

НАУКМА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

СТИСЛІ РЕЗУЛЬТАТИ КОМПЛЕКСНОГО СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕД
ВИКЛАДАЧІВ І ПРАЦІВНИКІВ КМА, ПРОВЕДЕНОГО У ГРУДНІ-БЕРЕЗНІ 2019/20

Дослідження виконано за партнерства:



КМІС



Асоціація
випускників НаУКМА



Наглядова Рада
НаУКМА

Мотивація:

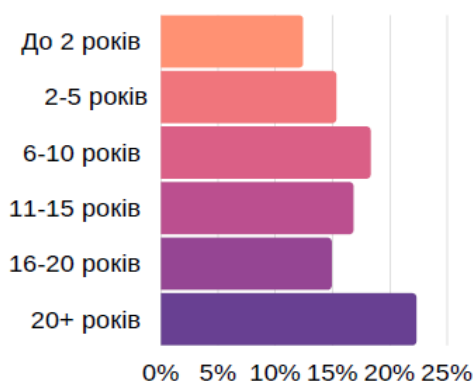
Отримати максимально чесний і незаангажований погляд на сучасний етап розвитку інституції без зради, перемоги, теплої ванни чи пафосу

1

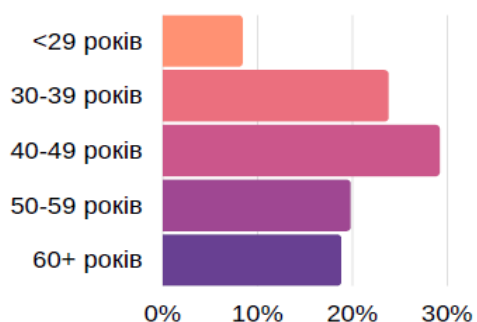
ЯКІСНИЙ ЕТАП

12 особистих глибоких інтерв'ю "face-to-face" з викладачами та керівним складом факультетів і кафедр НаУКМА за гайдом, розробленим КМІС спільно з Асоціацією випускників та Наглядовою Радою КМА. Отримані інсайди використані при підготовці до кількісного етапу

