



Євген Хриков – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

Коло наукових інтересів: дослідження теоретичних і практичних проблем управління навчальними закладами, методології педагогічних досліджень, реалізації третьої місії університетами України та світу.

✉ enxr@ukr.net

🆔 <https://orcid.org/0000-0002-5496-2753>

УДК 378.07:005.742

<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-1-53-62>

КОЛЕГІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЗНАЧЕННЯ, СТАН, НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

Охарактеризовано значення колегіальності управління закладами вищої освіти яка відповідає тенденціям особистісного та соціального розвитку, забезпечує більший рівень прозорості управління, активності працівників, якості управлінських рішень, захищеності інтересів студентів та викладачів тощо. Проаналізовано стан колегіальності управління у провідних університетах України. Виявлено залежність між місцем ЗВО у рейтингах та розвиненістю системи колегіального управління. У провідних університетах країни високим є рівень розвиненості діяльності колегіальних органів. Та навпаки, у ЗВО, які не займають провідних позицій у рейтингах, функціонують тільки передбачені законами колегіальних органів, нечіткі процедури розробки колегіальних рішень, низький рівень прозорості діяльності, якості управлінських рішень. Визначено напрями подальшого розвитку колегіальності управління: формування його теоретичних основ; удосконалення законодавчих та нормативних засад; формування сучасної системи органів колегіального управління та унормування їх діяльності; залучення та підготовка до колегіального управління керівників, працівників та студентів; розробка та запровадження системи оцінки стану колегіального управління.

Ключові слова: «колегіальне управління»; «колегіальні органи»; «структура органів колегіального управління»; «стан колегіального управління»; «напрями розвитку колегіального управління».

Постановка проблеми. Зкладам вищої освіти притаманні високий рівень освіченості працівників, давні традиції демократизму та колегіальності, близькість соціальних статусів працівників, культ науки, знання, а не бездумне підкорення, велика кількість структурних механізмів детермінації поведінки підлеглих. Усі ці особливості суперечать використанню одноосібних владних ресурсів як головного механізму вирішення управлінських завдань та сприяють розвитку колегіального управління (*дали – КУ*).

Однією з провідних тенденцій розвитку сучасного світу є демократизація суспільного життя, децентралізація управління в країні, розвиток народовладдя. У закладах вищої освіти ця тенденція знаходить свій прояв у розвитку колегіальних засад управління. В останній редак-

ції Закону України «Про вищу освіту» передбачено певні кроки з розв’язання цієї проблеми: запровадження наглядових рад, підвищення ролі конференцій трудового колективу, розвиток студентського самоврядування, зміни у діяльності вчених рад тощо. У зв’язку з цим актуальною є проблема аналізу стану КУ закладами вищої освіти та визначення шляхів його подальшого розвитку, що дозволить підвищити ефективність управління ЗВО.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У Бухарестському комюніке наголошується на важливості розвитку більш ефективних управлінських структур у ЗВО, зазначено необхідність підтримки залучення студентів і працівників до структур урядування на всіх рівнях (Ministerial, 2012).

У «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки» зазначено, що одними із пріоритетних засад розвитку вищої освіти є колегіальність, залученість та розподілена відповідальність, прозорість та відкритість управління, партнерство, посилення ролі академічної громади (студентів, викладачів, дослідників) в управлінні ЗВО (Стратегія, 2020).

Про актуальність проблеми колегіальності управління свідчить дослідження провідного фахівця з менеджменту ХХ століття П. Друкера, який зазначав, що всі визнають необхідність роботи керівників на колективній основі, а на практиці панує культ особистості вищих посадових осіб (Друкер, 2002).

В останній час фахівці з управління університетами постійно підкреслюють значення колегіального управління. Так, з-поміж 5 головних елементів управління 3 пов’язані з колегіальним управлінням: керівництво стейкхолдерами, академічне самоврядування, управлінське самоврядування (De Boer, 2007).

Шведські дослідники відзначають, що колегіальність – це сучасна, ефективна форма врядування, але вона ніколи не працює самостійно, а взаємодіє з іншими формами врядування, а дискусії, критика та аргументація висновків є основними рисами колегіального врядування (Kerstin Sahlin, 2016).

