

<https://doi.org/10.31874/2520-6702-2019-8-2-49-62>

УДК 371.134.379.85(44)

Паламарчук Ольга

### Ефективне управління університетами за участі академічного персоналу (досвід України)

#### **Анотація**

У даній статті розглядається участь науково-педагогічних працівників в управлінні університетів України. Проаналізовано статuti, положення, кодекси п'яти провідних університетів України. Виявлено, що управління у сфері вищої освіти України здійснюється Вченою Радою закладу вищої освіти та органами самоврядування. Зазначено, що відповідно до Статуту університетів, безпосереднє управління діяльністю університету здійснює ректор. Науково-педагогічні працівники беруть участь у органах управління університету та виборах ректора. Встановлено, що в університетах України створюються постійно діючі комісії (організаційна, атестаційна, бюджетна, комісії з питань етики, навчання, науки), до яких входять науково-педагогічні працівники, які займаються там питаннями відповідно до своєї експертної діяльності.

Проаналізовано кодекси цінностей університетів України, які відповідають моральним принципам та нормам етичної поведінки у системі врядування університетів Великої Британії. Встановлено, що основними функціями науково-педагогічних працівників є участь в фінансових, адміністративних рішеннях, затвердженні освітніх програм та навчальних планів, ухваленні рішення з питань організації освітнього процесу, у визначенні строків навчання на відповідних рівнях, ухваленні основних напрямів проведення наукових досліджень та інноваційної діяльності, беруть участь у оцінці науково-педагогічної діяльності структурних підрозділів, розглядають багато інших питань щодо діяльності вищого закладу вищої освіти відповідно до його статуту.

У Вибірчій комісії та Організаційному комітеті основними функціями є організація, підготовка, проведення голосування, встановлення результатів голосування виборів ректора Університету.

*Ключові слова:* науково-педагогічні працівники, управління університетами України, органи управління, статuti, положення, кодекси університетів, функції науково-педагогічних працівників.

#### **Вступ**

Роль науково-педагогічних працівників в управлінні університетами надзвичайно актуальна на даний момент. Актуальність дослідження висвітлена у європейських документах, зокрема у Берлінському комюніке (Berlin Communiqué, 2003) відзначено на активній участі усіх партнерів у процесі Болонського процесу. Університети мають бути уповноважені приймати рішення щодо своєї внутрішньої організації та управління. У Бергенському комюніке (Bergen Communiqué, 2005) наголошується на провідній ролі ЗВО в Болонському процесі, їх персоналу та студентів. Їх роль стає все більш важливою, коли здійснюються законодавчі реформи. Про академічний персонал (науково-педагогічних працівників) та врядування (управління) в університеті вперше згадується у Будапештсько-Віденській декларації про створення європейського простору вищої освіти 2010 року (Budapest-Vienna Declaration, 2010). Потім дане питання обговорюється міністрами у Бухарестському комюніке 2012 року (Bucharest

Communiqué, 2012), Єреванському комюніке 2015 року (Yerevan Communiqué, 2015) і нарешті у Паризькому комюніке 2018 року (Paris Communiqué, 2018), в якому наголошується важлива роль та необхідність стейкхолдерів, одним з яких є академічний персонал.

Щодо вітчизняних праць, актуальність дослідження зазначається у таких документах: відповідно до закону України «Про вищу освіту» (2014) у нас немає терміну академічного персоналу та врядування, а замість нього вживається науково-педагогічні працівники та управління закладом вищої освіти.

Управління у сфері вищої освіти України здійснюється Вченою радою закладу вищої освіти (ст.36) та органами самоврядування закладів вищої освіти (ст.39).

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).

Науково-педагогічні працівники виходять за межі своїх основних функцій та беруть активну участь у ефективному врядуванні університету, право на яке зазначається у статті. 57.

Michael Dobbins та Cristoph Knill (2017) у своїй праці «Higher education governance in France, Germany, and Italy: Change and variation in the impact of transnational soft governance» здійснили порівняльний аналіз змін структури врядування у трьох країнах: Франції, Німеччині та Італії. У статті наголошується на ролі та збалансуванні влади між державою, університетом, участі академічного персоналу у врядуванні університетом та зовнішніми стейкхолдерами.

У праці Stefano Boffo, Pierre Dubois, Roberto Moscati (2008) «Changes in University Governance in France and in Italy» наголошено на результатах інтерв'ю ректорів/президентів Франції та Італії та нової системи врядування, в якій всі учасники університетів, включаючи академічний персонал повинні брати участь. Виявлено, що академічний персонал неохоче бере участь у процесах врядування і не хоче ділити врядування свого університету із зовнішніми членами.

У статті Lucianelli Giovanna «University Governance at the Crossroads: The Italian Case»(2013) зазначається про використання різних моделей університетського врядування після Закону про освіту, відомого як Закон Гельміні. Після введення Закону італійські університети змінили організаційну структуру та склад своїх колегіальних органів. Ключовим моментом реформи є участь «незалежних» членів керівних органів у спосіб, передбачений новим Законом. Ці члени визначаються серед італійських та іноземних громадян з управлінськими навичками та високим професійним досвідом. Автор статті розглядає різні моделі врядування та участь представників в органах врядування, які з'явилися після прийняття Закону. У статті зроблено детальний аналіз врядування академічним персоналом (University Governance by the Academic Staff), корпоративне врядування, врядування стейкхолдерами та бізнес врядування.

