснішої бази знань, а також стимулювання дослідницької діяльності та інноваційності. Впроваджувана нині необхідна реформа систем та політик вищої освіти продовжуватиме бути тісно пов'язаною із європейськими цінностями інституційної автономії, академічної свободи та соціальної справедливості, і вимагатиме повного залучення студентів та адміністрації до цих процесів»⁴.

У Будапештсько-Віденській декларації про створення Європейського простору вищої освіти зазначено: «Ми, Міністри, ще раз засвідчуємо прихильність до академічної свободи, так само як і до автономності та відповідальності вищих навчальних закладів, як принципів Європейського простору вищої освіти, і підкреслюємо роль вищих навчальних закладів, яку вони відіграють у зміцненні мирних демократичних суспільств і посиленні суспільної єдності»⁵.

І насамкінець, у Паризькому комюніке від 25 травня 2018 року зроблено наголос на тому, що «Академічна свобода і добросесність, інституційна автономія, участь студентів і працівників у врядуванні вищої освіти та громадська відповідальність вищої освіти й за вищу освіту становлять основу ЄПВО. Спостерігаючи, як останніми роками деякі з цих фундаментальних цінностей заперечувалися в деяких з наших країн, ми рішуче беремо на себе обов'язок пропагувати й захищати їх у всьому ЄПВО через інтенсивний політичний діалог і співпрацю»⁶.

Таким чином, виходячи з вимог Болонського процесу, стає цілком очевидним те, що університетам з авторитарним і нечесним соціальним середовищем двері у Європейський простір вищої освіти зачинені, а це позбавляє їх перспективи не лишень підвищення конкурентоспроможності й розвитку, а й існування в майбутньому. З цього витікає, що альтернативи демократичному й добросесному соціальному середовищу ЗВО немає, принаймні для тих закладів, які прагнуть бути конкурентоспроможними у Європейському просторі вищої освіти та Європейському дослідницькому просторі. Саме тим вітчизняним закладам вищої освіти, які прагнуть успішного інтегруватись у цей простір, стануть у нагоді наші рекомендації.

Запропоновані у цьому розділі рекомендації допоможуть зацікавленим особам з'ясувати наступне:

- Визначальні чинники впливу соціального середовища на врядування.
- Системні причини негативного впливу соціального середовища на врядування в університетах України.
- Термінологічну визначеність у позначенні врядування як соціального феномену.
- Сутність результативності та ефективності діяльності закладів вищої освіти як критеріїв ефективного врядування в їхньому соціальному середовищі.
- Шляхи і підходи у формуванні соціального середовища, яке б максимально сприяло ефективному врядуванню в університетах України в умовах євроінтеграції.

³ Велика хартія університетів (Magna Charta Universitatum). URL: http://www.edupolicy.org.ua/files/Magna_Charta_Universitatum.pdf

⁴ Комюніке конференції європейських міністрів вищої освіти, Льовен та Лювен-ля-Ньов, 28-29 квітня 2009 року. URL: [http://www.edupolicy.org.ua/files/Louvain_Communique\(2009\).pdf](http://www.edupolicy.org.ua/files/Louvain_Communique(2009).pdf)

⁵ Будапештсько-Віденська декларація про створення Європейського простору вищої освіти (12 березня 2010 року). URL: <https://nau.edu.ua/ua/menu/navchannya/bolonskij-proczes/budapeshtsko-videnska-deklaraciya.html>

⁶ Паризьке комюніке (Париж, 25 травня 2018 р.). URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2018/06/06/12/paris-communiqueenua2018.pdf>

Основні теоретичні положення та світоглядно-методологічні засади формування сприятливого соціального середовища для запровадження в ньому механізмів ефективного врядування

Для того, щоб конкретні рекомендації щодо демократизації соціального середовища ЗВО в умовах євроінтеграції шляхом запровадження механізмів ефективного врядування були обґрунтованими і зрозумілишими, сформулюємо попередньо світоглядно-методологічні засади, на які ці рекомендації спираються як у своєму змісті, так і у практичній реалізації.

Ключовим питанням у науковому дослідженні актуалізованої проблеми постало з'ясування та адекватне тлумачення сутності врядування як соціального феномену й засобу налагодження та оптимізації відносин у людських спільнотах й управління їхньою спільною діяльністю. Для цього нами на першому етапі дослідження було проаналізовано:

- генезис врядування як соціального феномену та форми управління;
- термінологічний дискурс з визначення поняття «врядування» і тлумачення його сутності;
- принципи врядування як його механізми, завдяки реалізації яких воно уможливується.

У результаті здійсненого аналізу було встановлено, що врядування як соціальний феномен і форма управління безвідносно поняття, яким його стали позначати у новітній історичний час, таке ж давнє як людський світ. Воно виникло ще у доцивілізаційний період і мало прояви, бодай і у примітивних формах, у первісних людських соціумах, в яких ще не відбулося відчуження влади та її привласнення панівною верствою, як то сталося в цивілізаційних спільнотах. На наш погляд, розуміння й адекватне усвідомлення сутності відчуження влади, яка стає владою-власністю, має надзвичайно важливе методологічне значення як у теоретичному, так ще більше у практичному сенсі на шляху демократизації соціального середовища не лише ЗВО, а й суспільства в цілому. Це підтверджується всією історією світової цивілізації, включаючи її сьогодення, зокрема, України. Те, що вона «пасе задніх» у своєму суспільно-економічному розвитку навіть серед тих країн, які й наближено до неї не володіють людськими, природними, територіальними та іншими важливими для свого успішного розвитку ресурсами, можна пояснювати безліччю причин, серед яких виявиться багато й вагомих.

Логіка критичного аналізу сучасної української соціальної дійсності, очевидцями і співучасниками творення якої ми є, виводить на певні «спільні знаменники», під які можна підвести розмаїття цих причин, як зовсім дрібних, так і вагомих. Окрім цього, є «спільні знаменники» найвищого рівня. Це - суб'єктивна точка зору, але автор як аналітик неодноразово у своїх публікаціях обґрунтовував і підводив причини низької конкурентоспроможності України та її відставання у цивілізаційному розвитку під спільний знаменник, який називається відчуженням влади від українського народу, який нею володіє лише де-юре, але не де-факто. Ще на початку новітньої незалежності України, у 90-х роках минулого століття, її держава як суспільний інститут влади була захоплена олігархічно-клановими угрупованнями, які утримують її під своїм контролем і донині. Волевиявлення народу як фактичне володіння ним державою використовується в нашому суспільстві лише на етапах відбирання влади в одних угруповань та привласнення іншими можновладцями, що було продемонстровано нефальсифікованими виборами і двома народними революціями.

Скільки за період незалежності України як Держави було фальсифікованих, а скільки нефальсифікованих виборів – це питання потребує окремого дослідження. Але те, що деякі з них фальсифікувались на рівні виборчих дільниць, округів і навіть у масштабах країни є очевидними й суспільно визнаними фактами, які не завжди розглядалися чи підтверджувалися у судовому порядку. В розумінні методології забезпечення демократії принциповим є не кількість фальсифікованих виборів, а усвідомлення недопустимості самої фальсифікації виборів як факту і прояву псевдодемократії, якою зазвичай як своєрідним демократичним камуфляжом прикривається авторитаризм. І ця проблема як системна соціальна хвороба надзвичайно актуальна в українському суспільстві та її соціальних осередках. Фальсифікація виборів – це те, що суперечить базовим засадам демократії та принципам врядування, а саме, чесності, прозорості, публічності, відкритості. Тому, коли нечесність, непрозорість, упередженість допускається на етапі формування представницьких органів, цим передбачається, отже, програмується так звана «керована демократія», що хоронить реальну демократію на старті її формального започаткування.

Розглянемо системні причини відчуження влади в людських соціумах, які унеможливлювали протягом історії світової цивілізації та продовжують нині блокувати запровадження демократичних форм правління у спільнотах людей як у масштабах суспільств, так і локальних соціальних середовищ, у тому числі ЗВО. Адекватне розуміння й усвідомлення генезису відчуження влади в людських спільнотах і

привласнення її панівними верствами, на наш погляд, є ключовим питанням у методології забезпечення демократії та запровадження механізмів врядування.

Коротко висвітлимо генезис відчуження влади, що породжує такий соціальний феномен, як влада-власність. Skorистаємося для цього фундаментальним дослідженням сучасного українського філософа Ю. Павленка⁷. Відчуження влади від пересічних членів соціуму, прояви якого ми бачимо в умовах сучасної цивілізації, стало можливим у стратифікованих експлуаторських суспільствах раннього державного типу ще на етапі започаткування цивілізаційного розвитку людства, витoki якого сягають щонайменше у VIII тисячоліття до н. е. Економічною передумовою виникнення цивілізаційних суспільств стала виробляюча економіка, яка забезпечила стабільне отримання додаткового продукту, що підлягав перерозподілу між членами соціуму і використання для спільних потреб, а також для забезпечення правлячої верхівки соціуму. Експлуаторські суспільства з'явилися в результаті монополізації ключових суспільних посад правлячою верхівкою, що переймалася перерозподілом додаткового продукту, який можна вважати прототипом сучасного бюджету країни. Власне звідси й постав феномен влади-власності, який протягом останніх десяти тисяч років соціальної еволюції людства, що іменується її цивілізаційним та історичним періодом, домінує у більшості суспільних утворень земної спільноти і донині.

З цього приводу Ю. Павленко зазначає: «Сьогодні можна вважати твердо встановленим, що не поява приватної власності на засоби виробництва тягла за собою народження експлуатації й соціальної нерівності, а навпаки, ускладнення суспільної організації, пов'язане з посиленою диференціацією сфер діяльності, вело до ділення людей на дві основні групи: керуючих і керованих. Перші, які монополізують владу-власність на суспільні ресурси, організовуючи виробництво й перерозподіл матеріальних благ, концентрують у своїх руках додатковий продукт і витрачають його, у значній мірі, для престижних цілей. Суспільний розподіл праці веде до соціального розшарування, експлуатації та майнової нерівності»⁸. Суспільства, в яких влада-власність на основні ресурси зосереджена в руках спадкоємної соціальної знаті, Ю. Павленко називає ранньокласовими. На пізніших стадіях цивілізаційного розвитку між владною верхівкою й рядовим населенням поступово почав вклинюватися клас власників, з яких одні багатішали, а інші біднішали й переходили до класу незаможних. Правляча знать експлуатувала населення через податковий апарат. «Таким чином, державно-бюрократичної експлуатації зазнають як об'єднані в общини дрібні виробники – безпосередньо, так і залучені вже в приватний сектор особи, які не володіють власними засобами існування – опосередковано, через податковий пресинг на підприємців, що надають їм роботу. Подібне типове і для постсоціалістичних, як і постколоніальних, країн»⁹.

Приватна власність почала тіснити владу-власність приблизно п'ять століть тому. І то лишень у суспільствах, які входять до Західноєвропейської цивілізації і в яких зародився капіталізм. У суспільствах Близького Сходу, в Індії, Китаї, Японії, які репрезентують Мусульманську та Східно-Азіатську регіональні цивілізації, влада-власність домінувала до XX століття включно. Наприклад, Японія з монархічної феодалної мілітаризованої держави взяла курс на перетворення у модерну, високорозвинену країну після завершення Другої світової війни.

На етапі зародження капіталізму приватна власність розпочала активний наступ на владу-власність не для того, щоб звільнити від експлуатації і безправності пересічних громадян, які не мали такої власності. Це робилося спочатку задля отримання більших свобод у розгортанні приватного бізнесу й нарощування приватного капіталу, а потім і для підпорядкування влади-власності й перетворення державного механізму на засіб класового панування в суспільстві. Достовірність такої інтерпретації претензій приватного капіталу на державну владу як свою власність, підтверджує новітній історичний досвід відновлення на теренах України державності та започаткування дикого, отже, незагнужданого державою капіталізму, який миттєво привласнив державу й почав її використовувати як засіб приватного збагачення та панування в українському суспільстві. Якщо в західноєвропейських країнах процес захоплення державної влади приватним капіталом еволюціонував протягом століть, то в Україні це відбулося в межах одного десятиліття, а саме, в 90-х роках XX століття. Україна буквально звалилася в епоху дикого капіталізму як у своєрідне цивілізаційне провалля, з якого не може й дотепер вибратися. А не вибратися з нього вона теж не може, оскільки затримка хоронить у цьому цивілізаційному проваллі українську державну незалежність.

⁷ Павленко Ю.В. История мировой цивилизации. Философский анализ. К.: Феникс, 2002. 760 с.

⁸ Павленко Ю.В. История мировой цивилизации. Философский анализ. К.: Феникс, 2002. С. 38.

⁹ Павленко Ю.В. История мировой цивилизации. Философский анализ. К.: Феникс, 2002. С. 39.

Такий невтішний прогноз виходить з історичного часу та геополітичної ситуації, в яких перебуває нині Україна, що не дає їй шансів на тривале еволюціонування, на кшталт країн Західноєвропейської цивілізації, у стані дикого, незагнужданого сучасними демократичними механізмами капіталізму. Україні якомога швидше необхідно інтегруватися у співтовариство європейських країн із демократично-правовими державами, що має вберегти її від втрати державності в результаті ескалації неоімперського експансіонізму середньовічного штибу з боку Росії, а український народ від поглинання та асиміляції так званим «руським міром». Тому, з огляду на розташування України між країнами Західноєвропейської цивілізації і Євразійською Росією, яка по-варварськи віроломно зламала світовий порядок, та, виходячи з геополітичної ситуації, в якій Україна опинилася у такому міжцивілізаційному протистоянні, євроінтеграцію є всі підстави розглядати як єдино можливу альтернативу для збереження Української державності, отже, як історичну закономірність. А успішно інтегруватись у цивілізовану європейську спільноту України зможе за умови, коли в ній буде розбудована реальна демократично-правова держава і в її суспільному середовищі будуть сповідуватись демократичні цінності як передумова і наслідок демократизації. В умовах захопленої держави приватним капіталом та симбіозу бізнесу й політики таку розбудову здійснити неможливо, що підтверджує майже тридцятилітнє блукання України навколо цивілізованого простору.

Для того, щоб Україна вийшла з цього блукання на стовповий шлях цивілізованого розвитку, вирвавши з пазурів олігархічних кланів державу як інститут суспільної влади, їй потрібна не за статусом, а за своєю світоглядною і професійною компетентністю національна еліта, яку покликані зрощувати українські університети. Заради цього вони повинні демократизувати своє соціальне середовище, в якому створюються найсприятливіші умови для актуалізації й самореалізації особистості як запоруки розвитку людського капіталу. Рефреном у нашому дослідженні й у публікаціях проходить твердження, що демократизацію соціального середовища вітчизняних університетів слід розглядати не як самоціль, а як засіб зрощення національної еліти, здатної вивести Україну на цивілізований шлях розвитку не наздогін, а на випередження, як то зробила Японія. А щоб така здатність формувалася в особистостях здобувачів вищої освіти, необхідно створювати в університетському середовищі можливості для набуття демократичних цінностей і розвитку критичного мислення та зайняття ними принципової громадянської позиції. Критичне мислення у випускників вітчизняних університетів має бути адекватним, а їхня громадянська позиція – конструктивною, що має у цьому сенсі їх відрізнити в кардинально кращу сторону від політичної опозиції, яка дає деструктивні уроки, керуючись принципом «чим гірше у суспільстві, тим краще перехопити в ньому владу у свої руки».

Громадянську компетентність можна сформувати лише словами правди, а не брехні чи якихось книжкових знань, відірваних від реалій соціальної дійсності, в умовах якої ця компетентність формується. Нинішні покоління здобувачів вищої освіти не отримали у спадок від старших поколінь вільну демократичну державу, оскільки вона захоплена олігархами, а тому й не є демократичною. Вони як громадяни України відповідальні за її історичне майбутнє, а тому мають стовідсоткове право знати правду про те, як таке лихо трапилось. Інакше вони не будуть знати, як це лихо побороти, як звільнити державу і поставити її на службу всьому народові, який за Конституцією України є її власником. Зовсім новітню історію не можна замулити у свідомості громадян України, які започаткували її як Державу своїм Референдумом 1 грудня 1991 року, казочками про те, що влада від Бога, а поділ на багатих і бідних відбувся справедливо. Мовляв, ті, що стали багатими, свого часу не лінувалися і працювали більше та навпаки, неімущими чи зовсім бідними стали ті, хто лінувався й менше працював.

У цьому контексті доречно цитата з монографії Ю. Павленка: «К. Маркс іронізує над розповсюдженими в буржуазному середовищі уявленнями про те, що в незапам'ятні часи існувала, з одного боку, купка трудолюбивих, розумних і, перш за все, бережливих обранців і, з другого – маса ледарів, які спускали все, що в них було, в результаті чого перші накопичили багатство, а другі залишились ні з чим. На його думку, первісне нагромадження являло собою, перш за все, насильницьке відлучення виробників від засобів виробництва...»¹⁰. Ось такими казочками протягом багатьох століть і тривалих тисячоліть ще задовго до виникнення приватного капіталу панівні верстви присипляли свідомість поневоленого люду у своїх суспільствах, примушуючи його до покірності. З вершин XXI століття нової ери в умовах ноосфери ми розуміємо, що такий тривалий час тримати у полоні можна лише темну свідомість людей, які неписьменні, неграмотні та нездатні критично аналізувати дійсність, у якій вони жили. В наш час просвітлювати писемну і грамотну свідомість здобувачів вищої освіти та вчити їх критично мислити покликані науковці та

¹⁰ Павленко Ю.В. История мировой цивилизации. Философский анализ. К. : Феникс, 2002. С. 567.

університетські викладачі, передусім гуманітарії. У цьому контексті скажемо коротку, зважаючи на формат публікації і тему наукового дослідження, але глибоку правду про те, як відбулося привласнення влади в українському суспільстві можновладцями. Цю правду необхідно транслювати не лише у свідомість студентів, а й усіх громадян України, спонукаючи їх до активної консолідації у громадянському суспільстві, яке було б здатне забезпечити народ від свавілля та некомпетентності владних суб'єктів.

Тож згадаймо, як і чому таке захоплення держави як суспільного інституту влади стало можливим. Після Всеукраїнського референдуму 1 грудня 1991 року Україна трансформувалась у самостійну незалежну державу з колишньої республіки Радянського Союзу, в якому не було інституту приватної власності, але влада в ньому лише номінально належала народу, а реально нею володіла партійно-державна номенклатура. В останній конституції СРСР¹¹ друга стаття декларувала, що вся влада в СРСР належить народу, який здійснює державну владу через Ради народних депутатів. А шоста стаття акцентувала, що: «Керівною і направляючою силою радянського суспільства, ядром його політичної системи, державних і громадських організацій являється Комуністична партія Радянського Союзу. КПРС існує для народу і служить народу.» Як «служив» тоталітарний режим під керівництвом КПРС радянському народові, у конгломераті якого був і український, тепер уже достеменно відомо. Результати цього «служіння» влади-власності комуністичного режиму обчислюються десятками мільйонів людських втрачених життів і знівечених доль. Але за відсутності інституту приватної власності, яка суперечила доктрині комуністичної ідеології, суб'єкти влади-власності, маючи можливості розпоряджатися колосальними загальнонародними надбаннями, не могли нічого собі привласнити, коли були при владі й тим паче, коли її покидали. Тому на момент розпаду Радянського Союзу в Україні як самостійній державі серед її громадян не було розшарування за майновим цензом. Тим паче тоді не спостерігалось на її теренах поляризації на багатих і малозабезпечених або й зовсім збіднілих, яка стала очевидною буквально через декілька років, а точніше у другій половині 90-років минулого століття. Між цими полярностями з'явився прошарок достатньо забезпечених і відносно заможних громадян, але статки яких були значно меншими від того, що мали новоявлені багатії, найбагатших з яких стали називати можновладцями, оскільки вони взяли під свій контроль владу в українському суспільстві та почали її використовувати у своїх приватних інтересах.

Для всіх громадян України, які були сучасниками, отже, свідками першого десятиліття української державної незалежності, цілком очевидно була кореляція з певними причинами розшарування населення на зазначені верстви за майновим цензом. Найчисельніша верства сформувалась із громадян, основним джерелом матеріального забезпечення яких була заробітна плата. В категорію збіднілих і зовсім бідних потрапили пенсіонери й безробітні. Прошарок з достатньо забезпечених і навіть заможних громадян у порівнянні з тими, хто жив на одну зарплату чи пенсію, утворилася з кооператорів, підприємців та інших категорій осіб, які започаткували свої приватні виробництва, та інші види господарської діяльності, бізнесу, тощо. Ця новоявлена в українському суспільстві категорія громадян репрезентувала паростки так званого середнього класу, який у цивілізованих країнах слугує соціально-економічним базисом демократії, оскільки його представники, з однієї сторони, матеріально незалежні від держави, а з іншої – найбільше зацікавлені у підтримці держави як гаранта суспільної справедливості й цивілізованої конкуренції. Як підтверджує світовий досвід, середній клас формується з найактивніших і з найпродуктивніших громадян, які за умов рівності всіх перед законом та однакових для всіх правил конкуренції здатні не лише до самозабезпечення, а й забезпечення держави шляхом наповнення бюджету.

На визначальній ролі середнього класу в розвитку держави свого часу наголошував ще Аристотель: «Таким чином, з природного стану держави неминуче випливає, що вона матиме найкращий державний устрій, коли її складатимуть «середні» громадяни. Ці середні громадяни здебільшого й застережені від певної шкоди. Вони-бо не зазіхають на чуже добро, як бідняки; інші ж люди не заздять їм через їхні статки, подібно до того як бідняки заздять на статки заможних. Знову ж таки, вони не чинять нікому зла, як і їм решта, тому їхнє життя минає в безпеці. Ось чому Фоклід висловив чудове побажання (мати) багато «середнього» – найбільше благо; жити в державі я бажаю середнім»¹².

Цей прошарок населення за чисельністю був значно меншим від широкого загалу громадян України, які жили на одну зарплату або пенсію чи були зовсім безробітними. На превеликий жаль, середній клас як

¹¹ Конституция (Основной Закон) Союза Советских Социалистических Республик. Принята на внеочередной седьмой сессии Верховного Совета СССР девятого созыва 7 октября 1977 г. URL: <http://www.hist.msu.ru/ER/Etext/cnst1977.htm#>

¹² Аристотель. Природа людини і форми державного устрою. *Демократія: Антологія / Упоряд. О. Проценко. К. : Смолоскип, 2005. С. 230.*

базис демократії так і не розвинувся за своєю чисельністю у дієву продуктивну соціально-економічну силу цивілізованого розвитку українського суспільства. Мільйони активних, підприємливих, конкурентоспроможних на цивілізованих ринках праці українських громадян свою продуктивність демонструють за межами України і розвивають економіку інших країн, оскільки на рідних теренах не створені суспільно-політичні умови для гідної реалізації їхнього особистісного потенціалу як людського капіталу.

Раптова в історичному вимірі поява багатіїв із загалу рівних за майновим цензом громадян України є наслідком невиконання суспільного договору державою, який був маніфестований Всеукраїнським референдумом 1 грудня 1991 року. А по суті, таке невиконання суспільного договору з тяжкими наслідками для широкого загалу населення України можна кваліфікувати як зраду держави перед своїм народом. Адже не на такі наслідки сподівався цей народ, коли започатковував свою державу, яка мала йому служити. Започаткована волевиявленням українського народу, який на той час не був стратифікований за майновим цензом, держава як інститут влади мала історичну місію та першочерговий обов'язок перед своїм народом, запроваджуючи в суспільні відносини інститут приватної власності, гарантувати громадянам України, як мінімум, охорону та збереження їхніх індивідуальних майнових і фінансових накопичень та приналежних часток всенародної власності. А як максимум, держава мала гарантувати примноження цієї стартової індивідуальної приватної власності кожним громадянином на засадах справедливості й рівноправності через реалізацію власної особистості у своїй життєдіяльності. Лишень у такий спосіб можливо розбудовувати демократичне суспільство, базовою умовою якого є вільні громадяни, запорукою чого має бути їхня самодостатність, що передусім забезпечується економічною і матеріальною незалежністю індивіда. На превеликий тепер уже історичний жаль, держава не виконала такої місії. Брутально порушивши суспільний договір з українським народом, а по суті, зрадивши його, вона зіграла на руку купці тих новоявлених багатіїв, які й стали панівною верствою в українському суспільстві, що з роками чисельно збільшилась переважним чином шляхом соціального паразитування за рахунок продуктивних громадян.

Таке категорично жорстке визначення має беззаперечну аргументовану доказову базу, яку за історично фактологічною очевидністю неможливо спростувати. Методологічною основою цього обґрунтування може слугувати Закон збереження матерії у формулюванні М. Ломоносова: «Всі зміни, що трапляються в природі, такого суть стану, що скільки чого в одного тіла віднімається, стільки додається до іншого. Так, коли де убуде трохи матерії, то збільшиться в іншому місці»¹³. Спираючись на цей закон, можна зробити цілком релевантну інтерпретацію майнового розшарування українського народу в процесі трансформації українського суспільства з планової економіки в ринкову із запровадженням в ньому інституту приватної власності. Не потребує доказів за своєю очевидністю те, що віднялося у населення України, а саме – грошові заощадження, що були поміщені в установи Ощадного банку СРСР та державного страхування СРСР, а також зберігалися в державних цінних паперах¹⁴, і всенародне майно, яке пішло у приватизацію¹⁵. Менш доказово з позицій юридичної казуїстики упередженого стибу, але цілком очевидно, де чи в кого збільшилося на те, що віднялося в українського народу шляхом гіперінфляції та ваучеризації. Панівна верства так раптово виникла в українському суспільстві саме завдяки оволодінню фінансовими і матеріальними ресурсами, які належали всьому народові, у такі віртуальні способи. Як виявилось, в епоху знань, щоб неймовірно збагатитися одним, а збідніти іншим, не потрібно йти війною для загарбання півсвіту, а достатньо використати грамотно вибудовані «кидкові» схеми, з допомогою яких у сучасних фінансових системах знеособлене знаковими вираженнями багатство дуже швидко в межах чинного правового простору перекочувало з одних рук в інші та набуло в них, як і в епохи завойовницьких війн і грабіжницьких походів, натурального вигляду й адекватної розмірам могутності.

Н. Сидорова у більш категорично звинувачувальній тональності характеризує несправедливе розшарування за майновим цензом громадян України в умовах її державної незалежності: «Народ повірив, кинувся отримувати свій «папірець» і свою частку ... А 20 років потому можна сміливо стверджувати, що процес розграбування НВП (національного валового продукту) України був і є абсолютно підконтрольний ОЗУ (організованого злочинного угруповання), аналогів якого немає у світі. Тому що масштабним злочином

¹³ Филипова Е. Сколько лет закону сохранения материи. *Парламентская газета. Издание Федерального собрания Российской Федерации*. URL: <https://www.pnp.ru/social/skolko-let-zakonu-o-sokhranenii-materii.html>

¹⁴ Ковтун А. Хто «нагрівся» на ощадвкладеннях СРСР. *Українська правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2008/01/18/156776/>

¹⁵ Державна програма приватизації майна державних підприємств. Додаток до Постанови Верховної Ради України від 7 липня 1992 року N 2545-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2545-12>

проти української нації, що має назву приватизації, керують вищі посадові особи країни і кримінальні авторитети. Результат діяльності антинародного альянсу плачевний: стратегічні промислові об'єкти і фінансові потоки виявилися в руках тепер уже всесвітньо відомих олігархів і політиків. Вони мають нахабство вважати себе господарями відібраного у своїх співгромадян національного багатства. Очевидно, не розуміючи, що розпоряджаються чужими матеріальними благами тимчасово, поки бідний народ не прозрів остаточно і не вирішив повернути своє»¹⁶.

Автор сподівається, що в умовах зовнішньої загрози з боку Росії і внутрішнього незадоволення своїм життям та суспільним розвитком з боку народу в можновладців України має в кінцевому підсумку спрацювати інстинкт самозбереження, який буде мотивувати їх до уникнення експропріації їхнього майна та інших надбань, бодай і здобутих у неправедні способи, на яку натякає Н. Сидорова. Вони все ж таки мають втямити цитовану вище настанову Аристотеля, доцільність і практичність якої багаторазово підтверджена у новітній історії цивілізації. Заздрять багатству не представники середнього класу, а люмпенізовані верстви населення, які залюбки підтримують експропріацію і націоналізацію приватної власності. Такі верстви населення слугують базовим соціальним субстратом для культивування комуністичної ідеології та здійснення пролетарських революцій, які своїм спрямуванням і реалізацією налаштовані на тотальну руйнацію. І аж ніяк на творення і створення чогось нового та кращого. У благополучних країнах завдяки розвиненому середньому класові комуністичні ідеї не приживаються. І пролетарських революцій у таких країнах не може бути за визначенням, оскільки у них немає чисельної верстви пролетарів, яким окрім власних ланцюгів нічого втрачати. Тому українські можновладці заради свого убезпечення раніше чи пізніше змушені будуть створювати сприятливі умови для розвитку середнього класу в Україні. А задля цього необхідно, першочергово, розірвати симбіоз бізнесу й політики та демонополізувати політичну й економічну сфери українського суспільства, сформувавши в ньому цивілізоване конкурентне середовище на основі неухильного дотримання принципу рівності всіх перед законом. Основним і безальтернативним механізмом загнзудання дикого капіталізму й переведення приватного капіталу в русло цивілізованого розвитку є демократично-правова держава. Це доведено країнами-лідерами світової спільноти, зокрема тією ж Японією. Тож повернемося до аналізу генезису влади-власності у форматі світової цивілізації та прикладу звільнення влади від привласнення панівною верствою, який продемонструвала Японія після поразки у Другій світовій війні.

Наступ приватної власності на владу-власність раніше всього розпочався, як зазначає Ю. Павленко, в суспільствах так званого (за класифікацією К. Маркса) германського типу, в яких за сприяння Реформації відбулися перші буржуазні революції. У традиційних або аграрних суспільствах, особливо східного типу, до яких належать Китай і Японія, прошарок приватних власників так і залишався у підпорядкуванні стану-класу державної бюрократії до новітнього історичного часу, доки в них не почав здійснювати експансію західний капіталізм. Такі суспільства Ю. Павленко називає станово-класовими¹⁷. Він розмежовує в історичному часі періоди зародження та існування ранньокласових, станово-класових і капіталістичних суспільств. Так, ранньокласові суспільства проіснували протягом тривалих тисячоліть від зародження перших цивілізаційних спільнот (X – VI тис. до н. е.) до V – III століть до н. е., трансформувались у станово-класові суспільства, які без особливих змін в укладі владно-суспільних відносин увійшли у XX століття н. е.¹⁸.

