

<https://doi.org/10.31874/2520-6702-2019-7-1-65-88>

УДК 37.03:140.8+378.1;37.08

Рябченко Володимир

Розвиток особистісного потенціалу академічного персоналу і здобувачів вищої освіти як інтегрований критерій результативності та ефективності університетського управління

Анотація

У статті обґрунтовано розвиток особистісного потенціалу академічного персоналу і здобувачів вищої освіти як інтегрованого критерію результативності та ефективності університетського управління. У своєму обґрунтуванні автор виходив з визначення результативності та ефективності університетської діяльності. Результативність університетської діяльності визначено як ступінь відповідності забезпеченого нею результату цілі, на досягнення якої спрямовувалась ця діяльність. Ефективність університетської діяльності – це якісний показник, який визначає ступінь використання ресурсів (людських, матеріальних, фінансових та ін.) у досягненні певного результату. Акцентовано методологічну некоректність визначення ефективності університетської діяльності за формальними критеріями. Зокрема, за дипломом про вищу освіту безвідносно рівня компетентності й розвитку особистісного потенціалу його власника. Доведено неможливість коректної диференціації у вартісному вираженні результатів освітньої і наукової діяльності університету. Актуалізовано необхідність визначення та обґрунтування альтернативних критеріїв, які б орієнтували управління на забезпечення результативної і водночас ефективної діяльності закладу вищої освіти. Запропоновано у разі некоректного апелювання до кількісних критеріїв орієнтувати управління на оцінні критерії у визначенні результатів університетської діяльності. Рекомендовано оцінні шкали такої відповідності, які мають орієнтувати управління закладу вищої освіти на покращення результатів його діяльності. При цьому покращення результатів необхідно досягати не за будь-які витрати ресурсів, а за мінімально допустимі без погіршення їх якості. Зазначено, що лише за такого методологічного підходу можна розраховувати на підвищення ефективності діяльності університету як запоруки його конкурентоспроможності. Запропоновано конкурентоспроможність університету вважати інтегрованим індикатором корпоративної компетентності всіх учасників його діяльності, у тому числі, управлінців, науково-педагогічних працівників і здобувачів вищої освіти.

Акцентовано, що на відміну від інших ресурсів, які невідворотно витрачаються, людські ресурси у процесі їх використання самовідновлюються й розвиваються. Самовідновлення й розвиток людських ресурсів або людського капіталу тим кращий, чим розвиненіший особистісний потенціал учасників університетської діяльності. А рівень розвитку особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти є поточним і кінцевим результатом освітньої діяльності університету. Чим з розвиненішим особистісним потенціалом будуть його випускники, тим продуктивнішими вони будуть у своїй життєвій кар'єрі, отже, дорожчими у вартісному вираженні й навпаки. Адже, чим продуктивніші особи з вищою освітою, тим продуктивніше суспільство, в якому вони працюють, і тим благополучніше життя в такому суспільстві. Своєю чергою розвиток особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти у процесі навчання залежить безпосередньо від рівня розвитку особистісного потенціалу академічного

персоналу, з представниками якого вони взаємодіють. Від особистісного потенціалу науково-педагогічних працівників залежить не лише результативність освітньої, а й наукової діяльності.

Ключові слова: академічний персонал, здобувачі вищої освіти, особистісний потенціал, результативність, ефективність, розвиток, університет, управління.

Вступ

Актуальність проблеми, дослідження якої висвітлюється в цій публікації, має системний і багатоаспектний характер. Потреба у її успішному розв'язанні не обмежується лише необхідністю адекватного визначення критеріїв результативності та ефективності університетського управління. Адже будь-яке управління, а не лише університетське, не повинно бути самоціллю. Управління в закладах вищої освіти запроваджується і здійснюється заради забезпечення такої їхньої діяльності, яка б своєю результативністю максимально відповідала суспільному призначенню цих закладів, тобто їхній суспільній місії. Не потребує доказів основне призначення ЗВО, яке полягає в тому щоб, по-перше, готувати конкурентоспроможних фахівців, а по-друге, генерувати справжню національну еліту. Для України з огляду на її соціально-економічний стан, благополуччя українського народу, геополітичний контекст, в якому вона перебуває, й у цілому низький рівень конкурентоспроможності надзвичайно актуальне як перше, так і друге.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні розвитку особистісного потенціалу академічного персоналу і здобувачів вищої освіти як інтегрованого критерію результативності та ефективності університетського управління в умовах євроінтеграції.