Детальніше розглянемо думку автора щодо врядування університетом академічним персоналом. Найбільш традиційна модель врядування університетом передбачає, що

університети повинні керуватися академічним персоналом (ця модель іноді ототожнюється з «колегіальним врядуванням»). Основним аргументом вибору цієї моделі є те, що академічний персонал найкраще розуміє цілі університету та знає як їх досягти. Італійські університети приймають дану модель врядування, проте вони мають обмежену автономію. На думку автора дана модель врядування зазвичай призводить до негативних результатів щодо ефективності, прозорості та прийняття рішень. Для вирішення неефективного врядування університетом академічним персоналом автор пропонує використання усіх моделей врядування (корпоративне, бізнес та врядування стейкхолдерами) в одну так звану модель «амальгама». Залученість усіх зацікавлених сторін зробить врядування італійськими університетами більш ефективним.

Аналіз світових моделей управління вищою освітою в контексті забезпечення автономії ЗВО висвітлено у працях І. Чмутової (2017) , Ж. Андрійченко (2017) , питання врядування у вищій освіті висвітлено у працях С. Калашнікової (2013), В. Лугового (2015), Ж. Таланової (2015). Питанням управління вищою освітою займалася І.Соколова (2014) .

У праці Edwin Bacon «Neo-collegiality: restoring academic engagement in the managerial university» (2014) 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 знаходиться на відстані від центрального керівництва і які,напевно, найкраще знають щодо вирішення конкретних питань, які стосуються студента у своєму відділі чи підрозділі. Академічний персонал може сприяти як окремо, так і в сукупності розв'язанню та розгляду проблем на інституційному рівні.

У праці вводиться термін «неоколегіальність» - новітня парадигма врядування. «Колегіальність» та «неоколегіальність» у цій роботі стосуються насамперед структурованої форми спільного прийняття рішень. У загальному значенні ми найчастіше називаємо колегіальність як тип поведінки, маючи на увазі відносини між колегами, які є взаємними та підтримуючими. Основне визначення колегіальності у цьому документі як структурована форма спільної роботи прийняття рішень, дозволяє застосовувати його в університетському секторі. Основний аргумент статті полягає в тому, що голос академічного персоналу повинен бути почутим у органах врядування та з урахуванням голосу академічного персоналу повинні прийматися рішення. Фокус статті – формалізоване структурування колегіального процесу прийняття рішень. Це означає, що (нео-) колегіальний спосіб повинен стати усталеним способом прийняття рішень.

Висвітлено та визначено становлення та розвиток врядування на інституційному рівні, зроблено загальний огляд моделей управління світових країн, проте окрему увагу не зосереджено на висвітленні ролі академічного персоналу (науково-педагогічних працівників) в ефективному врядуванні (управлінні) університетів країн європейського простору вищої освіти.

*Мета статті* полягає у визначенні участі науково-педагогічних працівників в ефективному управлінні університетами, в органах управління університетами, виявленні і аналізі функцій, які виконує науково-педагогічний персонал у прийнятті рішень на прикладі провідних університетів України.

#### ***Методи та/або методика дослідження***

Для реалізації мети та виконання поставлених завдань використано комплекс методів наукового дослідження:

– *пошуково-бібліографічний* – для вивчення нормативних документів (статутів, кодексів та положень університетів), вітчизняних та європейських наукових праць, сайтів

університетів України;

- *аналіз та синтез* – з метою узагальнення, систематизації та класифікації зібраного матеріалу й оброблення автентичного матеріалу;
- *порівняльно-аналітичний* – для науково-педагогічного аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури;
- *системний аналіз* – для виявлення участі та функцій науково-педагогічних працівників в управлінні університетів України.

### **Результати дослідження**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка.** Відповідно до Статуту Університету в (п.6 Статут Університету, 2017) щодо органів управління Університету зазначається, що безпосереднє управління діяльністю Університету, відповідно до законодавства та цього Статуту, здійснює ректор.

Відповідно до Статуту Університету кожен науковий, науково-педагогічний і педагогічний штатний працівник має право брати участь у виборах (п.6 Статут Університету, 2017).

Висування кандидатів на посаду декана (директора) здійснюється з числа науково-педагогічних працівників факультету (інституту), які мають науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання, відповідно до профілю факультету (інституту).

Для розгляду найважливіших питань діяльності Університету утворюється колегіальний орган управління – Вчена рада Університету, не менше 75 % від загальної чисельності складу якої становлять наукові, науково-педагогічні працівники Університету й не менш як 10 % – виборні представники із числа студентів (курсантів). Таким чином, ми бачимо, що науково-педагогічні працівники входять до колегіального органу - Вченої Ради університету, участь яких прописана в статуті та беруть активну участь у виборах ректора.