Японія піддалася вестернізації американського стибу, починаючи з другої половини XIX століття. Завдяки цьому в ній були скасовані станові привілеї, запровадилися інститути демократії, зокрема, парламент, суди європейського типу, а також започаткувалася ринкова економіка та відбулася трансформація традиційного суспільства в індустріальне. Але, не дивлячись на таку радикальну трансформацію, Японія не стала демократичною країною. Державна влада в ній залишилася в руках знатті на чолі з імператором. Кабінет міністрів, який очолював виконавчу гілку влади, був підзвітний не парламенту, а імператору. Але й сам парламент як законодавчий орган влади формувався із знатті та заможної верстви населення, тобто не був представницьким органом від усього японського народу. У результаті цієї трансформації Японія перетворилася у мілітаризовану імперію експансіоністського типу, що дозволило їй не лише зайняти домінуюче геополітичне положення у Східній Азії, а й взяти дієву участь у двох світових війнах, епіцентри яких були у Європі. Реальна демократизація Японії відбулася після її

¹⁶ Сидорова Н. После ваучеризации народ стал нищим. *Вечерние вести*. URL: <https://intvua.com/news/politics/28319-posle-vaucherizacii-narod-stal-nischim.html>

¹⁷ Павленко Ю.В. История мировой цивилизации. Философский анализ. К. : Феникс, 2002. С. 39.

¹⁸ Павленко Ю.В. История мировой цивилизации. Философский анализ. К. : Феникс, 2002. С. 39-41.

нищівної поразки у Другій світовій війні, яка була здійснена під тиском окупаційної американської влади. В 1947 році була прийнята Конституція Японії, яка спрямувала подальший розвиток країни на демократичній концепції. Менше ніж за два десятиліття вона встигла не лише вийти з тотальної повоєнної руйнації, а розвинути свою економіку до такого рівня, яка за темпами свого зростання із середини 60-х років ХХ століття зайняла друге місце у світі й стала на рівних конкурувати з економікою США, які вивели її на демократичний шлях розвитку. А Україна вже майже три десятиліття ніяк не може ступити на цей шлях, допустивши розвал своєї економіки в мирних умовах з наслідками руйнації гірше повоєнних.

Отже, цей дивовижний стрибок Японія зробила завдяки демократизації свого суспільства і запровадженню у свою економіку ринкових механізмів, що із самого початку діяли в умовах цивілізованого конкурентного середовища, які були створені звільненою від свавільної власності правлячої знатті державою під патронатом США. Саме завдяки наполяганню США, які запропонували японцям з врахуванням унікальності їхньої моралі, традицій, культури, ментальності, філософії і самобутності запровадити у своєму соціальному просторі цивілізовану модель демократії, що протягом майже двох століть відпрацьовувалась американцями на їх теренах, і стало можливим це японське соціально-економічне диво.

Соціальне диво полягає в тому, що Японія зберегла свою соціокультурну і ментальну самобутність, яка формувалась протягом тисячоліть в умовах острівної, отже, певною мірою ізольованої від зовнішнього світу країни. Вона зберегла навіть інститут імператора, який реальною владою у суспільстві не володіє, але виконує важливі церемоніальні функції та як своєрідний символ консолідує і репрезентує японську націю та її традиції. Це той потужний монолітний фундамент, якого не мали вихідці з європейських країн, які, хто раніше, а хто пізніше, перетнувши Атлантичний океан, творили на чужій землі нову країну з конгломерату представників різних народів, ментальностей, культур свою політичну націю, оскільки етнічною вона не могла бути за визначенням і сутністю. Наприклад, політична нація США ліпилася до купи й еволюціонувала через завоювання чужої землі, міжусобні війни, встановлення традицій, запровадження власної конституції тощо. Демократична модель США визрівала декілька століть до того стану, в якому вона була запропонована японцям і запроваджена на їхньому монолітному самобутньому соціокультурному фундаменті. Запровадження на цьому фундаменті апробованої ефективної демократичної моделі влади дозволило Японії сотворити й економічне диво, яке полягає в тому, що вона посідає третє місце серед економік світу і входить у так звану «Велику сімку» найрозвиненіших країн з демократично-правовими державами.

Надзвичайна повчальність для України уроку цивілізаційного розвитку з боку Японії полягає в тому, що вона продемонструвала своє економічне диво не лише на тлі повоєнної руйнації, якої у нас не було, а й в умовах обмежених порівняно з нами територіальних і природних ресурсів. Вирішальну роль у творенні цього дива зіграв розвиток і реалізація людського капіталу завдяки демократизації суспільного середовища, що посприяло розкріпаченню ініціативи й підприємливості японців, та інвестиціям в освіту, науку, новітні технології, мотивацію креативності й відповідальності працівників на своїх ділянках роботи тощо. Надзвичайно важливу роль у підвищенні продуктивності японського суспільства зіграла децентралізація влади, яка була запроваджена із самого початку його демократизації. На відміну від України місцеві громади в Японії мають широкі права самоврядування.

Тоді як в Україні лише в останні декілька років питання децентралізації місцевих громад поставлено у порядку денному суспільного життя та реалізується з великими потугами. Про яку демократію в нашому суспільстві можна вести мову, коли керівники державної вертикалі влади на регіональних і районних рівнях призначаються в Києві й не несуть ніякої відповідальності перед мешканцями регіонів і районів. Ця модель влади була успадкована від радянської системи, але із досить принциповою різницею зовсім недемократичного стибу, якщо взяти до уваги, що прототипами голів обласних держадміністрацій є колишні перші секретарі обкомів, а голів райдержадміністрацій – секретарі райкомів комуністичної партії. Як це не парадоксально для конституційної демократії, але призначення тодішніх керівників областей і районів в умовах тоталітарної системи здійснювалось у більш демократичний спосіб, аніж нинішніх голів держадміністрацій регіонального та районного рівнів. Вони обиралися таємним голосуванням на звітно-виборчих партійних конференціях, делегатами яких були члени партії з місцевого населення, що передбачало певну підзвітність і відповідальність цих перших осіб перед місцевими і регіональними громадами.

У нинішніх умовах України як демократичної республіки носієм суверенітету і джерелом влади за її Конституцією є народ, який здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи

місцевого самоврядування. Це те, що де-юре передбачає основний закон держави України. А в реальності владна вертикаль, якій де-факто підзвітні й підконтрольні всі гілки державної влади в регіонах, районах і на місцевому рівні незалежна від народу, оскільки безпосередньо ним не обирається, а призначається зі столиці. Запровадження в українському суспільстві такої вертикалі влади, суб'єкти якої у відносинах з мешканцями підвладного їм фізичного й соціального простору мають максимальні повноваження й мінімальну відповідальність породили катастрофічні наслідки не лишень на місцевих, районних і регіональних рівнях, а й у цілому на рівні України. Цей інститут представництва президентської влади на місцях зіграв контрпродуктивну роль в розвитку місцевих громад і регіонів, а в кінцевому підсумку й України. Адже додатковий продукт створюється не у владних кабінетах. Цей інститут по суті заблокував розвиток демократії в Україні, оскільки недемократична модель влади не може породити демократію. І цей же владний інститут послуговував основним механізмом відчуження всенародного майна від народу, коли розпочалися його роздержавлення і приватизація, у результаті чого і з'явилася панівна верства.

Особливо руйнівними наслідками відчуження населення від засобів виробництва виявились у сільській місцевості, що призвело до її тотальної деградації. У результаті недолугої приватизації, яку в народі назвали «прихватацією», спочатку були зруйновані цілісні майнові комплекси колишніх колгоспів і радгоспів та підприємств місцевої промисловості, що позбавило роботи майже восьми мільйонів працездатного населення, яке проживає в сільській місцевості. А згодом, коли відбулося розпаювання землі, селяни були змушені під тиском місцевої влади у переважній своїй більшості розпрощатися із власними земельними паями, віддавши їх майже задарма в оренду латифундистам, які, скориставшись своєю монополією в аграрному секторі економіки, на корені підрубали розвиток фермерських господарств, без яких унеможлиблюється поява середнього класу в сільській місцевості. Викинуте в такий брутальний спосіб на соціальне узбіччя українське селянство приречене власною державою на самовиживання. Найбільш продуктивна його частина зірвалася з осілого способу життя й розбрелася у пошуках заробітків, рушивши хто у внутрішню міграцію, а хто за межі України. Ціною такого заробітчанства стали розірвані на роки, а то й назавсім сотні тисяч українських сімей, позбавлені на тривалий час батьківського чи материнського тепла діти, тимчасове або повне соціальне сирітство. Ті ж селяни, які не подалися в міграцію, змушені проживати чи доживати неприкаяними у своїх селах мов індіанці в резерваціях.

Тож в Україні для її продуктивного успішного суспільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності й забезпечення благополуччя та процвітання українського народу нагально важливими є децентралізація управління й запровадження механізмів ефективного врядування та розвинений якісний людський капітал. Рівень розвитку і якості людського капіталу залежить від економічної свободи, за індексом якої Україна серед 180 країн світу посідає 134-е місце, а в європейському регіоні займає останню, 45-ту позицію, входячи у категорію країн «В основному невільні»¹⁹. Обмеження економічної свободи, невільність продуктивних громадян виникає в наслідок надмірної централізації управління й контролю з боку держави, що в цілому паралізує їх ініціативу, підприємливість, креативність, прагнення до інновацій тощо. Чим більше контролерів, тим більше корупціонерів і соціального паразитування в суспільстві, що неухильно й демонструє наша соціальна дійсність. Це є прямим свідченням того, що українська держава як інститут влади не виконує своєї суспільної місії і не служить народові, який її започаткував.

Найважливішою або визначальною складовою людського капіталу є освіта. Чим якісніша освіта, тим вищий рівень конкурентоспроможності людського капіталу. Це аксіома. Тим паче в умовах ноосфери. Локальні та глобальні виклики сучасної техногенної цивілізації мають долати й можуть здолати лише особи з вищою освітою, що потребує від них адекватної цим викликам професійної та особливо світоглядної компетентності, яка може бути сформованою лише в демократичному й добросовісному соціальному середовищі університетів. Вітчизняні заклади вищої освіти у своєму соціальному середовищі віддзеркалюють те, що твориться і сповідується в нашому суспільстві. Тому цілком закономірно те, що в багатьох з них домінує авторитаризм, який не сприяє ні демократизації, ні добросовісності, ані культивуванню цінностей, які корелюють з цілями та принципами сталого розвитку. Автономізація ЗВО, що передбачена новим Законом України «Про вищу освіту», яка надає значний обсяг повноважень їхнім керівникам, потребує запровадження в управління їх діяльністю механізмів урядування, які б, як мінімум, блокували прояви авторитаризму та свавілля з боку адміністрації, а як максимум, сприяли демократизації

¹⁹ Індекс економічної свободи. Україна піднялася на 13 позицій. URL: <https://ua-news.liga.net/economics/news/indeks-ekonomichnoi-svobodi-ukraina-pidnyalasya-na-13-pozitsiy>

їхнього соціального середовища як базової умови розвитку людського капіталу. Автономія закладу вищої освіти – це не лише автономія ректора та його найближчого оточення, а автономія всього його колективу. Автономність ректора й адміністрації повинна адекватно врівноважуватися академічними свободами науково-педагогічних працівників і здобувачів вищої освіти, що забезпечується їхньою незалежністю в реалізації цих свобод.

Демократизація соціального середовища вітчизняних закладів вищої освіти ускладнюється тим, що вона має здійснюватися всупереч недемократичному суспільному контексту, в якому вони функціонують. «В Україні, незважаючи на Євромайдан 2013 року, усе ще залишається пострадянська спадщина – слабе верховенство права та високий рівень шахрайства. Судова влада, зокрема, традиційно сприймається як одна з найбільш корумпованих установ у країні. У червні 2016 року влада розпочала багаторічну реформу сектору правосуддя, було внесено поправки до Конституції та прийнято нові закони. Незважаючи на ці спроби реформування, правозастосування залишається упередженим, а групи високопоставлених чиновників та багатих бізнесменів, здається, користуються низьким рівнем відповідальності та високим рівнем незаконних привілеїв. Зміни до сектору правосуддя планується запроваджувати поступово протягом наступних кількох років, тому до 2020 року суду присяжних не буде»²⁰.

Проблема демократизації нашого суспільства ускладнюється ще й тим, що ми не маємо традицій власної державності у новітній історії українського народу. «Історія свідчить, що народ України впродовж віків так і не зміг сформуватися як цілісна спільнота в умовах відсутності демократії. Упродовж багатьох століть Україна поза демократією була немислима, і тільки в третьому тисячолітті, коли певного розвитку в усьому світі набули демократичні процеси, український народ отримав реальний шанс будувати свою власну країну на принципово інших демократичних засадах, відмінних навіть від тих, на яких здійснювалася демократизація державного будівництва й управління в багатьох країнах світу, в тому числі, в країнах Європи і в США. А це, безумовно, потребує розробки інноваційних підходів до теорії державного будівництва і формування стратегії демократичного розвитку нової держави – держави XXI ст.»²¹.

«Покоління українців протягом трьох століть зростали в умовах не лише чужої державності, яка виховала в нас і генетично закріпила комплекс меншовартості. За період тривалої бездержавності українці народжувались і проживали своє життя у неволі, яка нещадно вичавлювала з них дух свободи. Не тільки попередні, а й нинішнє покоління українців, яке народилося в умовах новітньої державної незалежності, виховувались в традиціях не демократії. Як результат таких традицій і виховання, в Україні на двадцять восьмому році її державної незалежності відсутнє публічне управління. Розподіл відповідальних посад і призначення на них здійснюється не за критеріями належної компетентності, а на підставі родинних зв'язків, кумівства, бізнес партнерства тощо. Політичні й державні посади в нашому суспільстві можуть навіть продаватися й куплятися. Держава як головний суспільний інститут стала джерелом системної корупції й осередком соціального паразитизму, які несуть смертельну загрозу для сучасного українського соціуму. Тому сприйняття у нашій свідомості врядування як прогресивнішого управління, а також запровадження його у вітчизняну практику має здійснюватися не еволюційним, як то відбулося на Заході, а революційним шляхом. Для цього необхідна воля, щоб швидко не лише вийти з полону стереотипів недемократичного мислення, а й зламати недемократичні традиції у нашому житті»²².

Тоді як західноєвропейські університети діють в суспільствах зі сталими демократіями і правовими державами, які сприяють запровадженню в їхньому соціальному середовищі ефективних механізмів врядування. Звідси постає концептуальна різниця між суспільними ролями українських і західноєвропейських закладів вищої освіти в розвитку демократії на теренах своєї країни. Нашим ЗВО у зв'язку із затримкою розбудови демократії в Україні належить виконувати у цьому сенсі випереджувальну роль. З огляду на загрози, які чатують Україну в разі подальшого затримання її суспільної влади у власності панівної верстви олігархічного штибу, така роль вітчизняних ЗВО набуває історичної значущості для

²⁰ Нодія Г., Ченуша Д., Мінаков М. На шляху до демократії європейського зразка. Боротьба за належне врядування у Східній Європі. *Центр європейських політичних досліджень (CEPS)*, Брюссель. 2018. С. 3–4.

²¹ Мартиненко В. Демократичне врядування: проблеми теорії і практики. *Публічне управління*. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2010-1/doc/1/03.pdf>

²² Рябченко В. Теоретичні основи впливу соціального середовища на ефективне врядування в українських університетах: світоглядно-компетентнісний аспект. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I)* / за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. С. 19. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Analiz_dosvidu_vriaduvania_v_univer_ch1_analit_IVO-2018-147p_avtors-kolektiv.pdf

українського народу. Виконати таку історично відповідальну й почесну місію зможуть ті ЗВО, які будуть у своєму соціальному середовищі сповідувати демократичні цінності, де пануватиме нульова толерантність до нечесності, корупції, проявів подвійних моральних стандартів, протекціонізму некомпетентності та інших антиподів моралі, права й демократії. Соціальне середовище закладу вищої освіти хоч і неможливо відгородити від негативного впливу суспільного контексту, але воно може певною мірою нівелювати негативізм зовнішніх чинників.

У цьому сенсі може продуктивно спрацювати такий концепт, як «університетський дух», що асоціюється з духовністю, інтелігентністю, шляхетністю, академічними свободами класичних університетів. Справжній заклад вищої освіти здатний своїм соціокультурним потенціалом запропонувати студентам спрямованість на добро, створити умови, аби вони не через повчання та менторські настанови авторитарного стибу, а своїм світовідчуттям, світосприйняттям, світорозумінням, світобаченням і, найголовніше, власним відношенням до світу за роки навчання в такому альтернативному до негативних реалій суспільства середовищі змогли відчутти себе вільними людьми. І через власні самовизначення та вибір дійти до усвідомлення в цьому відчутті найвищої цінності, яка слугуватиме їм мірилом і світоглядним дороговказом у проектуванні та здійсненні подальшого свого життя. Лише в такому середовищі можна зрощувати справжню національну еліту, яка керується демократичними цінностями і державницьким світоглядом. Саме такої еліти вкрай бракує у структурах українського істеблішменту, який покликаний вивести Україну з олігархічного провалля на цивілізований шлях розвитку і створити в ній умови для максимально продуктивної реалізації людського капіталу як визначального чинника забезпечення її конкурентоспроможності.

Формуванню такого соціального середовища сприятиме запровадження механізмів ефективного врядування в українських університетах. Наразі наголос робимо на реально діючому, результативному та ефективному врядуванні. Такий акцент необхідний знов таки в методологічному сенсі, оскільки номінальне врядування за формальними ознаками його наявності зовсім не означає, що воно реальне і тим паче, що результативне та ефективне. І те, що в українських закладах вищої освіти, як підтверджує огляд їхніх сайтів, є колегіальні і дорадчі органи управління – це лише номінально свідчить про застосування в них врядування у відповідності з чинним Законом України «Про вищу освіту»²³. Яке в дійсності врядування в кожному ЗВО, достеменно знають суб'єкти їхньої діяльності, зокрема, керівники, науково-педагогічні працівники та здобувачі вищої освіти. Щоб дати оцінку дійсному, треба мати уявлення про належне. Достовірність такої оцінки забезпечується умовою, коли суб'єкт оцінювання має адекватне уявлення про стан дійсного і про належне, до відповідності якого має прагнути дійсне. Логіка підказує, чим менша розбіжність дійсного з належним, тим вищою має бути оцінка. При цьому усвідомлюємо, що образ належного – це певною мірою ідеал, на досягнення якого орієнтується розвиток дійсного. Ідеал як цінність та орієнтир завжди попереду дійсного. Тому між образом належного і станом дійсного завжди є відстань. Чим коротше відстань, тим ближче до належного і навпаки. Найдалше від належного знаходиться той, хто на це належне зовсім не орієнтується. Наприклад, авторитаризм має інші орієнтири у своєму розвитку, ніж демократія. Авторитаризм є формою реалізації влади-власності, тому він у своєму розвитку еволюціонує в сторону тоталітаризму, а не демократії. Тому він за своєю природою не може орієнтуватись на врядування як прояв демократії.

Спираючись на логічно сформульоване методологічне твердження, повертаємось у контекст нашого дослідження. Наразі постає питання щодо забезпечення достовірної оцінки дійсного стану врядування в кожному вітчизняному закладі вищої освіти. В руслі тренду автономізації українських ЗВО, що передбачає зміщення акцентів із зовнішнього контролю за їх діяльністю на самоконтроль, маємо орієнтуватися на їх самооцінку. Показовим прикладом у цьому сенсі є орієнтація системи зовнішнього забезпечення освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти на систему внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти²⁴. Інакше й бути не може. Адже будь-який зовнішній контроль безсилий адекватно оцінити якість освітньої діяльності та якості вищої освіти. Важко навіть уявити скільки потрібно зовнішніх контролерів, щоб перевірити якість вищої освіти за результатами навчання сотень, а в великих університетах тисяч навчальних дисциплін, які викладають сотні й тисячі науково-педагогічних працівників та вивчають тисячі студентів у межах кожного зокрема закладу вищої освіти. При цьому не забуваймо про закономірність «чим більше контролерів, тим більше корупціонерів», яка неухильно

²³ Закон України «Про вищу освіту» : станом на 29 жовтня 2014 року. *Право*, 2014. С. 17-23.

²⁴ Закон України «Про вищу освіту» : станом на 29 жовтня 2014 року. *Право*, 2014. С. 23-32.

проявляється в будь-якому соціальному середовищі. Тому система забезпечення якості вищої освіти мусить базуватися на довірі до самооцінки, яку робить кожен заклад вищої освіти.

На цьому ключовому моменті у контексті автономізації вітчизняних ЗВО і децентралізації управління в українському суспільстві зробив наголос С. Квіт: «Повна академічна автономія, якої домоглися українські університети, лише тоді дасть свої позитивні наслідки, коли її можна буде капіталізувати за принципом: «хто добре працює, той добре живе». Відповідно мають фінансуватися найкращі університети та освітні програми, що усвідомлюють власні місії і цінності, розвивають унікальну внутрішню культуру, у т. ч. стосовно забезпечення академічної якості. Сьогодні ми ведемо мову про лише один сегмент реформування української вищої освіти, пов'язаний з очікуваннями від Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. Ми почали працювати з останніх днів лютого 2019 року. Слід розуміти, що ця політика якості буде успішною лише в контексті піднесення національної економіки та успіху інших ключових реформ, таких, як децентралізація, «Нова українська школа», декомунізація, подальша євроінтеграція України. Від імені Національного агентства я хочу підкреслити, що головна ідея, яку б ми хотіли поширити – це взаємна повага і довіра. Без довіри не відбуваються ніякі великі перетворення. Так само, лише на довірі можна будувати нову систему акредитації та забезпечення якості вищої освіти»²⁵.

Оскільки всі процедури системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти і критерії її оцінювання чітко регламентовані й прописані, починаючи із Закону України «Про вищу освіту»²⁶, то суб'єкти здійснення такої самооцінки мають адекватне уявлення як про дійсне тобто про реальний стан освітньої діяльності та якості вищої освіти, так і про належне тобто про вимоги і критерії до якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. Наскільки адекватною буде відображена для зовнішнього контролю така самооцінка дійсного, це залишається на совісті суб'єктів системи внутрішнього забезпечення якості й довірі до неї з боку суб'єктів системи зовнішнього забезпечення якості.

Що ж стосується адекватної оцінки стану врядування у вітчизняних ЗВО як визначального чинника підвищення результативності й ефективності їхньої діяльності, інтегральним критерієм чого є якість вищої освіти, яку вони забезпечують, то така оцінка нормативно не передбачена. Хоча, як було підкреслено в обґрунтуванні актуальності теми нашого дослідження, демократизація соціального середовища закладів вищої освіти за допомогою запровадження механізмів ефективного врядування є однією з ключових вимог євроінтеграції. Вочевидь це є базовою умовою й підвищення тієї ж якості освітньої діяльності та якості вищої освіти як її інтегрованого результату. Оскільки системи зовнішнього контролю й відповідних критеріїв щодо демократизації соціального середовища вітчизняних ЗВО не передбачено, то адекватне уявлення про належне врядування, яке б відповідало вимогам Європейського простору вищої освіти, залишилось проблемою, що віддана на відкуп самим ЗВО і дослідникам, які переймаються розв'язанням цієї проблеми. Наразі одним із завдань нашого наукового дослідження є сформулювати у теоретичній свідомості вітчизняної спільноти, причетної до вищої освіти, адекватне уявлення про сутність врядування, про те яким воно має бути, про умови соціального середовища, за яких воно може ефективно реалізуватись, про шляхи створення умов для ефективного врядування в українських ЗВО з огляду на вимоги євроінтеграції. Автор сподівається, що сформульовані світоглядно-методологічні засади й теоретичні положення цього та інших розділів методичних рекомендацій авторського колективу послугують певною теоретичною матрицею того належного врядування, на яке можуть орієнтуватися вітчизняні заклади вищої освіти, демократизуючи своє соціальне середовище. Наклавши таку теоретичну матрицю на реальний стан свого середовища, можна крізь призму відповідності дійсного належному критично проаналізувати й більш менш адекватно оцінити рівень демократичності й врядування у своєму закладі вищої освіти. Принаймні, однозначно визначитись з тим, що домінує у рідному закладі – авторитаризм чи демократія. Це задача-мінімум, але й вона нині актуальна для тих закладів вищої освіти, в яких авторитаризм прикривається формами демократії, коли суто зовнішньо процедури демократії виконуються, а реальної демократії немає. Як свого часу в Радянському Союзі побутувала поговорка «голосуємо за того, кого призначили», яку часто згадували на всіляких зібраннях колегіальних органів, у тому числі й ЗВО, коли справа доходила до виборів на посади чи в керівні органи. Але ж справжня демократія полягає не лише в дотриманні демократичних процедур у виборах керівництва.

²⁵ Квіт С. Якісна вища освіта. Виступ на Міжнародній конференції. «Розбудова системи забезпечення якості вищої освіти в Україні», 11-12 червня 2019, КНТЕУ. URL: <http://education-ua.org/ru/articles/1343-yakisna-vishcha-osvita-vistup-na-mizhnarodnij-konferentsiji-rozbudova-sistemi-zabezpechennya-yakosti-vishchoji-osviti-v-ukrajini-11-12-cherwnya-2019-knteu>

²⁶ Закон України «Про вищу освіту»: станом на 29 жовтня 2014 року. *Право*, 2014. С. 23-32.

Яким в умовах сучасної цивілізації є врядування, демонструють країни зі сталими демократіями і правовими державами, на досвід яких у демократизації України та її ЗВО ми маємо орієнтуватися, щоб не змарнувати чергові десятиліття на винахід якогось унікального українського «велосипеда демократії», ходові характеристики якого мають задовольняти олігархів і підконтрольних їм суб'єктів суспільної влади. Теоретичне осмислення сутності врядування й досвід його запровадження в західноєвропейських країнах висвітлюється в аналітичних матеріалах першого і другого етапів нашого наукового дослідження. Схематично послідовність актуалізації та запровадження врядування сучасної модифікації в західноєвропейському соціальному просторі виглядає наступним чином: «Загалом потреба запровадження врядування зумовлена ускладненням соціальних систем у результаті глобалізації сучасної цивілізації й обмеженими можливостями ефективного управління ними традиційними вертикальними жорстко ієрархізованими структурами влади. Таку потребу спершу відчули наддержавні утворення, зокрема, транснаціональні компанії (ТНК), які розпростерлися своєю мережею і діяльністю не лише на території декількох країн, а й на різних континентах і в різних часових поясах. Для того щоб менеджери ТНК на місцях могли приймати своєчасно результативні та ефективні рішення, об'єктивно постала потреба децентралізації управління, делегування повноважень, ресурсів та адекватної відповідальності на горизонтальні рівні. Намітився перехід від вертикальних структур на мережеві. Така зміна парадигми управління продемонструвала суттєве підвищення продуктивності, а найголовніше, ефективності використання задіяних ресурсів, перш за все, людських. Слідом зразки моделей такого управління почали запроваджувати і в державне управління. Згодом напрацьовані механізми врядування набули поширення і в управлінні університетською діяльністю.»²⁷ Як бачимо із зазначеної послідовності впровадження врядування, університети третіми після ТНК і держав як інститутів влади стали на шлях децентралізації управління своєю діяльністю. Українським же університетам, як було обґрунтовано вище, належить у цьому сенсі випереджати свою державу. Практика врядування має спиратися на теорію врядування.

Небезпідставно, особливо в умовах техногенної цивілізації, побутує думка, що немає кращої практики, ніж хороша теорія. Це актуально не лише у практиці технічних розробок, а й у соціальних інноваціях. Принаймні, практика буде тим кращою, чим ґрунтовніше вона спирається на теорію. В теоретичних опрацюваннях соціально-гуманітарного спрямування відправним методологічним моментом є з'ясування сутності ключових термінів та усунення неоднозначностей в їх тлумаченні. Суперечливість у ключових термінах наукового дослідження програмує суперечливість його змісту, отже, й результатів.

На першому етапі нашого наукового дослідження постала проблема методологічного характеру, яка зумовлена термінологічним плюралізмом врядування. «Аналіз публікацій, присвячених врядуванню виявив наступні його види:

- Відкрите врядування.
- Демократичне врядування.
- Добре врядування.
- Ефективне врядування.
- Належне врядування.
- Нове врядування.
- Публічне врядування.
- Розподілене врядування.
- Чутливе врядування.

Зразу ж постає питання не стільки стосовно того, що являє собою кожен із названих різновидів врядування, як того, що їх різнить між собою. А слідом логічно виникає питання щодо вибору того чи іншого різновиду врядування для впровадження в управління вітчизняними закладами вищої освіти. Але спочатку необхідно з'ясувати критерії, за якими можна розмежувати назви видів врядування, що знаходяться в термінологічному обігові публікацій. Це принципова методологічна задача, без вирішення якої дослідження стає некоректним за своєю невизначеністю. Така невизначеність постає, коли дослідники однакових предметів позначають їх різними термінами або, навпаки, однаковим терміном називають різні за своїм змістом предмети. Наразі в зазначеному переліку термінів поняття врядування розрізняються між

²⁷ Рябченко В. Теоретичні основи впливу соціального середовища на ефективне врядування в українських університетах: світоглядно-компетентнісний аспект. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I)* / за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. С. 13. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Analiz_dosvidu_vriaduvania_v_univer_ch1_analit_IVO-2018-147p_avtors-kolektiv.pdf

собою за прикметниками. Навіть поверховий логіко-смісловий аналіз різновидів врядування виявляє певні смислові колізії не лише між прикметниками, за якими вони різняться між собою, а й за сутністю врядування як форми управління.

Наприклад, виокремлення врядування прикметником «відкрите» вказує на те, що відкритість є тією особливою чи визначальною ознакою, яка відмежує його від інших видів врядування. Але ж відкритість, отже, прозорість є одним з базових принципів будь-якого врядування. Хіба може врядування бути закритим для спільноти, в соціальному середовищі якої воно запроваджується та здійснюється? Ні й ще раз ні. Далі із зазначеного переліку за такою ж логікою смислового аналізу ставимо під сумнів доцільність виділення в окремий вид демократичного врядування. Адже врядування апіорі демократичне, оскільки воно є однією з визначальних форм прояву демократії. Тому інші види врядування не можуть бути недемократичними за визначенням. А раз вони демократичні, тоді постає питання стосовно критеріїв, за якими одне з переліку різновидів врядування виділяється як демократичне, а інші ні. Добре врядування, напевно ж має бути не лише відкритим, демократичним, але й ефективним, належним, завжди повинно відповідати новим умовам та вимогам і, безумовно, бути публічним. І т. д.»²⁸.