Але дослідження у Великій Британії показало низький рівень залученості академічного персоналу до процесів прийняття рішень в університеті, а ієрархічні моделі є застарілими та невідповідними в секторах, заснованих на знаннях. Автори дослідження пропонують здійснити відновлення більш колегіальних процесів прийняття рішень для створення професійного, ефективного підходу до управління, зміну управлінської парадигми (Васон, 2014).

Численними є дослідження ролі різних акторів колегіального управління. Так, Р. Дафт розглядає проблему мотивації працівників до участі в ухваленні рішень та засоби оцінки необхідності їх участі у цьому процесі в конкретній ситуації (Дафт, 2015), Л. Тракман висвітлює проблему участі стейкхолдерів у врядуванні університетами для забезпечення збалансованої системи, де всі озвучують свої інтереси (Тракман, 2008), Е. Каху аналізує засоби залучення студентів до університетського врядування (Кажу, 2013).

У вітчизняному науковому дискурсі є монографії, в яких детально висвітлено європейські підходи щодо управління університетами, що створює умови для об’єктивної оцінки реального стану колегіального управління в ЗВО країни (Механізми, 2020).

Методологічне значення для дослідження має трактування сутності врядування ЗВО як процесу прийняття рішень в університеті шляхом залучення різних зацікавлених сторін, з акцентом на партнерських взаємовідносинах між цими сторонами (Механізми, 2020, с. 167). Фактично така позиція є визнанням колегіальності як невід’ємної складової сучасного врядування, що відбиває його сутність. Вітчизняні фахівці за результатами аналізу практики управління також звертають увагу на залежність викладачів і студентів від адміністрації ЗВО, це перетворює їх представництво у виборних органах на суто номінальне (Механізми, 2020, с. 88).

Детально проаналізована проблема особливостей дуальної та унітарної систем управління, ролі академічної спільноти та участі студентів в ухваленні управлінських рішень (Аналіз, 2020).

Особливості різних моделей управління ЗВО розглядає і О. Моргулець. Одна із таких моделей побудована на визначенні організації як колективу людей, що виконують спільну роботу, використовуючи принципи поділу та кооперації праці (Моргулець, 2017).

На важливу особливість університетського врядування звертає увагу С. Калашнікова – воно має багато рівнів, багато акторів, правил, процедур, механізмів досягнення спільних цілей, вимагає лідерства, партнерства, розподіленої відповідальності, прозорості та відкритості (Калашнікова, 2016).

Проблемі університетської автономії, врядування та ролі управлінського лідерства, студентського самоврядування присвячені колективні роботи вчених Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України (Автономія, 2014; Розвиток, 2017).

Важливим для нашого дослідження є положення про велике значення чітко визначених процедур врядування, які дозволяють знаходити баланс між системою цінностей членів академічної спільноти і системою інтересів усіх зацікавлених у діяльності університету сторін (Драч, 2018, 60–65).

Забезпеченню об'єктивної оцінки реалізації КУ сприяє історичне дослідження діяльності вчених рад українських університетів у XIX столітті (Зеленська, 2011) та аналіз проблеми влади в управлінні навчальними закладами, впливу особистої влади керівників на розвиток колегіальних засад управління (Хриков, 2016, 121–148).

Мета статті – охарактеризувати значення, стан та напрями розвитку колегіального управління закладами вищої освіти.

Методологія дослідження. Для реалізації мети статті було розроблено методологію дослідження, яка полягала в аналізі сайтів перших 70 університетів України із рейтингу ТОП 200, законодавчих та теоретичних засад проблеми. На першому етапі дослідження було проаналізовано законодавчі засади управління ЗВО та стан дослідження цієї проблеми. На другому етапі було визначено документи ЗВО, які мали інформацію про стан колегіального управління: статuti ЗВО, положення про вчену раду, структурні підрозділи, колегіальні органи, студентське самоврядування, стратегічні плани, рішення колегіальних органів, склад вчених рад тощо. На третьому етапі проводився аналіз та узагальнення інформації щодо таких питань: які повноваження мають колегіальні органи, яким є перелік колегіальних органів (далі – КО), які нормативні документи регулюють діяльність КО, хто очолює діяльність КО, які зміни у розвитку КО передбачають стратегічні плани, які рішення ухвалюють КО, якість рішень КО, які заходи щодо розвитку колегіальності в управлінні планують ЗВО. На четвертому етапі було виокремлено головні особливості колегіального управління в досліджених ЗВО. Вся отримана інформація дозволила на п'ятому етапі дослідження охарактеризувати значення КУ, його потенційні загрози та напрями подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Узагальнення теоретичних, правових засад КУ, ретроспективний аналіз власного управлінського досвіду, тривале спостереження за управлінською діяльністю ЗВО дозволяє охарактеризувати його значення та виокремити три головні виміри КУ: його соціальну роль, вплив на особистий розвиток, вплив на ефективність управління.