В Київському національному університеті імені Тараса Шевченка працюють робочі та дорадчі органи (п.6.17 Статуту Університету, 2017).

Для вирішення поточних питань діяльності Університету можуть утворюватися робочі органи – ректорат, деканати, приймальна комісія, адміністративна рада, науково-методична рада, науково-технічна рада тощо, до яких також входять науково-педагогічні працівники і беруть там активну участь (Статут Університету, 2017).

В Університеті може бути створений Комітет з питань етики, який розглядає питання академічного плагіату, інші питання, пов'язані з освітнім процесом, які визначені положенням про цей Комітет. До складу Комітету з питань етики входять представники науково-педагогічного персоналу, які розглядають та дотримуються норм етичної поведінки, академічної доброчесності та беруть участь у прийнятті рішень щодо проведення санкцій за певні порушення.

**Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».** У Статуті Університету (п.6.1, 6.4.1, 6.4.2 Статут, 2016) наголошується на тому, що особливості управління Університетом базуються на засадах: поєднання освіти та інновацій, розвитку і підвищенню якості освітньої діяльності, конкурентоздатності та конкурентоспроможності, залучення додаткових фінансових ресурсів шляхом розвитку наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності Університету та її інтеграції з виробництвом та бізнесом.

Склад Вченої ради Університету складається не менш як на 75 відсотків з наукових, науково-педагогічних працівників Університету і не менш як на 10 відсотків – виборних

представників з числа студентів (курсантів). За рішенням Вченої ради до її складу можуть входити також представники організацій роботодавців (6.4.1 Статут Університету, 2016).

Організаційний комітет і Виборча комісія діють відповідно до статуту Університету і положень про них, які затверджуються Вченою радою Університету за погодженням з профспілковим комітетом. До складу Організаційного комітету та Виборчої комісії включаються наукові, науково-педагогічні, педагогічні, інші працівники і студенти (курсанти) Університету. (Положення про вибори ректора Національного технічного університету п.3.7, 2018).

Основними завданнями Виборчої комісії є організація, підготовка, проведення голосування і встановлення результатів голосування виборів ректора Університету. На неї покладаються організація проведення голосування та підтримання належного порядку у приміщенні для голосування, забезпечення таємності голосування, демократичності, прозорості і відкритості (Положення про виборчу комісію п.4.1, 2018).

Науково-педагогічні працівники виконують вище перераховані функції Виборчої комісії.

Основною формою роботи Організаційного комітету є засідання, які проводяться за потреби. Рішення про проведення засідання ухвалює голова Організаційного комітету (Положення про організаційний комітет п.3.1, 2018).

Основним завданням Організаційного комітету є підготовка і забезпечення проведення виборів ректора Університету (Положення про організаційний комітет п.4.1, 2018).

Також у Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут» є Кодекс честі.

Кодекс честі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» встановлює загальні моральні принципи та правила етичної поведінки осіб, що працюють і навчаються в університеті, якими вони мають керуватись у своїй діяльності (Кодекс честі п. 1.1, 2015).

Загальними моральними принципами, якими мають керуватися члени університетської громади, є: (Кодекс честі п.1.4, 2015) принцип законності, принцип взаємної довіри, Атмосфера довіри заохочує вільний обмін ідеями та інформацією в університетському середовищі, принцип чесності та порядності, принцип справедливості, принцип компетентності й професіоналізму, принцип відповідальності, принцип партнерства і взаємодопомоги, принцип взаємоповаги, принцип прозорості. Принцип безпеки та добробуту громади НТУУ «КПІ». Дотримання зазначених вище принципів має бути справою честі всіх без винятку членів університетського співтовариства.

Ми можемо зазначити, що принципи, наведені у Кодексу честі Національного технічного університету перекликаються та в певній мірі відповідають принципам Нолана (самовідданість, цілісність, об'єктивність, відповідальність, відкритість, чесність, лідерство) системи врядування Великої Британії (Scottish Code of Good Higher Education Governance, 2013), на дотриманні яких базується участь та виконання певних функцій академічного персоналу університетів Великої Британії.

Так само як і в університетах Великої Британії, в університеті «КПІ» працює Комісія з питань етики та академічної чесності, в якій науково-педагогічні працівники розглядають заяви щодо порушення Кодексу та приймають рішення щодо накладання відповідних санкцій (Положення про Комісію з питань етики та академічної чесності Кодексу честі п. 4.1, 2015).

**Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна.** У Харківському національному університеті імені В.Н.Каразіна існують постійно діючі комісії, до складу яких входять науково-педагогічні працівники (Статут Університету п.5.1.14, 2018):

- 1) з нагляду за дотриманням норм законодавства та Статуту університету;
- 2) з етики виробничих відносин;
- 3) з контролю фінансової діяльності;
- 4) з трудових спорів (відповідно до законодавства про працю).

Науково-педагогічні працівники у складі Комісії з нагляду за дотриманням законодавства та Статуту університету беруть участь у обговоренні заходів для їх усунення. Також науково-педагогічні працівники мають право вносити пропозиції про зміни і доповнення до Статуту.