Виявлені смислові колізії у результаті зробленого логіко-сміслового аналізу різновидів врядування були підтверджені критичним аналізом публікацій вітчизняних дослідників, які вивчають і транслюють західноєвропейський досвід врядування у вітчизняний соціальний простір і під впливом яких тією чи іншою мірою формується теоретичне розуміння сутності врядування. Цей аналіз розлого висвітлюється в аналітичних матеріалах першого етапу дослідження. У результаті цього аналізу був зроблений наступний методологічний висновок: «Цитовані публікації репрезентують трансляцію у вітчизняний дискурс результатів досліджень досвіду врядування в країнах розвинених демократій, які проводились протягом останніх двох десятиліть. Проведений аналіз цих публікацій показав термінологічну невизначеність у предметному полі проблематики врядування. Це є концептуальною методологічною перешкодою як у розвитку теорії, так і практики врядування. Підтвердженням такої перешкоди в розробці теорії врядування є власне сам термінологічний дискурс з цієї проблематики, який розтягнувся на два десятиліття й до тепер не припиняється. При зануренні в тексти як процитованих, так й інших публікацій, присвячених врядуванню, мимоволі кидається в очі те, що їх зміст не виходить за межі термінологічного дискурсу. Вже після третьої прочитаної публікації закралось враження ходіння по колу, яке мірою заглиблення в тексти інших публікацій не лише не зникло, а навпаки, утвердилось. Такий термінологічний дискурс, який нікуди не рухається, асоціюється з товченням води в ступі. Адже зі змісту публікації цілком очевидно, що дискусія з проблематики врядування точиться не навколо з'ясування його сутності, а застрягає в прикметниках, якими його позначають.

Логіка підказує, щоб вийти із замкнутого кола такої неконструктивної термінологічної дискусії, необхідно відмовитись від цих прикметників, обмежившись простим терміном, а саме, «врядуванням», який необтяжений ніякими додатковими визначниками. Якщо така пропозиція видається надзвичайно категоричною, можливий компромісний варіант, як то часто допускається в науковій термінології, коли якийсь усталений термін уточнюється додатковим визначником. Але в цьому разі автор, який запобігає до такого термінологічного словосполучення, має логічно обґрунтувати або пояснити смисл свого уточнення, запобігши цим неоднозначному розумінню і тлумаченню сутності того, що позначається обраним ним терміном. Коли ж автор публікації не обтяжує себе такими уточненнями або взагалі використовує довільно декілька термінів, позначаючи ними одне й теж, це збиває з пантелику»²⁹.

Така термінологічна невизначеність у позначенні врядування спонукала заглибитися в аналіз сутності врядування, апелюючи до його визначальних принципів, ознак, властивостей. «У переважній більшості публікацій, які присвячені різним за прикметниками видам врядування, автори, визначаючи базові принципи врядування, посилаються на Білу Книгу «Європейське врядування». «Ця Біла Книга виділяє

²⁸ Рябченко В. Теоретичні основи впливу соціального середовища на ефективне врядування в українських університетах: світоглядно-компетентнісний аспект. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I)* / за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. С. 19. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Analiz_dosvidu_vriaduvania_v_univer_ch1_analit_IVO-2018-147p_avtors-kolektiv.pdf

²⁹ Рябченко В. Теоретичні основи впливу соціального середовища на ефективне врядування в українських університетах: світоглядно-компетентнісний аспект. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I)* / за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. С. 26. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Analiz_dosvidu_vriaduvania_v_univer_ch1_analit_IVO-2018-147p_avtors-kolektiv.pdf

п'ять принципів ефективного врядування: відкритість, участь, підзвітність, ефективність та злагодженість. Кожен принцип є важливим для більш демократичного врядування. Вони підтримують демократію та принцип верховенства права у державах-членах ЄС, але можуть бути застосовані на усіх рівнях влади – світовому, Європейському, національному, регіональному і місцевому»³⁰.

Обмежимося короткою інтерпретацією сутності визначених Європейським Союзом принципів ефективного врядування³¹:

1) Відкритість націлює на те, щоб усі інституції працювали прозоро, що стосується й закладів вищої освіти на їхньому інституційному рівні. Це є основоположним принципом врядування, оскільки будь-яка закритість у його здійсненні підірватиме довіру до нього. А без довіри з боку співчасників соціального середовища, в якому запроваджується врядування, воно не зможе бути ефективним. Понад це, без відкритості врядування як таке взагалі не зможе відбутися. Саме за критерієм відкритості, прозорості у своєму здійсненні врядування сприймається як альтернатива закритості, ізольованості, відчуженості недемократичних форм влади й управління як її прояву, від яких потерпає українське суспільство.

2) Участь передбачає залучення якомога ширшого кола осіб в соціальному середовищі до врядування у ньому. Участь залучає до співпраці у врядуванні, спонукає до пробудження соціальної активності його суб'єктів, прояву ініціативи й відповідальності з їхнього боку. Це сприяє розвитку особистісного потенціалу суб'єктів врядування, формуванню у них здатності до прояву активної та принципової громадянської позиції. А в кінцевому підсумку чим вища активність співчасників діяльності закладу вищої освіти та чим більше ініціативи й відповідальності, тим результативнішим й ефективнішим буде такий ЗВО.

3) Підзвітність виховує у суб'єктів врядування соціальну відповідальність і застерігає їх від можливих зловживань у користуванні владою. Це саме те, чого так бракує в українському суспільстві на всіх рівнях його соціальної ієрархії. Підзвітність безпосередньо корелює з відкритістю та прозорістю здійснення врядування.

4) Ефективність логічно розглядати як інтегрований критерій врядування. Адже врядування не є самоціллю. Тому, коли діяльність, яку забезпечує врядування, не стає чи перестає бути ефективною, то воно втрачає свій сенс.

5) Злагодженість передбачає цілеспрямовану відповідно до критеріїв ефективності узгоджену в часі й просторі взаємодію усіх складових врядування.

Названі п'ять принципів, є всі підстави вважати атрибутами врядування, оскільки воно без їх дотримання в соціальному середовищі унеможлиблюється. З цього твердження виходить, що цими принципами керувались завжди всі людські спільноти, в яких було врядування, протягом соціальної еволюції людства, починаючи з глибин його первісності доісторичного періоду розвитку. Ці принципи влаштування суспільного життя лежать у підвалинах первісної моралі й природного права, якими унормовувалось життя первісних людських спільнот, у яких влада не була відчуженою. Усвідомлюючи глибинний зміст кожного з цих принципів, неважко уявити проблеми, які могли виникати в первісних соціумах у разі порушення хоча б одного з цих принципів. Наприклад, неефективне врядування у первісній спільноті людей прирікало цю спільноту, як мінімум, на сутужне життя, а як максимум, на загибель. Без злагоджених дій у будь-якій спільноті, а не лише первісній, неможливо досягти ефективної результативності в її діяльності. Порушення принципу відкритості кимось із членів первісних соціумів навіть важко уявити, оскільки життя кожного з них цілодобово проходило у всіх на виду. Й зовсім неважко уявити неминучу відповідальність, до якої у первісній спільноті притягували тих, хто порушував цей принцип. Неухильне дотримання принципу підзвітності було зумовлено все тією ж відкритістю життя кожного з членів спільноти. В таких умовах первісного соціального цілого, відособлення індивіда від одноплемінців супроводжувалось його відторгненням з боку спільноти. За межами такого соціального цілого індивід у первісних умовах самостійно не міг вижити. Тому порушення принципів відкритості, участі й підзвітності в первісних соціумах актуалізували перед тим, у кого виникав намір їх зробити, вибір між життям і смертю. Тож у первісних соціумах непереливки було тому, хто брехав, ледарював, хитрував, чинив несправедливість. Таким чином природне почуття справедливості в людини формувалось і закріплювалось генетично на рівні підсвідомості

³⁰ Європейське врядування. Біла книга. Брюссель. 2001. С. 11-12. URL: <http://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/Bila-knyga-Evropey-ske-vryaduvannya.pdf>

³¹ Європейське врядування. Біла книга. Брюссель. 2001. С. 11-12. URL: <http://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/Bila-knyga-Evropey-ske-vryaduvannya.pdf>

десятками тисяч років соціальної еволюції людського роду як основоположний принцип і запорука його виживання та продовження»³².

У 2007 році у м. Валенсія Конференція європейських міністрів, які відповідають за місцеве врядування, схвалила Європейську стратегію інновацій і врядування на місцевому рівні. Цією Стратегією визначено 12 принципів, якими має неухильно керуватись місцеве врядування. «Мета Стратегії – мобілізувати та стимулювати діяльність національних та місцевих зацікавлених сторін таким чином, щоб громадяни в усіх країнах Європи могли отримати переваги від доброго демократичного управління на місцевому рівні через постійне підвищення якості послуг на місцевому рівні, залучення населення та впровадження політики, спрямованої на реалізацію їх законних інтересів.

Для досягнення цієї мети Стратегія має наступні три завдання:

1. Громадяни – в центрі всіх демократичних інститутів та процесів;
2. Органи місцевого самоврядування постійно покращують управління за 12-ма принципами, викладеними нижче;
3. Держави (або регіональні влади, залежно від інституційного устрою держав-членів) створюють та підтримують інституційні передумови для вдосконалення управління на місцевому рівні, виходячи при цьому з їхніх чинних зобов'язань стосовно Європейської хартії місцевого самоврядування та інших стандартів Ради Європи»³³.

Принципи доброго врядування наступні:

- «1. Участь. Прийняття рішень, чесні вибори на місцевому рівні.
2. Зворотний зв'язок. Послуги відповідають очікуванням і потребам громадян.
3. Результативність та ефективність. Наявні ресурси використовуються найкращим чином.
4. Прозорість та відкритість. Доступ до публічної інформації.
5. Верховенство закону. Місцева влада поважає закон та рішення суду.
6. Етична поведінка. Місцева влада діє в інтересах громади й бореться з корупцією.
7. Компетентність та спроможність. Місцева влада постійно покращує навички та методи роботи.
8. Новаторство та відкритість до змін.
9. Сталий розвиток. Місцева влада враховує потреби наступних поколінь.
10. Добре управління фінансами. Міжмуніципальна співпраця.
11. Місцева влада поважає права людини та культурне різноманіття.
12. Підзвітність. Місцева влада відповідає за свої рішення»³⁴.

Як бачимо, в цей перелік включено чотири з п'яти принципів, які були попередньо виділені Білою Книгою «Європейське врядування». Зовсім нелогічно відсутній чи не згаданий у цьому переліку принцип злагодженості, якого неодмінно повинно дотримуватись будь-яке управління, щоб бути результативним та ефективним, а врядування й поготів, оскільки воно найменш централізоване як форма управління. Відома закономірність управління – чим воно більш централізоване, тим легше досягається злагодженість функціонування системи, наприклад, у військах. А при децентралізації управління, навпаки, посилюється проблема злагодженості між структурами системи. Така прогалина засвідчує про довільний і суб'єктивний характер офіційних документів, які формально розробляються чиновниками. З цього необхідно зробити висновок, що тексти й положення документів, навіть тих, які мають нормативно-правовий статус, є хисткою основою для обґрунтування теоретичних положень врядування.

Спільноти закладів вищої освіти, особливо провідних університетів, що мають відокремлені містечка й розгалужену інфраструктуру, є всі підстави відносити до місцевих самоврядних громад, які за своєю соціальною структурою і специфікою діяльності та функціонування є значно складнішими в управлінні ніж, наприклад, нинішні укрупнені сільські громади. Тому цими принципами має керуватись й університетське управління. С. Калашнікова і К. Жданова, спираючись на відповідні положення широкого

³² Рябченко В. Теоретичні основи впливу соціального середовища на ефективне врядування в українських університетах: світоглядно-компетентнісний аспект. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I)* / за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. С. 27. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Analiz_dosvidu_vriaduvania_v_univer_ch1_analit_IVO-2018-147p_avtors-kolektiv.pdf

³³ Вивчаємо Стратегію доброго врядування разом! *Громадська організація «Філософія серця»*. URL: <http://fs.edukit.vn.ua/news/id/327/vn>

³⁴ Добре демократичне врядування на місцевому рівні. *Centre of expertise for lokal government reform Council of Europe*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=75RCUFtSMRw>

спектру міжнародних нормативно-правових документів, що регламентують вищу освіту та орієнтують на демократизацію управління в ній шляхом запровадження механізмів ефективного врядування, а також на підставі аналізу публікацій зарубіжних авторів, в яких висвітлюються дослідження проблематики врядування дійшли таких висновків:

«1. Врядування є наступним еволюційним етапом у розвитку моделей соціального управління, що відповідає викликам і потребам сучасного суспільства.

2. Врядування вищою освітою:

- є багаторівневим і багатовимірним процесом;
- здійснюється за участі багатьох акторів;
- базується на принципах партнерства, відкритості, відповідальності та лідерства.

3. Складовими врядування у вищій освіті є структури та процеси, за допомогою яких зреалізовується багатогранна місія сучасного університету. Вирізняють зовнішнє врядування (структури та процеси поза університетом) і внутрішнє врядування (структури та процеси в університеті).

4. Ефективне врядування вищою освітою передбачає застосування результат-орієнтованого та компетентнісного підходів і забезпечення професіоналізації управління.

5. Ознайомлення з досвідом врядування систем управління вищою освітою країн Європи та існуючими моделями врядування вищою освітою зарубіжних країн є необхідною передумовою визначення теоретико-методологічних основ для розроблення вітчизняної моделі врядування вищою освітою. Запровадження моделі врядування у вищу освіту України потребує реалізації відповідних заходів на законодавчому та організаційному рівнях, а також відповідну підготовку всіх учасників цього процесу.»³⁵

Для подолання термінологічної суперечливості, необхідно зупинитись на терміні «врядування». Словосполучення «ефективне врядування», яке присутнє в темі наукового дослідження відділу й уживається в тексті автором, слід сприймати й тлумачити не як окремий різновид врядування, а як врядування, що спрямоване на забезпечення ефективної діяльності закладів вищої освіти. Оскільки на всіх рівнях суспільного управління домінують положення займають особи з вищою освітою, тому інтегрованим критерієм результативності та ефективності університетської діяльності логічно вважати розвиток особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти.

Обґрунтування критеріїв результативності та ефективності діяльності університету, на які має орієнтуватися його врядування, висвітлено автором концептуально у відповідному підрозділі аналітичних матеріалів³⁶ і розлого в окремій статті у Міжнародному журналі «Університети і лідерство»³⁷. У цьому контексті на підставі зробленого обґрунтування концептуалізуємо найважливіші методологічні положення результативності та ефективності університетської діяльності, зокрема:

1. Результативність університетської діяльності логічно визначати тим, наскільки університет здатний своїми результатами бути відповідним тим запитам і викликам, які постають у суспільному і глобальному контекстах. Звідси постає потреба в орієнтації університетського управління на забезпечення корпоративної компетентності всього університету, яка сумарно визначає рівень його конкурентоспроможності на регіональному, суспільному, європейському і глобальному рівнях. Чим вищий рівень конкурентоспроможності університету, тим вища його корпоративна компетентність як інтегрований системний результат діяльності університету, що забезпечується відповідним управлінням. Ефективнішим логічно вважати таке управління, яке за наявності однакових ресурсів і можливостей забезпечує кращий результат університетської діяльності або яке за рівнем ефективності, що визначається через співвідношення ефекту до використаних ресурсів, є вищим. Тож результативність університетської діяльності можна визначити як ступінь відповідності забезпеченого нею результату цілі, на досягнення якої спрямовувалась ця діяльність. А ефективність університетської діяльності – це якісний показник, який визначає ступінь використання ресурсів у досягненні певного результату.

³⁵ Калашнікова С.А., Жданова К.О. Врядування у вищій освіті: сутність, виміри, тенденції. *Вища освіта України*. 2013. №3 (дод. 2). Тематичний випуск «Європейська інтеграція вищої освіти України в контексті Болонського процесу». С. 73.

³⁶ Рябенко В. Теоретичні основи впливу соціального середовища на ефективне врядування в українських університетах: світоглядно-компетентнісний аспект. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I)* / за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. С. 27. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Analiz_dosvidu_vriaduvania_v_univer_ch1_analit_IVO-2018-147p_avtors-kolektiv.pdf С. 32-35

³⁷ Рябенко В. Розвиток особистісного потенціалу академічного персоналу і здобувачів вищої освіти як інтегрований критерій результативності та ефективності університетського управління. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*. 2019. 1(7). С. 65-88. DOI: <https://doi.org/10.31874/520-6702-2019-7-1-65-88>

2. Серед людських, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, якими забезпечується університетська діяльність, людські ресурси є визначальними, оскільки на відміну від інших ресурсів, які невідворотно витрачаються, вони у процесі їх використання самовідновлюються й розвиваються. Самовідновлення і розвиток людських ресурсів або людського капіталу тим кращий, чим розвиненіший особистісний потенціал учасників університетської діяльності. А рівень розвитку особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти є поточним і кінцевим результатом освітньої діяльності університету. Чим з розвиненішим особистісним потенціалом будуть його випускники, тим продуктивнішими вони будуть у своїй життєвій кар'єрі, отже, дорожчими у вартісному вираженні й навпаки. Адже, чим продуктивніші особи з вищою освітою, тим продуктивніше суспільство, в якому вони працюють, і тим благополучніше життя в такому суспільстві. Своєю чергою розвиток особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти у процесі навчання залежить безпосередньо від рівня розвитку особистісного потенціалу академічного персоналу, з представниками якого вони взаємодіють. Від особистісного потенціалу науково-педагогічних працівників залежить не лише результативність освітньої, а й наукової діяльності.

Отже, людські ресурси в будь-якій діяльності й тим паче в університетській – це не знеособлена маса людських індивідів, а спільнота особистостей викладачів, студентів, управлінців та інших працівників, від потенціалу яких першочергово залежить не лише їхня персональна, а й сумарна результативність діяльності університету. За умов однакового особистісного потенціалу суб'єктів університетської діяльності та рівних інших, не лише ресурсних, можливостей, від яких залежить університетська діяльність, може бути різною корпоративна компетентність університету. Це позитивно корелює з ефективністю управління. Відповідно однакове управління буде результативнішим мірою розвиненішого особистісного потенціалу суб'єктів університетської діяльності. Розвиток особистісного потенціалу першочергово залежить від можливостей самоактуалізації та самореалізації особистості людини. Як було обґрунтовано в першій частині цього підрозділу, найсприятливіші умови для максимального використання таких можливостей створюються для особистості в демократичному соціальному середовищі, коли у неї з'являється свобода вибору для самореалізації і поряд з цим діють механізми соціальної відповідальності за результати персональної діяльності.

3. Методологічно некоректно визначати ефективність університетської діяльності за формальними критеріями, зокрема, за дипломом про вищу освіту безвідносно рівня компетентності й розвитку особистісного потенціалу його власника. Орієнтація управління закладу вищої освіти на досягнення ефективності освітньої діяльності через співвідношення у вартісному вираженні отриманого прибутку до витрат на її здійснення призводить до девальвації якості вищої освіти. Це підтверджується ринком освітніх послуг у сфері вищої освіти України, який набув гіпертрофованого розміру, що перевищує попит на дипломи про вищу освіту, які не підтверджуються конкурентоспроможною компетентністю їх власників. Комерціалізація наукової діяльності включає механізми погоні за короткими грошима, який стимулює прикладні дослідження і згортає обсяги фундаментальних досліджень, що потребують довгих грошей тобто інвестицій, які не дають швидкої віддачі. А без фундаментальних досліджень всі прикладні наукові розробки в майбутньому приречені ставати банальними удосконаленнями існуючих «велосипедів». Комерціалізація наукової діяльності з позицій підприємницького підходу орієнтує управління нею не на перспективну, а на сьогоденну ефективність.

4. У ситуаціях, коли застосування кількісних критеріїв, у тому числі, у вартісному вираженні є методологічно некоректним, доцільно задіяти якісні критерії результатів, на досягнення яких має орієнтуватись університетське управління. Такі критерії через оцінну шкалу «гірше - краще» мають орієнтувати управління закладу вищої освіти на покращення результатів як його окремих видів діяльності, так і діяльності в цілому. При цьому покращення результатів повинно досягатись не за будь-які витрати ресурсів, а за мінімально допустимі без погіршення їх якості. Лише за такого методологічного підходу можна розраховувати на підвищення ефективності університетської діяльності. Пам'ятаймо, що з підвищенням ефективності діяльності ЗВО збільшується його конкурентоспроможність, яку логічно вважати інтегрованим індикатором корпоративної компетентності всіх учасників цієї діяльності.

5. У конкуренції за збереження студентських місць шляхом не відбору кращих абітурієнтів, а підбирання усіх бажаючих стати студентами, вітчизняні заклади вищої освіти надають перевагу створенню популярного іміджу, а декотрі – рекламі неіснуючого іміджу, не дбаючи при цьому за свою репутацію. Між іміджем і репутацією існує суперечність, яка полягає в різній тривалості їх створення. Якщо імідж, а тим паче рекламу іміджу, з використанням сучасних рекламних та інформаційних технологій можна створити в досить стислі терміни, то для формування репутації потрібен тривалий час. Репутація університету не за

вивіскою, а за сутністю й духом формується багатьма роками й десятиліттями. Звідси постає пріоритет репутації над іміджем. З цього пріоритету виходить, що заради іміджу не можна втрачати репутацію. Репутація складається десятиліттями із життєвих здобутків і кар'єрних досягнень випускників університету. Втрата пріоритету орієнтації діяльності університету на розвиток особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти неминуче програмує втрати його репутації. Репутація має високу ціну і її на відміну від іміджу за гроші не купиш. Репутація університету – це результат кропіткої і самовідданої праці багатьох поколінь студентів і не одного покоління академічного персоналу. Тому є всі підстави вважати її найдорожчим ресурсом університету, який ні в якому разі не можна розмінювати на дріб'язки.

6. Університет як соціальна система функціонує в іпостасях декількох організацій, зокрема, як освітня, наукова й господарська. Кожна з цих організацій структурована й керована відповідними підсистемами університетського управління, в якому превалює адміністрування, як найбільш консервативна управлінська парадигма. Цим зумовлюється й домінування авторитарного стилю управління у всіх організаційних структурах вітчизняних ЗВО. Тоді як освітня, особливо, наукова діяльність потребують демократизації соціального середовища, в якому вони здійснюються. Якщо адміністрування й жорстка вертикаль можуть певним чином виправдані в управлінні ЗВО як господарською організацією, то не знаходиться достатніх підстав для такого виправдання в управлінні закладом як освітньою й науковою установою. Якраз комерціалізація університетської діяльності, якою захопилися вітчизняні ЗВО, сприяє й вимагає жорсткішого адміністрування й контролю, що суперечить тенденціям демократизації як запоруки успішного й, головне, безпечного подальшого цивілізаційного розвитку не лише України, а й усього людства.

7. Автономізація вітчизняних ЗВО, що надана новим Законом України «Про вищу освіту», яка передбачає делегування значного обсягу повноважень їхнім керівникам, потребує запровадження в управління ними механізмів врядування. Ці механізми повинні, як мінімум, блокувати прояви авторитаризму і свавілля з боку адміністрації, а як максимум, сприяти демократизації соціального середовища ЗВО як базової умови для розвитку особистісного потенціалу суб'єктів їхньої діяльності. Зроблені застереження небезпідставні. Адже за роки державної незалежності авторитаризм з вітчизняних закладів вищої освіти нікуди не подівся. Навпаки, у багатьох з них він навіть посилювався. Понад це, у відносинах з адміністрацією ЗВО викладачі і студенти стали менш захищеними у порівнянні з тим, як це було в радянський період, принаймні, в його останні два десятиліття. Така незахищеність спостерігається як у трудових й освітніх відносинах викладачів і студентів зі своєю адміністрацією, так і в проявах ними академічних свобод, зокрема, у виставленні викладачами та отриманні студентами справедливих оцінок за результати навчання. Залежність викладачів і студентів від адміністрації ЗВО змушує їх вдаватися до конформізму заради того, щоб не втратити роботу або залишитися в лавах студентів. За такої залежності їхнє представництво у виборних органах, які можна ототожнювати з представницьким врядуванням, набуває суто номінального характеру, оскільки вони не можуть у разі необхідності займати принципову позицію у відстоюванні своїх інтересів, яка суперечить позиції чи точці зору адміністрації. Однією з причин залежності викладачів і студентів від адміністрації є низький рівень компетентності у роботі перших та успішності в навчанні других. Чим менш компетентна особа, тим більше вона залежна від адміністрації, оскільки зайняття нею посади і перебування на ній визначально залежить не від власної компетентності, а від поблажливого ставлення її керівництва. Відсутність конкурентоспроможної компетентності перед страхом втратити роботу пробуджує у такої особи інстинкт самозбереження, який спонукає її до конформізму, підлабузництва та інших форм пристосуванства. І аж ніяк до прояву критичної, конструктивної, принципової громадянської позиції щодо проявів зловживань і свавілля з боку своєї адміністрації.

Рекомендації щодо формування сприятливого соціального середовища для запровадження ефективного врядування в українських ЗВО в умовах євроінтеграції

Передбачається, що запровадження механізмів реалізації ефективного врядування в університетах України створить в їхньому середовищі сприятливі умови для розвитку особистісного потенціалу керівників, науково-педагогічних працівників і студентів, що в кінцевому підсумку має підвищити результативність їхньої діяльності та рівень конкурентоспроможності як у вітчизняному, так і в європейському соціальному просторі.

Ці рекомендації, як і викладені у попередньому підрозділі теоретичні положення і світоглядно-методологічні засади, можуть стати в нагоді тим університетам України, які прагнуть успішно інтегруватися в Європейський простір вищої освіти та Європейський дослідницький простір, а також бути в ньому конкурентоспроможними.

1. Щоб не дезорієнтувати теоретичну свідомість тих, хто досліджує проблематику врядування, і практичну свідомість тих, хто запроваджує механізми врядування у практику, рекомендуємо вийти з порочного кола термінологічного дискурсу й не ототожнювати між собою врядування з різними прикметниками, на кшталт, «відкрите», «демократичне», «добре», «ефективне», «належне», «нове», «публічне», «розподілене», «чутливе» тощо, а зупинитися на одному якомусь словосполученні як термінові, роблячи при цьому обґрунтування доцільності й сутності використання саме такого прикметника як визначника, а не інакшого. У всіх інших контекстах, коли не виникає необхідності в такому акцентуванні, використовувати термін «врядування» без будь-яких прикметників і додаткових визначників, оскільки базові принципи однакові у всіх різновидах врядування.

2. Задля прискорення реального втілення врядування у життя українського суспільства та його соціальні осередки, до яких входять і заклади вищої освіти, рекомендуємо розгорнути широкий суспільний дискурс навколо проблем, які стримують дієву реалізацію принципів врядування на різних рівнях суспільної ієрархії України, в тому числі, вітчизняних університетів.

3. Для забезпечення ефективного врядування рекомендуємо створити у своєму соціальному середовищі максимально сприятливі умови для повноцінної реалізації в ньому базових принципів врядування, зокрема тих, що були зазначені у попередньому підрозділі.

4. Рекомендуємо зробити критичну самооцінку рівня готовності свого закладу вищої освіти до запровадження в ньому принципів врядування крізь призму порівняльного аналізу зі спектром моделей діяльності, визначення яких дається нижче. Виходячи із закономірності залежності свободи і відповідальності особи від рівня її компетентності, проглядається спектр моделей діяльності вітчизняних ЗВО в умовах наданої їм автономії. Акцентуємо найгірший, посередній і найкращий варіанти із цього спектру можливих моделей, бо всі інші знаходяться між ними.

Найгіршу модель діяльності репрезентують ті заклади вищої освіти, які нездатні сформувати якісний контингент студентів і заробляють виключно на легітимізованій видачі дипломів про вищу освіту, зберігаючи у нечесні академічні способи максимально можливу для них чисельність студентів. Для керівництва ЗВО, яке дотримується такої моделі діяльності, демократизація соціального середовища їхнього закладу і прояви академічних свобод в ньому з боку викладачів і студентів не вигідні. А вигідні в такому середовищі культивування конформізму, подвійних моральних стандартів та академічної нечесності.

Посередня модель демонструється тими ЗВО, які маючи достатньо якісний академічний персонал, перш за все, науково-педагогічних працівників, необхідну матеріально-технічну базу, залучають на навчання значну чисельність конкурентоспроможних студентів, але поряд з цим на умовах контракту за мінімальними вимогами до рівня знань підбирають усіх бажаючих стати номінальними студентами та отримати легітимний диплом про вищу освіту. Конкурентоспроможні студенти як здобувачі вищої освіти підтримують успішний імідж закладу своїми досягненнями у навчанні, предметних олімпіадах та науковій роботі, мобільністю у зарубіжних університетах тощо. А інша категорія осіб як отримувачів дипломів, заповнюючи студентські місця в межах ліцензованих обсягів прийому, дає можливість певною мірою зберегти штатну чисельність академічного персоналу ЗВО. Така модель надання освітніх послуг, напевно,

виправдовується з позицій тактики виживання в умовах жорсткої конкуренції за абітурієнтів, що зумовлена зазначеною диспропорцією між попитом і пропозицією у сфері вищої освіти. Але ця модель не знімає проблеми культивування в соціальному середовищі ЗВО, який її застосовує, конформізму, подвійних моральних стандартів та академічної нечесності. Адже вмотивовані до здобуття конкурентоспроможної на цивілізованих ринках праці компетентності й зовсім не вмотивовані чи взагалі нездатні отримати мінімальні знання студенти перебувають в одному соціальному середовищі, навчаються в одних академічних групах і потоках.

Занижені вимоги до результатів навчання номінальних студентів не мотивують до напруженої навчальної роботи сильних студентів, які здатні до набуття конкурентоспроможної компетентності. А виставлення однакових оцінок тим студентам, які вчаться, і тим особам, які не вчаться, а лишень номінально числяться у списках студентів, певною мірою деморалізує студентське середовище. І не тільки його, а й соціальне середовище факультету або й ЗВО в цілому. Адже в такій легітимізованій фальсифікації вищої освіти за мовчазною згодою задіяні всі основні суб'єкти освітньої діяльності – адміністрація, науково-педагогічні працівники та студенти. Тому в таких моделях діяльності ЗВО, які спонукають до культивування в соціальному середовищі подвійних моральних стандартів, запровадження механізмів демократизації набуватиме номінального характеру. Це, коли необхідні демократичні механізми формально є, а реальної демократії в соціальному середовищі немає.

Тож найсприятливішою для демократизації соціального середовища може бути лише така модель діяльності ЗВО, управління якою забезпечує формування якісного академічного персоналу й контингенту студентів та орієнтується на створення умов для максимально можливого розвитку особистісного потенціалу всіх суб'єктів цієї діяльності. А такі умови стають можливими лишень у демократичному соціальному середовищі. Така модель діяльності формує позитивну репутацію закладу вищої освіти. І лише з такою моделлю діяльності заклади вищої освіти мають перспективу існування, розвитку та успішної євроінтеграції.

5. Рекомендуємо робити експертну самооцінку свого закладу вищої освіти крізь матрицю варіантів ситуацій, що ілюструють вплив тих чи інших чинників на розвиток особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти як інтегрованого результату діяльності ЗВО, зокрема:

а) За умов наявності на вході однакових матеріальних, фінансових ресурсів, академічного персоналу тощо потенційні можливості для досягнення кращого результату будуть у того ЗВО, який сформував якісніший контингент студентів. І навпаки, за однакових зазначених умов рівень таких можливостей буде тим нижчим, чим гіршим буде контингент студентів.