Основним завданням дослідження є досягти в цілому мети дослідження, для чого необхідно:

- визначити поняття результативності й ефективності управління та на підставі цього зробити адекватний критичний аналіз критеріїв, за якими здійснюється зворотний зв'язок в управлінні закладами вищої освіти;
- виявити методологічно некоректні критерії, за якими здійснюється зворотний зв'язок в управлінні діяльністю вітчизняних закладів вищої освіти, що приводить до зниження результативності та ефективності цієї діяльності, отже, й управління нею;
- запропонувати методологічно коректні критерії, на які має орієнтуватись управління закладів вищої освіти, щоб підвищити результативність та ефективність їхньої діяльності.

Методи дослідження. З метою забезпечення адекватності й достовірності наукових результатів використано сукупність необхідних для цього загальнонаукових, філософських та спеціальних методів дослідження, зокрема:

- системний підхід і аналіз у розгляді університетів як відкритих систем, здатних до самоорганізації та самоврядування;
- інтерпретація – для поглибленого розуміння й пояснення смислу змісту дослідження;
- індукція – для узагальнення на підставі очевидних фактів й ознак, які не потребують емпіричних доказів, тенденцій, що відбуваються в соціальній дійсності й достовірно репрезентують цивілізаційний, суспільний та інституційний процеси;

- дедуція – для переходу в дослідженні від загального до одиничного із загального.

Аналіз попередніх досліджень з проблеми

Огляд публікацій за визначеною темою дає підстави стверджувати, що проблема результативності й ефективності управління діяльністю закладів вищої освіти не обділена увагою дослідників, які по різному підходять як у висвітленні окремих аспектів, так і у визначенні підходів до її розв'язання.

Зокрема, Т. Рожнова запропонувала критерії результативності управління за базовим, достатнім і високим рівнями проявів інновацій у здійсненні таких основних складових діяльності закладу вищої освіти, як: 1) Зміст та організація навчального процесу; 2) Забезпеченість науково-педагогічними кадрами; 3) Забезпечення якості професійного навчання через виховний процес; 4) Організація науково-методичної роботи; 5) Матеріально-технічне забезпечення. Кожна складова діяльності як окремий критерій має від чотирьох до дев'яти конкретних показників, які оцінюються за 12-бальною шкалою. Відповідно, критерії базового рівня оцінюються від 1 до 6 балів, достатнього – від 7 до 9 балів і високого рівня – від 10 до 12 балів (Рожнова, 2013).

С. Матюх на підставі аналізу методик оцінки ефективності діяльності закладів вищої освіти акцентує відсутність інноваційно-інтегрального підходу в оцінці ефективності усіх видів цієї діяльності. У цьому зв'язку ним пропонується методика розрахунку результуючого коефіцієнта (K_z) інтегральної ефективності як сумарного балу (max 100) чотирьох коефіцієнтів за такими напрямками, як: макроекономічна ефективність K_m (max 100, вага коефіцієнта 0,3), ринкова ефективність для роботодавця регіонального ринку праці K_p (max 100, вага коефіцієнта 0,4), мікроекономічна або господарська ефективність K_g (max 100, вага коефіцієнта 0,1) та індивідуальна інвестиційна ефективність для абітурієнта/студента/випускника K_i (max 100, вага коефіцієнта 0,2). За його визначенням «Значення K_z , що знаходиться в інтервалі до 25 балів, говорить про вкрай несприятливу ситуацію у ВНЗ, діяльність його неефективна. Значення в інтервалі від 25 до 50 балів говорить про низьку інтегральну ефективність ВНЗ, від 50 до 75 балів ілюструє досить високу ефективність. Значення коефіцієнта вище 75 балів при високій оцінці якісних складових освітнього процесу дозволяє присвоїти ВНЗ статус високоефективного, ведучого в сегменті навчального закладу» (Матюх, 2014).