КУ відповідає тенденціям соціального розвитку. В Україні з кожним роком набуває сили процес децентралізації влади її наближення до громадян. Тому розвиток колегіальних засад в управлінні ЗВО відповідає потребам сьогодення. ЗВО мають бути носіями провідних тенденцій соціального розвитку, а не здоганяти зміни, які вже відбулися. Окрім того колегіальність більшою мірою відповідає різноманітності навколишнього світу за рахунок збільшення кількості центрів прийняття рішень, диференціації та спеціалізації управлінських структур, збільшення кількості суб'єктів процесу управління.

ЗВО у наш час є дуже складним, багатокомпонентним утворенням, відкритою системою тому управління закладами вищої освіти постійно ускладнюється, зростає обсяг управлінських завдань. Ієрархічні системи не можуть відповідати новій управлінській ситуації за рахунок їх більшої консервативності, кількісної обмеженості, можливості суб'єктивних інтересів керівників.

КУ відповідає не тільки тенденціям розвитку суспільства, а і тенденціям розвитку особистості сучасної людини, яка бажає брати активну участь у тому, що відбувається навколо, осо-

бисто впливати на ці процеси. Колегіальність формує активного громадянина країни, що сприяє її розвитку.

Колегіальний підхід до прийняття рішень у наш час – це засіб, за допомогою якого можна зберегти фундаментальні цінності університету, збалансувати суперечливі цілі різних категорій стейкхолдерів та виконати свої зобов'язання перед державою і своїм регіоном та таким чином забезпечити соціальну відповідальність ЗВО.

У наш час у світі існують різні моделі управління ЗВО – переважно орієнтовані на одноосібну владу керівників, орієнтовані на поєднання одноосібної і колегіальної влади, орієнтовані на колегіальні засади управління, але все більше поширення набуває колегіальна модель управління. Одноосібна, ієрархічна модель управління передбачає, що рішення приймають одні, а виконувати їх мають інші, що значно знижує умотивованість та активність працівників. Тому колегіальність управління дозволяє підвищувати рівень умотивованості та активність працівників. Окрім того, одноосібна, ієрархічна модель управління обумовлює концентрацію влади та відповідальності за стан справ керівником, а колегіальне управління є одним із засобів розподілу влади та відповідальності між членами спільноти ЗВО. Вони починають відчувати відповідальність за прийняття стратегічних та поточних управлінських рішень, які визначають розвиток закладу, його основні напрямки діяльності, тому КУ є ефективним механізмом врядування. Ще одною особливістю ієрархічної системи є те, що вона має більші потенціальні корупційні загрози, а колегіальна система – менші за рахунок більшого рівня прозорості управління та того, що базується не на інтересах ієрархічних керівників, а на науковому знанні. Колегіальність створює більші можливості для контролю діяльності керівників, уникнення суб'єктивних інтересів, забезпечує об'єднання зусиль усіх гілок влади на реалізацію місії ЗВО.

Авторитарний стиль управління, якій панує при ієрархічній системі управління, унеможливує колегіальність, він обумовлює формальний демонстраційний характер діяльності КО, які за таких умов стають засобом легітимізації одноосібної влади ректора, а ЗВО перетворюється на «ректорську вотчину». Тому широке поширення колегіальних засад діяльності у ЗВО забезпечує перехід до демократичного стилю управління. Дуже часто викладачі не сприймають менеджерів як своїх колег, а студенти з настоорогою ставляться до викладачів. Колегіальність позитивно впливає на модернізацію стосунків керівників, працівників, студентів між собою, обумовлює формування у всіх сучасних етичних цінностей тому, що вона базується на співпраці, дискусії, обговоренні проблем.

Розвиток колегіальних засад управління у ЗВО не може бути здійсненим тільки за бажанням керівників або працівників та студентів. Такий розвиток передбачає Закон України «Про вищу освіту», «Про освіту», міжнародні освітні документи (Закон, 2014; Верховна, 2017; Ministerial, 2012).

