

Тарас ДОБКО

АКАДЕМІЧНА КУЛЬТУРА
як необхідна передумова
ефективного управління сучасним університетом
в умовах автономії

Вступ

Успішна діяльність університету в умовах автономії вимагає системного переосмислення підходів до управління як на рівні навчального процесу, так і в масштабах усього університету. Глобальні тенденції розвитку сучасної вищої школи позначені збільшенням автономії вищих навчальних закладів водночас у визначенні змісту освіти, і в управлінні життєдіяльністю університету. З одного боку, вони є свідченням дедалі більшого усвідомлення академічними колами нерозривного зв'язку між якістю освіти, наукових досліджень і незалежним статусом університетської спільноти. З іншого боку, поступова, а інколи й вимушена відмова держави від патерналістських підходів до управління системою вищої освіти і перехід від філософії прямого контролю до практики оцінки якості та управління фінансовими стимулами створюють передумови для пошуку диверсифікації фінансових джерел і розвитку підприємницької ментальності під впливом конкуренції на ринку освітніх послуг. Проектуючи глобальні тенденції на нашу дійсність, ми добре розуміємо, перед якими викликами рано чи пізно доведеться постати українському університету. Звідси і розмова про його системну модернізацію.

Модернізація, можливо, не є найкращим терміном, щоб окреслити весь комплекс завдань, що постають перед сучасним українським університетом, зорієнтованим на автономне життя. Ми звикли вживати це поняття, запозичене із суспільно-економічного словника. У такому сенсі модернізація тісно пов'язана із запровадженням нових методів, технологій, інфраструктури і зорієнтована на якісніше і, бажано, менш витратне

отримання кінцевого результату певного процесу. У такому разі явище модернізації здебільшого має функціональний характер, а за аналогією нагадує перехід у засобах відображення тексту від друкарської машинки до комп'ютера. Така модернізація не обов'язково веде до кардинальної, революційної зміни самих основ, засадничих принципів та ідентичності реальності, яку потрібно модернізувати.

Потреби осучаснення вищої освіти в Україні та системи управління нею в стінах українського університету не вкладаються у щойно окреслені понятійні межі явища модернізації. Модернізацію, у вузькому значенні слова, нам треба творчо поєднувати з комплексною відбудовою і ретельним переосмисленням тієї унікальної реальності, якою є університет. До цього, зокрема, спонукає драматичне усвідомлення низького показника довіри до українських інститутів вищої освіти та скепсису щодо їхньої якості на міжнародному рівні як болісного наслідку практики корупційних стосунків в академічному середовищі та знецінення питомої суверенності *universitas studiorum* через практику пристосування до політичної кон'юнктури дня.

Переконаний, що у розмові про системне осучаснення українського університету не оминати дискусії про академічну культуру як чинник ефективного управління в умовах автономії. Будь-яка система управління діяльністю групи осіб може бути ефективною, якщо вона спирається на певний комплекс цінностей, які об'єднують цих дуже різних осіб в одну команду і надають сенсу їхній спільній діяльності. Етичні та корпоративні цінності, способи їхньої реалізації в конкретних умовах життя спільноти творять інституційну культуру. Сумісність чи співзвучність моделі управління з інституційною культурою має вирішальне значення щодо успішного здійснення інституційних завдань і самої життєдіяльності інституції.

Те, що торкається будь-якої корпорації, безумовно стосується й класичної навчально-наукової корпорації викладачів і студентів – університету. Чимало актуальних для України проблем управління університетом, якості навчального процесу чи дотримання академічної етики є прямим наслідком браку усвідомленої та зрілої академічної культури. Подібну ситуацію ми зустрічаємо й у ширшій площині української реальності, де однією з най-

більших, найважчих для подолання і ресурсно найвитратніших перешкод для налагодження цивілізованого суспільного життя є відсутність розвиненої і зрілої громадянської культури з притаманними їй цінностями поваги до закону та готовності його виконувати, громадянської ініціативи та відповідальності, суспільної солідарності тощо.

Усвідомлення цієї інституційної кризи українського університету й спонукає до роздумів про зв'язок ефективного управління сучасним університетом в умовах автономії з його мета-структурою у формі академічної культури.

Що таке академічна культура?

Університет є спільнотою студентів і викладачів, об'єднаних спільним прагненням до знань і розуміння світу, що виходить далеко за межі конформізму з інтересами будь-яких партійних чи суспільних груп. Життєздатність і суспільний авторитет такої спільноти знання залежить від відданості тим цінностям, на яких вона будується. Так виникає академічна інституційна культура як поєднання академічного етосу та організаційних особливостей, що зумовлюють спільні для цієї спільноти підходи до способу організації праці, визначення рівня посадової компетенції та довіри, процедури прийняття рішень, сприйняття та розв'язання конфліктів тощо.