Науково-педагогічні працівники у складі Комісії з етики виробничих відносин розглядають конфлікти, що виникають в університеті, рішення комісії має рекомендаційний характер.

У стратегії розвитку університету на 2019-2025 роки простежується цікава річ щодо університетського менеджменту та участі усіх учасників освітнього процесу в ньому. У відповіді на питання «Яким ми бачимо університетський менеджмент у 2025 році?» зазначається «гнучким, дебюрократизованим, проектно-орієнтованим, базованим на сучасних інформаційно-комп'ютерних технологіях, з чітким розумінням стратегічних цілей розвитку університету та шляхів їх досягнення» (Стратегія розвитку університету на 2019-2025 роки).

**Таблиця 1**  
**Університетський менеджмент у 2025 році**

Університетський менеджмент	2018	2025
Запровадження інтегрованої системи електронного управління освітньою, науковою діяльністю, фінансовими та кадровими ресурсами (електронний документообіг)	10%	100%
Запровадження проектної системи управління основними сферами університетського життя (розподіл бюджету університету за проектами)	10%	85%
Широке залучення студентського активу до організації навчального процесу та оцінки його якості (% курсів для аналізу за якістю викладання)	10%	100%
Середній вік керівного складу університету	55 років	50 років



Також загострюється увага на запровадженні сучасних технологій управління персоналом (Стратегія розвитку університету на 2019-2025 рр.п.5.4) та на Проект 5.8. «Університетській громадській думці» (організація постійного вивчення та врахування в управлінні думки науково-педагогічних працівників і студентів із залученням сучасних електронних технологій) (Стратегія розвитку університету на 2019-2025 рр. проект 5.8).

Аналізуючи результати таблиці та питання, які потребують покращення до 2025 року, можемо зробити висновок, що участь науково-педагогічних працівників в органах управління, безпосередній вплив на управлінські рішення суто формальне на даному етапі і потрібно багато ще зробити, щоб вивести університет з рівня управління до врядування.

Таким чином, ми бачимо, що науково-педагогічні працівники входять до складу органів управління університетом, виконують там певні функції, але лише опосередковано впливають на управлінські рішення університету.

**Національний університет «Львівська політехніка».** Окрім Вченої Ради університету та загальних зборів (конференції трудового колективу), які є колегіальними органами управління і до складу, яких входять науково-педагогічні працівники, в університеті є науково-методична рада (Положення про науково-методичну раду).

Науково-методична рада навчально-наукового інституту є дорадчим органом при ректорові інституту. Основним її завданням є координація методичної роботи в інституті, контроль за її станом на кафедрах інституту, розроблення практичних рекомендацій і пропозицій щодо вдосконалення навчального процесу та його методичного забезпечення. До науково-методичної ради навчально-наукового інституту можуть входити науково-педагогічні працівники (Положення про науково-методичну раду).

Робота у складі науково-методичної ради інституту враховується в розділі «навчально-методична робота» індивідуальних планів викладачів.

Науково-методична рада інституту працює згідно з планом роботи, який складається на навчальний рік. Один примірник плану передається у науково-методичну раду Університету. (Положення про науково-методичну раду).

При Вченій Раді Національного університету «Львівська політехніка» створено ряд комісій, які відповідають за певний напрям роботи і до, яких входять науково-педагогічні працівники (Статут Університету, 2017).

Перелік комісій Вченої Ради:

- Статутна комісія – 6 чоловік;
- Організаційна комісія – 7 чоловік;
- Атестаційна комісія – 9 чоловік;
- Комісія з зовнішніх зв'язків Львівської політехніки – 13 чоловік;
- Комісія з питань історії та традиції Львівської політехніки – 5 чоловік;
- Комісія з питань етики та дисципліни – 6 чоловік;
- Комісія з проблем навчання – 11 чоловік;
- Комісія з питань науки – 23 чоловік;
- Комісія з проблем інформатизації та комп'ютеризації – 10 чоловік;
- Комісія з питань студентства та молодіжної політики – 4 чоловік;
- Бюджетна комісія – 5 чоловік (Статут Університету, 2017).

**Сумський державний університет.** У Статуті Сумського державного університету прописані всі ті ж самі норми щодо участі науково-педагогічних працівників у органах управління та їх функцій (Статут Університету, 2015).

Органи управління та органи самоврядування університету є Конференція трудового колективу, Вчена рада, Наукова рада, Наукове товариство студентів (слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених СумДУ, Рада із забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (Статут Університету, 2015).

В університеті є Кодекс корпоративної культури, який проголошує і захищає ціннісно-орієнтаційну єдність викладачів, співробітників та осіб, що навчаються, виховуючи в них почуття солідарності, взаємоповаги, толерантності та патріотизму по відношенню до університету, готовність зберігати і розвивати його традиції (Кодекс корпоративної культури, 2012).

Також у Кодексі прописана культура поведінки співробітників та осіб, що навчаються.