Важливою особливістю КУ є те, що воно обумовлює більший рівень обґрунтованості та якості управлінських рішень за рахунок залучення більшої кількості працівників до їх розробки, використання сталих форм діяльності КО, участі у їх діяльності носіїв сучасного наукового знання, пріоритету наукової логіки над бюрократичною.

Однією з особливістю сучасного світу є його демократичність, спрямованість на захист інтересів кожної людини. Саме КУ дозволяє більшою мірою захищати інтереси студентів та викладачів – головних суб'єктів освітнього процесу – та залучати їх до ухвалення важливих рішень, від яких залежать численні аспекти їх життєдіяльності.

КУ пов'язане з активним особистим розвитком членів університетських спільноти. Спільнота забезпечує формування управлінського досвіду у широкого кола працівників ЗВО, студентів, це позитивно впливає на формування управлінської культури закладу та ефективність його діяльності. Такого ефекту досягають за рахунок використання наукових процедур аналізу, наукової дискусії, наукового проєктування, чітко визначених, науково обґрунтованих процедур діяльності. Об'єктивно рішення наукової спільноти мають бути більш якісними ніж рішення окремих керівників по вертикалі. Колегіальність значно розширює світогляд працівників, які ма-

ють виходити за межі своєї повсякденної діяльності, починають краще розуміти системні особливості ЗВО, стають носіями та провідниками спільних цінностей. КУ передбачає переважно вимоги до керівників ЗВО: з одного боку йдеться про професіоналізацію діяльності керівників, а з іншого боку – про сформованість лідерських якостей. Професіоналізм дозволяє системно бачити проблеми управління, значення його колегіальності, а лідерські якості забезпечують орієнтацію на результативність діяльності та членів колективу, а не особисту владу.

Але КУ має певні потенційні вади та загрози:

- може породжувати безвідповідальність за рахунок послаблення особистої відповідальності працівників;
- може породжувати анархію за рахунок значного розширення суб'єктів управління, наявності великої кількості думок;
- КУ є потенційно більш складною системою з великою кількістю управлінських центрів, що може ускладнювати процес управління;
- колегіальні процедури вимагають більшого часу для їх реалізації та не завжди можуть забезпечувати оперативність управління;
- бюрократичні ієрархічні процедури реалізуються в межах посадових обов'язків керівників, а колегіальні процедури реалізуються переважно на громадських засадах та не регламентуються посадовими обов'язками;
- КУ не відповідає поширеній ієрархічній системі управління освітою в Україні. Значна кількість працівників управлінських структур вважає, що ієрархічна система більшою мірою відповідає реалізації завдань розвитку вищої освіти;
- КУ не відповідає пануючим тривалим традиціям управління ЗВО та життєвому досвіду працівників та студентів. Усі сучасні покоління працівників та студентів ЗВО жили та живуть за умов панування ієрархічної системи управління.
- КУ не відповідає рівню підготовки сучасних менеджерів ЗВО. Серед сучасних керівників ЗВО мало професійних менеджерів. Якщо для більшості інших видів професійної діяльності наявність професійної освіти є необхідною умовою, то для керівництва ЗВО поширеною є думка про достатність управлінського досвіду.

Аналіз сайтів ЗВО дозволила з'ясувати численні особливості діяльності КО. Систему таких органів у ЗВО складають: конференції трудового колективу, конференція студентів, наглядова рада, вчена рада, адміністративна рада, ректорат, рада деканів, деканати, рада факультетів, інститутів, рада молодих учених, профспілковий комітет, студентська рада, студентський парламент, студентський ректорат, студентський сенат, старостат, студентський деканат, спілка іноземних студентів і аспірантів, спілка студентів і молоді університету, студентська рада гуртожитків, асоціація випускників, рада старійшин, рада з інформатизації, наукова рада, рада із забезпечення якості вищої освіти, рада стратегічного розвитку, рада роботодавців, рада інвесторів, тимчасові або постійні комісії Вченої ради, комісія з питань охорони праці, комісія з трудових спорів, контрольно-ревізійна комісія, координаційна рада комплексних наукових тем, атестаційна комісія університету тощо. Частіше всього КО мають назву «рада», «комісія», «комітет». Ці поняття підкреслюють колективний характер діяльності цих органів. Тимчасові та постійні комісії вчених рад існували в університетах України ще у XIX столітті.