О. Моргулець у своєму дисертаційному дослідженні зазначає, що «незважаючи на загальнодержавну економічну кризу в країні, ВНЗ знаходять резерви для функціонування та забезпечення належної якості освітніх послуг. Реорганізація системи вищої освіти, що наразі триває в Україні, дає результати, основними з яких є зародження нових компетентностей освітніх закладів, а саме: самовиживання та саморозвиток у кризових умовах» (Моргулець, 2017:10). Одним із визначальних засобів забезпечення ефективності діяльності вітчизняних ЗВО, на її думку, є їх автономія як базова передумова. Нею сформульовано методологічні основи й концептуальна модель управління ЗВО як суб'єктом ринку послуг (Моргулець, 2017:13), розроблено модель процесно-цільового управління ЗВО (Моргулець, 2017:16) і механізм внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності ЗВО (Моргулець, 2017:19), запропоновано комплексну модель аналітичного обґрунтування ефективності управління ЗВО (Моргулець, 2017:25) і концептуально-математичну модель управління стратегічним розвитком ЗВО як суб'єктом ринку освітніх послуг (Моргулець, 2017:27) та інші рекомендації, що в кінцевому підсумку, за її переконанням, має забезпечити ефективність діяльності ЗВО на ринку освітніх послуг та його «прогресивний розвиток через максимальне використання

потенціалу та задоволення потреб споживачів в освітніх послугах»(Моргулець, 2017:12). Лейтмотивом дослідження О. Моргулець є споживча орієнтованість управління закладом вищої освіти та підприємницький підхід в управлінні (Моргулець, 2017).

І. Грищенко, Н. Цимбаленко і Т. Нефедова визначили підвищення ефективності діяльності ЗВО генеральною метою його управління, досягнення якої забезпечується такими трьома ключовими факторами успіху, як соціальна, економічна та екологічна ефективність. Зокрема, соціальна ефективність досягається підвищенням якості вищої освіти, забезпеченням відповідності освіти потребам ринку праці та мотивацією і розвитком персоналу, економічна ефективність – підвищенням ефективності менеджменту, забезпеченням ефективності науково-технічної діяльності та підвищенням ефективності маркетингових комунікацій, а екологічна ефективність – підвищенням енергоефективності та забезпеченням раціональності використання ресурсів ЗВО (Грищенко, Цимбаленко, & Нефедова 2015).

О. Петренко, Ю. Пелех і Л. Пелех вважають, що «існуюча на сьогодні суперечність між незначним рівнем обізнаності адміністративно-управлінських працівників з теоретичними засадами управління вищими навчальними закладами та доцільністю творчого використання цих засад у сучасній управлінській практиці може бути подолана, зокрема, знанням й аналізом основних теорій управління ВНЗ» (Петренко, Пелех, Ю., & Пелех, Л., 2017). На підставі характеристики класичних теоретичних підходів, зокрема, проектно-орієнтованого, процесного, системного і стратегічного вони критично зазначили, що «недоліком схарактеризованих підходів є їх відносна застарілість, оскільки вони не враховують змін, що відбулися у зв'язку з імплементацією у практику управління вищими навчальними закладами положень Закону України «Про вищу освіту» (Петренко, Пелех, & Пелех 2017:34). Натомість вони пропонують перейти на інноваційне управління закладами вищої освіти. На їх думку, інноваційне управління «полягає у визначенні перспективних напрямів розвитку навчального закладу, у накопиченні необхідних ресурсів та його інноваційного потенціалу, у розробці і впровадженні розвитку педагогічної креативності та забезпечення конкурентоспроможності закладу» (Петренко, Пелех, Ю., & Пелех, Л., 2017:36).

М. Жиленко робить наголос на ключовій ролі керівника закладу вищої освіти у забезпеченні ефективності його діяльності (Жиленко, 2018). Зокрема, він звернув увагу на суперечність між вимогами до керівника ЗВО при обранні його за конкурсом, які визначені Законом України «Про вищу освіту», і рівнем компетентності, якою має володіти керівник для ефективної реалізації повноважень, що покладаються на нього цим же Законом. У зв'язку з цим М. Жиленко слушно зазначає: «Сьогодні в Україні відсутня система професійної підготовки керівників ЗВО всупереч тому, що якість та безпека життєдіяльності суспільства значною мірою визначаються ефективністю процесів формування та реалізації людського потенціалу при отриманні вищої освіти» (Жиленко, 2018:12). На його думку ця проблема має розв'язуватися через організацію системи формальної, неформальної та інформальної освіти. «В ситуації, коли вибори керівника відбулися і треба в короткі терміни включитись в існуючу систему управління, або створити свою, найбільш продуктивною буде неформальна та інформальна освіта»(Жиленко, 2018:14). Ним запропонована методика, «яка включає порядок визначення основних компонентів управлінської діяльності керівника в закладі вищої освіти, критерії оцінки її продуктивності, процедуру експертної оцінки діяльності керівника ЗВО і підрахунку підсумкового результату. Участь на всіх етапах: відбору, формулювання критеріїв, ранжування, визначення вагового коефіцієнта, порівняння результатів експертної оцінки і самооцінки надасть керівникові можливість усвідомити рівень власної готовності до

управлінської діяльності, визначити і проранжувати за критерієм значущості напрями самовдосконалення на основі внутрішньої мотивації» (Жиленко, 2018:14).