б) За однакових ресурсів, включаючи й контингент студентів, кращого результату досягне той ЗВО, у якому будуть створені ліпші можливості для всебічного розвитку особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти. Брак таких можливостей буде нівелювати чи навіть блокувати розвиток особистості студента. Створення чи, навпаки, звуження таких можливостей – це задача, вирішення якої безпосередньо залежить від управління діяльністю ЗВО.

в) За наявністю однакового контингенту студентів рівень результативності буде залежати від якості академічного персоналу, наявності матеріальних і фінансових ресурсів. При цьому якість академічного персоналу логічно вважати визначальним чинником досягнення кращого результату.

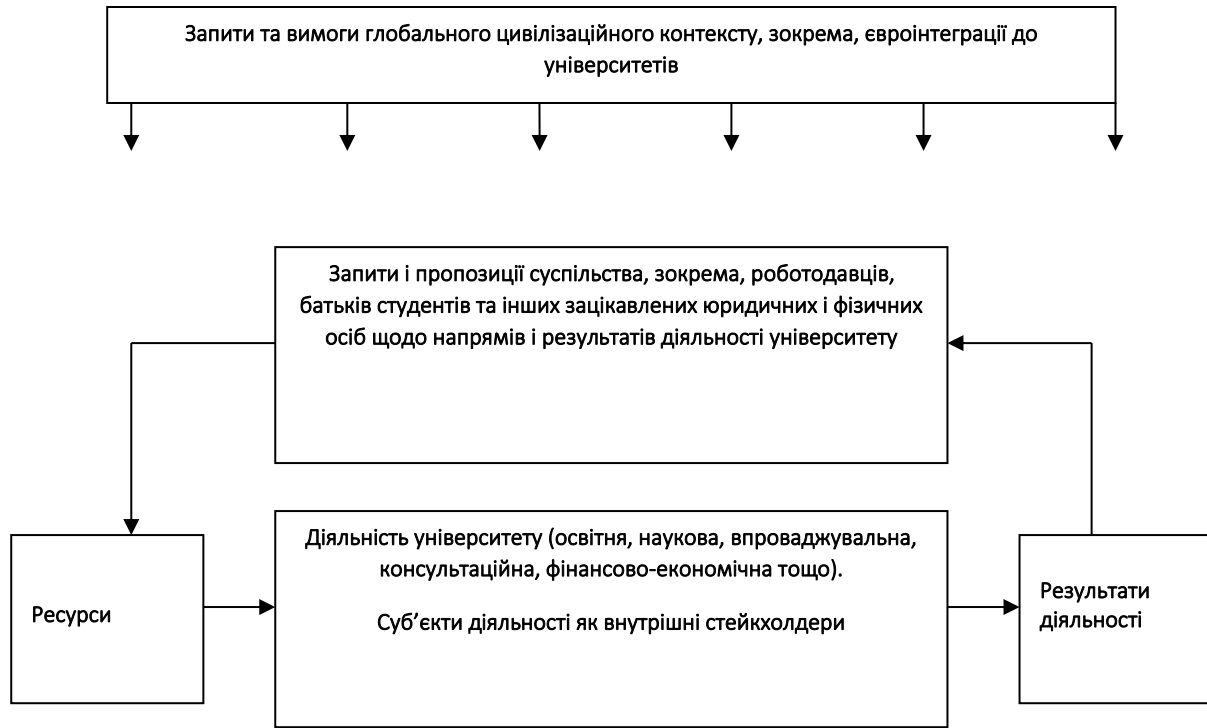
г) Низький рівень якості академічного персоналу й контингенту студентів, брак матеріальних і фінансових ресурсів, програмують найгірший результат діяльності ЗВО.

Через порівняльний критичний аналіз із зазначеними ситуаціями реального стану свого ЗВО таку самооцінку за бажання можуть зробити не лише суб'єкти управління, які достеменно знають що й як в ньому діється, а й інші учасники його діяльності, включаючи здобувачів вищої освіти.

6. Щоб бути методологічно коректним у визначенні всебічного розвитку особистості студента, необхідно робити порівняльний аналіз того, з чим або з яким рівнем розвитку особистість випускника виходить у самостійне трудове життя, з тими набутками, з якими вона свого часу входила на навчання у цей заклад вищої освіти. Найкоректніший аналіз шляхом самооцінки розвитку власної особистості за роки навчання здатні зробити лише студенти. Адже кожен з них достеменно знає з якими здобутками в розвитку власної особистості поступав на навчання і з якими набутками і втратами у цьому сенсі завершив його. Набутки визначають позитивну, а втрати – негативну дельту в розвитку особистісного потенціалу. Спираючись на таку самооцінку, шляхом опитування студентів можна робити критичний аналіз як наявності,

так і відсутності тих чи інших можливостей соціокультурного середовища у сприянні гармонійному розвитку їхніх особистостей у конкретному ЗВО. Чим більше таких можливостей буде створюватися, тим збільшуватиметься загал студентів, які зможуть ними скористатися для розвитку власного особистісного потенціалу. І навпаки, обмеженість чи повна відсутність таких можливостей не сприятиме такому розвитку.

7. Пропонуємо блок-схему для унаочнення реалізації ефективного врядування в університеті:



Запропонована блок-схема відображає університет як самодостатню та самоврядну інституцію, що знаходиться під безпосереднім впливом суспільного контексту та опосередкованим впливом глобального цивілізаційного контексту, зокрема чинників євроінтеграції. Блок-схема логічно унаочнює алгоритм визначення механізмів реалізації ефективного врядування за кінцевими результатами діяльності університету, яка структурована його місією, візією, профілем у відповідності до запитів і вимог суспільства та глобального цивілізаційного контексту. В оцінці ефективності запровадження врядування в управлінні університетом маємо виходити з того, що врядування не є самоціллю, а дієвим засобом розвитку особистісного потенціалу студентів, науково-педагогічних працівників, керівників, усіх працівників університету. Рушійною силою, отже, дієвим механізмом розвитку особистісного потенціалу має слугувати розкріпачення ініціативи названих суб'єктів та пробудження у них відповідальності.

Сформульовані вище положення в оптимумі орієнтують на належне, тобто на досягнення найвищої результативності й ефективності діяльності ЗВО. Але, щоб не потрапити в тенета ілюзій, що нерідко спостерігається в дослідженнях соціальних проблем, ми повинні критично аналізувати дійсне. Між належним тобто тим, до чого треба прагнути, і дійсним станом або результатом може бути суттєва різниця. Все залежить від того, хто до чого і як прагне. Якщо рівень прагнень низький і його легше досягти, тоді можна сподіватись на мінімальну різницю між бажаним і дійсним. Коли ж планка прагнень піднята високо й потребує надзвичайних ресурсів і зусиль в їх досягненні, тоді різниця між бажаним і дійсним може бути значно більшою, аніж у мінімізованому варіанті. Але це ще не означає, що в максимізованому варіанті дійсний результат буде гіршим. Найбільша різниця програмується в ситуації, коли бажані результати максимізуються, а можливості, починаючи зі спроможності й зусиль, у їх досягненні мінімізуються. Запропонована модель взаємодії внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів врядування закладу вищої освіти дозволяє унаочнити й коректно проінтерпретувати ситуації зорієнтованості його діяльності як на досягнення максимально можливого, так і мінімізованого варіанту.

Список використаних джерел

1. Арістотель. Природа людини і форми державного устрою. *Демократія: Антологія* / Упоряд. О. Проценко. К. : Смолоскип, 2005. С. 230.
2. Будапештсько-Віденська декларація про створення Європейського простору вищої освіти (12 березня 2010 року). URL: <https://nau.edu.ua/ua/menu/navchannya/bolonskij-proczes/budapeshtsko-videnska-deklaracziya.html>
3. Велика хартія університетів (Magna Charta Universitatum). URL: http://www.edupolicy.org.ua/files/Magna_Charta_Universitatum.pdf
4. Вивчаємо Стратегію доброго врядування разом! *Громадська організація «Філософія серця»*. URL: <http://fs.edukit.vn.ua/news/id/327/vn>
5. Державна програма приватизації майна державних підприємств. Додаток до Постанови Верховної Ради України від 7 липня 1992 року N 2545-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2545-12>
6. Добре демократичне врядування на місцевому рівні. *Centre of expertise for lokal government reform Council of Europe*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=75RCUftSMRw>
7. Європейське врядування. *Біла книга*. Брюссель. 2001. С. 11-12. URL: <http://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/Bila-knyga-YEvropey-ske-vryaduvannya.pdf>
8. Закон України про вищу освіту : станом на 29 жовтня 2014 року. *Право*, 2014. С. 23-32.
9. Індекс економічної свободи. Україна піднялася на 13 позицій. URL: <https://ua-news.liga.net/economics/news/indeks-ekonomichnoi-svobodi-ukraina-pidnyalasya-na-13-pozitsiy>
10. Калашнікова С.А., Жданова К.О. Врядування у вищій освіті: сутність, виміри, тенденції. *Вища освіта України*. 2013. №3 (дод. 2). Тематичний випуск «Європейська інтеграція вищої освіти України в контексті Болонського процесу». С. 73.
11. Квіт С. Якісна вища освіта. *Виступ на Міжнародній конференції. «Розбудова системи забезпечення якості вищої освіти в Україні», 11-12 червня 2019, КНТЕУ*. URL: <http://education-ua.org/ru/articles/1343-yakisna-vishcha-osvita-vistup-na-mizhnarodnij-konferentsiji-rozbudova-sistemi-zabezpechennya-yakosti-vishchoji-osviti-v-ukrajini-11-12-cherვნya-2019-knteu>
12. Ковтун А. Хто «нагрівся» на ошадвкладеннях СРСР. *Українська правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2008/01/18/156776/>
13. Комюніке конференції європейських міністрів вищої освіти, Льовен та Лювен-ля-Ньов, 28-29 квітня 2009 року. URL: [http://www.edupolicy.org.ua/files/Louvain_Communique\(2009\).pdf](http://www.edupolicy.org.ua/files/Louvain_Communique(2009).pdf)
14. Конституція (Основной Закон) Союза Советских Социалистических Республик. Принята на внеочередной седьмой сессии Верховного Совета СССР девятого созыва 7 октября 1977 г. URL: <http://www.hist.msu.ru/ER/Etext/cnst1977.htm#i>
15. Мартиненко В. Демократичне врядування: проблеми теорії і практики. *Публічне управління*. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2010-1/doc/1/03.pdf>
16. Нодія Г., Ченуша Д., Мінаков М. На шляху до демократії європейського зразка. Боротьба за належне врядування у Східній Європі. *Центр європейських політичних досліджень (CEPS)*, Брюссель. 2018. С. 3–4.
17. Павленко Ю.В. История мировой цивилизации. Философский анализ. К. : Феникс, 2002. 760 с.
18. Паризьке комюніке (Париж, 25 травня 2018 р.). URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2018/06/06/12/paris-communiqueenua2018.pdf>
19. Рябченко В. Розвиток особистісного потенціалу академічного персоналу і здобувачів вищої освіти як інтегрований критерій результативності та ефективності університетського управління. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*. 2019. 1(7). С. 65-88. DOI: <https://doi.org/10.31874/520-6702-2019-7-1-65-88>
20. Рябченко В. Теоретичні основи впливу соціального середовища на ефективне врядування в українських університетах: світоглядно-компетентнісний аспект. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I)* / за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. С. 19. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Analiz_dosvidu_vriaduvania_v_univer_ch1_analit_IVO-2018-147p_avtors-kolektiv.pdf

21. Сидорова Н. После ваучеризации народ стал нищим. *Вечерние вести*. URL: <https://intvua.com/news/politics/28319-posle-vaucherizacii-narod-stal-nischem.html>
22. Филипова Е. Сколько лет закону сохранения материи. *Парламентская газета. Издание Федерального собрания Российской Федерации*. URL: <https://www.pnp.ru/social/skolko-let-zakonu-o-sokhranении-materii.html>

Розділ 3. Управління дослідницькою діяльністю в системі університетського врядування: методичні рекомендації

Ірина Драч,
доктор педагогічних наук, доцент,
перший заступник директора,
Інститут вищої освіти НАПН України
<https://orcid.org/0000-0001-7501-4122>

Анотація

Обґрунтовано актуальність проблеми розроблення механізмів ефективного дослідницького врядування в університетах України. Проведений аналіз досвіду провідних університетів Великої Британії та України щодо управління дослідженнями³⁸ дозволив сформулювати рекомендації для вітчизняних закладів вищої освіти. Для підвищення ефективності управління дослідженнями в університетах рекомендовано розробити та використовувати в університетах «Кодекс практики досліджень» та «Рамку дослідницького врядування». «Кодекс практики досліджень», всебічно охоплюючи та структуруючи інформацію для дослідників у процесі планування та проведення досліджень на всіх етапах, має виконувати роль інституційного стандарту. В якості елементів «Рамки дослідницького врядування» доцільно використовувати опис процедур, пов'язаних з визначенням мети, методології та дизайну дослідження; інформаційним менеджментом; охороною здоров'я та безпекою; фінансовим забезпеченням; дослідницькою доброчесністю; вимогами до дослідників.

Рекомендовано здійснювати щорічне самооцінювання наявного стану забезпечення дослідницької доброчесності в університеті, представляючи його результати у відповідному звіті. Для своєчасних та об'єктивних дій у разі підозр / звинувачень у недотриманні етичних принципів при проведенні досліджень рекомендовано розробити та використовувати в університеті «Процедуру розслідування порушень принципів дослідницької доброчесності». Для визначення вимог до дослідників в університеті рекомендовано використовувати «Researcher Development Framework» (Vitae, UK).

47

³⁸ Драч І.І. Управління дослідницькою діяльністю в системі університетського врядування. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина II) / Авторський колектив: І. Драч, С. Калашнікова, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. К. Інститут вищої освіти НАПН України. 2019. с. 37-57. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/Analiz_dosvidu_vriaduvania_v_univer_ch2_analit_IVO-2019-96p_avtors-kolektiv.pdf.

Актуальність проблеми розроблення механізмів ефективного дослідницького врядування в університетах

Розуміння необхідності посилення дослідницької складової у діяльності вітчизняних університетів для повноцінного входження України до Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору спонукає до пошуку сучасних механізмів управління дослідженнями. Здійснений аналіз досвіду управління дослідницькою діяльністю в університетах Великої Британії – однієї з країн-лідерів вищої освіти відповідно до міжнародних рейтингів – свідчить про те, що ефективним механізмом управління дослідженнями є дослідницьке врядування як складова системи університетського врядування³⁹. Дослідницьке врядування – це управління дослідницькою діяльністю в університеті, метою якого є забезпечення якості досліджень шляхом розроблення стратегії проведення досліджень із чітким визначенням цілей, пріоритетів та механізмів; впровадження внутрішньої політики щодо створення середовища, в якому дотримуються високих наукових та етичних стандартів при виконанні досліджень; моніторингу ефективності досліджень та широкого доступу громадськості до його результатів⁴⁰.

Врядування як модель управління дослідницькою діяльністю в університеті характеризується багаторівневістю інституційної структури управління, широким залученням зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів та багатозадачністю. Відмінностями дослідницького врядування, які відрізняють цю модель від традиційного управління дослідженнями в університетах, є акцентування уваги на прозорості управлінської діяльності, широкому залученні громадськості до моніторингу за процесом та результатами досліджень, постійному вдосконаленню стандартів щодо підвищення якості досліджень, запобіганні шахрайству та зловживанню в дослідженнях.

Дослідницьке врядування передбачає впровадження інституційної політики щодо створення середовища, в якому дотримуються високих наукових та етичних стандартів при виконанні досліджень.

Як зазначено в «Комюніке конференції Міністрів європейських країн, відповідальних за сферу вищої освіти»⁴¹ (Париж, 2018 р.), «академічна свобода і добросесність, інституційна автономія, участь студентів і працівників у врядуванні вищої освіти та громадська відповідальність вищої освіти й за вищу освіту становлять основу Європейського простору вищої освіти»⁴².

Натомість на сьогодні в системі вищої освіти України спостерігається криза академічної добросесності, яку спричинили багато факторів. У Розширеному глосарії термінів та понять ст. 42 «Академічна добросесність» Закону України «Про освіту»⁴³ (від 5 вересня 2017 р.) до таких факторів віднесено наступні⁴⁴:

«1) Загальна криза суспільства, що характеризується толерантністю до правового нігілізму, корупції, численних порушень законодавства і етичних норм.

2) Відірваність вищої освіти і науки від світової наукової та освітньої спільноти, потреб суспільства, економіки та ринку праці.

3) Проблеми законодавства.

4) Неузгодженість вимог до закладів вищої освіти, науково-педагогічних працівників та здобувачів освіти з фінансуванням та іншим ресурсним забезпеченням вищої освіти і науки.

5) Відсутність законодавчо встановлених вимог і усталених процедур оцінювання наукових та навчальних робіт на предмет наявності академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації та інших порушень академічної добросесності.

³⁹ Драч І. І. Досвід управління дослідницькою діяльністю в університетах Сполученого Королівства: філософсько-аналітичний підхід. *Університет і лідерство*. № 5. 2018. с. 13–25. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/69/68>.

⁴⁰ Драч І. І. Управління дослідницькою діяльністю в системі університетського врядування: характеристика та закономірності. *Вища освіта України*. № 3 (70). 2018. с. 60–65.

⁴¹ Paris Communiqué. URL: <http://erasmusplus.org.ua/search/158-materialyhere-team/1904-dokumenty-yevropeiskoho-prostoru-vyshchoi-osvity-yepvo.html>.

⁴² Paris Communiqué. URL: <http://erasmusplus.org.ua/search/158-materialyhere-team/1904-dokumenty-yevropeiskoho-prostoru-vyshchoi-osvity-yepvo.html>.

⁴³ Розширений глосарій термінів та понять ст. 42 «Академічна добросесність» Закону України «Про освіту» (від 5 вересня 2017 р.). С. 2–3. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2018/10/25/glyusariy.pdf>.

⁴⁴ Розширений глосарій термінів та понять ст. 42 «Академічна добросесність» Закону України «Про освіту» (від 5 вересня 2017 р.). С. 2–3. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2018/10/25/glyusariy.pdf>.

б) Внутрішня демотивація викладачів і науковців до дотримання принципів академічної доброчесності в умовах низьких зарплат, відсутності необхідної для якісних досліджень матеріальної бази, якісного зовнішнього оцінювання та зовнішнього запиту на результати досліджень.

7) Поява нових технологій, що значно полегшують копіювання чужих робіт, підміну результатів експериментальних та емпіричних досліджень комп'ютерним моделюванням та правдоподібними оцінками, редагування графічних, відео- та аудіо- матеріалів тощо.

8) Практика імітації і фальсифікації наукових досліджень з окремих наук за часів СРСР, яка набула поширення в останні десятиріччя через ігнорування загальноновизнаних стандартів якості досліджень та значне збільшення питомої ваги досліджень у відповідних напрямках».

Для подолання кризи академічної доброчесності, належної реалізації норм Закону України «Про освіту»⁴⁵ та Закону України «Про вищу освіту»⁴⁶, що стосуються дотримання основних принципів академічної доброчесності та системного підходу до розвитку методів та засобів виявлення плагіату в освітньому просторі, Міністерство освіти і науки України запропоновано університетам використовувати у роботі «Методичні рекомендації для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності»⁴⁷ (2018 р.), розроблені на основі вивчення успішного міжнародного досвіду підтримки принципів академічної доброчесності у рамках Проекту сприяння академічної доброчесності в Україні SAIUP за підтримки Посольства США. Рекомендації стосуються, зокрема⁴⁸:

- формування мотивації педагогічних, науково-педагогічних та наукових працівників до дотримання академічної доброчесності;
- використання інструментів створення атмосфери академічної доброчесності у закладі вищої освіти та деталізації переліку її порушень;
- особливостей перевірки дисертаційних робіт на академічний плагіат.

Серед заходів, які рекомендовано вживати для підвищення уваги до дотримання норм академічної етики і доброчесності, виділимо ті з них, які безпосередньо пов'язанні зі створенням/підтримкою доброчесного дослідницького середовища. Рекомендується⁴⁹:

- включити інформацію про принципи забезпечення академічної доброчесності до програм підготовки аспірантів і докторантів;
- розробити, впроваджувати й оновлювати навчальні курси або модулі з академічної доброчесності для студентів і програм підвищення кваліфікації викладачів;
- створити окремий розділ на веб-сайті університету із матеріалами про академічну доброчесність, етичним кодексом, джерелами, контактами осіб, до яких можна звернутися у разі виникнення питань, публікацією рішень етичної комісії (із дотриманням анонімності).

Окремий розділ «Етичний кодекс та етична комісія»⁵⁰ «Методичних рекомендацій для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності» (2018 р.) присвячено⁵¹:

- розробленню і прийняттю кодексів етики в університетах;
- аналізу проблем, які супроводжували цей процес;
- створенню та роботі етичних комісій для розгляду порушень академічної доброчесності.

Наведений аналіз процесів, які відбувалися в українській вищій освіті для створення доброчесного середовища, показав, що «окремі українські ЗВО та наукові інститути прийняли кодекси етики ще на початку 2010-х років. Станом на березень-квітень 2017 р. кодекси етики розмістили на власних сайтах 14 з 200 українських ЗВО, які у 2016 р. входили до рейтингу «Топ-200 Україна». Нова хвиля уваги до кодексів академічної поведінки була зумовлена появою восени 2017 р. в українському законодавстві норм про академічну доброчесність й, у зв'язку з цим, рекомендацією МОН до ЗВО розробити відповідну внутрішню

⁴⁵ Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

⁴⁶ Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

⁴⁷ Методичні рекомендації для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2018/10/25/gyusariy.pdf>.

⁴⁸ Методичні рекомендації для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2018/10/25/gyusariy.pdf>.

⁴⁹ Методичні рекомендації для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2018/10/25/gyusariy.pdf>.

⁵⁰ Методичні рекомендації для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності. С. 18–19. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2018/10/25/recomendatsii.pdf>.

⁵¹ Методичні рекомендації для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2018/10/25/recomendatsii.pdf>.

нормативно-правову базу, зокрема, й кодекси етики. Вже станом на грудень 2017 року 73 з 200 ЗВО (з-поміж охоплених рейтингом «Топ-200 Україна») або розмістили кодекс етики на своїх сайтах, або проінформували про його наявність у закладі без розміщення документа в Інтернеті. Ця остання хвиля прийняття кодексів етики продемонструвала щонайменше три проблеми. Перша – чимало українських ЗВО ухвалюють кодекс етики через «вказівку згори», а не на тому етапі розвитку власної академічної культури, коли спільнота університету починає відчувати потребу у формалізації власних етичних та культурних норм і традицій. Друга – навряд чи прийняті у такий спосіб кодекси віддзеркалюють справжні погляди на академічну культуру більшості студентів та викладачів. Адже малоймовірно, що у стислі терміни можна забезпечити повноцінну розробку і належне обговорення такого документа із залученням усієї академічної спільноти. Третя – багато нових кодексів дослівно запозичили норми про зміст академічної доброчесності, види її порушення, санкції із статті 42 закону «Про освіту».

Ці проблеми породжують ризики неефективності української версії академічних кодексів етики, відсутності їх впливу на поліпшення відносин усередині академічної спільноти, суто формального статусу вказаного документа, а також, навпаки, ризики застосування положень кодексу як способу тиску на членів університетської спільноти»⁵².

Водночас відповідно до результатів загальнонаціонального опитування університетської спільноти України⁵³, яке проводилося Інститутом вищої освіти НАПН України у 2019 році, до пріоритетних цінностей, що формують корпоративну культуру закладів вищої освіти, усіма трьома групами опитаних (управлінцями, викладачами/дослідниками, студентами) віднесено цінність «академічна доброчесність». Це «може свідчити на користь всіх тих зусиль, які останнім часом докладалися на всіх рівнях вищої освіти України (від національного до інституційного та індивідуального) щодо формування культури академічної доброчесності та усвідомлення її впливу на якість вищої освіти».

Актуальність проблеми модернізації управління дослідницькою діяльністю в системі університетського врядування, необхідність подолання кризи академічної, зокрема, дослідницької доброчесності у сучасних університетах, а також проведення аналіз досвіду провідних університетів Великої Британії та України щодо управління дослідженнями⁵⁴ дозволяє нам сформулювати рекомендації для вітчизняних закладів вищої освіти.

⁵² Методичні рекомендації для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності. С. 18–19. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2018/10/25/recomendatsii.pdf>.

⁵³ Результати загальнонаціонального опитування «Перспективи та потреби розвитку університетів України у процесі реформування вищої освіти у контексті європейської інтеграції». *Університет і лідерство*. 2(8) 2019. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/105/98>. С. 194.

⁵⁴ Драч І.І. Управління дослідницькою діяльністю в системі університетського врядування. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина II) / Авторський колектив: І. Драч, С. Калашнікова, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. К. Інститут вищої освіти НАПН України. 2019. с. 37-57. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/Analiz_dosvidu_vriaduvania_v_univer_ch2_analit_IVO-2019-96p_avtors-kolektiv.pdf

Рекомендації щодо розроблення механізмів ефективного дослідницького врядування в університетах

1. З метою підвищення ефективності управління дослідницькою діяльністю рекомендуємо розробити в університеті «Кодекс проведення досліджень» (далі – Кодекс), який, всебічно охоплюючи та структуруючи інформацію для дослідників у процесі планування та проведення досліджень на всіх етапах, має виконувати роль інституційного стандарту.

Враховуючи досвід університетів Великої Британії, де використовується «Code of Practice for Research» (2009)⁵⁵ («Кодекс практики досліджень») (розроблений UK Research Integrity Office (далі – UKRIO⁵⁶) та призначений для використання в усіх предметних областях), розроблення та використання повноцінного стандарту досліджень у вітчизняних університетах має окреслити напрями інституційної політики щодо:

- збиранням та зберіганням даних, моніторингом та аудитом, експертним оглядом на всіх етапах дослідження;
- процедур, пов'язаних з ідентифікацією конфліктів інтересів при проведенні досліджень, охороною здоров'я та безпеки, захистом інтелектуальної власності, особливостям проведення досліджень за участі людей і тварин, використанням людських матеріалів, особистих даних людини.

До Кодексу варто включити:

- основні принципи, якими повинні керуватися дослідники у власній дослідницькій діяльності;
- рекомендований список питань для дослідників, який потрібно визначити та узгодити з усіма учасниками дослідницького врядування;
- опис політик, що регулюють права та обов'язки всіх учасників досліджень.

Рекомендуємо основними принципами реалізації дослідницького врядування визначити наступні⁵⁷:

- принцип добросовісності: дотримання дослідниками етичних вимог при проведенні досліджень з метою забезпечення довіри до їх результатів;
- принцип відповідальності: забезпечення відповідності досліджень укладеним угодам і термінам, підзвітність професійним органам у галузі досліджень;
- принцип моніторингу: систематичне оцінювання результатів дослідження для проведення поточного аналізу та спрямування процесу на досягнення мети;
- принцип відкритості: інформування та широке залучення громадськості до нагляду за результатами досліджень;
- принцип співробітництва: сприяння відкритому обміну ідеями, методами досліджень, даними та результатами обстеження з іншими дослідниками та інституціями;
- принцип неперервного розвитку дослідників: забезпечення можливостей для розвитку дослідників для проведення досконалих досліджень.

Рекомендований перелік питань для дослідників, який потрібно визначити та узгодити з усіма учасниками дослідницького врядування, варто скласти з трьох частин: це питання, на які потрібно відповісти перед проведенням досліджень, під час проведення досліджень та після проведення досліджень. Запропоновані для дослідників питання мають акцентувати їх увагу як до змістових, так і організаційних аспектів дослідження на всіх його етапах і сприяти кращому розумінню вимог до проведення дослідження та до власної дослідницької діяльності.

Для зручності обговорення та узгодження учасниками дослідницького врядування питань для дослідників рекомендуємо використати відповідний шаблон (табл. 1).

⁵⁵ Code of Practice for Research. URL: <https://ukrio.org/wp-content/uploads/UKRIO-Code-of-Practice-for-Research.pdf>.

⁵⁶ UK Research Integrity Office. URL: <https://ukrio.org/>.

⁵⁷ Драч І.І. Управління дослідницькою діяльністю в системі університетського врядування: теоретичні основи. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I) / Авторський колектив: І. Драч, С. Калашнікова, О. Паламарчук, В. Рябенко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. К. Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. С. 67. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Analiz_dosvidu_vriaduvania_v_univer_ch1_analit_IVO-2018-147p_avtors-kolektiv.pdf.

Рекомендовані питання для дослідників

Питання для дослідників		
Перед проведенням дослідження	Під час проведення досліджень	Після проведення досліджень

При формулюванні питань для дослідників рекомендуємо використовувати Recommended Checklist for Researchers⁵⁸, який міститься в «Code of Practice for Research»⁵⁹.

Так, перед проведенням дослідження дослідникам рекомендовано дати відповідь на наступні питання:

- 1) запропоноване дослідження призначено для того, щоб додати нове до існуючих знань з цієї проблеми чи для розвитку методології дослідження цієї проблеми?
- 2) чи відповідає дизайн дослідження питанням, на які потрібно знайти відповідь?
- 3) чи володієте ви всіма необхідними навичками та чи будете мати доступ до ресурсів для проведення дослідження?
- 4) чи провели ви оцінку ризиків для визначення:
 - наявності будь-яких етичних проблем та потреби в етичному аналізі;
 - проблем для організації дослідження або здоров'я, безпеки та благополуччя дослідників та учасників дослідження;
 - юридичних вимог, які регулюють проведення дослідження?
- 5) чи будуть ваші дослідження відповідати всім законодавчим та етичним вимогам та іншим правилам, в тому числі з інших організацій та/або країн, якщо це доречно?
- 6) чи будуть ваші дослідження відповідати всім вимогам законодавства та належної практики, що стосуються здоров'я та безпеки?
- 7) чи проводився для ваших досліджень необхідний етичний огляд, особливо якщо вони пов'язані з тваринами, людьми, людськими матеріалами чи персональними даними?
- 8) чи будуть ваші дослідження відповідати вимогам моніторингу та аудиту?
- 9) чи згодні ви дотримуватися будь-яких умов контрактів та фінансових настанов, пов'язаних з дослідженням?
- 10) чи досягли ви згоди щодо інтелектуальної власності, публікації та авторства?
- 11) чи досягли ви домовленості стосовно спільної роботи, якщо вона передбачається?
- 12) чи погодили ви ролі дослідників та відповідальність за управління та нагляд?
- 13) чи були виявлені, оголошені та адресовані всі конфлікти інтересів, пов'язані з вашим дослідженням?
- 14) чи знаєте ви вимоги всіх відповідних організацій у разі неправомірних дій при проведенні досліджень?