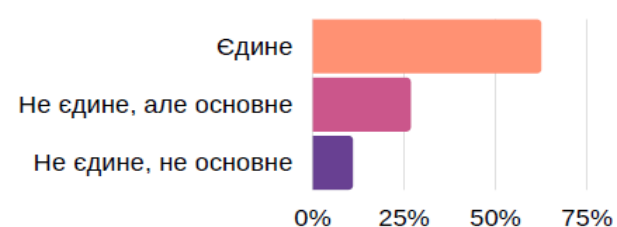
Досвід роботи у КМА



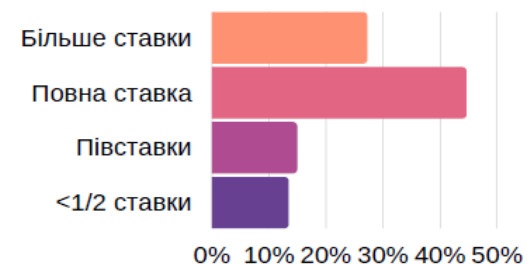
Вік респондентів



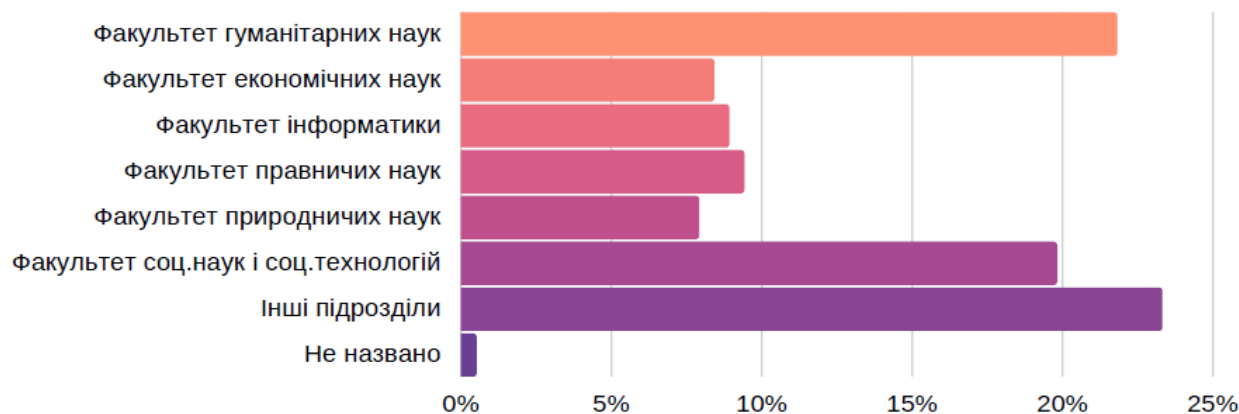
Місце роботи



Навантаження



Факультет / Підрозділ

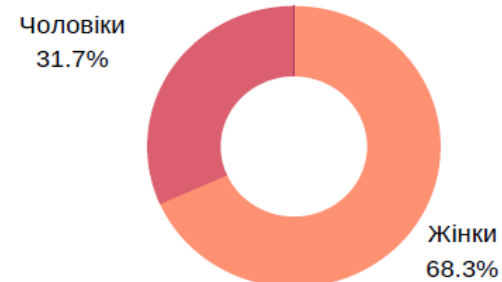


2

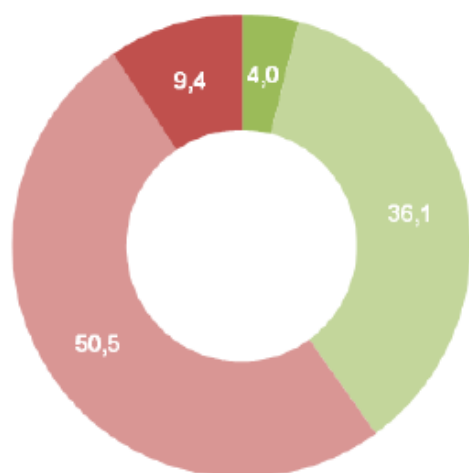
КІЛЬКІСНИЙ ЕТАП

Анонімна онлайн-анкета, розроблена КМІС у співпраці з Асоціацією випускників і Наглядовою Радою КМА, була розіслана на корпоративні адреси викладачів і працівників КМА. Анкету заповнили **202 респонденти**. Характеристики респондентів наведені нижче:

Гендер

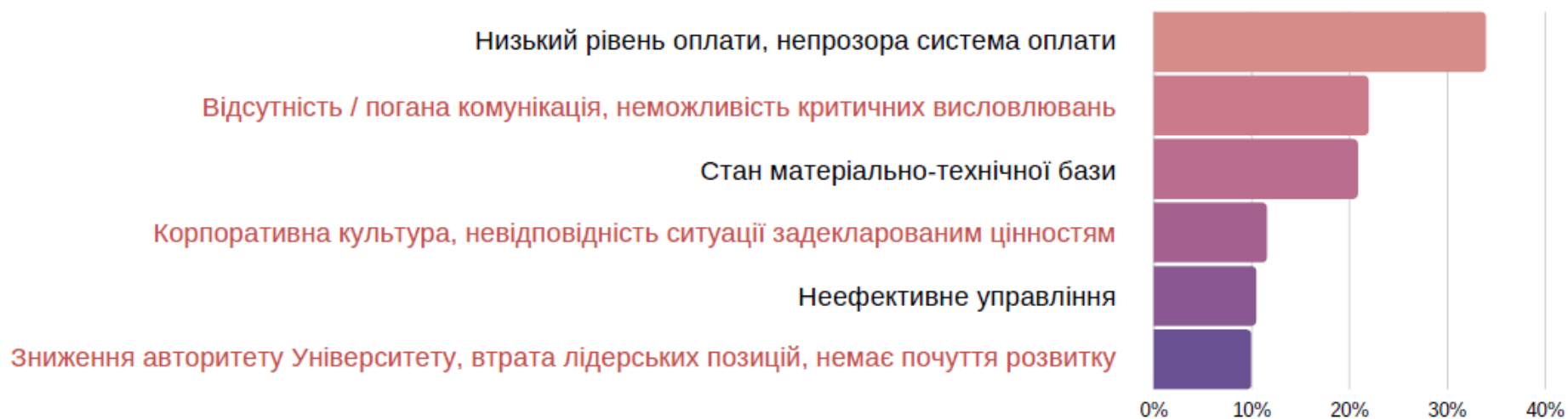


Яке з тверджень, на Вашу думку, найбільше відповідає поточній ситуації у КМА?