Таким чином, зроблений огляд публікацій, які за своєю тематикою наближені до назви статті автора, унаочнює плюралізм думок у баченні й розумінні сутності проблеми результативності та ефективності університетського управління, а також підходів до її розв'язання. Цим підтверджується невизначеність у дослідженні актуалізованої проблеми. Тому автор пропонує свій підхід і дещо іншу парадигму дослідження проблеми результативності та ефективності університетського управління.

Результати дослідження

Проблема визначення критеріїв результативності та ефективності будь-якого управління завжди актуальна, а університетського й поготів. Актуалізуючи визначену проблему, апелюємо до простих і водночас логічно переконливих тверджень. Виходимо з того, що будь-яке управління спрямоване на досягнення заздалегідь визначеної цілі, яка вимірюється певним результатом. Цілком очевидно, що управління не можна вважати результативним, якщо результат при здійсненні тієї чи іншої діяльності повністю або частково не відповідає цілі, на досягнення якої спрямовувалась ця діяльність. Але не все так очевидно з визначенням результативності управління в ситуаціях, коли отриманий результат при здійсненні тієї чи іншої діяльності повністю відповідає заданим параметрам цілі, яку необхідно було досягти. Щоб зняти цю невизначеність, необхідно з'ясувати ефективність досягнення результату, який відповідає цілі управління. Якщо результат і результативність є кількісними показниками управління, то ефективність – це якісний показник, який визначає ступінь використання витрат ресурсів (людських, матеріальних, фінансових та ін.) у досягненні того чи іншого результату.

У виробництві чи будь-якому бізнесі, де витрати на досягнення результату й сам результат мають вартісне вираження, ефективність є альфою й омегою управління. Особливо за умов, коли виробництво і бізнес є приватними та здійснюються в умовах ринкової економіки. В управлінні такими видами діяльності важко навіть уявити ситуації, коли результат не відповідає цілі управління. І зовсім не важко уявити реакцію управління на збитковий результат. Обов'язково будуть вжиті управлінські дії на те, щоб результат діяльності став, як мінімум, рентабельним, отже, ефективним, а як максимум, конкурентоспроможним на ринку його реалізації. У разі неможливості досягнути ефективного і конкурентоспроможного результату певного виду діяльності неминучий управлінський вердикт, що полягає в закритті збиткової діяльності. Цим проявляється закономірність управління тими видами діяльності, ефективність яких розраховується у вартісному вираженні через співвідношення отриманого ефекту до витрат, що його забезпечили.

Але не все так очевидно й однозначно з розумінням, усвідомленням та інтерпретацією сутності критерію ефективності у тих видах діяльності, в яких складно чи взагалі неможливо адекватно виразити вартістю витрати й отриманий завдяки їм результат. В управлінні такими видами діяльності може траплятись таке, коли їх результат може мати суттєві й навіть принципові розбіжності. Саме до таких видів діяльності відноситься й університетська діяльність, управління якої має орієнтуватись на певні критерії ефективності, які б спрямовували його на досягнення адекватного вимогам суспільства, зокрема, його ринків праці результату.

У приватних університетах ця проблема розв'язується інтегровано, все на тих же засадах окупності їхньої діяльності. Адже без самоокупності приватний заклад вищої освіти не

зможе функціонувати. Але тут, особливо в нашому суспільному контексті, постає питання стосовно того, наскільки результат діяльності такого самоокупного приватного ЗВО відповідає викликам українського суспільства, які належить долати особам з вищою освітою заради того щоб не лише здійснити успішну власну життєву кар'єру, а й зробити успішною й конкурентоспроможною Україну. Далі в її новітній державній незалежності ми побачили приклади надання номінальних освітніх послуг у сфері вищої освіти за моделлю мережевого маркетингу через філії деяких приватних ЗВО, вивіски яких з'являлись не лише в обласних і районних центрах, а навіть на дверях занедбаних сільських клубів. У залікових книжках осіб, які отримували легально офіційні дипломи державного зразка в таких філіях, прізвище одного й того ж викладача та його підпис могли фігурувати напроти двадцяти, а той більше навчальних дисциплін. Навіть до якості середньої освіти виникає підозра, коли в школі один вчитель веде уроки з трьох і більше предметів, наприклад, мови, хімії, математики. А про якість вищої освіти за таких обставин годі й мовити. З державними ЗВО ситуація у цьому сенсі ще більш невизначена, оскільки державні й приватні кошти, за рахунок яких здійснюється їхня діяльність і досягається результат, змішані між собою.