На етапі проведення дослідження актуальними питаннями для дослідника визначено наступні:

- 1) чи дотримуєтеся ви узгодженого дизайну дослідницького проекту?
- 2) чи були внесені будь-які зміни до узгодженого дослідницького проекту, якщо вони були застосовані?
- 3) чи дотримуєтеся ви найкращої практики збору, зберігання та управління даними?
- 4) чи узгоджені функції та обов'язки щодо управління та нагляду?
- 5) чи ваші дослідження відповідають будь-яким вимогам моніторингу та аудиту?

Закінчення дослідження передбачає відповідь дослідника на наступні питання:

- 1) чи буде інформація про ваші дослідження та його висновки повідомлятися точно, чесно та в межах розумних термінів?
- 2) чи будуть визнані всі внески у дослідження?
- 3) чи виконуються угоди щодо інтелектуальної власності, публікації та авторства?

⁵⁸ Code of Practice for Research. P. 2. – URL: <https://ukrio.org/wp-content/uploads/UKRIO-Code-of-Practice-for-Research.pdf>.

⁵⁹ Code of Practice for Research. – URL: : <https://ukrio.org/wp-content/uploads/UKRIO-Code-of-Practice-for-Research.pdf>.

4) чи зберігатимуться дані досліджень у безпечній і доступній формі та на необхідний термін?

5) чи будуть ваші дослідження відповідати всім юридичним, етичним та договірним вимогам?

Інституційні політики щодо дослідницького врядування можуть бути представлені як в окремих документах, так і у відповідних розділах узагальненого документа. Для зручності та унаочнення відповідності інституційних політик і документів / розділів документів, за допомогою яких ці політики мають бути реалізовані у процесі дослідницького врядування, рекомендуємо використати наступний шаблон (табл. 2).

Таблиця 2

Інституційні політики щодо дослідницького врядування

<i>Політики</i>	<i>Документи/розділ документа</i>

2. З метою підвищення ефективності управління дослідницькою діяльністю рекомендуємо розробити і використовувати в університеті «Рамку дослідницького врядування» як один із основних механізмів дослідницького врядування.

В якості елементів «Рамки дослідницького врядування» доцільно використовувати опис процедур, пов'язаних з:

- визначенням мети, методології та дизайну дослідження;
- інформаційним менеджментом;
- охороною здоров'я та безпекою;
- фінансовим забезпеченням;
- дослідницькою доброчесністю;
- вимогами до дослідників.

Деталізуємо рекомендації до зазначених елементів Рамки дослідницького врядування.

Визначення мети, методології та дизайну дослідження. При плануванні досліджень в університеті рекомендуємо, щоб їх мета відповідала ключовим напрямкам розвитку вищої освіти, визначеним в документах Європейського простору вищої освіти, Європейського дослідницького простору та національних документах з розвитку вищої освіти. Важливо також, щоб мета запланованих досліджень узгоджувалася з місією та стратегією університету. Варто розробити та застосовувати процедуру експертного огляду досвідченими незалежними дослідниками як тематики та мети запланованих досліджень, так і їх методології та дизайну.

Інформаційний менеджмент. Рекомендуємо представити опис процедур щодо управління даними при проведенні досліджень, яке має передбачати наявність в університеті добре розвинутого інформаційного середовища та доступу до відповідних ресурсів як в Україні, так і за її кордонами. У процедурах щодо управління даними необхідно акцентувати увагу на тому, що дослідники повинні усвідомлювати вимоги відповідних законів щодо захисту даних та свободи інформації, дотримуватися політики університету стосовно забезпечення безпеки даних. Важливими завданнями інформаційного менеджменту є забезпечення відкритого доступу до результатів досліджень, ефективного розповсюдження та повного доступу громадськості до інформації щодо дослідження та його висновків, забезпечення зберігання та захисту особистої інформації.

Охорона здоров'я та безпека. Рекомендуємо надати перелік діючих нормативно-правових актів щодо охорони здоров'я та безпеки дослідників та учасників дослідження, а також, в разі наявності, документів університету щодо політики та пов'язаних з нею процедур з охорони здоров'я та безпеки при проведенні дослідження. Також необхідно передбачити розроблення процедури проведення відповідного оцінювання ризиків при проведенні досліджень, яка повинна охоплювати такі питання, як: польова робота; самостійна робота; робота за екраном дисплея; робота з речовинами, небезпечними для здоров'я; робота за кордоном тощо.

Фінансове забезпечення. Рекомендуємо розробити чіткі і прозорі процедури, які реалізують фінансову політику університету щодо проведення досліджень. Інституційна політика університету,

спрямована на фінансове забезпечення наукової та науково-технічної діяльності, має також передбачити стимулювання отримання грантових коштів на проведення досліджень.

Дослідницька доброчесність. Для системного представлення інституційної політики щодо дотримання етичних принципів при проведенні досліджень рекомендуємо створити окрему сторінку на веб-сайті університету, присвячену дослідницькій доброчесності, оскільки загальнодоступні посилання на відповідну політику є одним з доказів її цілеспрямованості.

Процедури щодо реалізації політики дослідницької доброчесності в університеті мають забезпечувати⁶⁰:

- прозорість та відкритість інституційної політики щодо дотримання етичних принципів при проведенні досліджень, що передбачає обов'язковість наявності контактів всіх осіб, залучених до її реалізації; оприлюднення рішень етичних комісій; публічність інформування про порушення політики дослідницької доброчесності тощо;

- можливості для отримання кваліфікованих консультацій для уникнення можливих порушень, систематичного навчання та наявності загальнодоступних навчальних матеріалів, заохочення кар'єрного розвитку дослідників;

- справедливе і ретельне розслідування підозр щодо порушень дослідницької доброчесності;

- щорічне оцінювання прогресу у формуванні культури дослідницької доброчесності в університетському середовищі;

- підвищення ефективності управління дослідженнями, яке передбачає широке залучення членів університетської спільноти до процесу формування культури дослідницької доброчесності.

3. Політика щодо забезпечення дослідницької доброчесності в університеті має сприяти повазі до репутації університету, а також до гідності та прав всіх учасників дослідження. Вагому роль у дотриманні прав дослідників має відігравати справедливе і ретельне розслідування підозр щодо недотримання етичних принципів. Для своєчасних та об'єктивних дій рекомендуємо розробити та використовувати в університеті «Процедуру розслідування порушень принципів дослідницької доброчесності» (далі – Процедура), в якій передбачити опис заходів, що дозволять проводити повне і справедливе для всіх сторін розслідування неправомірної поведінки.

При розробленні в університеті Процедури рекомендуємо використовувати «Procedure for the investigation of misconduct in research»⁶¹ (2008) («Процедуру розслідування неправомірної поведінки в дослідженнях»), підготовлену UKRIO⁶² і призначену для використання в усіх предметних областях. Розроблення і використання зазначеного документа спрямовано на запобігання шкідливим наслідкам у разі неправомірної поведінки в дослідженнях. Необхідно враховувати, що Процедуру слід використовувати лише у поєднанні з принципами справедливості, конфіденційності, доброчесності, запобігання шкоди та балансу. Зважаючи на важливість принципів, визначених у «Procedure for the investigation of misconduct in research»⁶³ (2008), для розуміння методології реалізації процесу розслідування неправомірної поведінки у дослідженнях (як можливого прикладу для університетів України), нами охарактеризовано зазначені принципи детальніше⁶⁴.

Справедливість. Розслідування будь-яких звинувачень у неправомірних діях у дослідженні повинно проводитися справедливо та відповідно до прав усіх сторін. Особи, відповідальні за виконання цієї Процедури, повинні робити це, знаючи:

- зобов'язання організації та права працівників відповідно до чинного законодавства;

- будь-які додаткові права та обов'язки, що стосуються певної установи та / або її працівників (наприклад, ті, які наділені статутами і наказами університету).

⁶⁰ Drach I. Policies and procedures for ensuring research integrity in Ukrainian universities. PNAP. 36 (2019). № 5. URL: <https://nuife.org/index.php/pnap/article/view/386/363>.

⁶¹ Procedure for the investigation of misconduct in research. URL: <https://ukrio.org/wp-content/uploads/UKRIO-Procedure-for-the-Investigation-of-Misconduct-in-Research.pdf>.

⁶² UK Research Integrity Office. URL: <https://ukrio.org/>.

⁶³ Procedure for the investigation of misconduct in research. URL: <https://ukrio.org/wp-content/uploads/UKRIO-Procedure-for-the-Investigation-of-Misconduct-in-Research.pdf>.

⁶⁴ Драч І. Підтримка дослідницької доброчесності в системі університетського врядування: досвід Великої Британії. Університет і лідерство. № 1(7). 2019. С. 26-50. <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/85/81>.

При офіційному звинуваченні у неправомірних діях у дослідженні має надаватися письмова заява з описом усіх деталей.

Конфіденційність. Процедуру слід проводити настільки конфіденційно, наскільки це практично можливо. Конфіденційність розслідування має важливе значення для захисту прав позивача, відповідача та інших осіб, які беруть участь у відповідних заходах. Важливо, щоб розслідування було проведено за умов дотримання принципів конфіденційності та справедливості для обох сторін – відповідача і позивача.

У взаєминах із третьою стороною (органами фінансування або організацією (організаціями), з якими здійснюється співпраця), Процедурою має передбачатися, що ідентифікація позивача або відповідача не повинна бути їм повідомлена, якщо:

- у межах проведення розслідування це вважали за потрібне ті, хто проводить розслідування;
- це необхідно як частина заходів, вжитих проти відповідача (наприкінці процедур і дисциплінарних/апеляційних процесів в університеті);
- це необхідно як частина дій, вживаних проти особи, коли було встановлено шкідливі, недобровільні або легковажні твердження;
- це заявлена політика роботодавця/спонсора/іншого національного органу щодо оприлюднення інформації про вчинені дослідниками проступки.

Будь-яке розголошення третій особі інформації щодо позивача або відповідача та інші деталі розслідування повинно здійснюватися на конфіденційній основі. Представники третьої сторони мають поважати конфіденційність будь-якої отриманої інформації.

Організація та / або її персонал можуть мати договірні / юридичні зобов'язання повідомляти третіх сторін, таких як органи фінансування або організація (організація), з якими здійснюється співпраця, заявляючи про неправомірні дії в дослідженнях. У таких випадках відповідальні за проведення Процедури повинні забезпечити, щоб будь-які зобов'язання виконувалися у відповідний час через правильні механізми, завжди враховуючи юридичні права працівників, які беруть участь у розслідуванні.

Хоча обвинувачення підлягають розслідуванню з використанням цієї Процедури (та/або відповідного документу організації), позивач, відповідач, свідки або будь-які інші особи, залучені до цього процесу, не повинні робити жодних заяв до третіх осіб, якщо це офіційно не санкціоновано організацією або вимогами чинного законодавства. Порухення конфіденційності може призвести до дисциплінарних стягнень. У випадку будь-якого конфлікту між принципом конфіденційності та будь-яким іншим принципом, повинен враховуватися принцип балансу.

Доброчесність. Розслідування звинувачень у неправомірних діях у дослідженні має бути справедливим і всеосяжним. Розслідування слід проводити тоді, коли це доцільно, виключаючи компроміси до справедливості і ретельності процесу. Усі зацікавлені сторони повинні негайно повідомити відповідальну особу про будь-який потенційний конфлікт інтересів стосовно будь-якого аспекту заяви, розслідування, галузі досліджень або будь-якої із зацікавлених осіб. В інтересах відкритості та прозорості рекомендовано запрошувати зовнішніх експертів до групи, яка проводить офіційне розслідування. Докладні та конфіденційні записи повинні зберігатися відповідальною особою на всіх аспектах розслідування для будь-якого використання з метою вживання дисциплінарних заходів. Рекомендується, щоб після завершення розслідування інформація зберігалася не менше 6 років. Необхідним є докладання особливих зусиль для забезпечення надання відповідної інформації всім особам, які беруть участь на різних стадіях процесу розслідування. Особи, відповідальні за проведення Процедури, повинні визнати, що не надана інформація може призвести до того, що процес буде несправедливим щодо відповідача та/або позивача. Це також може призвести до подання апеляції на підставі невиконання умов Процедури або припинення розслідування.

Запобігання шкоди. При використанні цієї Процедури, а також у будь-яких діях, вжитих в результаті її використання, необхідно подбати про те, щоб:

- бути захищеними проти легковажних, згубних та/або шкідливих звинувачень у неправомірних діях в дослідженнях;
- не постраждали статус і репутація тих, хто підозрюється/звинувачується у неправомірній поведінці в дослідженнях, у випадках, коли підозри/звинувачення не підтверджені;
- не постраждали статус та репутація тих, хто звинувачує у неправомірній поведінці в дослідженні з добрих переконань або на підставі підтверджуючих доказів щодо можливих неправомірних діях в дослідженні.

Офіційно розслідуються тільки ті звинувачення, які вважаються достатньо серйозними та мають достатню кількість доказів. Процедура має бути використана тоді, коли позивач подає офіційну скаргу, для встановлення, чи є ці звинувачення достатніми для обґрунтування розслідування. Можуть бути висунуті звинувачення щодо того, що здається порушеннями. Кожен, кого обвинувачують у неправомірних діях при проведенні досліджень, має право на презумпцію невинуватості. Офіційне розслідування має встановити на основі балансу ймовірностей правдивість будь-якого звинувачення. Будь-які офіційні кроки дисциплінарного характеру, вжиті до відповідача, які можуть підірвати його/її (або будь-якої іншої сторони) добру репутацію, повинні мати право оскарження. Тільки тоді, коли звинувачення були підтверджені, можуть бути застосовані будь-які санкції до відповідача. Організація повинна вжити всіх розумних заходів для забезпечення того, щоб відповідач (або будь-який інший) не постраждав через непідтверджені або недоведені звинувачення. Необхідно вжити відповідних заходів для:

- тих, для кого звинувачення у неправомірній поведінці в дослідженні були підтверджені відповідно до цієї Процедури;

- будь-кого, хто вдався до недобросовісних, недобровільних та/або шкідливих звинувачень.

Баланс. Особи, відповідальні за реалізацію Процедури, повинні знати, що можуть бути випадки, коли необхідно застосовувати баланс у застосуванні принципів. Призначена особа повинна відповідати за вирішення будь-яких конфліктів принципів, маючи на увазі, що основна мета цієї Процедури полягає в тому, щоб визначити правдивість звинувачень. У разі потреби ця особа може звернутися до керівництва UKRIO та інших органів, а також звернутися за юридичною допомогою. Відповідальною особою мають зберігатися письмові записи про всі рішення, прийняті на кожному етапі реалізації Процедури. Вона (відповідальна особа) має тісно співпрацювати з керівниками груп перевірки та офіційного розслідування.

Таким чином, дотримання визначених у Процедурі принципів уможливить справедливе і ретельне розслідування підозр щодо порушення принципів дослідницької доброчесності.

4. Для з'ясування наявного стану та динаміки щодо забезпечення дослідницької доброчесності в університеті рекомендуємо систематично проводити самооцінювання. Для визначення питань для самооцінювання доцільно використати «Self-Assessment Tool for The Concordat to Support Research Integrity»⁶⁵, розроблений UKRIO⁶⁶.

У процесі проведення самооцінювання стану забезпечення дослідницької доброчесності в університеті рекомендуємо не лише надавати відповіді на питання, а і представляти можливі докази для аргументації відповідей, заповнюючи таблицю (табл. 3).

Таблиця 3

Самооцінювання стану забезпечення дослідницької доброчесності в університеті

<i>Питання для самооцінювання</i>	<i>Наявний стан</i>	<i>Можливі докази</i>

Самооцінювання рекомендуємо проводити щорічно, а його результати представляти у «Звіті про стан забезпечення дослідницької доброчесності в університеті» на засіданні Вченої ради університету. У Звіті має міститися короткий, але ґрунтовний опис конкретних заходів, що проводилися в університеті у поточному році для підтримки дослідницької доброчесності. Також рекомендуємо представляти аналіз впливу вжитих заходів на результат.

⁶⁵ Self-Assessment Tool for The Concordat to Support Research Integrity. – URL: <https://ukrio.org/self-assessment-tool-concordat-support-research-integrity/>.

⁶⁶ UK Research Integrity Office. – URL: <https://ukrio.org/>.

5. Для підвищення якості досліджень в «Рамці дослідницького врядування» рекомендуємо визначити чіткі вимоги до дослідників, зокрема, щодо їх участі у програмах постійного професійного розвитку. З цією метою доцільно використати «Researcher Development Framework» (RDF)⁶⁷ («Рамку розвитку дослідника»), яку розроблено в 2009 році організацією Vitae⁶⁸ (UK) – світовим лідером у підтримці професійного розвитку дослідників, яка співпрацює з дослідниками, університетами, дослідницькими організаціями, спонсорами та іншими організаціями, котрі зацікавлені в реалізації потенціалу дослідників.

Для розроблення RDF було використано емпіричні дані, зібрані шляхом опитування дослідників. Згідно з результатами опитування характеристики (дескриптори) дослідника структуровані в чотирьох доменах та дванадцяти субдоменах, що охоплюють знання, інтелектуальні здібності, персональну ефективність, здатність до дослідницької діяльності відповідно до професійних стандартів, а також особисті якості дослідника (табл. 4). Кожен з шістдесяти трьох дескрипторів, які описують субдомени, містить від трьох до п'яти фаз, що представляють різні етапи розвитку або рівні продуктивності в межах цього дескриптора.

Таблиця 4

Рамка розвитку дослідника (авторський переклад)⁶⁹

Домени	Субдомени	Дескриптори
А: Знання та інтелектуальні здібності (Knowledge and intellectual abilities)	A1 – Базові знання (Knowledge base)	Предметні знання (Subject knowledge) Методи дослідження: теоретичні знання (Research methods: theoretical knowledge) Методи дослідження: практичне застосування (Research methods: practical application) Пошук інформації (Information seeking) Інформаційна грамотність та управління (Information literacy and management) Мови (Languages) Академічна грамотність та обчислення (Academic literacy and numeracy)
	A2 – Когнітивні здібності (Cognitive abilities)	Здатність до аналізу (Analysing) Здатність до синтезування (Synthesising) Критичне мислення (Critical thinking) Здатність до оцінювання (Evaluating) Здатність до вирішення проблем (Problem solving)
	A3 – Креативність (Creativity)	Допитливий розум (Inquiring mind) Інтелектуальна кмітливість (Intellectual insight) Здатність до інновацій (Innovation) Здатність до аргументованого конструювання (Argument construction) Здатність до інтелектуального ризику (Intellectual risk)
В: Персональна ефективність (Personal effectiveness)	B1 – Особисті якості (Personal qualities)	Ентузіазм (Enthusiasm) Наполегливість (Perseverance) Академічна доброчесність (Integrity) Впевненість у собі (Self-confidence) Саморефлексія (Self-reflection) Відповідальність (Responsibility)
	B2 – Само-менеджмент (Self-management)	Підготовка та визначення пріоритетів (Preparation and prioritisation) Готовність до дослідницької діяльності (Commitment to research) Управління часом (Time management) Чутливість до змін (Responsiveness to change) Баланс між роботою і особистим життям (Work-life balance)
	B3 – Професійний та кар'єрний розвиток	Управління кар'єрою (Career management) Постійний професійний розвиток (Continuing professional development) Чутливість до можливостей (Responsiveness to opportunities) Мережа зв'язків (Networking)

⁶⁷ Researcher Development Framework. URL: <https://www.vitae.ac.uk/vitae-publications/rdf-related/researcher-development-framework-rdf-vitae.pdf/view>.

⁶⁸ Vitae. URL: <https://www.vitae.ac.uk/>.

⁶⁹ Researcher Development Framework. URL: <https://www.vitae.ac.uk/vitae-publications/rdf-related/researcher-development-framework-rdf-vitae.pdf/view>.

	(Professional and career development)	Репутація і повага (Reputation and esteem)
С: Дослідницьке врядування та організація (Research governance and organisation)	C1 – Професійна поведінка (Professional conduct)	Здоров'я та безпека (Health and safety) Етика, принципи і стійкість (Ethics, principles and sustainability) Юридичні вимоги (Legal requirements) Право інтелектуальної власності та авторське право (Intellectual property rights and copyright) Повага і конфіденційність (Respect and confidentiality) Посилання на джерела та співавторство (Attribution and co-authorship) Відповідна практика (Appropriate practice)
	C2 – Управління дослідженнями (Research management)	Стратегія досліджень (Research strategy) Планування та поширення результатів проекту (Project planning and delivery) Управління ризиками (Risk management)
	C3 – Фінанси, фінансування та ресурси (Finance, funding and resource)	Отримання доходів та фінансування (Income and funding generation) Фінансовий менеджмент (Financial management) Інфраструктура та ресурси (Infrastructure and resources)
D: Залучення, вплив та дія (Engagement, influence and impact)	D1 – Робота з іншими (Working with others)	Колегіальність (Collegiality) Робота у команді (Team working) Управління людьми (People management) Нагляд (Supervision) Наставництво (Mentoring) Вплив і лідерство (Influence and leadership) Співпраця (Collaboration) Рівність та різноманітність (Equality and diversity)
	D2 – Комунікація та розповсюдження (Communication and dissemination)	Методи комунікації (Communication methods) Комунікація із медіа (Communication media) Публікація (Publication)
	D3 – Взаємодія та вплив (Engagement and impact)	Викладання (Teaching) Громадська участь (Public engagement) Підприємство (Enterprise) Політика (Policy) Суспільство та культура (Society and culture) Глобальне громадянство (Global citizenship)

RDF призначена для науковців, які планують та оцінюють свій професійний розвиток; керівників та супервізорів для підтримки розвитку дослідників; фахівців з кадрових ресурсів. За допомогою зазначеного документу дослідники можуть визначати власні сильні/слабкі сторони і відповідно до цього встановлювати пріоритети для особистого та кар'єрного розвитку. RDF також представляє інтерес для роботодавців для розуміння потенціалу установи, а також для дослідників, які прагнуть перейти у вищу освіту з інших секторів.

6. Для унаочнення застосування в університеті «Рамки дослідницького врядування» рекомендуємо використати відповідний шаблон (табл. 5), в якій по вертикалі визначені процедури та документи, а по горизонталі – основних акторів (учасників) дослідницького врядування (V – позначати обов'язковість, а * – можливість застосування в деяких випадках).

Реалізація «Рамки дослідницького врядування»

		Учасники дослідницького врядування		
Процедури	Документи			
Визначення мети, методології та дизайну дослідження				
Інформаційний менеджмент				
Охорона здоров'я та безпека				
Фінансове забезпечення				
Дослідницька доброчесність				
Вимоги до дослідників				

Висновки

Здійснений аналіз наукових праць, досвіду університетів Великої Британії та України щодо механізмів дослідницького врядування в університетах дав змогу запропонувати наступні рекомендації для підвищення його ефективності.

На національному рівні:

1. Створити окрему інституцію (Офіс дослідницької доброчесності) або окремий підрозділ НАЗЯВО для підтримки доброчесної практики у наукових дослідженнях. До функцій зазначених структур доцільно віднести наступні:

- розроблення документів для формування культури дослідницької доброчесності в університетах (наприклад, «Кодексу практики досліджень», «Процедури розслідування порушень принципів доброчесності в дослідженнях», «Рекомендацій щодо самооцінювання розвитку культури дослідницької доброчесності в університеті» тощо). Зазначені документи мають створити надійне підґрунтя для розроблення університетами власних політик та процедур щодо розвитку культури дослідницької доброчесності в університетському середовищі;
- поширення кращого досвіду щодо розв'язання проблем, пов'язаних з неприйнятною практикою, неправомірними діями та неетичною поведінкою при проведенні досліджень;
- надання конфіденційних, незалежних експертних консультацій з конкретних проблем, пов'язаних з дотриманням принципів дослідницької доброчесності, які виникають при проведенні досліджень.

2. Для усвідомлення пріоритетів та стимулювання професійного розвитку вчених МОН України із залученням стейкхолдерів доцільно розробити «Рамку розвитку вченого», в якій визначити основні дескриптори та охарактеризувати рівні їх розвитку.

60

На інституційному рівні:

3. Для підвищення ефективності управління науковими дослідженнями в університетах доцільно розробити та використовувати «Рамку дослідницького врядування», яка б містила опис політики та процедур щодо:

- визначення дизайну та методології дослідження;
- дотримання високих стандартів дослідницької доброчесності;
- безпеки та здоров'я учасників дослідження;
- інформаційного менеджменту дослідження;
- фінансового забезпечення дослідження;
- вимог до дослідників.

4. Розробити та використовувати в університетах «Кодекс проведення досліджень», який би виконував функцію стандарту досліджень. Зазначений документ має містити опис процедур щодо:

- збирання та зберігання даних;
- моніторингу та аудиту із залученням стейкхолдерів на всіх етапах дослідження;
- ідентифікації конфліктів інтересів при проведенні досліджень;
- захисту інтелектуальної власності;
- особливостей проведення досліджень за участі людей і тварин;
- використання людських матеріалів, особистих даних людини.

5. Створити окрему сторінку на веб-сайті університетів, присвячену політиці управління дослідженнями, зокрема, і політиці дослідницькій доброчесності, оскільки загальнодоступні посилання на відповідні політики є одним з доказів їх цілеспрямованості.

6. Забезпечити прозорість та відкритість інституційної політики університетів щодо дотримання етичних принципів при проведенні досліджень, що передбачає:

- обов'язковість наявності контактів всіх осіб, залучених до її реалізації;
- оприлюднення рішень етичних комісій;
- публічність інформування про порушення політики дослідницької доброчесності.

7. Розробити та застосовувати в університетах процедури розслідування підозр щодо порушень дослідницької доброчесності, які б забезпечили ретельність і справедливість.

8. Здійснювати щорічне оцінювання прогресу у формуванні культури дослідницької доброчесності в університетському середовищі та аналізувати його результати на Вченій раді університету.

9. Забезпечити можливості для систематичного навчання та наявність загальнодоступних навчальних матеріалів для учасників досліджень, отримання ними кваліфікованих консультацій для уникнення можливих порушень при проведенні досліджень.

10. Забезпечити широке залучення членів університетської спільноти до процесу формування культури дослідницької доброчесності.

Список використаних джерел

1. Драч І. І. Досвід управління дослідницькою діяльністю в університетах Сполученого Королівства: філософсько-аналітичний підхід. *Університет і лідерство*. № 5. 2018. с. 13–25. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/69/68>.
2. Драч І. І. Управління дослідницькою діяльністю в системі університетського врядування: характеристика та закономірності. *Вища освіта України*. № 3 (70). 2018. с. 60–65.
3. Драч І. Підтримка дослідницької доброчесності в системі університетського врядування: досвід Великої Британії. *Університет і лідерство*. № 1(7). 2019. С. 26–50. <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/86/82>.
4. Драч І.І. Управління дослідницькою діяльністю в системі університетського врядування. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина II) / Авторський колектив: І. Драч, С. Калашнікова, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України. 2019. с. 37-57. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/Analiz_dosvidu_vriaduvania_v_univer_ch2_analit_IVO-2019-96p_avtors-kolektiv.pdf
5. Драч І.І. Управління дослідницькою діяльністю в системі університетського врядування: теоретичні основи. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I) / Авторський колектив: І. Драч, С. Калашнікова, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. – С. 67. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Analiz_dosvidu_vriaduvania_v_univer_ch1_analit_IVO-2018-147p_avtors-kolektiv.pdf.
6. Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
7. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
8. Методичні рекомендації для закладів вищої освіти з підтримки принципів академічної доброчесності. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2018/10/25/recomendatsii.pdf>.
9. Розширений глосарій термінів та понять ст. 42 «Академічна доброчесність» Закону України «Про освіту» (від 5 вересня 2017 р.). С. 2–3. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2018/10/25/glyusariy.pdf>.
10. Code of Practice for Research. URL: <https://ukrio.org/wp-content/uploads/UKRIO-Code-of-Practice-for-Research.pdf>.
11. Drach I. Policies and procedures for ensuring research integrity in Ukrainian universities. PNAP. 36 (2019), № 5. URL: <https://nuife.org/index.php/pnap/article/view/386>.
12. Paris Communiqué. URL: <http://erasmusplus.org.ua/search/158-materialyhere-team/1904-dokumenty-yevropeiskoho-prostoru-vyshchoi-osvity-yepvo.html>.
13. Procedure for the investigation of misconduct in research. URL: <https://ukrio.org/wp-content/uploads/UKRIO-Procedure-for-the-Investigation-of-Misconduct-in-Research.pdf>.
14. Researcher Development Framework. URL: <https://www.vitae.ac.uk/vitae-publications/rdf-related/researcher-development-framework-rdf-vitae.pdf/view>.
15. Self-Assessment Tool for The Concordat to Support Research Integrity. URL: <https://ukrio.org/self-assessment-tool-concordat-support-research-integrity/>.

Розділ 4. Участь академічного персоналу в ефективному врядуванні університету: методичні рекомендації

Ольга Паламарчук,
кандидат педагогічних наук,
старший науковий співробітник
відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти,
Інститут вищої освіти НАПН України
<https://orcid.org/0000-0002-5703-5496>

Анотація

Методичні рекомендації присвячені розгляду участі академічного персоналу в ефективному врядуванні університету та уможливлення імплементації кращих практик зарубіжних університетів в систему вищої освіти України. Зазначено актуальність проблеми залучення академічного персоналу до врядування в університеті в Європейському просторі вищої освіти та в Україні. Встановлено, що питання участі академічного персоналу в ефективному врядуванні університету широко обговорюється у європейських та вітчизняних документах. Залученість усіх сторін освітнього процесу до врядування університету є одним із принципів Європейського простору вищої освіти. Зазначено, що в Україні відповідно до Закону України «Про вищу освіту» (2014) немає терміну «академічний персонал» (*academic staff*) та «врядування» (*governance*), а замість нього вживається терміни «науково-педагогічні працівники» та «управління закладом вищої освіти». Рекомендовано ввести термін «врядування у вищій освіті» та «академічний персонал» до Закону України «Про вищу освіту». Рекомендовано закладам вищої освіти України використовувати рамку відповідальності та повноважень органів врядування університетів Великої Британії та рамку ефективного врядування задля успішного переходу від процесів управління до процесів врядування у вітчизняних закладах вищої освіти. Встановлено, що важливим аспектом у питанні участі академічного персоналу у забезпеченні ефективного врядуванні університетів Великої Британії є якості, якими необхідно володіти академічному персоналу, обраному до органів врядування університету. Рекомендовано закладам вищої освіти України приділяти детальну увагу здібностям та якостям науково-педагогічних працівників при обранні їх до органів управління, спираючись на кращі практики університетів Великої Британії.