Академічний етос

Як уже було сказано, до ідеї університету належить свідчити про існування цінностей, які не зводяться до інтересів окремих політичних груп і суспільних класів, етнічних чи національних спільнот. Університет покликаний вносити розумність у людське життя, артикулюючи через своїх вихованців *раціональні*, а тому універсальні критерії облаштування людських справ і проектів. Така раціональність ґрунтується на ідеї істини як ідеальній умові збігів інтелектуальних пошуків різних людей та ідеї свободи як передумови діалогу та комунікації, що наближає людину до істини. У відданості цій універсальності реалізується ідея автономії університету як протипаги будь-якій формі тоталітаризму та авторитарної ментальності.

Навчальний процес повинен включати в себе виховання характеру й інтелектуальних чеснот, необхідних для успішної

зустрічі нашої суб'єктивності з об'єктивністю дійсності. Безкорисливе прагнення знань, любов до істини і бажання звільнитися від помилки, інтелектуальна чесність і відкритість, інтелектуальна скромність і самокритичність, безсторонність у судженнях, толерантність щодо критики та думки опонента, допитливість і цікавість – це лише неповний список прикмет моральної поведінки інтелектуала, пошану до якої покликаний прищеплювати молодій людині університет.

Академічна культура також створює умови для формування середовища, де учасник університетського життя може зростати як людина. *No dignity without liberty. And no liberty without dignity.* Етос академічних свобод веде до пробудження усвідомлення гідності та внутрішньої суверенності студента і як науковця, і як людини. Це ж пробудження стає найкращим гарантом дотримання академічної чесності і захистом перед зловживанням академічними свободами.

Організаційна культура

Як вже було зазначено, явище організаційної культури не збігається з явищем академічного етосу, хоча й тісно з ним пов'язане. Організаційна культура знаходить вираження у писаних і неписаних нормах, які визнаються академічною спільнотою не стільки з огляду на букву законодавства чи їхню здатність бути універсалізованими, а передусім з огляду на дух і етос навчального закладу. Ключового значення тут набуває академічна традиція та репутація університету. Скажімо, в окремих університетах Італії прийнято за норму, що докторант може отримати повноцінний титул доктора щойно після опублікування свого дисертаційного дослідження. Натомість у Гарварді, завдяки традиції унікальної довіри до професора з боку університетської спільноти, докторант стає доктором без якогось формального захисту дисертації, а „просто” після того, як керівник і рецензенти подадуть у відповідний підрозділ належним чином оформлені документи про успішне завершення докторського дослідження. Ще одним відомим прикладом американської університетської дійсності є посадовий статус *tenure*, за яким стоїть логіка певного історичного досвіду і системи цінностей американської нації.

Таким чином, організаційна культура охоплює широкий спектр явищ, що регулюють чи визначають внутрішнє життя

університету на основі сформованого консенсусу, традиції, академічних звичаїв, які не обов'язково піддаються універсалізації і творять неповторний профіль тієї чи іншої вищої школи.

Студи належать поряд з раніше згаданими: рівень централізації управління і делегування повноважень, готовність до ризику та експерименту, критерії посадової промоції, характер і різновиди фінансових і нематеріальних заохочень, надання переваги процедурним вирішенням питань, рівень інтегрованості академічної спільноти, рівень колегіальності у прийнятті рішень, умови та перспективи фахового розвитку персоналу, рівень підзвітності громадськості тощо.

Присутність академічного етосу та організаційної культури в житті академічної спільноти є вагомим фактором адекватної зустрічі університету з викликами комерціалізації. Існує зрозуміле побоювання, що під пресингом ринку та конкуренції університет не втримається від спокуси підпорядкування своїх навчальних програм і наукових проектів логіці підприємницького мислення, що серед іншого призведе до втрати динаміки у розвитку некомерційних спеціальностей. Автономія може тільки прискорити цей процес. Що зупинить університет від переходу тонкої межі між «підприємницьким університетом» і «університетським підприємством»? Тільки інтенція на збереження цінностей у світі інтересів, яка серед іншого увиразнюється у наданні підтримки запровадженню виховних чинників у життя університету, адже одним із найпромовистіших показників трактування студента як клієнта є власне відсутність складової виховання у навчальному процесі.

Ще одним важливим наслідком присутності академічної культури в житті університету в умовах автономії є фактор репутації університету. Її, звісна річ, важко перекласти мовою математичних показників. Водночас вона є дуже відчутним капіталом університету, оскільки може відігравати вирішальну роль у пошуку незалежних джерел фінансування, налагодженні продуктивних стосунків з іншими академічними центрами. Тільки від академічної культури залежить, чи перетвориться для випускників їхній навчальний заклад на *alma mater* і чи відчуватимуть вони відповідальність за його долю під час своєї життєвої та професійної кар'єри.