Для того щоб визначити через вартісне вираження ефективність університетської діяльності необхідно адекватно оцінити вартість витрат на її здійснення і вартість результату. Якщо проблеми з вартісною оцінкою витрат на університетську діяльність немає, то вона постає при вартісній оцінці результату цієї діяльності. І ця проблема стає очевидною, коли необхідно дати відповідь на прості, але доволі принципові у прагматичному вимірі питання. Наприклад, сумарний результат освітньої діяльності фіксується, легітимізується й репрезентується дипломом про вищу освіту єдиного державного зразка, який з однакової спеціальності отримують особи в різних ЗВО. Одні особи отримали свій диплом за результатами навчання в базовому університеті, в якому підготовка фахівців з цієї спеціальності має тривалу традицію, існують науково-педагогічні школи з більшості навчальних дисциплін, а не лишень профільних, які передбачені відповідними освітньо-професійними програмами. А інші особи з таких же спеціальностей отримали дипломи у філіях ЗВО, які щойно ліцензували у своїй освітній діяльності ці спеціальності й не мають не лише напрацьованого досвіду й науково-педагогічних шкіл, а й достатнього фахового забезпечення викладання профільних дисциплін та відповідного матеріально-технічного забезпечення.

Змодельовані ситуації є доволі характерними для нашої соціальної дійсності. У зв'язку з цим постає питання: «Чий результат освітньої діяльності ефективніший?» І тут з усією очевидністю постає проблема вибору критерію для визначення ефективності освітньої діяльності ЗВО. Якщо орієнтуватись на формальний критерій – диплом державного зразка, який урівнює випускників однакових спеціальностей, але різних ЗВО в їхній репрезентації на ринку праці, тоді маємо урівняти між собою і результати їх освітньої діяльності. Логіка підказує, що з однакових результатів ефективнішим буде той, який досягнуто з меншими витратами. В наших змодельованих ситуаціях ефективнішою являється освітня діяльність тих ЗВО та їхніх філій, які досягли результату з мінімально можливими витратами ресурсів на їх досягнення. Як бачимо, відповідь виявилась доволі простою.

І саме цією простотою пояснюється бум, точніше, гіпертрофоване розростання освітніх послуг у сфері вітчизняної вищої освіти, яке ми спостерігаємо за останню чверть століття. На матеріальній базі колишніх технікумів і профтехучилищ утворилися десятки нових закладів вищої освіти, а в існуючих ЗВО подвоїлась, а в деяких і потроїлась кількість ліцензованих спеціальностей. У переважній більшості таке гіпертрофоване розростання освітніх послуг у вищій освіті відбулося за рахунок розгортання підготовки фахівців з найменш витратних

спеціальностей. По суті орієнтація на таку ефективність освітньої діяльності звела її до заробляння грошей на легалізованій отриманими у всілякі способи державними ліцензіями реалізації дипломів про вищу освіту. В цьому контексті доречне зауваження щодо наявності попиту на дипломи про вищу освіту, які не підтверджуються її належною якістю. Адже, якби не було попиту на фальсифіковану вищу освіту, то не створювалася б і пропозиція по її наданню. Пояснення механізмів, які створюють такий попит в сучасному українському суспільстві буде зроблено дещо нижче.

Зараз розглянемо ситуацію, яка характеризує орієнтацію управління на досягнення ефективності наукової діяльності, без здійснення якої заклад вищої освіти стає простою школою. Прояви вульгарної комерціалізації вплинули на примітивізацію не лише освітньої, а й наукової діяльності. Це проявляється в тенденції посилення погоні за короткими грошима, які дають прикладні наукові розробки на замовлення, й послаблення уваги до фундаментальних досліджень, які неможливо відразу продати. Зазвичай фундаментальні дослідження значно дорожчі й не відразу окупуються, але без них закривається перспектива прикладних досліджень, які дешевші й самоокупні. Без фундаментальних досліджень всі прикладні наукові розробки в майбутньому приречені ставати банальними вдосконаленнями існуючих «велосипедів». Але комерціалізація наукової діяльності з позицій підприємницького підходу, яка супроводжує сучасну кризу класичних університетів, орієнтує управління нею не на перспективну, а на сьогоденну ефективність.