Проаналізовано врядування у закладах вищої освіти України (за результатами загальнонаціонального опитування «Перспективи та потреби розвитку університетів України у процесі реформування вищої освіти у контексті європейської інтеграції»). Виявлено, що академічний персонал відіграє важливу роль у функціонуванні університету і має визначальну роль у процесах університету, таких як «покращення якості вищої освіти», «розроблення та реалізація стратегії розвитку ЗВО» та «відкриття нових ОП», що свідчить про їхню залученість до процесів управління/врядування закладу вищої освіти. Також визначено певні ділянки, які потребують удосконалення та більш ретельної уваги, такі як посилення відкритості та підтримки, а також посилення ролі викладачів на процеси «оцінювання діяльності адміністрації ЗВО» та «формування та розподіл бюджету ЗВО».

Актуальність проблеми залучення академічного персоналу до врядування в університеті в Європейському просторі вищої освіти та в Україні

Питання залучення працівників закладів вищої освіти до процесів врядування в університетах постійно акцентується у ключових документах Європейського простору вищої освіти⁷⁰.

Зокрема, у Будапештсько-Віденській декларації⁷¹ (Budapest-Vienna Declaration, 2010) про створення Європейського простору вищої освіти наголошується про зобов'язання працювати над більшим залученням працівників вищої освіти та студентів до запровадження і подальшого розвитку Європейського простору вищої освіти. Наголошено на участі працівників закладів вищої освіти та студентів у структурах, що приймають рішення (на європейському, національному та інституційному рівнях).

У Бухарестському комюніке⁷² (Bucharest Communiqué, 2012) підтверджується відповідальність держави за вищу освіту та визнається необхідність відкрити діалог щодо фінансування та врядування (governance) у вищій освіті. Наголошується на важливості розвитку більш ефективних структур врядування (governance) та управління (management) у закладах вищої освіти. Констатовано зобов'язання підтримувати залучення студентів і працівників до структур врядування на всіх рівнях.

У Єреванському комюніке⁷³ (Yerevan Communiqué, 2015) року наголошено на підтримці та захисті студентів і академічної спільноти в їхніх правах на академічну свободу, забезпечується їх представництво як повноправних партнерів в управлінні автономними закладами вищої освіти. Констатовано, що участь студентів та академічного персоналу у демократичному врядуванні (democratic governance) університету є однією із цінностей (values) Європейського простору вищої освіти.

У Паризькому комюніке⁷⁴ (Paris Communiqué, 2018) наголошується на важливості зростаючої ролі в успіху Болонського процесу основних стейкхолдерів, до складу яких входить академічний персонал та студенти. Акцентовано ключові цінності Європейського простору вищої освіти: академічна свобода, добросовісність, інституційна автономія, участь студентів і академічного персоналу у врядуванні.

Таким чином, питання участі академічного персоналу в ефективному врядуванні університету широко обговорюється у європейських та вітчизняних документах. Залученість усіх сторін освітнього процесу до врядування університету є одним із принципів Європейського простору вищої освіти⁷⁵.

В Україні відповідно до Закону України «Про вищу освіту»⁷⁶ (2014) немає терміну «академічний персонал» (academic staff) та «врядування» (governance), а замість нього вживається терміни «науково-педагогічні працівники» та «управління закладом вищої освіти».

Управління у сфері вищої освіти України здійснюється Вченою радою закладу вищої освіти (ст.3 б) та органами самоврядування закладів вищої освіти (ст.3 9).

До Вченої ради входять виборні представники, які представляють наукових, науково-педагогічних працівників і обираються серед завідувачів (начальників) кафедр, професорів, докторів філософії, докторів наук. При цьому не менш як 75 відсотків складу вченої ради повинні становити наукові, науково-педагогічні працівники закладу вищої освіти (ст. 36).

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу вищої освіти є загальні збори (конференція) трудового колективу, до складу якого повинні входити наукові, науково-педагогічні та педагогічні працівники закладу вищої освіти, які працюють у цьому закладі на постійній основі (ст.39).

Науково-педагогічні працівники мають право брати участь в управлінні закладом вищої освіти, у тому числі обирати та бути обраним до вищого органу громадського самоврядування, вченої ради закладу вищої освіти чи його структурного підрозділу (ст. 57).

⁷⁰ Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина II) / Авторський колектив: І. Драч, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2019. – 96 с.

⁷¹ Budapest- Vienna Declaration, 2010. URL: <http://www.ehea.info/cid101033/budapest-vienna-declaration.html>

⁷² Ministerial conference Bucharest Communiqué. URL: <https://www.ehea.info/cid101043/ministerial-conference-bucharest-2012.html>

⁷³ Yerevan Communiqué: EHEA Ministerial Conference, 2015. URL: http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5_2015/112705.pdf

⁷⁴ Paris Communiqué: EHEA Ministerial Conference, 2018. URL: <http://www.ehea2018.paris/Data/ElFinder/s2/Communiqué/EHEAParis2018-Communiqué-final.pdf>

⁷⁵ Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина II) / Авторський колектив: І. Драч, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2019. – 96 с.

⁷⁶ Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

Досвід Ірландії.

У звіті Т. Estermann, V. Kupriyanova «Insight from Ireland and other countries»⁷⁷ (2018) аналізується розвиток вищої освіти Ірландії та її становлення на досягнення ефективності діяльності університетів. Значну увагу приділено академічній автономії та розвитку вдосконалення викладання і навчання. У зв'язку з цим в Ірландії було проведено Національний форум для викладання та навчання, на якому обговорювалися сертифікація здібностей у викладанні, розвиток цифрових ресурсів у викладанні, налагодження зв'язків серед колег та однодумців, створення простору для спілкування та обміну думок, залучення студентів до процесу вдосконалення викладання і навчання.

Ірландські заклади вищої освіти активно працюють разом, щоб підвищити освітню ефективність і результативність. Це має вирішальне значення в світлі значних змін як в зарахуванні студентів, так і в фінансуванні. Відповідно до національних пріоритетів в області доступу до вищої освіти, сектор зробив серію недавніх успішних ініціатив, таких як впровадження центральних додатків і процесів прийому для доступу студентів, національне дослідження залученості студентів і спільне поліпшення викладання і навчання. Практики шляхом систематичного та системного обміну передовим досвідом та схемами спільної підтримки⁷⁸.

Одним із національних пріоритетів вищої освіти Ірландії – це відмінна та доступна система вищої освіти, відкрита для широкого кола потенційних студентів протягом усього життя. Для того, щоб реагувати на цей пріоритет найбільш ефективно, ірландські заклади вищої освіти спільно працювали над розробкою та впровадженням реформи та розширення схем доступу третього рівня для студентів з неблагополучного соціально-економічного походження та для студентів з обмеженими можливостями.

Задля досягнення ефективності діяльності університетів акцентовано увагу на таких складових освітньої діяльності університету:

- Удосконалення викладання та навчання⁷⁹. Покращення викладання та навчання у співпраці надає можливість кращого використання ресурсів та покращення досвіду студентів. Сектор Ірландії досяг значного прогресу у галузі розширеного викладання та навчання через Національний форум сприяння викладанню та навчанню у вищій освіті. Національний форум⁸⁰ ставить за мету підвищити якість навчального досвіду для всіх студентів, об'єднавши всіх тих, хто бере участь у формуванні викладання та навчання третього рівня в Ірландії, щоб підтримати та розвинути відмінні практики. Створення Форуму було зумовлене більш глибоким розумінням важливості академічного лідерства та професійного розвитку для викладання та навчання, необхідністю об'єднання прекрасної практики та "сприяння інноваціям, уникаючи дублювання", а також цифрових можливостей та викликів тощо. Національний форум ґрунтується на ключових онлайн-викладацьких та дослідницьких ресурсах, які були розроблені в останні роки, а також на колегіальному дусі, що стоїть за ними, шляхом створення національної цифрової платформи для викладання та навчальних ресурсів та результатів досліджень. Національний форум досяг перших важливих результатів на своєму першому етапі роботи. По-перше, спільно розроблена та апробована перша, сучасна, адаптивна та відповідна Національна рамка професійного розвитку, а також перша рамка цифрових навичок та перша багатовимірною національна система нагород⁸¹. Це також дозволило сектору розробити перші теми вдосконалення навчання та навчання в Ірландії, встановити маршрути для сертифікованого

⁷⁷ Thomas Estermann, Veronika Kupriyanova and Michael Casey (2018). Efficiency, Effectiveness and Value for Money: Insights from Ireland and Other Countries. URL: <https://eua.eu/resources/publications/756:efficiency,-effectiveness-and-value-for-moneyinsights-from-ireland-and-other-countries.html>

⁷⁸ Thomas Estermann, Veronika Kupriyanova and Michael Casey (2018). Efficiency, Effectiveness and Value for Money: Insights from Ireland and Other Countries. URL: <https://eua.eu/resources/publications/756:efficiency,-effectiveness-and-value-for-moneyinsights-from-ireland-and-other-countries.html>

⁷⁹ Thomas Estermann, Veronika Kupriyanova and Michael Casey (2018). Efficiency, Effectiveness and Value for Money: Insights from Ireland and Other Countries. URL: <https://eua.eu/resources/publications/756:efficiency,-effectiveness-and-value-for-moneyinsights-from-ireland-and-other-countries.html>

⁸⁰ Thomas Estermann, Veronika Kupriyanova and Michael Casey (2018). Efficiency, Effectiveness and Value for Money: Insights from Ireland and Other Countries. URL: <https://eua.eu/resources/publications/756:efficiency,-effectiveness-and-value-for-moneyinsights-from-ireland-and-other-countries.html>

⁸¹ Thomas Estermann, Veronika Kupriyanova and Michael Casey (2018). Efficiency, Effectiveness and Value for Money: Insights from Ireland and Other Countries. URL: <https://eua.eu/resources/publications/756:efficiency,-effectiveness-and-value-for-moneyinsights-from-ireland-and-other-countries.html>

розвитку цілеспрямованих навчальних навичок (наприклад, використання «цифрових значків»), створити спеціалізовані цифрові ресурси для перетворення викладання, створити мережу для спілкування, консультацій та поширення, а також мобілізувати та залучати студентів до покращення викладання та навчання;

- Залучення студентів⁸². Спільна закупівля інструменту опитування студентів може принести значні переваги як на інституційному, так і на національному рівнях, підсилюючи більш широкі процеси забезпечення якості та відгуків студентів. Це забезпечує цінність для закладів, яким не вистачає механізму опитування студентів, і пропонує більш впорядковану та інтегровану систему для тих, хто досяг більшого прогресу в цій галузі. Ірландське опитування участі студентів (ISSE)⁸³ було розроблено у відповідь на рекомендацію Національної стратегії вищої освіти до 2030 року щодо створення всеосяжної та анонімної системи зворотного зв'язку студентів у поєднанні зі структурами для забезпечення негайного вирішення проблем студентів. ISSE - це онлайн-опитування студентів, які навчаються на першому та середньому курсах, та викладачів аспірантів, які збирають інформацію про залучення студентів. Спираючись на австралійське опитування участі студентів (AUSSE), ISSE пілотувались у 2013 році за участю понад 12 700 студентів та 26 вищих навчальних закладів. Це перше національне опитування участі студентів в Ірландії та перше загальносистемне дослідження в Європі. Студентів запитують про їх досвід у таких сферах, як академічні виклики, активне навчання, студентський колектив, взаємодія та інтегроване в роботу навчання, а також результати їх навчання, готовність до кар'єри та загальне задоволення. Результати опитування, яке зараз проводиться щорічно та досягає середніх показників відповіді понад 25%, інформує інституційне та програмне управління, а також національні процеси формування політики та забезпечення якості.

Досвід Гельсінського університету⁸⁴.

Масштаб змін є важливим фактором. Університети повинні мати можливість пройти плавний, безперервний процес змін, що забезпечує ефективність та надає ресурси для викладання та навчання. Це вимагає переосмислення ідеї зміни від прийняття рішення до перспективи, яка сприймає зміни як нову реальність та буде інституційну культуру, засновану на змінах⁸⁵.

Основні бар'єри щодо змін в університетському середовищі:

- відсутність залученості, мотивації та стимулу;
- опір змінам / реформам; необхідність зміни думок та менталітету;
- зміна навичок та інструментів управління на всіх рівнях;
- недостатня можливість внутрішньої комунікації;
- попередній негативний досвід;
- відсутність достатніх фінансових ресурсів для належного фінансування програм змін;
- побоювання зірвати або відкласти існуючі проекти;
- упередження на користь "місцевих", а не "інституційних";
- відсутність загального інституційного майбутнього інвестиційного підходу;
- невідповідності стратегічного планування та розвитку;
- відсутність довіри між академічним персоналом та адміністрацією;
- ризик повернення до старої практики.

Рекомендації щодо успішного подолання змін в університеті⁸⁶:

- старші академічні та адміністративні керівники повинні вміти працювати в командах;
- керівникам потрібно вміти розмежовувати представницьке керівництво, до якого входять академічний персонал та основне керівництво університету;

⁸² Thomas Estermann, Veronika Kupriyanova and Michael Casey (2018). Efficiency, Effectiveness and Value for Money: Insights from Ireland and Other Countries. URL: <https://eua.eu/resources/publications/756:efficiency,-effectiveness-and-value-for-moneyinsights-from-ireland-and-other-countries.html>

⁸³ Thomas Estermann, Veronika Kupriyanova and Michael Casey (2018). Efficiency, Effectiveness and Value for Money: Insights from Ireland and Other Countries. URL: <https://eua.eu/resources/publications/756:efficiency,-effectiveness-and-value-for-moneyinsights-from-ireland-and-other-countries.html>

⁸⁴ Thomas Estermann, Veronika Kupriyanova (2018). Efficiency, Leadership and Governance: Closing the gap between strategy and execution. URL: <https://eua.eu/downloads/publications/final%20ustream%20report%202018.pdf>

⁸⁵ Thomas Estermann, Veronika Kupriyanova (2018). Efficiency, Leadership and Governance: Closing the gap between strategy and execution. URL: <https://eua.eu/downloads/publications/final%20ustream%20report%202018.pdf>

⁸⁶ Thomas Estermann, Veronika Kupriyanova (2018). Efficiency, Leadership and Governance: Closing the gap between strategy and execution. URL: <https://eua.eu/downloads/publications/final%20ustream%20report%202018.pdf>

- враховуючи різноманітність дисциплінарного та управлінського досвіду керівників університетів, потрібно знаходити спільну мову з усіма;
- лідери повинні розвивати свою здатність керувати конфліктами, що виникають внаслідок великих змін. Такі конфлікти часто є особистими і може бути дуже агресивними, для подолання яких потрібні конкретні навички;
- молодші «агенти змін», уповноважені приймати ініціативи щодо змін на місцевому рівні, тому потрібно мати чітке знання про те, чого від вас очікують, і навички як робити це;
- оцінка сильних і слабких сторін старшої команди перед початком трансформації допоможе вирівняти членів команди, оскільки допоможе виграти за рахунок сильних сторін учасників;
- вкладення коштів у правильно організовані справи з побудови команд допоможуть вирівняти управлінську команду;
- вкладення коштів у розвиток лідерства для наступного покоління лідерів створить умови для більшої єдності в досягненні мети в довгостроковій перспективі.

Фактори успіху, які ведуть до реалізації змін в університеті⁸⁷:

- автентичне, лідерство, створене на довірі є ключовим фактором для руху вперед;
- для успішного керівництва потрібна робота з академічною культурою та розумінням культури академічної спільноти, історії закладу та джерела його викликів;
- спілкування з офіційними та неформальними агентами змін (людям із доброю справою, розумінням викладачів чи громади,) є хорошими інструментами управління проблемами;
- створення «каталогу ідей» для всіх працівників університету для консультацій та збору відгуків є цікавою практикою;
- необхідно визначити основні довгострокові цілі, щоб надихнути громаду. Члени ради, зокрема академічний персонал повинен бути залучений як "критичні друзі" у процеси змін;
- необхідно докласти зусиль для створення команди, моніторингу динаміки команди, збалансування компетентності, довіри та підтримки, а також зробити критерії відбору прозорими;
- делегація та розширення прав і можливостей є ключовими, оскільки вони допомагають команді досягати цілей;
- визнання роботи людей є вирішальним. Наприклад, студентів або співробітників можна похвалити за їх інновації та / або динамічне використання веб-сайту університету;
- важливо забезпечити узгодження між адміністрацією та науковцями, щоб сприяти повазі з обох сторін, для підвищення розуміння, надання платформи для неформальних комунікацій, та забезпечити довіру шляхом встановлення чітких ролей. Не повинно бути розділення в процесах змін або під час змін.

Таким чином, закладам вищої освіти потрібно звернути увагу на зміни в університетах, залучення усіх учасників до подолання кризи під час змін, налагодження комунікації, розроблення плану дій задля виходу на новий рівень врядування в університетах.

Досвід Шотландії.

Для визначення завдань і повноважень органів університетського врядування звернемося (для прикладу) до документу «The Scottish Code of Good Higher Education Governance»⁸⁸ (2013 р.), який рамку відповідальності та повноважень органів врядування університету окреслює таким чином⁸⁹:

«Органи врядування відповідають за діяльність університету та за всі прийняті рішення, які стосуються його функціонування. (The governing body is unambiguously and collectively accountable for institutional activities, taking all final decisions on matters of fundamental concern within its remit)

Органи врядування захищають репутацію університету, забезпечуючи чітку політику та процедури, що відповідають етичним та законодавчим нормам. (The governing body protects institutional reputation by being assured that clear regulations, policies and procedures that adhere to legislative and regulatory requirements are in place, ethical in nature, and followed)

⁸⁷ Thomas Estermann, Veronika Kupriyanova (2018). Efficiency, Leadership and Governance: Closing the gap between strategy and execution. URL: <https://eua.eu/downloads/publications/final%20ustream%20report%202018.pdf>

⁸⁸ The Scottish Code of Good Higher Education Governance, 2013. URL: <http://www.scottishuniversitygovernance.ac.uk/the-2013-code-2/>

⁸⁹ Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I) / Авторський колектив: І. Драч, С. Калашнікова, О. Паламарчук, В. Рябенко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. – 147 с.

Органи врядування забезпечують стабільність університету, працюючи безпосередньо з ректором університету для встановлення стратегії та місії університету. (The governing body ensures institutional sustainability by working with the Executive to set the institutional mission and strategy)

Органи врядування забезпечують ефективну роботу академічного врядування, співпрацюючи з Сенатом / Академічною радою. (The governing body receives assurance that academic governance is effective by working with the Senate/Academic Board or equivalent as specified in its governing instruments)

Органи врядування співпрацюють з ректором університету для забезпечення ефективного контролю та належного виконання роботи в університеті. (The governing body works with the Executive to be assured that effective control and due diligence take place in relation to institutionally significant external activities.)

Органи врядування повинні надавати рівні можливості та різноманітність в університеті. (The governing body must promote equality and diversity throughout the institution, including in relation to its own operation)

Органи врядування повинні переконуватися, що структура та процес врядування здійснюється належним чином. (The governing body must ensure that governance structures and processes are fit for purpose by referencing them against recognized standards of good practice)⁹⁰.

Академічний персонал, залучений до діяльності органів університетського врядування, повинен бути обізнаний та чітко дотримуватися Nolan Principles (принципи Нолана)⁹¹. У пошуку змісту та сутності цих принципів ми звернулися до документу «Scottish Code of Good Higher Education Governance»⁹² (2013), що визначає їх таким чином⁹³:

«1. Самовідданість. Учасники органів врядування повинні працювати виключно в інтересах університету (Selflessness – Holders of public office should act solely in terms of the public interest. They should not do so in order to gain financial or other benefits for themselves, their family or their friends).

2. Цілісність. Учасники органів врядування повинні уникати впливу людей або організацій, які негативно впливають на їхню роботу. Учасники не повинні діяти чи приймати рішення виключно заради фінансової або іншої вигоди для себе, для своїх родичів та друзів. Учасники повинні працювати неупереджено та не заводити ніяких особистих зв'язків. (Integrity – Holders of public office should not place themselves under any financial or other obligation to outside individuals or organizations that might seek to influence them in the performance of their official duties).

3. Об'єктивність. Учасники органів врядування повинні приймати рішення об'єктивно, чесно та нікого не дискримінуючи (Objectivity – In carrying out public business, including making public appointments, awarding contracts, or recommending individuals for rewards and benefits, holders of public office should make choices on merit).

4. Відповідальність. Учасники органів врядування беруть на себе відповідальність за публічність, прийнятих ними рішень та дій, і повинні бути готові до детального пояснення та необхідності відстоювання прийнятих рішень (Accountability – Holders of public office are accountable for their decisions and actions to the public and must submit themselves to whatever scrutiny is appropriate to their office).

5. Відкритість. Учасники органів врядування повинні приймати рішення відкрито та прозоро. Ненадання інформації відкритості та доступності повинно мати за собою законні підстави (Openness – Holders of public office should be as open as possible about all the decisions and actions they take. They should give reasons for their decisions and restrict information only when the wider public interest clearly demands).

6. Чесність. Учасники органів врядування повинні бути правдиві та чесні (Honesty – Holders of public office have a duty to declare any private interests relating to their public duties and to take steps to resolve any conflicts arising in a way that protects the public interest).

⁹⁰ The Scottish Code of Good Higher Education Governance, 2013. URL: <http://www.scottishuniversitygovernance.ac.uk/the-2013-code-2/>

⁹¹ The Scottish Code of Good Higher Education Governance, 2013. URL: <http://www.scottishuniversitygovernance.ac.uk/the-2013-code-2/>

⁹² The Scottish Code of Good Higher Education Governance, 2013. URL: <http://www.scottishuniversitygovernance.ac.uk/the-2013-code-2/>

⁹³ The Scottish Code of Good Higher Education Governance, 2013. URL: <http://www.scottishuniversitygovernance.ac.uk/the-2013-code-2/>

7. Лідерство. Учасники органів врядування повинні дотримуватися усіх принципів Нолана у своїй поведінці та нейтралізувати невідповідну поведінку у інших (Leadership – Holders of public office should promote and support these principles by leadership and example)».

У цьому ж документі (Scottish Code of Good Higher Education Governance)⁹⁴ зазначається, що для того, щоб «зберегти репутацію університету, орган врядування повинен дотримуватися найвищих стандартів етичної поведінки серед своїх членів, які повинні етично поводитися у суспільному житті та гідно представляти інтереси університету (The Scottish Code of Good Higher Education Governance (2013) states that in order to preserve the reputation of the university, the governing body must adhere to the highest standards of ethical conduct among its members who must ethically conduct themselves in a social life and be worthy of representing the interests of the university)»⁹⁵.

Кодекс також зазначає важливий принцип про те, що академічний персонал та студенти «мають однакову юридичну відповідальність та зобов'язання як і інші члени органу врядування і не повинні бути виключені з обговорення. Якщо рішення прийнято, то усі без винятку повинні дотримуватися його та приймати колективну відповідальність»⁹⁶.

Додатково до вище означених принципів Scottish Code of Good Higher Education Governance⁹⁷ визначає ще низку принципів для забезпечення ефективного університетського врядування а саме:

- «академічна свобода, високоякісне дослідження та навчання і викладання;
- захист інтересів студента через ефективне врядування;
- висвітлення точної та прозорої інформації, яка доступна кожному;
- досягнення рівності можливостей та різноманітності в університеті;
- вища освіта повинна бути доступна усім, хто візьме з неї користь;
- повна та прозора відповідальність щодо коштів університету»⁹⁸.

Досвід Данії.

У 2003 році Радою університетів у Данії (Комітет Nørby) – як відповідь на новий урядовий Закон про університет⁹⁹ - сформовано Рекомендації щодо ефективного врядування університетом у Данії (Датські рекомендації). Документ (Рекомендації) складається з п'яти частин: загальної вступ, пояснення основних цінностей та законодавства, особливостей університету, самі принципи та підсумок. Акцентується увага на традиціях, етиці та важливості університету як виробника знань. Також розглядаються: розмір та склад керівних рад, обов'язки з нагляду та стратегічне планування, а також те, чим його робота відрізняється від щоденного управління. Окрім того, визначені етичні норми, яких всі працівники університету повинні дотримуватися¹⁰⁰: незалежність; відкритість (прозорість); ефективність; якість. У Рекомендаціях зазначається вимоги щодо фіксації процесів врядування через широкий спектр керівних принципів, планів та статутів керівних органів. Ще одна відмінність – великий акцент, який робиться на участі академічного персоналу та студентів, навіть пропонують вважати студентів «тимчасовими працівниками»¹⁰¹.

⁹⁴ The Scottish Code of Good Higher Education Governance, 2013. URL: <http://www.scottishuniversitygovernance.ac.uk/the-2013-code-2/>

⁹⁵ The Scottish Code of Good Higher Education Governance, 2013. URL: <http://www.scottishuniversitygovernance.ac.uk/the-2013-code-2/>

⁹⁶ The Scottish Code of Good Higher Education Governance, 2013. URL: <http://www.scottishuniversitygovernance.ac.uk/the-2013-code-2/>

⁹⁷ The Scottish Code of Good Higher Education Governance, 2013. URL: <http://www.scottishuniversitygovernance.ac.uk/the-2013-code-2/>

⁹⁸ The Scottish Code of Good Higher Education Governance, 2013. URL: <http://www.scottishuniversitygovernance.ac.uk/the-2013-code-2/>

⁹⁹ Fabrice Hénard, Alexander Mitterle. Governance and quality guidelines in Higher Education. URL: <http://www.oecd.org/education/imhe/46064461.pdf>

¹⁰⁰ Fabrice Hénard, Alexander Mitterle. Governance and quality guidelines in Higher Education. URL: <http://www.oecd.org/education/imhe/46064461.pdf>

¹⁰¹ Fabrice Hénard, Alexander Mitterle. Governance and quality guidelines in Higher Education. URL: <http://www.oecd.org/education/imhe/46064461.pdf>

Ключові терміни та рекомендації

1. Розпочнемо аналіз з визначення поняття «академічний персонал» (academic staff) та його прав і зобов'язань у Європейському просторі вищої освіти.

Відповідно до «Modernization of Higher Education: Academic Staff»¹⁰² (2017 р.):

- академічний персонал визначається за основними функціями в університеті – викладання, дослідження або поєднання цих двох функцій;
- академічний персонал має право на академічну свободу, яка включає в себе свободу викладання, дослідження, публікування та право на свободу брати участь в органах врядування університету.

ОЕСД з цього приводу констатує наступне: «Академічний персонал включає персонал, однією з основних функцій якого є викладання, дослідження. До нього входять професор, доцент, старший викладач, асистент. Також входить директор, декан, заступник декана, голова відділу, якщо їхня основна діяльність є викладання або дослідження»¹⁰³.

Відповідно до рекомендацій UNESCO¹⁰⁴:

- академічний персонал університету означає всіх осіб у закладах вищої освіти, які залучаються для тренінгів (training), проведення досліджень, надання освітніх послуг для студентів або громади в цілому;
- академічний персонал має право обирати представників академічних органів закладів вищої освіти;
- академічний персонал повинен виконувати відповідні обов'язки, необхідні для колегіального управління закладами вищої освіти та професійними органами;
- академічний персонал університету повинен мати право і можливість відповідно до своїх здібностей брати участь у керівних органах закладів вищої освіти, критикуючи їх діяльність і поважаючи право інших учасників академічної спільноти¹⁰⁵.

В Україні відповідно до Закону України «Про вищу освіту»¹⁰⁶ (2014) немає терміну «академічний персонал» (academic staff) та «врядування» (governance), а замість нього вживається терміни «науково-педагогічні працівники» та «управління закладом вищої освіти».

Рекомендуємо ввести термін «врядування у вищій освіті» та «академічний персонал» до Закону України «Про вищу освіту».

2. У пошуках відповіді на питання про розуміння поняття «ефективне врядування» звернемося до джерела «Reviewing Academic Governance in Higher Education: a framework»¹⁰⁷ (2018), яке пропонує такий перелік¹⁰⁸:

- впевненість у тому, що стратегічний план виконано;
- фінансова стабільність досягнута;
- впевненість у тому, що всі дії були виконані відповідно до законодавства та є люди, які беруть за це відповідальність;
- забезпечення якості в академічному середовищі;
- ефективне прорахування ризиків та підтримка інновацій;
- покращення інституційної репутації та конкурентоспроможності університету;

¹⁰² Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff, 2017. URL: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/all_publications_en.php

¹⁰³ Glossary of statistical terms, 2003. URL: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=10>

¹⁰⁴ UNESCO Recommendation concerning the Status of Higher-Education Teaching Personnel. URL: http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13144&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

¹⁰⁵ Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I) / Авторський колектив: І. Драч, С. Калашнікова, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. – 147 с

¹⁰⁶ Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

¹⁰⁷ Reviewing Academic Governance in Higher Education: a framework. URL: www.lfhe.ac.uk/AcademicGov

¹⁰⁸ Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I) / Авторський колектив: І. Драч, С. Калашнікова, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. – 147 с.

- надання рішучості дій в інституційному врядуванні (providing confidence in institutional governance);
- конструктивна підтримка ректора»¹⁰⁹.

Документ «Reviewing Academic Governance in Higher Education: a framework»¹¹⁰ пропонує так звану «Enablers of Effective Governance» (Рамку ефективного врядування), яка включає:

- «Ефективне лідерство та динаміка органів врядування;
- ефективна структура та процес врядування;
- ефективне членство в органах врядування;
- відданість візії, організаційній культурі та цінностям;
- ефективний моніторинг та оцінка показників;
- ефективна комунікація та надання інформації»¹¹¹.

Рекомендуємо закладам вищої освіти України розробляти та використовувати рамку відповідальності та повноважень органів врядування, а також рамку ефективного врядування задля успішного переходу від процесів управління до процесів врядування у вітчизняних закладах вищої освіти.

3. Важливим аспектом у питанні участі академічного персоналу у забезпеченні ефективного врядуванні університету є якості, якими необхідно володіти академічному персоналу, обраному до органів врядування університету.

Ось більш загальний погляд на це питання: «Здібності та якості, необхідні для участі у органах врядування, зазвичай, складаються зі знань (що відносяться до сектору відповідного бізнесу) та безпосереднього набору загальних компетентностей. У результаті це призводить до того, що до органів врядування обирають людей з глибокими знаннями певної області та тих, у кого є серйозний досвід управлінської діяльності. Такий набір здібностей у людей дає можливість органам врядування оцінювати університет з двох позицій, з позиції вищої освіти та з позиції бізнесу»¹¹².

А ось більш деталізований погляд щодо якостей, необхідних для ефективної участі у роботі органів університетського врядування¹¹³:

- розуміння культури та діяльності університету;
- дотримання 7 принципів Нолана – Nolan principles (самовідданість, цілісність, відповідальність, об'єктивність, відкритість, чесність та лідерство);
- пропаганда цінностей академічної свободи, відданість студенту та важливості дослідження;
- прийняття колективної відповідальності щодо рішень колегіальних органів.