- Усе добре, Університет працює ефективно, розвивається - іде правильним шляхом
- В Університеті є окремі проблеми, які потребують уваги, але ситуація некритична - в цілому ситуація задовільна
- В Університеті накопичилося багато проблем, багато сфер потребують реформування - ситуація потребує уваги та втручання, Університет не розвивається
- Ситуація дуже погана, критична - це системна криза на всіх рівнях, потрібні радикальні та швидкі зміни

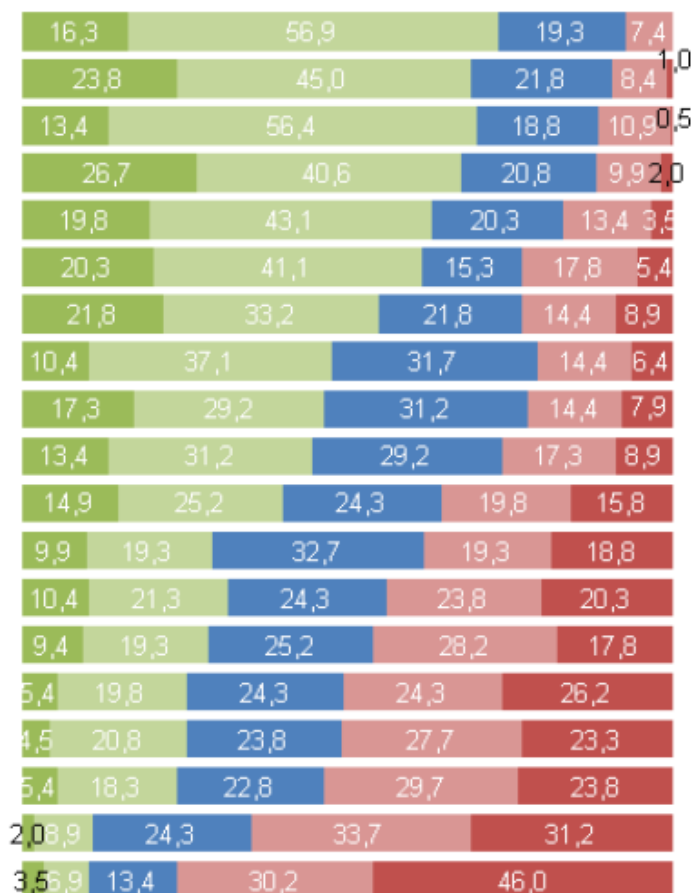
Чому саме Ви не задоволені або не зовсім задоволені ситуацією в НаУКМА?
(відкрита відповідь, наведені лише найпопулярніші)



Оцініть, будь ласка, за 10-бальною шкалою наскільки Ви задоволені кожним з наступних аспектів життя Університету, де 1 – зовсім не задоволений, а 10 – повністю задоволений