За порушення норм Кодексу до співробітників і осіб, що навчаються в університеті, відповідним громадським чи дорадчим органом можуть бути застосовані певні санкційні заходи (Кодекс корпоративної культури, 2012):

У Кодексі академічної доброчесності Сумського державного університету одним із основних принципів та фундаментальних цінностей академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин є: (Кодекс академічної доброчесності, 2019)

- Демократичне управління – управління університетом повинно базуватися на залученні усіх відповідних учасників освітньо-наукового процесу та етичному виконанні своїх повноважень керівництвом на різних ланках.

Звертаємо нашу увагу на те, що одним із принципів академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин є демократичне управління, в якому наголошується на залученні усіх учасників на різних ланках управління, що відповідає принципам врядування серед країн Європейського простору вищої освіти.

Порівнюючи університети України з університетами Великої Британії, можемо зазначити, що основна вимога успіху органів врядування університетів Великої Британії щодо виконання своїх управлінських ролей полягає у належній культурі членів органів врядування та його керівної команди щодо відкритості, довіри та поваги. Забезпечення академічної культури відображається у таких сферах поведінки та професійної діяльності як (Academic Governance: Case Studies):

- Повага.
- Розуміння.
- Експертна діяльність (академічний персонал).
- Інформація.
- Залучення студентів.
- Робота над звітами.

Університети Великої Британії показують передовий досвід залучення академічного персоналу до ефективного врядування університетів, який варто брати до уваги вітчизняним закладам вищої освіти України, щоб пройти свій успішний шлях переходу від управління до врядування в університетах.

### **Висновки**

Проаналізувавши праці зарубіжних науковців ми можемо зазначити, що кожна країна має свій шлях до успішного врядування університетом. У випадку з італійськими університетами до прийняття закону Гельміні про вищу освіту, в університетах панувало колегіальне врядування, яке означало керування університетом академічним персоналом, який добре обізнаний в академічних процесах. Колегіальне врядування не призводило до



успіху, оскільки часи змінюються і потреби установи, студентів, академічного персоналу теж змінюються. Натомість приходять нові форми врядування, такі як врядування стейкхолдерами, бізнес врядування та корпоративне врядування. Основною реформою закону про вищу освіту Італії було включення зовнішніх експертів до врядування університетом, що і призвело у свою чергу до різних форм врядування.

Цікавим для аналізу є дослідження Едвіна Бекона про повернення колегіального врядування в університети Великої Британії, який провів опитування серед академічного персоналу і дані опитування показали, що голос академічного персоналу не чують і вони не приймають участь у прийнятті рішень в університеті. Також академічний персонал хотів би повернення колегіального врядування разом з прийняттям колегіальних рішень. Автор дослідження провокує 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 Британії.

Проаналізувавши статuti, положення, кодекси п'яти провідних університетів України, ми дійшли висновку, що відповідно до закону України «Про вищу освіту» управління у сфері вищої освіти України здійснюється Вченою радою закладу вищої освіти та органами самоврядування закладів вищої освіти. Науково-педагогічні працівники мають право брати участь в управлінні закладом вищої освіти, у тому числі обирати та бути обраними до вищого органу громадського самоврядування, вченої ради закладу вищої освіти чи його структурного підрозділу.

Науково-педагогічні працівники беруть участь у фінансових, адміністративних рішеннях, затвердженні освітніх програм та навчальних планів, ухваленні рішення з питань організації освітнього процесу, у визначенні строків навчання на відповідних рівнях, ухваленні основних напрямів проведення наукових досліджень та інноваційної діяльності, беруть участь у оцінці науково-педагогічної діяльності структурних підрозділів, розглядають багато інших питань щодо діяльності вищого закладу вищої освіти відповідно до його статуту.

Відповідно до Статуту університетів щодо органів управління університетів зазначається, що безпосереднє управління діяльністю університету здійснює ректор. Для участі у виборах ректора кожен науковий, науково-педагогічний і педагогічний штатний працівник університету має право брати в них участь.

Організаційний комітет і Виборча комісія діють відповідно до статуту Університету. До складу Організаційного комітету та Виборчої комісії включаються наукові, науково-педагогічні, педагогічні, інші працівники і студенти (курсанти) університету. Основними функціями науково-педагогічних працівників у Виборчій комісії та Організаційному комітеті є організація, підготовка, проведення голосування, встановлення результатів голосування виборів ректора Університету.

Таким чином, ми бачимо, що науково-педагогічні працівники входять до колегіального органу – Вченої Ради університету, участь яких прописана в статуті та беруть активну участь у виборах ректора.

У деяких університетах, таких як Національний технічний університет України «Київський політехнічний університет» розроблений та прописаний Кодекс честі, у Харківському національному університеті імені В.Н.Каразіна – Кодекс цінностей, у Сумському державному університеті – Кодекс корпоративної культури та академічної доброчесності. У Кодексах прописані моральні принципи та норми етичної поведінки, які відповідають принципам Нолана у системі врядування університетів Великої Британії.

Також в університетах створюються постійно діючі комісії (організаційна, атестаційна, бюджетна, комісії з питань етики, навчання, науки), до яких входять науково-педагогічні працівники і, які займаються там питаннями відповідно до своєї експертної діяльності.