Брак ефективного функціонування цінностей в академічній комунікації завжди «компенсується» авторитарними тенденціями: тяжінням до централізації та жорсткого контролю, схильністю до легалізму (життя за буквою, а не за духом) в академічних стосунках тощо. «Святе місце порожнім не буває»: де нема сили права, з'являється право сили. У цьому значенні академічна культура стає безцінним капіталом університету, відіграє аналогічну роль до капіталу суспільної довіри, що слугує передумовою мінімізації присутності держави як інструменту насильства у суспільних відносинах.

Підсумовуючи, можна сказати, що плекання зрілої академічної культури є дуже тривким і складним процесом, оскільки передбачає не лише вироблення чітких норм, а й вільне їхнє прийняття, невимушену інтерналізацію всіма учасниками університетського життя: студентами, викладачами, адміністрацією, допоміжним персоналом. Академічна культура не може бути просто перенесена чи запозичена. Як правило, вона вистраждана ціною проб і помилок, ціною безнастанної комунікації та саморефлексії університетської спільноти над своїм проектом.

Практичні висновки для українського контексту

У подальших міркуваннях я хотів би проілюструвати на основі трьох пропозицій, як може відбуватися формування академічної культури в університетському житті.

Місія університету та план стратегічного розвитку

В умовах університетської автономії, яка сприятиме диференціації навчальних програм навіть в одній і тій самій галузі знань, а також з покращанням економічного становища у нашій державі з часом ми можемо стати свідками вибуху студентської мобільності. Диференціація сприятиме збільшенню ваги індивідуалізованих мотиваційних чинників у прийнятті рішення, де, наприклад, отримувати історичну освіту, а економічні засоби реально дозволять студентам „голосувати ногами”. Щоб залишатися привабливим для потенційних абітурієнтів в умовах зростання конкуренції на ринку освіти, університет буде просто зобов'язаний мобілізувати додаткові нематеріальні ресурси і позиціонувати себе у стосунку до інших освітніх закладів регіону чи країни.

Поряд з тим, поєднуючи у підходах до управління орієнтацію на кінцевий результат з орієнтацією на людину та її розвиток, успішнішим може виявитися той університет, який зможе запропонувати вищий рівень інтегрованості своєї спільноти та пробудження в ній свідомості й розуміння спільних стратегічних завдань, що стоять перед університетом.

Саме цю роль виконує формулювання місії та покликання університету, а також її конкретизація у плані стратегічного розвитку. Визначення стратегічних пріоритетів у діяльності навчального закладу є неодмінною умовою якісного менеджменту. Це вносить необхідну для прийняття управлінських рішень ясність у розподіл бюджетних коштів, планування діяльності та оцінювання її результатів, кадрову політику і комплектування бібліотечних ресурсів. Безумовно стратегічний план не повинен бути ексклюзивним і не має обмежувати розвиток університету. З іншого боку, його співзвучність із місією засвідчуватиме відданість університету ідеям та ідеалам, закладеним в особливій ідентичності того чи іншого навчального закладу, на протипагу до практики комерційної доцільності (коли, наприклад, навчальний заклад політехнічного спрямування відкриває правничі чи соціальні спеціальності).

Формулювання, обговорення та інтерналізація місії університету є дійовим фактором формування зрілої академічної культури та ключовою формою причетності до визначення ціннісної та організаційної ідентичності академічної спільноти. Воно сприяє витворенню почуття команди, корпоративної солідарності і власної тотожності.

Управління людськими ресурсами

Ідентичність університетського проекту завжди визначалася його гуманістичним спрямуванням. Це означає, що поряд з відтворенням і поширенням знань традиційним центром тяжіння питомої місії університету є не лише виховання студента та служіння світовій чи національній культурі, а й увага до індивідуального профілю праці кожного з членів академічної спільноти.

У цьому зв'язку потрібна артикуляція чіткої і прозорої системи фінансового винагородження та нематеріального заохочення за якісне виконання праці, що в умовах автономії може відрізнятись

від університету до університету і таким чином формувати специфічну рису його організаційної культури. Прозорі процеси формування конкурсних комісій, критеріїв відбору та проведення відбіркових конкурсів на посаду, формулювання засад запобігання конфліктам інтересів та умов для справедливого вирішення трудових і моральних спорів, чітка і послідовна політика дотримання засад академічної чесності мають стати нормою університетського життя. Кожен університет може підбирати найзручніші для нього засоби врегулювання цих питань. Одні намагаються боротися зі списуванням і плагіатом, даючи дуже чітке визначення, чим є одне й інше, як на загальноуніверситетському рівні, так і в робочих навчальних планах з окремих курсів. Інші формулюють кодекс академічної чесності і приймають на викладацьку посаду тільки після засвідчення особою, що вона ознайомила з його змістом і готова дотримуватися його положень. Їх усіх об'єднує бажання створити в самому академічному середовищі атмосферу неприйняття, нетолерування практики академічного безчестя. Одні університети вводять окрему посаду омбудсмена з доволі широкими повноваженнями і порівняно незалежним статусом, необхідним для успішного вирішення трудових конфліктів, інші – надають перевагу процедурним рішенням колегіального характеру.