Головним, постійно функціонуючим КО у ЗВО є вчена рада. Аналіз показав, що 80% вчених рад ЗВО очолюють ректори, а інші 20% очолюють перші проректори, декани, радники ректорів (ректори в минулому) та, інколи, знані вчені. За українськими законами ЗВО очолюють ректори, які мають одноосібну владу. Вчена рада ЗВО має урівноважити одноосібні та колегіальні засади управління, але якщо вчену раду очолює ректор, то ми отримуємо ще один інструмент одноосібної влади. Окрім того вчена рада за своїм складом не є радою вчених. Майже половину її членів є ті, хто за своїми посадами є менеджерами різного рівня, та студенти.

Закономірним є питання: чи може гальмувати розвиток колегіальності те, що вчені ради очолюють переважно ректори? Однозначної відповіді на це запитання немає. У ЗВО, в яких є

сталі традиції та процедури колегіального управління, та ректор є його прибічником, він розуміє його значення та механізми функціонування, КУ може стати головним засобом вирішення управлінських завдань. Але, якщо всього цього немає, то колегіальність набуває формального, демонстраційного характеру. На наш погляд, ректор має працювати за принципом «влада мені необхідна тільки для того, щоб відати її колегіальним органам». Така ситуація стає можливою, якщо керівник головним своїм завданням вважає побудову системи управління ЗВО, в якій важливу роль будуть відігравати КО.

Позитивно можна оцінити процедуру діяльності вченої ради Криворізького національного університету, яка передбачає оприлюднення, обговорення та доопрацювання проєктів нормативних документів закладу. Так, зараз проводиться обговорення та доопрацювання 5 нових університетських документів. Але є і інші приклади, коли проєкти рішень вченої ради оприлюднюються за день до засідання і спроби навіть фахівців з проблеми ввести певні зміни не дають результатів. Перший приклад процедури діяльності вченої ради дає значні підстави вважати діяльність КО неформальною та ефективною. А другий приклад дає підстави перевірити, яка із причин такої ситуації відповідає дійсності: у закладі немає процедури розробки, обговорення та затвердження таких документів; діяльність ради є формальною-демонстраційною та функціонує як засіб легітимізації рішень керівництва університету; керівники університету вважають, що всі ініціативи мають бути тільки від них.

Відмінність різних КО полягає у тому, яке коло питань вони розглядають – комплексне (вчена рада, ректорат, деканат) або спеціалізоване (комісії, комітети, ради). Окрім того є КО, які мають у своєму складі тільки керівників (ректорат, деканат), а є такі, які мають у складі, як керівників, так і рядових працівників, студентів. Розгляд ректорату, деканату, кафедри як КО є дещо умовним, тому, що КО – це засіданням цих органів.

Значно відрізняється підхід до КО загальноуніверситетського рівня в європейських країнах. Так, наприклад, в Університеті ім. Павла Йозефа Шафарика в Кошицях функціонують: керівництво університету, колегія ректора, вчена рада, академічна рада, адміністративна рада. Головними особливостями такої структури КО є те, що у вчену раду входять тільки провідні вчені, а в академічну раду – доценти, професори та студенти. На наш погляд, такий підхід до складу та розподілу повноважень КО є більш ефективним він забезпечує більший рівень спеціалізації та якості управлінських рішень (Університет, 2022).

За результатами дослідження структури загальноуніверситетських КО 22 європейських країн з'ясовано, що в 13 країнах ЗВО мають дуальну форму управління, яка передбачає наявність двох структур управління – органу типу «сенат» і органу типу «рада», які поділяють повноваження щодо прийняття рішень. Дев'ять країн мають унітарну форму управління, яка характеризується тим, що повноваженнями щодо прийняття рішень в університеті володіє один керівний орган – сенат або рада (Аналіз, 2020, 120–123). Зрозуміло, що Україна має унітарну систему управління, яка може бути ефективною за умов чіткого визначення та реалізації процедур КУ.

Структура КО різних ЗВО значно відрізняється. Так, наприклад, у СумДУ функціонують вчена рада, ректорат, деканати, рада з інформатизації, наукова рада, рада із забезпечення якості вищої освіти, комісія з профілактики правопорушень, рада з питань організації харчування, наукове товариство студентів (слухачів), аспірантів, докторантів і молодих учених, координаційна рада з питань підтримки університетських стартапів, комісія з етики (добросовісності) та управління конфліктами.