Рекомендуємо закладам вищої освіти України приділяти детальну увагу здібностям та якостям науково-педагогічних працівників при обранні їх до органів управління.

При залученні та безпосередній участі науково-педагогічних працівників у органах управління університетів та комітетів України рекомендуємо користуватися принципами Нолана, які повинні бути прописані в статутах та положеннях університетів.

Також в університетах України повинен бути чітко прописаний та зазначений важливий принцип про те, що академічний персонал та студенти мають однакову юридичну відповідальність та зобов'язання як і інші члени органу врядування і не повинні бути виключені з обговорення. Якщо рішення прийнято, то усі без винятку повинні дотримуватися його та приймати колективну відповідальність.

5. Впровадження принципу колегіальності у прийнятті рішень. У праці E. Bacon «Neo-collegiality: restoring academic engagement in the managerial university» (2014)¹¹⁴ зазначається, що академічний персонал – основний ресурс університетів. У секторі, де все частіше вимагають і бажають поновити акцент на суті залучення студентів до університетів, академічний персонал може сприяти індивідуально і разом з колегами розв'язанню та розгляду проблем на інституційному рівні.

¹⁰⁹ Reviewing Academic Governance in Higher Education: a framework. URL: www.lfhe.ac.uk/AcademicGov

¹¹⁰ Reviewing Academic Governance in Higher Education: a framework. URL: www.lfhe.ac.uk/AcademicGov

¹¹¹ Reviewing Academic Governance in Higher Education: a framework. URL: www.lfhe.ac.uk/AcademicGov

¹¹² Governor Briefing Note: Size, Composition and Skills available in the Governing Bodies. URL: <https://www.lfhe.ac.uk/en/governance-new/governance-briefing-notes/governance-briefing-note-12.cfm>

¹¹³ Academic Role Description Manual, 2016. URL: https://www.salford.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0011/877106/Academic-Roles-Manual-v1-8-2016.pdf

¹¹⁴ Bacon E. Neo-collegiality: restoring academic engagement in the managerial university. URL: www.lfhe.ac.uk

Е. Васон проковує читачів на роздуми щодо повернення старої форми врядування з більш удосконаленим підходом відповідно до нових вимог часу. Автором запроваджений новий термін «нео-колегіальність», який фактично означає ностальгію за минулими часами участі академічного персоналу в процесах врядування університетів Великої Британії¹¹⁵. Автор підкреслює, що академічний персонал університетів хоче повернення колегіального врядування разом з прийняттям колегіальних рішень.

Зазначена проблема є не менш актуальною і для України. Оскільки поширюється участь академічного персоналу у прийнятті рішень на рівні університету, стає актуальним питання щодо прозорості та відкритості роботи університетів.

Рекомендується закладам вищої освіти України мати відкритий електронний доступ до положень, офіційних документів та процесів, які відбуваються в університетах України.

Не менш критичним завданням вбачається популяризація та роз'яснення колегіальних принципів та підходів.

б. Зкладам вищої освіти України потрібно звернути увагу на зміни в університетах, залучення усіх учасників до подолання кризи під час змін, налагодження комунікації, розроблення плану дій задля виходу на новий рівень врядування в університетах. Задля успішного впровадження множинних процесів трансформації / інституційних змін можна рекомендувати закладам вищої освіти України наступне:

- важлива ключова чітка стратегія з узгодженими цілями;
- план може коригуватися, скасовуватися або відкладатися через нагальні, термінові потреби, що відбуваються під час тривалої трансформації;
- гнучкість, орієнтація на ціль мають вирішальне значення;
- комунікація повинна спиратися на підтримку керівництва;
- перехід від управління кризовими ситуаціями до відбудови майбутнього буде важче, ніж здається;
- важливо виявити та залучити управлінський персонал, який має навички змін, і мобілізувати їх здібності до реформування процесу;
- зовнішня експертна підтримка може бути корисною, оскільки вона забезпечує незалежний погляд на речі.

Рекомендації щодо успішного подолання супротиву щодо змін в університеті є такими:

- старші академічні працівники та керівники повинні вміти працювати в командах;
- розмежовувати представницьке керівництво, до якого входять академічний персонал та основне керівництво університету;
- враховувати різноманітність дисциплінарного та управлінського досвіду керівників університетів;
- лідери повинні розвивати свою здатність керувати конфліктами, що виникають внаслідок змін;
- для молодших «агентів змін», уповноважених приймати ініціативи щодо змін на місцевому рівні, важливо мати чітке знання про те, чого від вас очікують, і навички як робити це;
- оцінка сильних і слабких сторін старшої команди перед початком трансформації допоможе вирівняти членів команди, оскільки допоможе виграти за рахунок сильних сторін учасників;
- вкладення коштів у правильно організовані справи з побудови команд допоможуть вирівняти управлінську команду;
- вкладення коштів у розвиток лідерства для наступного покоління лідерів створить умови для більшої єдності в досягненні мети в довгостроковій перспективі.

Фактори успіху, які підтримують реалізацію змін в університеті відповідно визначені таким чином¹¹⁶:

- автентичне, лідерство, створене на довірі є ключовим фактором для руху вперед;
- для успішного керівництва потрібна робота з академічною культурою та розумінням культури академічної спільноти, історії закладу та джерела його викликів;
- спілкування з офіційними та неформальними агентами змін є хорошими інструментами управління проблемами;

¹¹⁵ Bacon E. Neo-collegiality: restoring academic engagement in the managerial university. URL: www.lfhe.uk

¹¹⁶ Thomas Estermann, Veronika Kupriyanova (2018). Efficiency, Leadership and Governance: Closing the gap between strategy and execution. URL: <https://eua.eu/downloads/publications/final%20ustream%20report%202018.pdf>

- створення «каталогу ідей» для всіх працівників університету для консультацій та збору відгуків є цікавою практикою;
- необхідно визначити основні довгострокові цілі, щоб надихнути громаду. Члени ради, зокрема академічний персонал повинен бути залучений як «критичні друзі» у процесі змін;
- необхідно докласти зусиль для створення команди, моніторингу динаміки команди, збалансування компетентності, довіри та підтримки, а також зробити критерії відбору прозорими;
- делегування та розширення прав і можливостей є ключовими, оскільки вони допомагають команді досягати цілей;
- визнання роботи людей є вирішальним. Наприклад, студентів або співробітників можна похвалити за їх інновації та / або динамічне використання веб-сайту університету;
- важливо забезпечити узгодження між адміністрацією та науковцями, щоб сприяти повазі з обох сторін, для підвищення розуміння, надання платформи для неформальних комунікацій, та забезпечити довіру шляхом встановлення чітких ролей.

Список використаних джерел

1. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I) / Авторський колектив: І. Драч, С. Калашнікова, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. – 147 с.
2. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина II) / Авторський колектив: І. Драч, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2019. – 96 с.
3. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
4. Результати загальнонаціонального опитування «Перспективи та потреби розвитку університетів України у процесі реформування вищої освіти у контексті європейської інтеграції» / Авторський колектив; за заг. ред С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2019. – 77 с. Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство». № 2(8) (2019). – С. 144-220. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/105/98>
5. Academic Role Description Manual, 2016. URL: https://www.salford.ac.uk/data/assets/pdf_file/0011/877106/Academic-Roles-Manual-v1-8-2016.pdf
6. Bacon E. Neo-collegiality: restoring academic engagement in the managerial university. URL: www.lfhe.ac.uk
7. Budapest- Vienna Declaration, 2010. URL: <http://www.ehea.info/cid101033/budapest-vienna-declaration.html>
8. Fabrice Hénard, Alexander Mitterle. Governance and quality guidelines in Higher Education. URL: <http://www.oecd.org/education/imhe/46064461.pdf>
9. Glossary of statistical terms, 2003. URL: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=10>
10. Governor Briefing Note: Size, Composition and Skills available in the Governing Bodies. URL: <https://www.lfhe.ac.uk/en/governance-new/governance-briefing-notes/governance-briefing-note-12.cfm>
11. Governor Briefing Note: Values and Ethics. URL: <https://www.lfhe.ac.uk/en/governance-new/governance-briefing-notes/governance-briefing-note-21.cfm>
12. Ministerial conference Bucharest Communiqué. URL: <https://www.ehea.info/cid101043/ministerial-conference-bucharest-2012.html>
13. Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff, 2017. URL: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/all_publications_en.php University Autonomy in Europe, 2017. URL: <https://eua.eu/resources/publications.html>
14. Paris Communiqué: EHEA Ministerial Conference, 2018. URL: <http://www.ehea2018.paris/Data/ElFinder/s2/Communique/EHEAParis2018-Communique-final.pdf>
15. Reviewing Academic Governance in Higher Education: a framework. URL: www.lfhe.ac.uk/AcademicGov
16. The Scottish Code of Good Higher Education Governance, 2013. URL: <http://www.scottishuniversitygovernance.ac.uk/the-2013-code-2/>
17. Thomas Estermann, Veronika Kupriyanova and Michael Casey (2018). Efficiency, Effectiveness and Value for Money: Insights from Ireland and Other Countries. URL: <https://eua.eu/resources/publications/756:efficiency,-effectiveness-and-value-for-moneyinsights-from-ireland-and-other-countries.html>
18. Thomas Estermann, Veronika Kupriyanova (2018). Efficiency, Leadership and Governance: Closing the gap between strategy and execution. URL: <https://eua.eu/downloads/publications/final%20ustream%20report%202018.pdf>
19. UNESCO Recommendation concerning the Status of Higher-Education Teaching Personnel. URL: http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13144&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
20. University of Cambridge. URL: <https://www.cam.ac.uk>
21. V. Kupriyanova, T. Estermann, N. Sabic у праці «Efficiency of Universities: Drivers, Enablers and Limitations», 2018. URL:

https://www.researchgate.net/publication/326167933_Efficiency_of_Universities_Drivers_Enablers_and_Limitations

22. Yerevan Communiqué: EHEA Ministerial Conference, 2015. URL: http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5_2015/112705.pdf

Розділ 5. Роль студентської спільноти у забезпеченні ефективного університетського врядування: методичні рекомендації

Леся Червона,
кандидат філософських наук,
старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник
відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти,
Інститут вищої освіти НАПН України
<https://orcid.org/0000-0002-3036-3668>

Анотація

У даному підрозділі представлені напрацювання спрямовані на посилення ролі студентської спільноти у забезпеченні ефективного університетського врядування. Грунтуючись на попередніх дослідженнях, ми дійшли висновку, що для українських університетів важливим та необхідним кроком, є вироблення на інституційному рівні політик спрямованих на забезпечення студентам рівноправного місця в процесах університетського врядування. Грунтуючись на досвіді студентського залучення в європейських університетах, ми пропонуємо брати за основу напрацювання шотландських колег в частині розвитку партнерських відносин зі студентами та посилення ролі студентів в процесах університетського врядування. З цією метою, нами було розглянуто, три наступні позиції. «A student engagement framework for Scotland» (Рамку студентського залучення, Шотландія), яка є по суті матрицею, за якою можна визначати сферу взаємодії зі студентами в університеті. А також ступінь розвитку студентського залучення в тому чи іншому університеті. Дана Рамка включає 5 ключових елементів і 6 факторів ефективного залучення студентів. «Сходинки студентського партнерства» – розробка, що унаочнює динаміку за якою може розвиватися роль студентів в університеті. Та «Угода про партнерство зі студентами в університеті», що є інструментом для утвердження шляхів співпраці університету як установи та студентського органу. Угода має містити чітке викладення того, яким чином університет і студентський орган співпрацюють в партнерстві.

Актуальність проблеми дослідження

Роль студентської спільноти у забезпеченні ефективного університетського врядування є темою, яка все більше досліджується, теоретизується та обговорюється науковою спільнотою не лише в Україні, а й в усьому світі. Одним з основних принципів належного врядування у вищій освіті є концепція спільного врядування. Цей принцип, серед іншого, вимагає представництва різних зацікавлених сторін в процесах прийняття рішень в університетах. Наше бачення актуальності даного питання, полягає в тому, що студенти є не лише зацікавленою стороною, але й рівноправними партнерами в процесах університетського врядування. Сформована культура партнерства між студентами та іншими зацікавленими сторонами в університеті, дозволить університету, як інституції ефективніше реагувати на виклики та реалізовувати свої стратегії в контексті конкурентоспроможності закладу. Сьогоднішня практика українських університетів показує, що «цілісних політик, спрямованих не те, щоб забезпечити студентам центральне місце в процесах врядування в українських університетах поки що немає. Але разом з тим ми побачили, що в університетах існують різні практики, які позитивно впливають на участь студентів в процесах університетського врядування. Крім того, на рівні документів, таких, як Стратегічний план розвитку університету, Етичний кодекс, Статут університету, розроблені окремі положення, в яких йдеться про той чи інший аспект студентського залучення»¹¹⁷. Щоб посилити роль студентської спільноти у забезпеченні ефективного університетського врядування, важливим та необхідним кроком для українських університетів, є вироблення на інституційному рівні відповідних політик спрямованих на забезпечення студентам рівноправного місця в процесах університетського врядування.

Вивчення досвіду студентського залучення в європейських університетах показало, що на інституційному рівні практикується вироблення і затвердження певних документів, які складають політику партнерських відносин між студентами та університетом. Наприклад, в University of Edinburg¹¹⁸ (Шотландія) політика партнерських відносин зі студентами регулюється таким документом, як «Student Partnership Agreement» (Угода про партнерські відносини зі студентами). На національному рівні в Шотландії розроблено документ «A student engagement framework for Scotland» (Рамка студентського залучення для Шотландії)¹¹⁹ який забезпечує основу для інтерпретацій, вивчення і розвитку практик залучення студентів в закладах вищої освіти, студентських асоціаціях і секторі в цілому. Напрацювання шотландських колег, можуть слугувати певним керівництвом до дії в українських закладах вищої освіти в частині розвитку партнерських відносин зі студентами та посилення ролі студентів в процесах університетського врядування, безумовно ґрунтуючись, в першу чергу, на власному досвіді.

77

¹¹⁷ Червона Л. Роль студентської спільноти у забезпеченні ефективного університетського врядування: аналіз кращих вітчизняних і зарубіжних практик. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I)* / за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2019. 69. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Analiz_dosvidu_vriaduvania_v_univer_ch1_analit_IVO-2018-147p_avtors-kolektiv.pdf

¹¹⁸ University of Edinburg. URL: <https://www.ed.ac.uk/>

¹¹⁹ A student engagement framework for Scotland. (2012). URL: <https://www.sparqs.ac.uk/upfiles/SEF%20FRAMEWORK%20SELECTABLE%20TEXT.pdf>

Рамка студентського залучення: за прикладом Шотландії

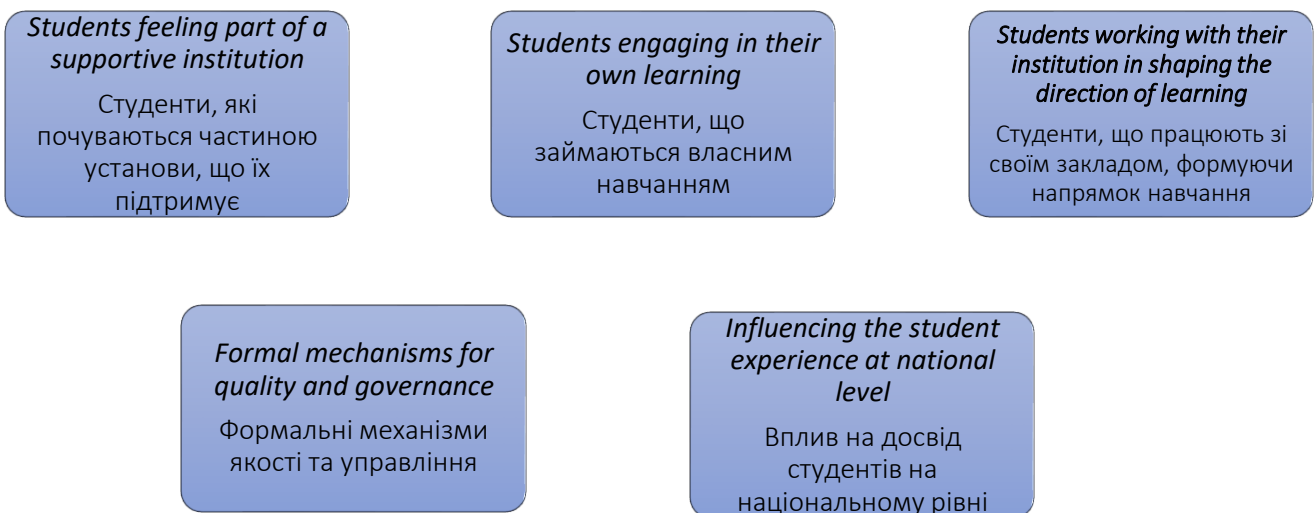
У 2003 році, в Шотландії була заснована агенція Sparqs¹²⁰ (Student partnerships in quality Scotland), що дослівно можна перекласти як: студентське партнерство по якості в Шотландії. Дана агенція, маючи на меті допомогти студентам формувати власну освіту і зробити свій внесок в успішний розвиток освіти загалом, ставить студентів в центр рішень що приймаються у відношенні якості освіти та управління освітнім досвідом.

У 2011-2012 роках Sparqs провели велику дослідницьку роботу, щоб з'ясувати у співробітників і студентів в університетах і коледжах Шотландії, що, на їхню думку, означає «student engagement» (залучення, участь студентів). Ідея проведення подібного дослідження виникла через існування безлічі різних тлумачень, даного терміну. Результатом проведеного опитування став, документ «A student engagement framework for Scotland»¹²¹ який забезпечив основу для інтерпретацій, вивчення і розвитку практик залучення студентів в закладах вищої освіти, студентських асоціаціях і секторі в цілому.

«A student engagement framework for Scotland» (далі Рамка SE) не містить визначення та не рекомендує конкретного підходу, а має на меті надати чіткість дискусіям та встановити спільне розуміння що студентського залучення. Рамка SE створює основу для обміну практикою що існує та підходами, одночасно підтримуючи майбутні розробки.

У Рамці SE виділено 5 ключових елементів і 6 факторів ефективного залучення студентів. При цьому розробники підкреслюють, що розмежування між цими ключовими елементами часто розмиті, а зв'язки між ними багатоманітні та складні.

П'ять ключових елементів рамки SE (студентського залучення)¹²²



78

Перший елемент студентського залучення «Students feeling part of a supportive institution» (Студенти, які почувуються частиною установи, що їх підтримує).

Цей елемент залучення включає цілий спектр заходів та підходів, які спонукають студентів відчувати себе частиною університету, відчувати підтримку та участь у ньому. Акцент робиться на розширенні залучення студентів до університетського життя та усуненні бар'єрів для участі, а також на розкритті інституційних можливостей для досягнення цієї мети. Йдеться про прагнення забезпечити позитивний всебічний досвід студента на додаток до академічного досвіду під час навчання в університеті. До даного елемента можуть відноситись будь-які заходи спрямовані на надання підтримки на інституційному рівні, що створюють відчуття спільності. Наприклад, просвітницька робота з громадськістю, програми зв'язків шкіл та зв'язки між школами, коледжами та університетами, програми, пов'язані з набором та підтримкою студентів, заходи,

¹²⁰ Sparqs. URL: <https://www.sparqs.ac.uk/>

¹²¹A student engagement framework for Scotland. (2012). URL: <https://www.sparqs.ac.uk/upfiles/SEF%20FRAMEWORK%20SELECTABLE%20TEXT.pdf>

¹²²A student engagement framework for Scotland. (2012). URL: <https://www.sparqs.ac.uk/upfiles/SEF%20FRAMEWORK%20SELECTABLE%20TEXT.pdf>

що встановлюють стосунки зі студентами до вступу в університет, наставницькі та центральні служби підтримки, включаючи послуги соціального забезпечення, практичні заходи, такі як транспорт, фінансова підтримка, догляд за дітьми, доступ до ресурсів тощо, клуби, товариства та студентське волонтерство, соціальні заходи, студентські заклади, соціальний простір, бібліотеки та приміщення для студентів, випускні церемонії нагородження тощо¹²³.

Другий елемент студентського залучення «Students engaging in their own learning» (Студенти, що займаються власним навчанням).

У межах цього елемента мова йде про те, щоб студенти розвивали захоплення навчанням та прихильність до предмета чи покликання. По суті йдеться про заохочення студентів бути частиною академічної чи навчальної спільноти поряд із академічним персоналом. Цей елемент варіюється від заохочення студентів до участі та зацікавленості у навчанні, до розвитку участі студентів у навчанні шляхом їх власного добровільного залучення до діяльності, спрямованої на активізацію навчання. Він включає студентів, які мають можливості вибору в рамках навчальних програм та заохочують їх активну участь, тим самим формуючи власний індивідуальний досвід. Заходи, у цьому елементі, можуть організовуватись самими студентами, наприклад, наставництво, академічні товариства тощо, або університетом, але відрізняються від тих, які мають на меті збирати відгуки студентів про досвід навчання.

Діяльність та розробки можуть включати, наприклад:

- програми підтримки інтерактивних можливостей навчання та участі студентів;
- розвиток актуальності навчання – науково-навчальні зв'язки, актуальність робочого місця, робота над проєктами тощо;
- оцінювання навчальних ініціатив;
- індукція до програм навчання – як бути успішним.
- навчальні засоби, що сприяють активному навчанню;
- наставництво в академічній сфері – включаючи керівництво з боку однолітків;
- планування особистісного розвитку;
- академічні товариства;
- можливості вибору студентів з точки зору проєктної роботи, методів оцінювання, тощо в межах предметної області¹²⁴.

Третій елемент студентського залучення «Students working with their institution in shaping the direction of learning» (Студенти, що працюють зі своїм закладом, формуючи напрямок навчання).

Цей елемент залучення стосується способів, за допомогою яких студенти індивідуально чи колективно можуть коментувати свій досвід навчання. Він будується на ідеї що студенти мають працювати у партнерстві з науковцям та іншим персоналом на предметному рівні для покращення власного досвіду навчання.

Це можуть бути відгуки студентів про навчання, викладання та оцінювання (чи інші питання), отримані за допомогою опитувань, студентських комісій чи навіть скарг. Але головне, щоб студенти знали, які дії були вжиті в результаті їхніх відгуків. До даного елемента залучення студентів відносять процеси та заходи, які дають студентам можливості впливати на спосіб розробки та реалізації навчальних програм. Важливо, що мова йде про те, щоб студенти не просто визначали проблеми, а працювали з персоналом над їх вирішенням.

Діяльність та розробки можуть включати, наприклад:

- методи систематичного збору та аналізу поглядів та думок студентів, включаючи опитування та фокус-групи;
- залучення студентів до проєктування, збору та аналізу опитувань студентів тощо;
- робота над підтримкою курсу та функціонування Комітетів для зв'язків зі студентами, включаючи роботу з підтримки студентських представників курсу, що мають доступ до широкого кола думок студентів;
- конференції та заходи, орієнтовані на студентів, покликані дати студентам контекст для розвитку власного розуміння відповідних питань, та можливість коментувати свій досвід та сприяти ширшим дискусіям;

¹²³A student engagement framework for Scotland. (2012). URL: <https://www.sparqs.ac.uk/upfiles/SEF%20FRAMEWORK%20SELECTABLE%20TEXT.pdf>

¹²⁴A student engagement framework for Scotland. (2012). – URL: <https://www.sparqs.ac.uk/upfiles/SEF%20FRAMEWORK%20SELECTABLE%20TEXT.pdf>

- заходи щодо заохочення зворотного зв'язку та участі усіх частин студентської спільноти;
- робота над залученням студентів до моніторингу та перегляду програм, розвитку нових курсів та стратегічних зрушень у політиці навчання та викладання, включаючи членство у відповідних комітетах;
- студентські проектні колективи, що працюють над конкретними проектами (наприклад, зміна основних орієнтирів оцінювання, перегляд навчальних програм, поліпшення зворотного зв'язку тощо);
- діяльність, спрямована на те, щоб допомогти студентам коментувати та сприяти формуванню їх поточного досвіду на додаток до підсумкових відгуків¹²⁵.

Четвертий елемент студентського залучення «Formal mechanisms for quality and governance» (Формальні механізми якості та управління).

Даний елемент зосереджений на формальній взаємодії студентів з навчальними закладами через представницькі структури та процеси, що функціонують насамперед як студентські союзи. Йдеться про те, щоб представники студентів могли працювати у партнерстві зі своїми установами для покращення досвіду студентів на стратегічному рівні, а також ефективно представляти групи студентів.

Фактично мова йде про забезпечення незалежного голосу студентів в рамках механізмів забезпечення якості та управління закладом. Цей елемент втілюється представництвом студентів в різних університетських структурах, але важливою є не лише присутність студентів при прийнятті рішень, йдеться про підхід до участі студентів, який забезпечує залучення студентів до змін, в партнерстві з усіма зацікавленими сторонами в їхніх установах.

Діяльність та розробки можуть включати, наприклад:

- вибори та демократичні процеси, які відбирають та інформують студентських лідерів;
- системи, процеси та події для забезпечення зв'язку зі студентами та студентськими поглядами, що виникають в інших сферах участі студентів (наприклад, представники факультету, студентські конференції);
- формальне представництво в інституційних комітетах та участь у процесах забезпечення та підвищення якості;
- неформальний зв'язок із вищим керівництвом, стратегічні дні, регулярні основні групи зв'язку тощо;
- інституційна підтримка розвитку та діяльності студентських організацій;
- угоди про партнерство зі студентами¹²⁶.

П'ятий елемент студентського залучення «Influencing the student experience at national level» (Вплив на досвід студентів на національному рівні).

Цей елемент залучення полягає у можливостях студентів формувати розробки освітньої політики на національному рівні, співпрацюючи з іншими, щоб сприяти успіху освітнього сектора в цілому.

До даного сектору, можна віднести коло питань студентських експертів, які вміють коментувати власний досвід, а також розміщувати його в контексті ширшого освітнього досвіду.

Діяльність та розробки можуть включати, наприклад:

- представництво студентів в національних комітетах;
- розробка та підтримка можливостей студентів впливати на роботу галузевих агенцій та їхні ініціативи;
- допомога студентам у взаємодії з національними даними та тенденціями;
- залучення до Національної спілки студентів та їх діяльність;
- участь студентів у навчальних закладах та навчанні за ними в процесі зовнішнього огляду;
- національна агітаційна діяльність;
- вплив урядової стратегії на освіту;
- допомога студентським лідерам інформувати про розвиток національної політики на основі думки студентів у власних установах;
- розвиток студентських можливостей для обговорення досвіду в установах на відповідних рівнях, наприклад, предметний чи дисциплінарний рівень¹²⁷.

¹²⁵A student engagement framework for Scotland. (2012). URL: <https://www.sparqs.ac.uk/upfiles/SEF%20FRAMEWORK%20SELECTABLE%20TEXT.pdf>

¹²⁶A student engagement framework for Scotland. (2012). URL: <https://www.sparqs.ac.uk/upfiles/SEF%20FRAMEWORK%20SELECTABLE%20TEXT.pdf>

¹²⁷A student engagement framework for Scotland. (2012). URL: <https://www.sparqs.ac.uk/upfiles/SEF%20FRAMEWORK%20SELECTABLE%20TEXT.pdf>

Конспективно описавши 5 основних секторів залучення студентів в університетах, як їх представили шотландські дослідники у своїй розробці, ми зазначимо, що, на наш погляд, окреслюється залучення студентів у таких площинах університету як: соціальна, академічна, управлінська та площина суспільного контексту, при чому всі вони корелюються між собою. Варто звернути увагу також на той аспект, що коли мова йде про залучення студентів, то це стосується не лише певних кроків з боку університету. Тобто студенти, у даному підході не є пасивними об'єктами, яких до чогось примушують, йдеться про студентів як активних, зацікавлених та рівноправних суб'єктів освітніх процесів.

Далі в Рамка SE, описуються основні фактори, тобто все те, що є рушійною силою процесу ефективного залучення студентів, те що визначає його характер та окремі риси. Таких факторів виокремлюється шість:

- культура залучення (a culture of engagement);
- студенти як партнери (Students as partners);
- оцінювання вкладу студентів (Valuing the student contribution);
- фокусування на покращенні та змінах (Focus on enhancement and change);
- відповідаючи на різноманітність (Responding to diversity);
- відповідні ресурси та підтримка (Appropriate resources and support)¹²⁸.

Ми коротко представимо кожен з зазначених факторів.

Культура залучення. При розробці культури залучення, важливо чітко та доступно визначити інституційні підходи та пріоритети, забезпечити конкретні форуми для забезпечення її розвитку, одночасно гарантуючи, що це підхід, який пронизує діяльність у всьому спектрі.

Студенти як партнери. Партнерство є широко прийнятою концепцією в Шотландії. Партнерство зі студентами, розвивається багатьма способами, наприклад: розвиток окремих студентів як активних учасників навчання; між закладом, його студентським об'єднанням та студентським органом; між студентами, їх асоціаціями та національними агенціями; на рівні дискусій між студентами, їх представниками та закладом тощо.

Відповідаючи на різноманітність. Студенти є дуже різноманітними, як і характер закладів, тому механізми залучення студентів повинні не тільки визнавати це різноманіття, але і враховувати його, щоб надати змогу всім хто бажає бути залученими незалежно від їхнього походження. Питання, які слід розглядати при врахуванні фактору різноманітності можуть включати, наприклад: адаптацію підходів до навчання та викладання для задоволення потреб найрізноманітніших груп населення; рівень залученості; доцільні системи та можливості; методи залучення певних груп студентів повинні входити в представницькі структури. Асоціації студентів повинні гарантувати, що вони можуть представляти всіх студентів, наскільки це можливо, і для цього потрібна підтримка їхніх установ.

Цінування студентського вкладу. Визнаючи прогрес, досягнутий у студентській діяльності, важливо визнавати зусилля самих студентів. Студенти доволі часто суміщають навчання, роботу та інші зобов'язання також вони беруть на себе складні ролі пов'язані зі студентським залученням та беруть участь у заходах. Тому цінуючи внесок студентів, важливо приділити увагу підтримці студентів; визнавати, винагороджувати та акредитувати їх внесок; цінувати досвід, який вони приносять, не очікуючи, що вони матимуть такі ж знання, як і інші.

Фокусування на покращенні та змінах. Участь (залучення) студентів повинне забезпечувати вдосконалення та зміни у самих студентів, у досвіді студентів, у навчальному закладі та секторі в цілому. Під час моніторингу ефективності залучення студентів важливо дивитись на результати з точки зору тих змін, які відбулися завдяки діяльності пов'язаної зі студентською участю. Важливо також дбати про те, щоб вся студентська спільнота усвідомлювала важливість, яку може мати залучення студентів для впливу на зміни.