У стратегії розвитку Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна на 2019-2025 роки наголошується на удосконаленні та розвитку університетського менеджменту, зокрема на врахуванні в управлінні думки науково-педагогічних працівників і студентів із залученням сучасних електронних технологій. Отже, науково-педагогічні працівники входять до складу органів управління університетом, виконують там певні функції, але лише опосередковано впливають на управлінські рішення університету.

### **Бібліографічні посилання**

- Воробйова, О., Горецька, Т., Дем'яненко, Н., Калашнікова, С., Коваленко, О., Луговий, В., Сич, О., Слюсаренко, О., Таланова, Ж., & Ткаченко, В. (2015). *Автономія та врядування у вищій освіті: монографія*. К.: Інститут вищої освіти НАПН України.
- Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. Отримано з <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
- Калашнікова, С., & Жданова, К. (2013). Врядування у вищій освіті: сутність, виміри, тенденції. *Вища освіта України*, 3 (дод. 2), 69-74.
- Кодекс академічної доброчесності Сумського державного університету (2019). Отримано з <http://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=24c2956b-9c36-e911-9278-001a4be6d04a&kind=1>
- Кодекс корпоративної культури Сумського державного університету (2012). Отримано з <http://normative.sumdu.edu.ua/index.php?task=getfile&tmpl=component&id=cc831d09-e877-e111-97d8-001a4be6d04a&kind=1>
- Кодекс цінностей Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна. Отримано з <http://www.univer.kharkov.ua/docs/work/kodeks.pdf>
- Кодекс честі Національного університету України «Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського». (2015). Отримано з <https://kpi.ua/files/honorcode.pdf>
- Перелік комісій Вченої Ради Національного університету «Львівська політехніка». Отримано з <http://lp.edu.ua/vchena-rada/perelik-komisiy-vchenoyi-rady>
- Положення про вибори ректора Національного університету України «Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського». (2018). Отримано з <https://kpi.ua/rector-election>
- Положення про виборчу комісію Національного університету України «Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського». (2018). Отримано з <https://kpi.ua/files/regulation-re-com.pdf>
- Положення про науково-методичну раду Національного університету «Львівська політехніка». Отримано з [http://www.lp.edu.ua/sites/default/files/attach/2018/9878/12\\_polozhennya\\_pro\\_metodychnu\\_radu\\_navchalno-naukovogo\\_instytutu.pdf](http://www.lp.edu.ua/sites/default/files/attach/2018/9878/12_polozhennya_pro_metodychnu_radu_navchalno-naukovogo_instytutu.pdf)
- Положення про організаційний комітет Національного університету України «Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського». (2018). Отримано з <https://kpi.ua/files/regulation-re-org.pdf>
- Правила внутрішнього розпорядку Київського національного університету імені Тараса Шевченка. (2009). Отримано з <http://www.prof.univ.kiev.ua/prof/2011-06-14-16-17-19/2011-06-24-09-01-42/634-2015-03-02-18-09-54.html>

- Соколова, І. (2014). Управління вищою освітою у зарубіжних країнах. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*, 3-4, 98–105.
- Статут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. (2017). Отримано з <http://www.univ.kiev.ua/pdfs/statut/statut-22-02-17.pdf>
- Статут Національного університету України “Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського». (2016). Отримано з <https://kpi.ua/statute>
- Статут Сумського державного університету. (2015). Отримано з <http://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=802fff39-0fb2-e011-9640-001a4be6d04a&kind=1>
- Статут Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна. (2016). Отримано з <http://www.univer.kharkov.ua/docs/statute/uk-statut2016.pdf>
- Стратегія розвитку Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна. (2018). Отримано з <http://www.univer.kharkov.ua/docs/work/strategiya-rozvytku-universitetu-2019-2025-2.pdf>
- Чмута, І., & Андрійченко, Ж. (2017). Аналіз світових моделей управління вищою освітою в контексті забезпечення автономії ВНЗ. *К: Вісник КНУДТ*, 4(113).
- Budapest-Vienna Declaration. (2010). - URL:<http://www.ehea.info/cid101033/budapest-vienna-declaration.html>
- Boffo, S., Dubois, P., & Moscati, R. (2008). Changes in University Governance in France and in Italy. *Tertiary Education and Management*, 14, 1, 13–26.
- Dobbins, M., & Knill, C., (2017). Higher education governance in France, Germany, and Italy: Change and variation in the impact of transnational soft governance. *Policy and Society*. Vol. 36, no. 1, 67–88
- Ministerial conference Bergen Communique. Retrieved from <http://www.ehea.info/cid101762/ministerial-conference-bergen-2005.html>
- Ministerial conference Berlin Communique. Retrieved from <http://www.ehea.info/cid100938/ministerial-conference-berlin-2003.html>
- Ministerial conference Bucharest Communique. Retrieved from <https://www.ehea.info/cid101043/ministerial-conference-bucharest-2012.html>
- Paris Communiqué: EHEA Ministerial Conference. (2018). Retrieved from <http://www.ehea2018.paris/Data/ElFinder/s2/Communique/EHEAParis2018-Communique-final.pdf>
- The Scottish Code of Good Higher Education Governance. (2013). Retrieved from <http://www.scottishuniversitygovernance.ac.uk/the-2013-code-2/>
- Yerevan Communiqué: EHEA Ministerial Conference. (2015). Retrieved from [http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5\\_2015/112705.pdf](http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5_2015/112705.pdf)