У НаУКМА функціонує розвинена система комітетів: фінансів, фандрайзингу, грантової діяльності, з науки та видавничої діяльності, з якості освіти, з етики наукових досліджень, зі стратегічного розвитку, протидії дискримінації, сексуальним домаганням, булінгу. Фактично структура КО характеризує пріоритетні напрями діяльності, систему цінностей, рівень управління та за умов неформальної їх діяльності визначає результативність функціонування ЗВО.

В університетських документах немає чіткості у визначенні статусу ректорату. Часто його разом із приймальними комісіями, відповідно до Закону «Про вищу освіту», називають робо-

чими органами. У деяких ЗВО є положення про ректорат, але ці положення визначають дуже широкі повноваження ректорату. Будь-який КО управління має приймати управлінські рішення, а робочі органи таких рішень не ухвалюють, тому ректорат – це КО, а приймальна комісія – це робочий орган. Окрім того, на наш погляд, ректорат має вирішувати поточні управлінські завдання, а більш масштабні завдання мають розглядати КО, в яких представлені різні категорії працівників ЗВО.

Серед комісій, комітетів є такі, які відповідають особливостям КО та ухвалюють управлінські рішення, а є такі, які виконують переважно дорадчі функції та готують проекти рішень, які розглядають на засіданнях КО більш високого рівня. Але практика управління провідних університетів, де чітко визначені процедури діяльності таких КО, свідчить, що проекти їх рішень КО більш високого рівня ухвалюють без змін, тому вони є дещо умовно дорадчими.

Коли владних повноважень КО мають визначити закони, статут ЗВО та положення про ті чи інші КО. Але в наявній управлінській ситуації переважно від ректора залежить, які свої повноваження він делегує КО.

Як правило, серед КО не називають кафедру, але вона за своєю сутністю є колегіальним утворенням. Аналіз показав, що в положеннях про кафедру немає чіткого визначення ролі засідань кафедри – чи є обов'язковим виконання рішень кафедри. Але найчастіше принцип одноосібної влади, який панує на більш високих рівнях управління ЗВО, проектується і на кафедральний рівень ухвалення управлінських рішень.

У ході дослідження виявлено залежність між місцем ЗВО у рейтингу ТОП 200 та розвиненістю системи КО. У провідних університетах країни високим є рівень розвиненості системи КО. Про це свідчить розгалужена система КО, нормативна визначеність їх повноважень, наявність сталих процедур діяльності, залучення до колективного управління широких кіл працівників, студентів, відповідність структури КО головним напрямам діяльності ЗВО, якість управлінських рішень та, як наслідок, висока ефективність діяльності закладу. Та навпаки, у ЗВО, які не займають провідних позицій у рейтингах, функціонують тільки передбачені законами КО, незрозумілі процедури розробки колегіальних рішень, низький рівень прозорості діяльності, поширена формальність, неконкретність частини рішень, ухвалених КО.

Аналіз свідчить, що те, що декларують закони щодо колегіальності управління, та те, що є на практиці, часто не збігається. У бізнесі вже відбувся відхід від ієрархічних підходів в управлінні, а в ЗВО він панує, його підтримують законодавчі засади та тривалі традиції. Закон України «Про вищу освіту» має половинчастий характер, з одного боку він обумовлює розвиток колегіальних засад, а з іншого – він створює умови для збереження старої ієрархічної системи управління.

У Законі «Про вищу освіту» є й інші суперечності. Зокрема зазначено, що вчена рада «визначає стратегію...», «ухвалює фінансовий план...» «ухвалює рішення про розміщення власних надходжень...» і водночас передбачено, що «рішення вченої ради закладу вищої освіти вводяться в дію рішеннями керівника закладу вищої освіти» (Закон, 2014). Але в такому випадку вчена рада не визначає і не ухвалює, а тільки готує проекти рішень. Тому для удосконалення цього закону треба більш чітко використовувати понятійну систему та визначити повноваження різних суб'єктів управлінської діяльності.

Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що у тих закладах, де керівники розуміють значення колегіальності та будують систему управління на її засадах, такий підхід стає провідним чинником розвитку ЗВО, дозволяє оптимально поєднувати механізми одноосібного та колегіального управління. У наявній ситуації професіоналізм керівників стає умовою розвитку КУ. Але розвиток вищої освіти неможна узалежнювати тільки від суб'єктивного чинника, тому треба зробити наступний крок у інституалізації КУ, що дозволить узгодити інтереси керівників, викладачів, студентів, регіональних стейкхолдерів та таким чином підвищити ефективність розвитку ЗВО та всієї країни.