Відповідні ресурси та підтримка. Прогрес у студентському залученні не відбувається випадково. В Шотландії, цей прогрес був підкріплений фінансовою підтримкою на галузевому та інституційному рівні. Підтримуючи студентів важливо також усвідомити, що розробка можливостей та підтримки залучення вимагає певних наборів навичок та досвіду, мова йде про розвиток певних знань у студентів; необхідними

також є технологічні ресурси, доступ до секретарської підтримки, звільнення студентського часу для роботи над певними проектами тощо¹²⁹.

¹²⁹A student engagement framework for Scotland. (2012). URL: <https://www.sparqs.ac.uk/upfiles/SEF%20FRAMEWORK%20SELECTABLE%20TEXT.pdf>

Student partnership staircase (Сходишки студентського партнерства)

Певним інструментом для розвитку студентського залучення до процесів університетського врядування є розроблені шотландськими колегами Student partnership staircase¹³⁰ (рис. 1).

Чотири сходинки:

- Постачальник інформації (студент, який приймає участь в опитуваннях).
- Актор (контролює і аналізує зворотній зв'язок).
- Експерт (визнаний експертами в навчанні).
- Партнер (автентичний та конструктивний діалог).

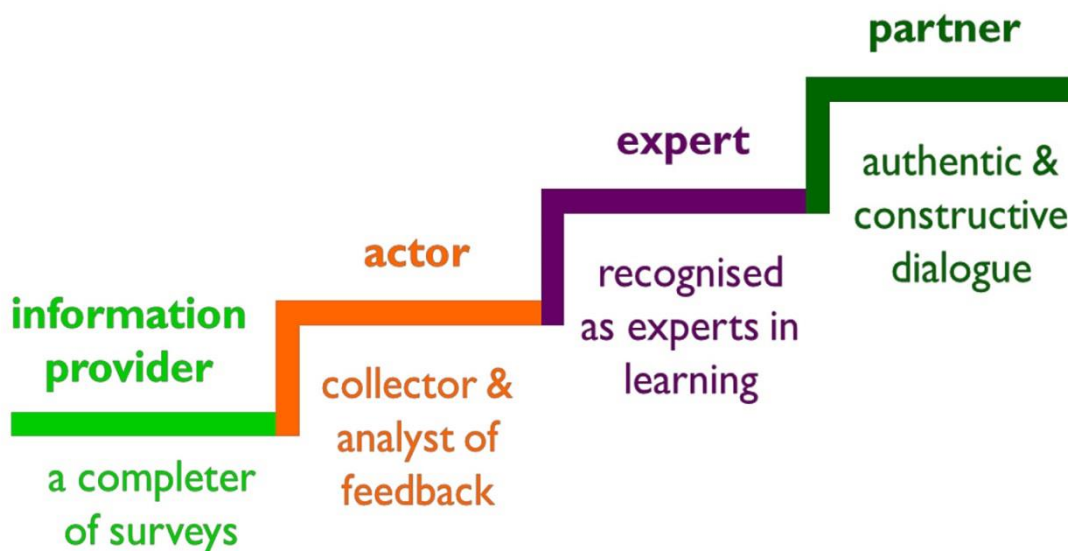


Рис. 1. Student partnership staircase

83

Сходи встановлюють рівні залучення студентів до процесів університетського врядування:

- Перший рівень, це коли студенти можуть на базовому рівні просто надавати інформацію своєму навчальному закладу шляхом заповнення опитування.

- Другий рівень передбачає, що студент бере на себе більш просунуті ролі, такі як володіння інструментами зворотного зв'язку.

- Третій рівень, коли студент має законний голос у якості експерта у своїй галузі навчання.

- І четвертий рівень, це роль реального партнера у своєму навчальному закладі.

Фактично, сходинки студентського партнерства візуалізують динаміку, за якою може розвиватися роль студентів від найнижчої сходинки «постачальник інформації», коли залучення студентів зводиться до участі в опитуваннях, до найвищої сходинки – «партнера», коли участь студентів відбувається на рівні конструктивного діалогу. І хоча не кожен студент буде виступати у якості партнера весь час, а деякі можуть ніколи не робити більше, ніж бути постачальником інформації, ці «сходи» є основою для обговорення способів, за допомогою яких університети та студентські асоціації можуть міркувати про роль, яку студенти відіграють і повинні відігравати, а також про структури і культуру, які сприяють розвитку партнерства¹³¹.

¹³⁰ Student partnership staircase. URL: <https://www.sparqs.ac.uk/ch/Student%20partnership%20staircase.pdf>

¹³¹ Student partnership staircase – sparqs. URL: <https://www.sparqs.ac.uk/resource-item.php?item=254>

Угода про партнерство зі студентами: на прикладі Шотландії

Student Partnership Agreement¹³² (Угода про партнерство зі студентами) була вперше згадана в документі шотландського уряду за 2011 рік, в якому серед іншого, було запропоновано розробити документ, який визначить взаємодію між студентами та їхніми університетами.

У 2013 році Sparqs опублікувало для університетів Керівництво з розробки договорів про партнерство зі студентами («Guidance on the development and implementation of a Student Partnership Agreement in universities»¹³³). Ряд шотландських закладів вищої освіти з того часу розробили угоди про партнерство зі студентами і працюють над їх розвитком.

Угода про партнерство зі студентами – є інструментом для утвердження шляхів співпраці університету як установи та студентського органу. Вона має містити чітке викладення того, яким чином університет і студентський орган співпрацюють в партнерстві, крім того вона має щорічно переглядатися щоб відстежувати, задокументувати та повідомляти досягнутий прогрес у співпраці.

Водночас наголошується, що «...це не договір і не має правових підстав. Термін «партнерство» віддзеркалює зрілі відносини, засновані на взаємній довірі та повазі. Партнери мають визнавати, що вони можуть мати законні, хоча іноді різні, сприйняття та досвід. Працюючи разом для досягнення спільної узгодженої мети, партнери можуть досягти позитивних результатів на благо всіх зацікавлених сторін. Основний акцент робиться на загальних цілях та діяльності, а не на розподілі обов'язків персоналу та студентів»¹³⁴.

Партнерство передбачає рівні відносини між двома або більше органами, які працюють разом для досягнення спільної мети, з урахуванням різних навичок, знань, досвіду і здібностей. Рішення приймаються спільно, і вони в різному ступені співпрацюють в реалізації наслідків цих рішень. Ефективні робочі відносини між установою та її студентами, як індивідуумами, так і через колективний представницький орган, виходять далеко за рамки простого консультування, участі або уявлення студентів в процесі прийняття рішень. Там, де існує партнерство, студенти не тільки визначають області для вдосконалення, але і допомагають визначити шляхи здійснення цього вдосконалення, а також, по можливості, сприяти його реалізації.

Партнерство в першу чергу означає, що жодна зі сторін не діє в односторонньому порядку. Щоб партнерство працювало, кожна сторона повинна визнати, що інша сторона привносить у спільну справу щось, без чого не можна обійтися, і повинна цінувати цей внесок.

Таким чином, можна вважати, що партнерство протистоїть відношенню до студентів як до пасивних споживачів освіти, закріплюючи за ними право бути активними суб'єктами.

І хоча, наявність угоди про партнерство студентів само по собі не свідчить про те, що справжнє партнерство діє, але створення такої угоди на інституційному рівні може бути першим кроком як з боку університету так і з боку студентів до справжнього партнерства.

Для того, щоб сформулювати уявлення про те, що являє собою Угода про партнерство зі студентами, пропонуємо розглянути відповідний документ розроблений в University of Edinburg¹³⁵ (Шотландія) – Student Partnership Agreement¹³⁶ (далі – Угода). Оригінал даного документа подано у кінці основного тексту у Додатку 1.

Першим структурним елементом Угоди є роз'яснення щодо розуміння партнерства між студентами та університетом, та переваги які надає угода про партнерство.

«Ключовою перевагою Угоди про партнерство зі студентами є можливість взаємодії та спілкування з ширшим студентським органом, поза межами Асоціації студентів. Зокрема, Угода про партнерство зі студентами може:

- слугувати для віддзеркалення та просування можливостей залучення студентів до університету;
- діяти як інструмент для роздумів про взаємодію персоналу та студентів та про будь-які вдосконалення;
- використовуватись для моніторингу та перегляду ефективності залучення студентів;

¹³² Student Partnership Agreement. URL: <https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/studentpartnershipagreement.pdf>

¹³³ Williamson M. Guidance on the development and implementation of a Student Partnership Agreement in universities. 2013. URL: <https://www.sparqs.ac.uk/ch/Student%20Partnership%20Agreement%20Guidance%20-%20final%20version.pdf>

¹³⁴ Student Partnership Agreement. URL: <https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/studentpartnershipagreement.pdf>

¹³⁵ University of Edinburg. URL: <https://www.ed.ac.uk/>

¹³⁶ Student Partnership Agreement. URL: <https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/studentpartnershipagreement.pdf>

- надати відчутні докази партнерства між студентами та персоналом»¹³⁷.

У другому структурному елементі Угоди наводяться основні спільні цінності на яких ґрунтується партнерство університету і студентів.

Третій структурний елемент Угоди, визначає ключові позиції в яких студенти мають займати чільне місце та приклади співпраці як з ініціативи університету, так і з боку студентів. «Наша прихильність до співпраці зі студентами висловлюється на найвищому рівні в Стратегічному плані університету та Стратегії навчання та викладання університету. Зараз співробітники University of Edinburg працюють у партнерстві з Асоціацією студентів свого університету для того, щоб студенти займали центральне місце у:

- управління та прийняття рішень,
- забезпечення якості та підвищення якості,
- надання студентам можливостей стати активними учасниками,
- сприяння співпраці студентів та персоналу»¹³⁸.

До даного структурного елементу є додаток з прикладами роботи в партнерстві із зазначенням посилань на веб-сайт того чи іншого органу, що згадується.

«Приклади роботи в партнерстві.

Залучення університетського рівня:

- система представництва студентів;
- участь студентів у комітетах усіх рівнів університету (перераховуються можливі комітети – авт.);
- участь студентів у групах із завданнями та проєктами;
- участь студентів у процесах внутрішнього періодичного огляду, включаючи повне членство в оглядових командах – інформація для студентів про процес внутрішнього огляду.

Ініціативи, що проводяться студентами, включаючи, але не обмежуючись ними:

- навчання та підтримка однолітків;
- індивідуально створені курси для студентів (SLICC);
- нагороди за вплив, визнання видатних лідерів студентів у партнерства на кампусі;
- навчальні нагороди під керівництвом студентів;
- заходи студентів під керівництвом волонтерських товариств, які покращують студентське життя;
- студентські групи, які надають підтримку та представництво для маргіналізованих та недостатньо представлених частин студентської спільноти»¹³⁹.

Четвертий структурний елемент визначає пріоритети партнерства зі студентами на практиці. «Теми стосуються поточної роботи у Плані дій щодо студентського досвіду та стратегії університету та обговорювалися зі студентською асоціацією.

Спільнота:

– Підтримка персоналу та студентів для розвитку, вдосконалення та підтримки ефективних громад, які сприяють почуттю добробуту та приналежності.

Студентський голос:

– Продовжувати роботу, по забезпеченню обміну та обліку відгуків студентів, зокрема, вивчаючи інноваційні способи використання нової діаграми голосових зворотних зв'язків студентів або вдосконалюючи аспекти механізмів що існують для закриття циклу зворотного зв'язку.

Соціальна справедливість:

– Вивчення питань різноманітності, стійкості та справедливості з метою розширення можливостей студентам та персоналу критично та чуйно займатися проблемами сучасного світу»¹⁴⁰.

Останній, п'ятий структурний елемент Угоди, є по суті умовою про перегляд Угоди про партнерство студентів. «Угода про партнерство має щорічно переглядатися з метою перевірки прогресу та перегляду тем після виборів студентських представників та результатів основних опитувань студентів. Якщо теми залишаються актуальними, вони можуть продовжуватися і на наступний навчальний рік для забезпечення більшої безперервності та впливу»¹⁴¹.

Загалом, для розробки угод про партнерські відносини зі студентами в університетах, як ми вже згадували, було видано Guidance on the development and implementation of a Student Partnership Agreement

¹³⁷ Student Partnership Agreement. URL: <https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/studentpartnershipagreement.pdf>

¹³⁸ Student Partnership Agreement. URL: <https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/studentpartnershipagreement.pdf>

¹³⁹ Student Partnership Agreement. URL: <https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/studentpartnershipagreement.pdf>

¹⁴⁰ Student Partnership Agreement. URL: <https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/studentpartnershipagreement.pdf>

¹⁴¹ Student Partnership Agreement. URL: <https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/studentpartnershipagreement.pdf>

in universities»¹⁴² (Рекомендації щодо розробки та впровадження Угод про партнерство зі студентами в університетах, далі – Рекомендації).

Рекомендації пропонують університетам дотримуватись наступної структури при розробленні Угод:

«Розділ А. має переважно описовий характер. Він окреслює різні способи роботи студентів з персоналом для досягнення змін на різних рівнях закладу, як індивідуально, так і колективно. До розділу можуть бути віднесені процеси забезпечення якості та покращення якості інституцій, а також структури та процеси асоціації студентів, а також різні способи співпраці студентів із закладом для вдосконалення. Ця інформація сприяє якісним процесам для студентів, а також визначає та закріплює спосіб спільної роботи студентів та співробітників. Цей розділ документа також може містити додаткову інформацію, таку як стратегія залучення студентів до закладу вищої освіти, окреслити прагнення до того, як заклад вищої освіти функціонує як громада, та виділити важливу інформацію, яку студенти повинні знати про університет. Даний розділ досконально не змінюється з року в рік.

Розділ В. Угоди є більш практичним, ніж описовим. Цей розділ окреслює сфери, над якими заклад вищої освіти та студенти будуть працювати разом протягом певного періоду часу – можливо, на постійній основі, або протягом декількох років. Ці сфери роботи узгоджуватимуться спільно між студентською асоціацією та університетом, а також пропозиції, що впливають із механізмів зворотного зв'язку студентів, таких як: Національне опитування студентів, процеси інституційного зворотного зв'язку та політика асоціації студентів, а також інституційна інформація, така як стратегічні плани для навчання та викладання, аналіз звітів зовнішніх іспитів та рекомендації із зовнішніх домовленостей про якість»¹⁴³.

Перед початком розроблення Угоди в університеті, розробники Рекомендацій пропонують вправу «Партнерство», яка може допомогти вивчити концепцію партнерства у контексті конкретного закладу вищої освіти. Ця вправа рекомендується як для студентів, так і для адміністрації університету.

«Мета цієї вправи – допомогти з'ясувати, що означає «партнерство», допомогти університету з'ясувати, який тип партнерства зараз існує у закладі вищої освіти, а також розглянути спосіб, яким може змінитися відношення університетської спільноти щодо партнерства в майбутньому. Рекомендуємо, щоб представники установи та асоціації студентів, виконали цю вправу перед початком складання Угоди. та перед початком щорічного процесу поновлення Угоди. Вправу можна проводити поодиночі, або в групах.

Вам знадобляться: ручка та папір. Учасники груп можуть скористатися папером і фломастерами.

Ця вправа складається з серії аналогій та роздумів, що описують різні способи, за якими студенти можуть взаємодіяти зі своїм закладом. Деякі вважаються поширеними моделями партнерства, а інші – ні. Можливо, що кілька моделей існує одночасно на практиці, а деякі моделі не існують у жодних установах. Після кожної аналогії є ряд питань, над якими учасникам пропонується порозмірковувати та обговорити, якщо це доречно. Учасники повинні записати свої думки, щоб сформулювати їх якомога чіткіше.

Студенти як клієнти.

Спосіб взаємодії студентів зі своїм закладом подібний до того, як клієнти взаємодіють із супермаркетом чи автосалоном. Навіть якщо вони не платять за свою освіту, їм фактично даються ваучери, які вони витратять на своє навчання. Заклади роблять все якнайкраще для студентів, щоб збільшити їх споживання та дохід, і таким чином вони керуються в інтересах студентів. Чим більше студентів платять за свою освіту, тим вищі стандарти вони вимагатимуть.

- 1) Чи віддзеркалює це те, що відбувається у вашому закладі?
- 2) Яку владу мають споживачі над супермаркетами?
- 3) Які наслідки може мати мислення студентів таким чином?

¹⁴² Williamson M. Guidance on the development and implementation of a Student Partnership Agreement in universities. 2013. URL: <https://www.sparqs.ac.uk/ch/Student%20Partnership%20Agreement%20Guidance%20-%20final%20version.pdf>

¹⁴³ Williamson M. Guidance on the development and implementation of a Student Partnership Agreement in universities. 2013. URL: <https://www.sparqs.ac.uk/ch/Student%20Partnership%20Agreement%20Guidance%20-%20final%20version.pdf>

Студенти як члени спортзалу.

Студенти спілкуються зі своїм закладом, як члени спортзалу. Не можна придбати фітнес, і так само не можна придбати освіту. Натомість, як член спортзалу отримує лише стільки, скільки вкладає зусиль, так і студент повинен докласти зусиль, щоб здобути освіту. Студенти не є «порожніми посудинами», в які викладачі вкладають знання, вони є активними учасниками навчання. Таким чином студенти є партнерами своїх установ.

- 1) Наскільки ця модель точно описує взаємодію студентів з вашим навчальним закладом?
- 2) Як асоціації студентів та процеси якості вписуються в цю модель?

Студенти як лобісти.

Вирішальна роль при прийнятті рішень в університетах зосереджена у вищих керівників. Студенти, зокрема асоціації студентів, можуть вносити зміни, лише переконуючи тих, хто має право вносити ці зміни. Навіть якщо всі студенти погоджуються на зміну, це не відбудеться, якщо їх представники не зможуть переконати старших керівників у тому, що це правильне рішення.

- 1) Чи лобістські відносини – те саме, що і партнерство? Якщо ні, то чим вони відрізняються?
- 2) Якщо студенти у вашому закладі хотіли щось змінити, як би вони це зробили? Вони лобісти?

Студенти як зацікавлені сторони.

Студенти консультуються щодо рішень, які збирається приймати заклад. Оскільки ці рішення стосуються студентів, їх думки повинні враховуватися. Заклади гарантують, що думки студентів вислуховуються та сприймаються серйозно.

- 1) У цій моделі, хто вирішує, з якими студентами слід проконсультуватися?
- 2) Хто формує порядок денний установи?
- 3) Що станеться, якщо студенти та старші керівники не згодні?

Студенти як члени гольф-клубу.

Члени гольф-клубів мають доступ до споруд та погоджуються дотримуватися кодексу поведінки. Часто вони також можуть голосувати, щоб визначити, скільки нових членів приймати щороку, години роботи адвокатури та кілька інших дуже практичних рішень. Можна сказати, що студенти діють аналогічно. Вони погоджуються бути частиною навчальної спільноти, дотримуючись певних правил, і їм надається повноваження представляти себе у своєму закладі щодо речей, які є в їх інтересах.

- 1) Чи відображає це те, що зараз відбувається у вашому закладі?
- 2) Яку роль відіграють працівники у цій моделі?

Студенти як акціонери.

Акціонери в компаніях завдяки купівлі акцій можуть один раз на рік відвідувати збори, де ретельно перевіряються дії компанії, та де вони можуть обрати правління на наступний рік. Таким чином, вони «контролюють» компанію на відстані руки. Студенти можуть взаємодіяти зі своїм закладом подібним чином, вибираючи, тих, хто керує закладом, та встановлюючи широкі принципи, якими він керується.

- 1) Які переваги та недоліки врядування закладом у такий спосіб?

Студенти як працівники кооперативного підприємства.

Студентів зазвичай називають співавторами («coproduces») своєї освіти. На кооперативному підприємстві компанією керують демократично. Практичні рішення щодо того, що робить компанія, приймаються демократичним шляхом, з робітниками діляться прибутками, отриманими компанією. Рішення, які приймаються у вищих навчальних закладах, також можуть прийматися демократично та децентралізовано персоналом та студентами, які працюють у ньому як «співавтори», а не через лінійну систему управління.

- 1) Яким чином можна було б уникнути інституційної нерішучості у цій системі?
- 2) Чи повинні інститути бути демократичними? Чому?

Студенти як орієнтири та підприємці.

Коли студенти та асоціації студентів мають якусь потребу у своєму навчальному закладі, вони ставлять за мету задовольнити цю потребу. Приклади цього можуть включати створення академічних

студентських товариств чи спортивних клубів, створення агентства для випуску студентів або навчальних нагород під керівництвом студентів. Таким чином вони здатні самостійно вирішувати власні потреби, без участі університету.

- 1) Чи можете ви придумати будь-які приклади цієї моделі, що діють у вашому закладі?
- 2) Це партнерство? Чому / чому ні?
- 3) Наскільки ця модель надає можливості студентам?

Прикінцеві питання.

1) Подумайте про якісні процеси у вашому університеті, наприклад, комітети для зв'язку працівників та студентів або опитування студентів. Яка з цих моделей найбільше відображає стосунки між персоналом та студентами, які беруть участь у цьому процесі?

2) Яка з цих моделей найбільше відображає те, що зараз відбувається загалом у вашому закладі?

3) Яка з цих моделей, або яка комбінація моделей, є кращою для вас? Чому?

4) Якщо ці дві останні відповіді різні, що потрібно змінити, щоб рухатись до бажаної моделі партнерства?

5) Коли інші у вашій установі використовують термін «партнерство», яка з цих моделей, на вашу думку, є ближчою до того, що вона означає? Як можна переконати їх у тому, що ваша модель краща?»¹⁴⁴.

¹⁴⁴ Williamson M. Guidance on the development and implementation of a Student Partnership Agreement in universities. 2013. URL: <https://www.sparqs.ac.uk/ch/Student%20Partnership%20Agreement%20Guidance%20-%20final%20version.pdf>

Рекомендації

1. Для створення основи для обміну між університетами практиками що існують та підходами в частині посилення ролі студентської спільноти у забезпеченні ефективного університетського врядування пропонуємо взяти за основу Рамку SE («A student engagement framework for Scotland»). Виокремлені в Рамці ключові елементи студентського залучення та основні фактори утворюють по суті певну матрицю, тобто сферу застосування та взаємодії залучення студентів, керуючись якою можна визначати ступінь розвитку студентського залучення в тому чи іншому університеті. Беручи до уваги різноманітність розуміння терміну «student engagement», його слід тлумачити в контексті всіх інституційних процесів в університеті та класифікувати в межах тих аспектів взаємодії, які визначені вище.

2. Задля унаочнення динаміки за якою може розвиватися роль студентів в університеті від найнижчої сходинки «постачальник інформації», коли залучення студентів зводиться до участі в опитуваннях, до найвищої сходинки – «партнера», коли участь студентів відбувається на рівні конструктивного діалогу рекомендуємо такий інструмент як: «Сходинки студентського партнерства». Даний інструмент може слугувати основою для обговорення засобів, за допомогою яких університети та студентські організації можуть визначати роль, яку студенти відіграють і повинні відігравати в університетському врядуванні, поліпшувати структуру відносин, а також культуру, які сприяють розвитку партнерства.

3. Для утвердження шляхів співпраці між університетом та студентами, доцільним вбачається розроблення на інституційному рівні «Угоди про партнерство зі студентами». Угода про партнерство зі студентами в університеті, може бути одним з механізмів удосконалення врядування на інституційному рівні, слугувати віддзеркаленням можливостей студентів в університеті, та діяти як інструмент для розвитку взаємодії та партнерських відносин між університетом та студентами.

4. Перед розробленням Угоди про партнерство зі студентами рекомендується зробити певну діагностику відносно розуміння «партнерства» в конкретному університеті. Для цього представникам студентів та адміністрації, пропонується спільно виконати завдання «Партнерство», задля визначення моделі партнерства в контексті конкретного закладу вищої освіти.

Список використаних джерел

1. A student engagement framework for Scotland. (2012). – URL: <https://www.sparqs.ac.uk/upfiles/SEF%20FRAMEWORK%20SELECTABLE%20TEXT.pdf>
2. Sparqs. URL: <https://www.sparqs.ac.uk/>
3. Student Partnership Agreement. URL: <https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/studentpartnershipagreement.pdf>
4. Student partnership staircase. URL: <https://www.sparqs.ac.uk/ch/Student%20partnership%20staircase.pdf>
5. University of Edinburg. URL: <https://www.ed.ac.uk/>
6. Williamson M. Guidance on the development and implementation of a Student Partnership Agreement in universities.2013. URL: <https://www.sparqs.ac.uk/ch/Student%20Partnership%20Agreement%20Guidance%20-%20final%20version.pdf>
7. Червона Л. Роль студентської спільноти у забезпеченні ефективного університетського врядування: аналіз кращих вітчизняних і зарубіжних практик. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I)* / за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2019. 69. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Analiz_dosvidu_vriaduvania_v_univer_ch1_analit_IVO-2018-147p_avtors-kolektiv.pdf



STUDENT PARTNERSHIP AGREEMENT 2019-2020

Working together to enhance the student experience Introduction What is a Student Partnership Agreement?

Student Partnership Agreements were first outlined in the Scottish Government's 2011 paper, Putting Learners at the Centre – Delivering our Ambitions for Post-16 Education, which, amongst many other things, proposed the development of a document setting out how students and their institutions interact.

Sparqs (Student Partnerships in Quality Scotland) subsequently published guidance in 2013 for the development of student partnership agreements for universities. A number of Scottish HEIs have since developed Student Partnership Agreements or are working towards their development.

A Student Partnership Agreement is essentially an explicit statement of the ways in which the institution and the student body are working in partnership. It should be a living document that is reviewed annually and, over time, will enable progress on activities to be documented and communicated.

It is not a contract and has no legal basis. The term 'partnership' reflects a mature relationship, based on mutual trust and respect. Partnership working recognizes that members of the partnership have legitimate, though sometimes different, perceptions and experiences. By working together towards a common agreed purpose, we can achieve positive outcomes to the benefit of all concerned. The core emphasis is on common goals and activity rather than separating out staff and student responsibilities.

91

Benefits of a Partnership Agreement

A key benefit of a Student Partnership Agreement is the ability to engage and communicate with the wider student body, beyond the Students' Association. In particular, a Student Partnership Agreement can:

- serve to map and promote student engagement opportunities across the University;
- act as a tool to reflect on the way in which staff and students interact and any improvements;
- be used to monitor and review the effectiveness of student engagement;
- provide tangible evidence of the partnership between students and staff.

Why develop a Student Partnership Agreement ?

The University of Edinburgh and Edinburgh University Students' Association have enjoyed a long and productive partnership, which was commended in the recent Enhancement-led Institutional Review (ELIR 2015) conducted by the Quality Assurance Agency for Scotland. This agreement builds on the strength of that partnership.

Moreover, we were ahead of most Scottish HEIs in developing a joint Students' Association and University of Edinburgh Student Engagement Statement in 2013 that sets out our explicit commitment to working in partnership with our students and outlines the various ways in which students can engage with the University.

The priorities in the agreement align with the Learning and Teaching Enhancement Strategy and Students' Association own priorities, rather than creating new initiatives. The agreement serves to highlight ways in which the wider University, including all staff and students, can effectively work together to enhance the student experience. It sets out our values, our approach to partnership and the priorities we have agreed to work on.

Our values

Our partnership is underpinned by the following core values and sets out expectations of both students and staff to enhance the student experience:

Excellence – We are committed to excellence in education, expect the highest standards of our teachers and learners, and recognise high quality teaching. We want to be known nationally and internationally for the quality of our teaching and the quality of our graduates.

Inquiry – We foster an approach to learning based on research and inquiry. We celebrate and encourage independent, critical thinkers. We provide opportunities for student-led, co-designed learning within and beyond the main discipline. Our excellence in research enhances our teaching and we consider that every student is an active researcher and participant in building knowledge.

Community – We are all members of a vibrant community based on collaboration, co-creation and support for one another. Our connectivity extends across different disciplines and outside the University to our alumni and external partnerships. Our community is underpinned by high-quality academic and pastoral support, peer-learning, clubs and societies.

Inclusion – We celebrate the diversity of our University community. We value and respect each other. We create a welcoming and supportive environment in which all members of our community have the opportunity to achieve their full potential.

Responsibility – We promote the highest standards of individual behaviour and personal accountability, ensuring we act ethically and sustainably. We all have a responsibility to develop the student experience, including engaging constructively in giving and receiving feedback to positively enhance the Edinburgh experience for current and future students.

92

Partnership at Edinburgh

Our commitment to working in partnership with students is articulated at the highest level in the University's Strategic Plan and the University Learning and Teaching Strategy. Staff at the University of Edinburgh currently work in partnership with Edinburgh University Students' Association to ensure that students are central to:

- governance and decision making,
- quality assurance and enhancement,
- providing opportunities for students to become active participants,
- fostering collaboration between students and staff.

Appendix 1 sets out examples of working in partnership

Partnership in Practice – Our Priorities

The themes relate to ongoing work in the Student Experience Action Plan and the University Strategy and have been discussed with the Students' Association, the Deputy Secretary Student Experience and the Vice Principal (Students).

Community:

- Supporting staff and students to develop, enhance, and support effective communities that promote a sense of wellbeing and belonging

Student Voices:

- Continue working to enable student feedback to be shared and addressed, in particular exploring innovative ways to use the new student voice feedback diagram or enhancing aspects of existing mechanisms to close the feedback loop.

Social Justice:

- Exploring issues of diversity, sustainability and justice with the aim of empowering students and staff to engage critically and sensitively with the challenges of our contemporary world. This includes engaging with discourses of liberation, or embedding sustainability within the curriculum

Reviewing the Student Partnership Agreement

The Partnership Agreement will continue to be reviewed annually to check on progress and to review the themes following the election of student sabbatical officers and outcomes from major student surveys. If the themes remain relevant they may continue for a further academic year to allow for greater continuity and impact.

Appendix 1: Examples of working in partnership

University level involvement:

- The Student Representation system -www.eusa.ed.ac.uk/representation
- Student participation on committees at every level of the University, including
- Student-Staff Liaison Committees,
- School and subject area committees,

College Committees,

- Senate, Court and the Senate Committees
- Student participation in Task and Project Groups
- Student participation in the Internal Periodic Review Process, including full membership of review teams – [Information for students on Internal Review Process](#)

93

Student-led initiatives, including, but not limited to:

- Peer Learning and Support – <http://www.eusa.ed.ac.uk/peersupport>
- Student-Led Individually Created Courses (SLICCs)
- Impact Awards, recognising outstanding student leaders and student/staff partnerships on campus: <http://www.eusa.ed.ac.uk/impactawards>
- Student-Led Teaching Awards - www.eusa.ed.ac.uk/teachingawards
- Student Led Activities from Societies to volunteering that enhance student life. – www.eusa.ed.ac.uk/activities
 - The Activities Awards, to celebrate and showcase what makes the University such a fantastic place to be and the experiences that it offers and to recognize the contributions that societies and volunteering make to the University and the community.
 - Student Groups which provide support and representation for marginalised and underrepresented student communities: <https://www.eusa.ed.ac.uk/representation/yourrepresentatives/>