Наскільки в цілому задоволені ситуацією у НаУКМА



Загальний рівень викладання

Дотримання принципів академічної доброчесності

Рівень підготовки студентів

Комунікація викладача зі студентами

Комунікація студентів з викладачами/працівниками

Рівень підготовки абітурієнтів

Позиція Університету в суспільному житті України

Мотивація студентів до навчання

Діяльність Університету на міжнародному рівні

Інновативність, запровадження нових програм тощо

Корпоративна культура

Стратегія, перспектива розвитку Університету

Документообіг, у т.ч. електронні системи

Поінформованість про діяльність Університету

Можливість впливати на ухвалення рішень

Збалансована структура Університету

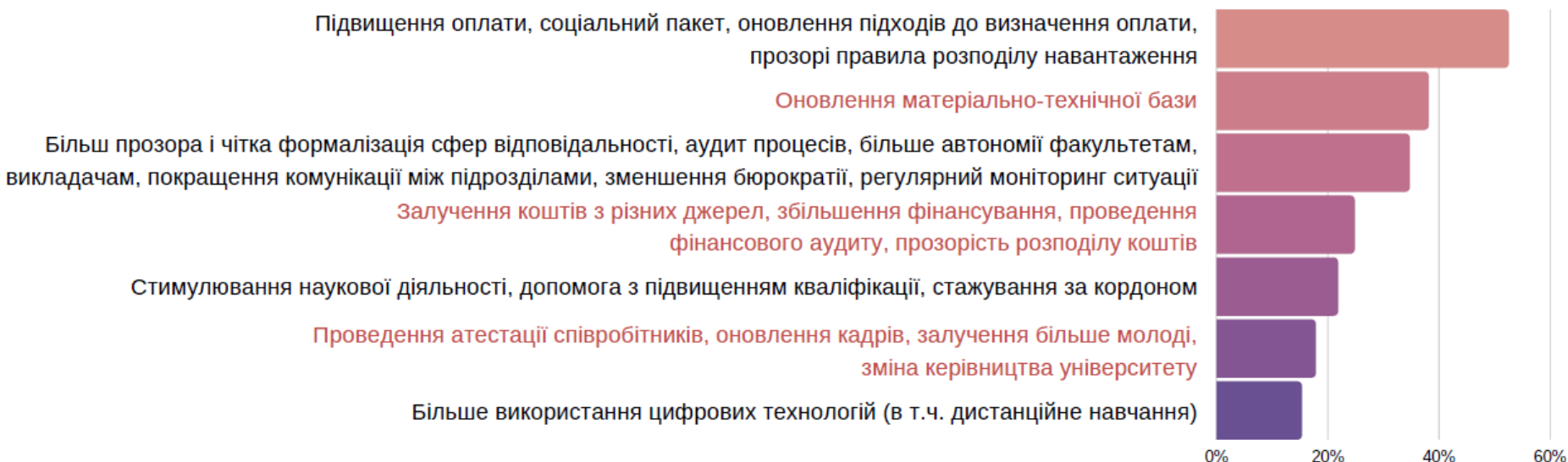
Створення комфортних умов роботи

Матеріально-технічна база Університету

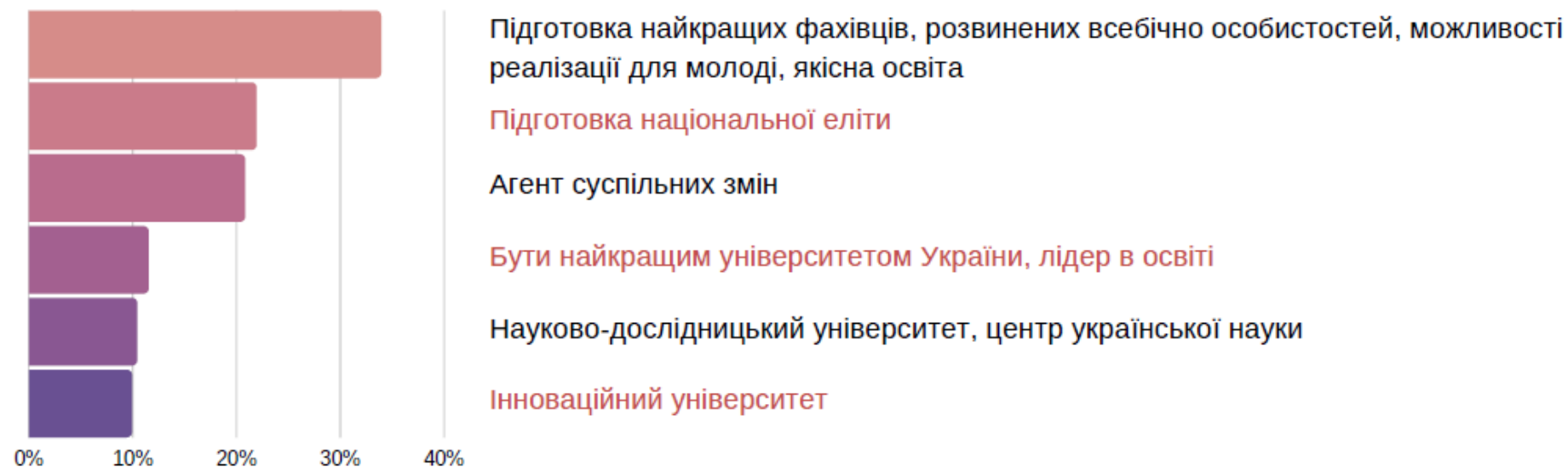
Пропонування гідного рівня оплати співробітникам