Як перша, так і друга розглянуті ситуації унаочнюють проблему визначення реальної ефективності освітньої і наукової діяльності закладів вищої освіти. Цілком очевидно, що через вартісне вираження реальну ефективність цих двох визначальних видів основної діяльності ЗВО визначити неможливо. Принаймні, цього не можна адекватно визначити на момент завершення навчання конкретною особою чи проведення наукового дослідження. Наприклад, як можна диференціювати у вартісному вираженні не дипломи, а реальних випускників однакової спеціальності в межах одного та різних ЗВО. Адже саме випускники, а не дипломи, є конкретними носіями результатів навчання, компетентності та якості вищої освіти. Або як порівняти у грошовому еквіваленті прикладну наукову розробку, яка реалізується, з результатами наукового дослідження, які за своєю вагомістю значно цінніші від неї, але ще не мають реалізації. У зв'язку з цим логічно постає наступне питання: «Який науковець цінніший для університету – той, що зосереджений на прикладних розробках, чи той, що здатний результативно проводити фундаментальні дослідження?»

А без коректної диференціації у вартісному вираженні результатів освітньої і наукової діяльності неможливо визначити, отже, й порівняти їхню ефективність. Цим зумовлюється необхідність визначення та обґрунтування альтернативних критеріїв, які б орієнтували управління на здійснення результативної і водночас ефективної діяльності ЗВО. На наш погляд, методологічно виправданою альтернативою в ситуаціях, коли орієнтація на кількісні показники стає некоректною, може бути апелювання до оціночних критеріїв за шкалами «не відповідне – відповідне», «гірше – краще» у визначенні зміни інтегрованих результатів освітньої та наукової діяльності. Тож нижче зупинимось на з'ясуванні та обґрунтуванні інтегрованих результатів не лише освітньої та наукової, а в цілому всієї університетської діяльності.

Як відомо, вся діяльність університету поділяється на такі її різновиди, як освітня, наукова, інноваційно-впроваджувальна, адміністративно-господарська, економічно-фінансова, міжнародна тощо. Як вся університетська діяльність, так і її різновиди здійснюються не навмання, а заради досягнення певних результатів, які мають відповідати цілям управління.

Інтегруючою ціллю, досягненню якої має бути підпорядкована вся діяльність, є місія закладу вищої освіти. Виходячи з цього, результативність університетської діяльності можна визначати через відповідність її результату визначеній меті університету. Шкала відповідності передбачає два крайніх варіанти «зовсім не відповідає місії» і «повністю відповідає місії», між якими можуть бути варіанти «частково відповідає місії» з різними рівнями відповідності. Перш ніж заглибитись у критичний аналіз крізь сформульовану щойно теоретичну шкалу результативності діяльності вітчизняних ЗВО, звернемо увагу на дві концептуальні проблеми методологічного характеру, без адекватного усвідомлення й розв'язання яких програмується системне відхилення від досягнення результату, який би відповідав місії університету. Складно проранжувати, яка з цих проблем перша, а яка друга, оскільки вони між собою нерозривно взаємопов'язані.

Тож одна проблема полягає у визначенні пріоритетів і підпорядкованості між різновидами університетської діяльності при здійсненні управління ними. За логікою реалізації місії університету пріоритет в управлінні має надаватись освітній діяльності. Навіть наукова діяльність, без якої заклад вищої освіти реально перестає бути таким, має підпорядковуватись їй. Наукові дослідження, які проводяться в контексті діяльності університету, цінні не тільки своїм результатом, а й процесом, до якого обов'язково повинні долучатися студенти. Науково-пошукова робота найрезультативніший та найефективніший засіб самоактуалізації і розвитку інтелектуального потенціалу особистості, яка нею реально займається. Студенти у процесі здобуття вищої освіти мають не лише засвоїти передбачені освітньо-професійною, тим паче, освітньо-науковою програмою вже існуючі знання, а й набути здатності продукувати свої та нові знання. Тому адміністративно-господарська й економічно-фінансова діяльність мають підпорядковуватись забезпеченню основних видів університетської діяльності. Так має бути за логікою управління, яке спрямоване на досягнення результатів, що визначені його ціллю. Проблема якраз і полягає саме в тому, що так не завжди буває, принаймні, в українській соціальній дійсності. Трапляється не поодинокі, а інколи й системно, коли в діяльності вітчизняних ЗВО освітня й наукова діяльність втрачають свій пріоритет у їхньому управлінні. Які бувають у нашій дійсності прояви такої невідповідності, проаналізуємо згодом.