#### References:

- Vorobjova, O., Gorecka, T., Dem'yanenko, N., Kalashnikova, S., Kovalenko, O., Lugovij, V., Sich, O., Slyusarenko, O., Talanova, Zh., & Tkachenko, V. (2015). *Avtonomiya ta vryaduvannya u vishij osviti: monografiya [Autonomy and governance in higher education: monograph]*. K.: Institut vishoyi osviti NAPN Ukrayini. (In Ukrainian).
- Zakon Ukrayini «Pro vishu osvitu» [Law of Ukraine "On Higher Education"] vid 01.07.2014 № 1556-VII. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (In Ukrainian).

- Kalashnikova, C., & Zhdanova, K. (2013). Vryaduvannya u vishij osviti: sutnist, vimiri, tendenciyi [Governance in higher education: essence, dimensions, trends]. *Visha osvita Ukrayini*, 3 (dod. 2), 69-74. (In Ukrainian).
- Kodeks akademichnoyi dobrochesnosti Sumskogo derzhavnogo universitetu [Sumy State University Academic Integrity Code]. (2019). Otrimano z <http://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=24c2956b-9c36-e911-9278-001a4be6d04a&kind=1> (In Ukrainian).
- Kodeks korporativnoyi kulturi Sumskogo derzhavnogo universitetu [Code of Corporate Culture of Sumy State University]. (2012). Otrimano z <http://normative.sumdu.edu.ua/index.php?task=getfile&tmpl=component&id=cc831d09-e877-e111-97d8-001a4be6d04a&kind=1> (In Ukrainian).
- Kodeks chesti Nacionalnogo universitetu Ukrayini «Kiyivskogo politehnichnogo institutu imeni Igorya Sikorskogo» [Honor Code of the National University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»]. (2015). Otrimano z <https://kpi.ua/files/honorcode.pdf> (In Ukrainian).
- Kodeks cinnostej Harkivskogo nacionalnogo universitetu imeni V.N.Karazina [Code of Values of Karazin Kharkiv National University]. Otrimano z <http://www.univer.kharkov.ua/docs/work/kodeks.pdf> (In Ukrainian).
- Perelik komisij Vchenoyi Radi Nacionalnogo universitetu «Lvivska politehnika» [List of Commissions of the Academic Council of Lviv Polytechnic National University]. Otrimano z <http://lp.edu.ua/vchena-rada/perelik-komisij-vchenoyi-rady> (In Ukrainian).
- Polozhennya pro vibori rektora Nacionalnogo universitetu Ukrayini «Kiyivskogo politehnichnogo institutu imeni Igorya Sikorskogo» [Regulation on the election of the rector of the National University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"]. (2018). Otrimano z <https://kpi.ua/rector-election> (In Ukrainian).
- Polozhennya pro viborchu komisiyu Nacionalnogo universitetu Ukrayini «Kiyivskogo politehnichnogo institutu imeni Igorya Sikorskogo» [Regulations on the Electoral Commission of the National University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»]. (2018). Otrimano z <https://kpi.ua/files/regulation-re-com.pdf> (In Ukrainian).
- Polozhennya pro nauково-metodichnu radu Nacionalnogo universitetu «Lvivska politehnika» [Regulations on the Scientific and Methodological Council of Lviv Polytechnic National University]. Otrimano z [http://www.lp.edu.ua/sites/default/files/attach/2018/9878/12\\_polozhennya\\_pro\\_metodychnu\\_radu\\_navchalno-naukovogo\\_instytutu.pdf](http://www.lp.edu.ua/sites/default/files/attach/2018/9878/12_polozhennya_pro_metodychnu_radu_navchalno-naukovogo_instytutu.pdf) (In Ukrainian).
- Polozhennya pro organizacijnij komitet Nacionalnogo universitetu Ukrayini «Kiyivskogo politehnichnogo institutu imeni Igorya Sikorskogo» [Regulations on the Organizing Committee of the National University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"]. (2018). Otrimano z <https://kpi.ua/files/regulation-re-org.pdf> (In Ukrainian).
- Pravila vnutrishnogo rozporядku Kiyivskogo nacionalnogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka [Internal Regulations of the Taras Shevchenko Kyiv National University]. (2009). Otrimano z <http://www.prof.univ.kiev.ua/prof/2011-06-14-16-17-19/2011-06-24-09-01-42/634-2015-03-02-18-09-54.html> (In Ukrainian).
- Sokolova, I. (2014). Upravlinnya vishoyu osvitoju u zarubiznih krayinah [Governance of higher education in foreign countries]. *Neperervna profesijna osvita: teoriya i praktika*, 3-4, 98–105. (In Ukrainian).