■ 10-9 ■ 8-7 ■ 6-5 ■ 4-3 ■ 2-1

Якби у Вас була можливість впровадити будь-які зміни в життя НаУКМА, які три зміни Ви би здійснили в першу чергу? (відкрита відповідь, наведені лише найпопулярніші)



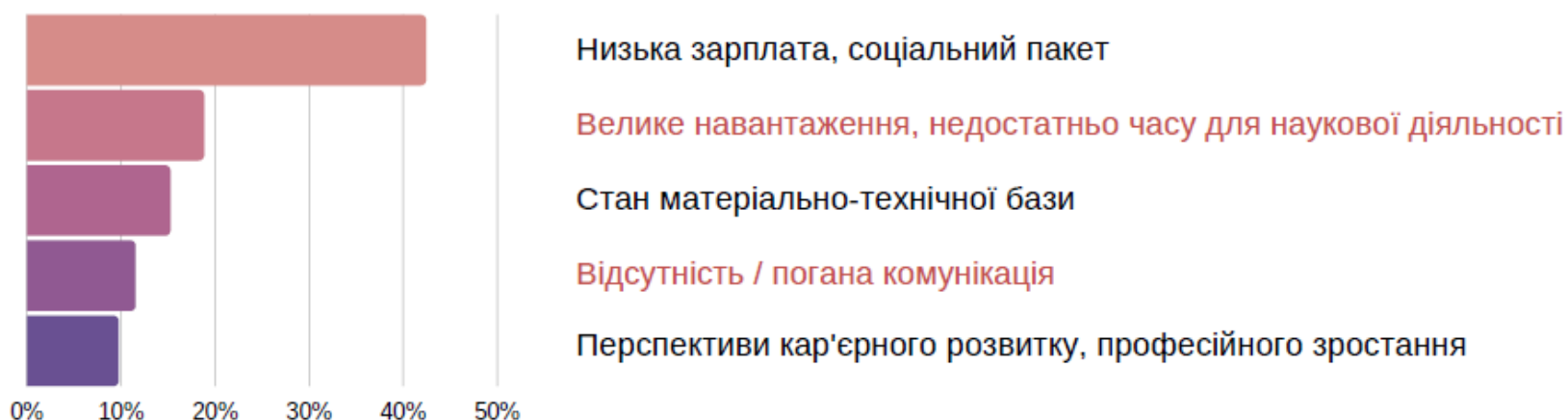
Якою Ви особисто бачите місію НаУКМА? (відкрита відповідь, наведені найпопулярніші)



Оцініть, будь ласка, за 10-бальною шкалою кожен з наступних аспектів у Вашій роботі в НаУКМА, де 1 – зовсім не задоволений, а 10 – повністю задоволений?



Чому саме Ви не задоволені або не зовсім задоволені Вашою роботою в НаУКМА? (відкрита відповідь, наведені лише найпопулярніші)



Уявіть, будь ласка, що Ваші близькі друзі або родичі запитують Вашу думку щодо того, чи варто їхнім дітям / онукам вступати до НаУКМА. Оцініть від 1 до 10, наскільки Ви рекомендуватиме вступати до НаУКМА, де 1 – точно не буду рекомендувати, а 10 – обов'язково рекомендуватиму вступати до НаУКМА



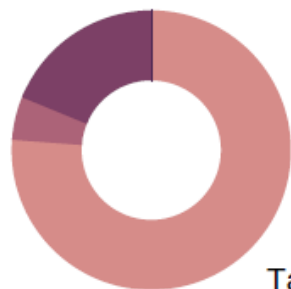
Чи потрібно публічно і відкрито проводити обговоренні проблем та необхідних змін, реформ у НаУКМА

Важко сказати

18.8%

Ні

5%



Так
76.2%

Чи хотіли б Ви взяти участь в публічному обговоренні проблем та необхідних змін, реформ у НаУКМА?

Важко сказати

42.1%

Так
50.5%



Ні
7.4%

Який формат Вам був би більш зручним?