Недостатню ефективність КУ обумовлює низка чинників: керівники ЗВО не бажать віддавати реальні повноваження КО, тому колегіальність має демонстраційний характер і не є та

кою за сутністю; відсутність у більшості ЗВО професійних менеджерів, здатних забезпечити реальну колегіальність управління; недостатнє поширення ефективного досвіду КУ; використання колегіальних підходів до управління ЗВО недостатньо теоретично обґрунтоване; відсутні критерії, методики моніторингу стану колегіального управління; недостатньо чітке визначення меж КУ у законодавчих та внутрішніх документах ЗВО; відсутність реальних повноважень у КО; не сформованість у працівників ЗВО готовності до ефективної участі у КУ складниками якої є вмотивованість, сформованість умінь аналізувати, проектувати діяльність закладу, вести дискусію, контролювати виконання певних рішень та планів тощо.

Проведене дослідження дозволяє визначити напрями подальшого розвитку колегіальності управління: формування його теоретичних основ; удосконалення законодавчих та нормативних засад; формування сучасної системи органів колегіального управління та унормування їх діяльності; залучення та підготовка до колегіального управління керівників, працівників та студентів; розробка та запровадження системи оцінки стану колегіального управління.

Для подальшого розвитку колегіального управління ЗВО доцільно зробити такі кроки: проаналізувати ефективність своєї діяльності, зміни позицій у рейтингах, недостатньо ефективні напрями діяльності, стратегічні напрями розвитку; проаналізувати роль КО в досягненні результатів діяльності ЗВО; визначити засоби підвищення ефективності діяльності наявних КО та необхідність створення нових КО; удосконалити або розробити нові нормативні документи щодо діяльності КО (положення, регламенти, процедури діяльності), оприлюднити нові документи організувати їх обговорення та затвердження; сформувати склад нових КО, організувати підготовку членів КО до нової для них діяльності, визначити критеріїв оцінки діяльності КО, залучити відповідні кафедри до розробки аналітичного інструментарію діяльності КО; здійснювати щорічну оцінку діяльності КО та реалізації колегіальних засад управління закладом.

Висновки дослідження та перспективи подальших розвідок в обраному напрямку.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що колегіальність управління, яка забезпечує залучення широких кіл стейкхолдерів до ухвалення управлінських рішень, можна розглядати як один із головних чинників ефективності діяльності ЗВО. У провідних університетах країни рівень розвитку колегіальності управління є вищим, але у більшості закладів він є низьким. Таке становище обумовлює недостатня теоретична, законодавча, нормативна обґрунтованість колегіальності управління, недосконалість їх структури, недостатня готовність до КУ керівників, працівників та студентів. Подолання цих вад є умовою подальшого розвитку КУ. Актуальним для вирішення проблеми у майбутньому є обґрунтування системи оцінки стану колегіальності управління ЗВО.

Використані джерела

- [1] Zakonu Ukrainy «Pro vyshchu osvitu». (2014). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82#Text>. (in Ukrainian).
- [2] Zakon Ukrainy «Pro osvitu». (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (in Ukrainian).
- [3] Kalashnykova, S. (red.). (2020a). Analiz providnoho vitchyznianoho ta zarubizhnoho dosvidu shchodo mekhanizmv realizatsii efektyvnoho vriaduvannia v universytetakh: analitychni materialy u dvokh chastynakh. Kyiv: Printeko. (in Ukrainian).
- [4] Kalashnykova, S., Luhovyi V., Talanova, Zh. (red.). (2014). Avtonomiia ta vriaduvannia u vyshchii osviti: zbirnyk naukovykh prats. Kyiv, Ukraina. (in Ukrainian).
- [5] Trakman, L. (2008). Modelling University Governance. Higher Education Quarterly. Blackwell Publishing, Oxford. Vol. 62, 1/2, 64–83. (in English).
- [6] Ministerial conference Bucharest Communiqué. (2012). <https://www.ehea.info/cid101043/ministerial-conference-bucharest-2012.html> (in English).
- [7] Bacon, E. (2014). Neo-collegiality: restoring academic engagement in the managerial university. <https://www.lfhe.uk> (in English).
- [8] Drach, I. (2018). Upravlinnia doslidnytskoiu diialnistiu v systemi universytetskoho vriaduvannia: kharakterystyka ta zakonmirnosti. Vyscha osvita Ukrainy. 3 (70), 60–65. (in Ukrainian).