- Statut Kiyivskogo nacionalnogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka [Charter of Taras Shevchenko Kyiv National University]. (2017). Otrimano z <http://www.univ.kiev.ua/pdfs/statut/statut-22-02-17.pdf> (In Ukrainian).
- Statut Nacionalnogo universitetu Ukrayini «Kiyivskogo politehnichnogo institutu imeni Igorya Sikorskogo» [Charter of the National University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»]. (2016). Otrimano z <https://kpi.ua/statute> (In Ukrainian).
- Statut Sumskogo derzhavnogo universitetu [Charter of Sumy State University]. (2015). Otrimano z <http://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=802fff39-0fb2-e011-9640-001a4be6d04a&kind=1> (In Ukrainian).
- Statut Harkivskogo nacionalnogo universitetu imeni V.N.Karazina [Charter of the Karazin Kharkiv National University]. (2016). Otrimano z <http://www.univer.kharkov.ua/docs/statute/uk-statut2016.pdf> (In Ukrainian).
- Strategiya rozvitku Harkivskogo nacionalnogo universitetu imeni V.N.Karazina [Development strategy of Karazin Kharkiv National University]. (2018). Otrimano z <http://www.univer.kharkov.ua/docs/work/strategiya-rozvytku-universitetu-2019-2025-2.pdf> (In Ukrainian).
- Chmutova, I., & Andriychenko, Zh. (2017). Analiz svitovih modelej upravlinnya vishoyu osvitoju v konteksti zabezpechennya avtonomiyi VNZ [Analysis of world models of higher education governance in the context of ensuring the autonomy of the universities]. *K: Visnik KNUDT*, 4(113). (In Ukrainian).
- Budapest-Vienna Declaration. (2010). Retrieved from <http://www.ehea.info/cid101033/budapest-vienna-declaration.html>
- Boffo, S., Dubois, P., & Moscati, R. (2008). Changes in University Governance in France and in Italy. *Tertiary Education and Management*, 14, 1, 13–26.
- Dobbins, M., & Knill, C. (2017). Higher education governance in France, Germany, and Italy: Change and variation in the impact of transnational soft governance. *Policy and Society*. Vol. 36, no. 1, 67–88.
- Ministerial conference Bergen Communique. Retrieved from <http://www.ehea.info/cid101762/ministerial-conference-bergen-2005.html>
- Ministerial conference Berlin Communique. Retrieved from <http://www.ehea.info/cid100938/ministerial-conference-berlin-2003.html>
- Ministerial conference Bucharest Communique. Retrieved from <https://www.ehea.info/cid101043/ministerial-conference-bucharest-2012.html>
- Paris Communiqué: EHEA Ministerial Conference. (2018). Retrieved from <http://www.ehea2018.paris/Data/ElFinder/s2/Communique/EHEAParis2018-Communique-final.pdf>
- The Scottish Code of Good Higher Education Governance. (2013). Retrieved from <http://www.scottishuniversitygovernance.ac.uk/the-2013-code-2/>
- Yerevan Communiqué: EHEA Ministerial Conference. (2015). Retrieved from [http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5\\_2015/112705.pdf](http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5_2015/112705.pdf)

**Effective management of the universities with the role of academic staff (practices of Ukraine)**

**Abstract**

The article deals with the participation of scientific and pedagogical workers in the management of Ukrainian universities. The statutes, regulations, codes of the five leading universities of Ukraine are analyzed. It is revealed that higher education management in Ukraine is carried out by the Academic Council of higher education institutions and self-government bodies. It is noted that in accordance with the statute of the universities, the direct management of the activities of the university is carried out by the rector. Scientific and pedagogical workers take part in university management and rector's elections. It is established that in the universities of Ukraine there are constantly functioning commissions (organizational, attestation, budget, commissions on ethics, education, science), which include scientific and pedagogical workers, and who deal there with questions in accordance to their expert issues.

The codes of values of the universities of Ukraine that are consistent with the moral principles and norms of ethical behavior in the system of governance of the universities of Great Britain are analyzed. It is established that the main functions of scientific and pedagogical workers are participation in financial, administrative decisions, approval of educational programs and curricula, decision making on the organization of educational process, in determining the terms of training at the appropriate levels, adopting the main directions of conducting research and innovation activities, participate in the assessment of the scientific and pedagogical activities of structural units, consider many other issues related to the activities of a higher institution of higher education the bottom of his statute.

The main functions of the Election Commission and the Organizing Committee are the organization, preparation, conduct of the voting, and the establishment of the voting results of the rector of the University.

*Key words:* scientific and pedagogical workers, management of the universities of Ukraine, administrative bodies, statutes, regulations, codes of universities, functions of scientific and pedagogical workers

---

**Інформація (довідка) про автора:**

- Паламарчук Ольга
- Кандидат педагогічних наук
- Україна
- Інститут вищої освіти НАПН України, старший науковий співробітник
- ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5703-5496>
- E-mail: O.Palamarchuk@ihed.org.ua
  
- Palamarchuk Olha
- PhD in Educational Sciences
- Ukraine
- Institute of Higher Education, National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Senior researcher