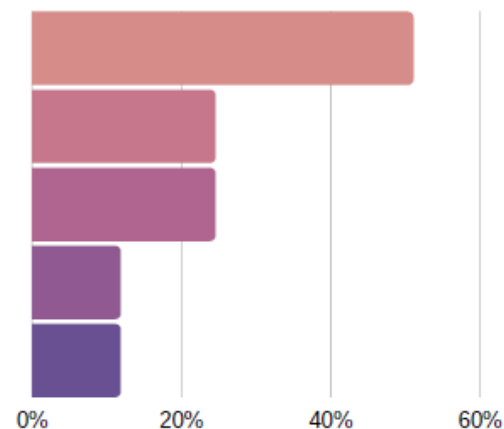
Обговорення в інтернеті на спеціалізованій платформі з
можливістю залишити коментарі та пропозиції

Загальноуніверситетські збори

Обговорення проблем і пропозицій на рівні кафедр і факультетів

Письмові пропозиції

Інше



Оцінка ситуації в НаУКМА

На думку багатьох респондентів, перед НаУКМА стоїть той же виклик, як і перед усіма державними структурами в Україні – перейти від притаманних державним структурам радянських і пострадянських зразків та моделей до більш сучасних, адекватних та дієвих моделей, управлінських практик та концепцій.

Про "теплу ванну"

У сфері управління звично керуватись поширеними уявленнями / образами / міфами про Університет, на зразок «Ми - найкращі», «НаУКМА – це Українська Сорбонна». Логіка дій і управлінських рішень відштовхується від створеного позитивного (ідеалістичного) образу, водночас немає інструментів комплексної, системної оцінки ситуації.

Позитивні тенденції

На думку респондентів, НаУКМА позитивно вирізняється серед інших державних університетів – на початку її відновлення в 1990-тих роках були закладені важливі цінності / принципи, які створили позитивні (еволюційні) орієнтири та організаційну культуру. Відзначили відсутність корупції; більше свободи та демократії, ніж в інших ВНЗ; відсутність притаманної радянській системі ієрархічності відносин між студентом, викладачем і адміністрацією; реальну свободу викладачів, відсутність цензури; сильний викладацький та керівний склад.

Негативні тенденції

Значні проблеми із матеріально-технічною базою, нестача аудиторій, відсутність ремонту (необхідність робити ремонт за кошти кафедри / факультету), нестача і відсутність техніки. Украй низька заробітна платня викладачів та адміністративного персоналу. Значна кількість роботи не враховується в ставку. Здебільшого викладачі вимушені додатково працювати, щоб заробити на життя – у результаті працівники критично перевантажені. У респондентів складається враження, що їхня діяльність потрібна лише їм і цінується лише ними. Критика ставлення керівництва до викладачів нерідко наштовхується на позицію «самоцінності належності до спільноти викладачів НаУКМА». Як наслідок, вигорання та відтік викладачів, зниження рівня викладання.



Висновки та пропозиції Асоціації випускників КМА

Жовтень 2019 – Березень 2020

За підсумками проведеного дослідження

НаУКМА: сучасна виклики та перспективи розвитку

Загальне

Основний виклик



- Перейти від притаманних державним структурам пострадянських зразків та моделей до більш сучасних, адекватних та дієвих управлінських практик та концепцій
-

Інформаційна бульбашка



- Логіка управлінських дій і рішень відштовхується від створеного позитивного (ідеалістичного) образу, водночас мало інструментів комплексної, системної оцінки ситуації, відтак ускладнено раціональне планування
-

Організаційна структура



- Багато автономних центрів прийняття рішень, чіткої картини організаційної структури і зв'язків між підструктурами немає, керівництво КМА має доволі обмежений вплив на процеси
-

Інерція системи



- Негативна інституційна пам'ять - проблеми в системі (управління, фінансів) закладені ще з часу, коли КМА перейшла під МОН; керівники намагались знайти вихід з ситуації, але малорезультативно
-

Позитив

**Цінності та
принципи**



- Відсутність корупції
 - Реальна демократія і свобода
 - Відсутність цензури та контролю за викладанням
 - Увага до питань етики та патріотизму
-