- [9] Druker, P. (2002). *Zadachy menedzhmenta v KhKhI veke*. Moskva, Rossyia. (in Russian).
- [10] Daft, R. (2015). *Menedzhment. Pyter, Rossyia*. (in Russian).
- [11] Zelenska L. (2011). *Uchena rada universytetu: istoriia, teoriia, dosvid: monohrafiia*. Kharkiv, Ukraina. (in Ukrainian).
- [12] *Universytet im. Pavla Yozefa Shafaryka v Koshytsiakh*. (2022). <https://www.upjs.sk/ua/upjs/o-univerzite/> (in Ukrainian).
- [13] *Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2021–2031 roky*. (2020). <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitkuvishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (in Ukrainian).
- [14] De Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. *New forms of governance in research organizations*. Germany: Research Institute for Public Administration Speyer Springer. 137–152. (in English).
- [15] Kahu, E. (2013). Framing student engagement in higher education. *Studies in Higher Education*. Texas, USA. 38:5. 758–753. (in English).
- [16] Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2016). Collegiality in modern universities – the composition of governance ideals and practices. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*. University of Gävle, Sweden. 2–3. (in English).
- [17] Kalashnikova, S. (2016). *Rozvytok liderskoho potentsialu suchasnoho universytetu: osnovy ta instrumenty: navch. posib*. Kyiv: Priorytety. (in Ukrainian).
- [18] Kalashnykova, S. (red.). (2020b). *Mekhanizmy realizatsii efektyvnoho vriaduvannya v universytetakh Ukrainy v umovakh yevrointehratsii: metodychni rekomendatsii*. Kyiv, Printeko. (in Ukrainian).
- [19] Morhulets, O. (2017). *Upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom yak subiekтом rynku: monohrafiia*. Kyiv: KNUTD. (in Ukrainian).
- [20] Kalashnykova, S. (red.). (2017). *Rozvytok instytutsiinoho potentsialu universytetiv u konteksti hlobalnoho liderstva: kolektyvna monohrafiia*. Kyiv, Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy. (in Ukrainian).
- [21] Khrykov, Ye. (2016). *Upravlinnia navchalnym zakladom*. Ch.1. Kharkiv, Ukraina. (in Ukrainian).

Yevhen Khrykov, *Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Public Service and Management of Educational and Social Institutions of Luhansk Taras Shevchenko National University, Starobilsk, Ukraine*

COLLEGIATE MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: SIGNIFICANCE, STATUS, DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

The article describes the essence, state and directions of development of collegial management of higher education institutions. To achieve the goal of the study, a methodology was developed which consisted in the study of legislative and theoretical principles of the problem, analysis of sites of 70 universities of Ukraine.

The author notes that collegiality corresponds to the trends of personal and social development, provides a greater level of transparency of management, activity of employees, quality of management decisions, protection of interests of students and teachers and more.

The analysis of university sites allowed to determine the structure of collegial bodies, the peculiarities of the regulation of their activities, the composition of the heads of Academic Councils, the peculiarities of the decisions they make.

The study of the activities of higher education institutions revealed the relationship between the place in the TOP 200 ranking and the development of the system of collegial management. The level of development of the system of collegial bodies is high in the leading universities of the country. This is evidenced by their extensive system, normative definition of their powers, the existence of sustainable procedures, involvement in the collective management of a wide range of employees, students, compliance with the structure of collegial bodies. Conversely, in higher education institutions that do not occupy leading positions in the rankings, there are only collegial bodies provided by law, unclear procedures for developing collegial decisions, low level of transparency, formality of some decisions made by collegial bodies.

For further development of collegial management, it is proposed to improve the legal framework for its implementation, align the objectives of higher education institutions and the structure of collegial bodies, ensure a clearer regulation of their activities, training members of collegial bodies and systematic analysis of collegial management.

As a task for further research the substantiation of criteria of an estimation of a condition of collegial management is defined.

Keywords: collegial management; collegial bodies; structure of collegial management bodies; state of collegial management; directions of development of collegial management.