Невід'ємним елементом культури управління в університетському середовищі є процес планування та звітності. Його успіх залежить від чіткого формулювання кваліфікацій, необхідних для обіймання посади, визначення посадових обов'язків і формулювання корпоративних очікувань у світлі місії університету та завдань окремого підрозділу. Не обійтись без готовності керівника до здійснення моніторингу поточної діяльності працівника та колегіального планування діяльності підрозділу. Важливою є довіра до працівника, надання йому достатніх повноважень у межах його посадової компетенції та включення навчального моменту й саморефлексії у процес звітності, який, наприклад, може відбуватись у форматі самооцінювання та співбесіди з безпосереднім керівником. Децентралізація управління та надання керівникові підрозділу більших повноважень у формуванні своєї команди й профілю власного підрозділу має йти у парі з формулюванням чіткіших критеріїв оцінки успішності праці та можливого звільнення з посади у разі невдачі.

Викладач як творець академічної культури

Важко переоцінити роль викладача у формуванні академічної культури. У цьому зв'язку одним з найважливіших завдань реформування університетської системи управління є, на мою думку, повернення постаті викладача у центр навчального процесу. Це, вочевидь, не має нічого спільного з абсолютизацією позиції викладача в аудиторії, з наданням йому монархічних привілеїв, коли студенти перетворюються на безлику та німу масу. Така позиція межує з іншою крайністю – зведенням студентів до статусу клієнтів або споживачів освітніх послуг.

Розв'язок нашої теореми про унікальну роль викладача у формуванні академічної культури слід шукати у площині відповідей на питання, в чому полягає навчальний процес, які його питомі цілі й завдання, яким чином конституюється та форма знань, що вирізняє інтелектуала у його розумній світу від нашого повсякденного світосприйняття. Чому ми набагато більше цінуємо можливість зустрітися з непересічним ученим або інтелектуалом масштабу Поля Рікера чи нашої Ліни Костенко й безпосередньо від них почути їхні думки, ніж ознайомитися з ними заочно? Чи не виявляється у цьому хай і не вповні усвідомлене переконання, що пізнавальна інтенція того, хто вчиться, спрямована не стільки на знання як таке, а на той рівень присутності людини у світі, яка реалізується завдяки знанню. Викладач, учений є втіленням такої присутності, наочним приладдям, утіленням остаточної мети навчального процесу.

Звернення до студентів на «Ви», елементарна увага до їхнього права знати про критерії та форми оцінювання знань ще перед початком курсу, відмова від подвійних стандартів у ставленні до своєї і чужої праці, дотримання високих наукових стандартів і норм академічної доброчесності – ці та інші моделі поведінки викладача завжди будуть набагато ефективнішим засобом пробудження суверенної гідності студента та його «жаги реальності» (Чеслав Мілош), аніж будь-які адміністративні заходи.

Слід остерігатися поширеної практики маргіналізації викладача через створення привілейованих умов для адміністративного апарату. Не можна, звісно, недооцінювати важливості вдалого академічного адміністрування для успіху викладацької діяльності. Водночас управління навчальним процесом не повинно ставати самоціллю академічного життя, перетворювати людину на

«професійного бюрократа». Запровадження практики ротатії кадрів на управлінських посадах мало б з часом витворити усвідомлення того, що керівна посада в академічній сфері – це радше почесний обов'язок, аніж життєве покликання.

Зайве й нагадувати про наболіле питання державних норм щодо обсягу навчально-методичного навантаження викладача, що спонукає зацікавлених наукою осіб залишати стіни університетів і змушує викладача працювати радше на відтворення знань, аніж їхнє помноження і розширення. У гіршому ж разі, така система примушує викладача вдаватися до лукавства, вигадуючи фіктивні види навантаження для виконання нормативних вимог.

Закінчуючи свої роздуми про академічну культуру як елемент університетського менеджменту, не можу не повторити власного переконання, що з часом кожен український університет набуде власного неповторного обличчя. Життя в умовах автономії спонукатиме наші університети до формування унікальної академічної атмосфери, завдяки якій кожен з них буде цікавим і привабливим для молодій людині саме з огляду на його індивідуальність і неподібність стосовно інших.