**Сильні студенти та
повага до них**



- Сильний набір студентів, з якими цікаво працювати
 - Відсутність притаманної радянській системі ієрархічності відносин між студентом та викладачем/адміністрацією
 - Регулярні студентські опитування про якість освіти
-

**Викладацький
склад**



- Зберігається сильний викладацький та керівний склад (декани, завідувачі кафедр, методисти), який здебільшого віддано та добросовісно ставиться до своєї роботи
 - Успішний кейс Школи викладацької майстерності
-

**Надійний
фундамент**



- КМА вирізняється серед інших державних ВНЗ – на початку її відновлення були закладені важливі цінності/принципи, які створили позитивні (еволюційні) орієнтири для розвитку.
-

Негатив

Зарплати



- Катастрофічно низькі, особливо у викладачів, методистів і адмін.персоналу. Багато з них вимушені працювати поза КМА, щоб заробити на життя, як результат - перевантаження
-

Матеріально-технічна база



- Нестача аудиторій, відсутність ремонту, нестача та відсутність техніки/обладнання. Є корпуси в критичному стані. Скарги на роботу технічного відділу. Історична проблема з гуртожитками
-

ІТ-системи



- Проблеми на всіх рівнях - софт, єдина архітектура, підтримка, Е-документообіг. Відставання від рівня закордонних університетів у цьому аспекті
-

Комунікація всередині



- У викладачів є враження, що їх фаховість та робота поза аудиторією не помітні університету, на них немає запиту. Критика наштовхується на позицію «самоцінності належності до спільноти викладачів НаУКМА».
-

Наслідки

Вигорання



- Вкрай низька зарплата, слабка увага до потреб викладачів та адмін.працівників, високе навантаження, багато зайвої технічної роботи призводять до емоційного вигорання
-

Відтік кадрів



- КМА втрачає якісних викладачів та методистів, бо окрім статусу та хороших студентів не має що запропонувати. Залучення нових – велика проблема.
-

Брак часу



- Викладачі та методисти постійно не мають часу, бо перевантажені технічними задачами та необхідністю сторонніх заробітків
-

Зниження якості освіти



- Втрата якісних викладачів, робота на ентузіазмі, швидкі зміни в сучасному світі, брак часу (і часто мотивації) на оновлення курсів – призводять до поступового зниження якості освіти
-

Пропозиції

- Провести зовнішній незалежний фінансовий, управлінський, операційний та ІТ **аудит** під контролем Наглядової ради НаУКМА;
- Оцінити стан реалізації поточної стратегії розвитку НаУКМА. Актуалізувати **стратегію** розвитку НаУКМА, прив'язати її реалізацію до KPI Президента НаУКМА, розробити комплекс заходів з контролю за реалізацію стратегії;
- Розробити нову **організаційну структуру** у відповідності до стратегії розвитку НаУКМА;
- Реформувати **фінансову модель університету** у відповідності до стратегії та орг.структури. Створити новий щорічний бюджетний процес на принципах прозорості, доцільності та пріоритетності витрат;
- Визнати неможливість подальшого розвитку університету без значного **збільшення видатків на зарплатний фонд та інфраструктуру**. Визнати пріоритетом збільшення фінансової автономності від держави;
- Запровадити **систему KPI** для усіх адміністративних посад, з прив'язкою до кар'єрного зростання, грошової винагороди та звільнення;

Пропозиції (2)

- Запровадити дієвий механізм ***steering committee*** для ключових проектів та підрозділів, залучивши Наглядову раду, випускників та зовнішніх експертів;
- **Розвантажити викладачів** – створити інститут Асистента викладача, відділ з підтримки в грантовій роботі, запровадити системну HR політику, тощо;
- Описати та впорядкувати усі **бізнес-процеси**, прибрати зайві операції та процедури;
- Впровадити інтегральну **ІТ-інфраструктуру**;
- Запровадити механізм відстеження заходів вжитих за результатами опитувань студентів;
- Проводити регулярні **опитування** викладачів та працівників університету;
- Налаштувати **внутрішню комунікацію** на принципах діалогу та відвертості.

Три ключові точки

- Зовнішній аудит (фінансовий, управлінський, операційний та IT)
- KPI для майбутніх Президентів КМА
- Фінансова мотивація і розвантаження викладачів і адмін.працівників