А поки що про іншу проблему. Її суть полягає в тому, що університетське управління за парадигмою і стилем не диференціюється в залежності від видів діяльності, якими воно переймається. Справа в тому, що університет як соціальна система функціонує в іпостасях декількох організацій, зокрема, як освітня, наукова й господарська. Кожна з цих організацій структурована й керована відповідними підсистемами університетського управління, в якому превалює адміністрування, як найбільш консервативна управлінська парадигма. Цим зумовлюється й домінування авторитарного стилю управління у всіх організаційних структурах вітчизняних ЗВО. Тоді як освітня, особливо, наукова діяльність потребують демократизації соціального середовища, в якому вони здійснюються. Якщо адміністрування й жорстка вертикаль можуть певним чином виправдані в управлінні ЗВО як господарською організацією, то не знаходиться достатніх підстав для такого виправдання в управлінні закладом як освітньою й науковою установою. Якраз комерціалізація університетської діяльності, якою захопилися вітчизняні ЗВО, сприяє й вимагає жорсткішого адміністрування й контролю, що суперечить тенденціям демократизації як запоруки успішного й, головне, безпечного подальшого цивілізаційного розвитку не лише України, а й усього людства.

Спираючись на сформульовані вище відправні положення, розглянемо можливі варіанти більш менш адекватного визначення результативності й ефективності університетської діяльності. Орієнтуємось при цьому на місії ЗВО як інтегруючі цілі їхньої

діяльності, з якими мають порівнюватись результати цієї діяльності. Пересічний огляд сайтів вітчизняних ЗВО дає уявлення про їхні місії. Вони різняться між собою за змістом і спрямованістю на результат в широкому діапазоні від загально-декларативного, на кшталт, «працювати для нинішніх і наступних поколінь» до конкретно-амбітних – «готувати фахівців європейського і світового рівня». Чим загальнішого змісту місія, тим складніше визначити результативність діяльності, яка спрямовується на її виконання. І навпаки, конкретніша за спрямуванням місія полегшує таке визначення. Наприклад, складно запропонувати критерії визначення результативності виконання місії, яка орієнтує ЗВО «працювати для нинішніх і наступних поколінь». Зате в іншому варіанті місії «готувати фахівців європейського і світового рівня», яка орієнтує діяльність ЗВО на досягнення конкретнішого результату, проблем з таким визначенням немає. Зокрема, в якості критеріїв визначення результативності виконання такої місії можна взяти кількість студентів, здатних до мобільності в західноєвропейському просторі вищої освіти, і кількість випускників, конкурентоспроможних на європейських ринках праці. Через співвідношення кількості таких студентів і випускників до загальної чисельності студентів на потоці, який навчається чи випускається, можна визначити рівень результативності виконання місії як в розрізі окремих спеціальностей, так і в цілому по ЗВО.

Визначення кількості студентів, здатних до мобільності в європейський простір вищої освіти, та конкурентоспроможних випускників на європейських і світових ринках праці можна з високим рівнем достовірності зробити шляхом експертної самооцінки студентів і викладачів, які навчаються і викладають на конкретному курсі. Адже ті, хто нині навчаються і викладають у вітчизняних ЗВО, особливо в тих, які розгорнули широку міжнародну діяльність, мають достеменно уявлення про вимоги до мобільності в навчанні і працевлаштування в західноєвропейських країнах. Провчившись семестр і більше, кожен студент може оцінити не лише особисті, а й можливості колег, з якими навчається в одному потоці, на відповідність цим вимогам як у процесі навчання, так і на етапі випуску. Ще з більшою достовірністю таку диференційовану оцінку можуть зробити викладачі в розрізі своїх навчальних дисциплін. На підставі індивідуальних експертних оцінок студентів і викладачів нескладно визначити результат у межах курсів навчання і спеціальності в цілому, а потім вийти на підсумковий результат по ЗВО.

Абстрагуючись поки що від українських реалій, розглянемо суто теоретично можливі варіанти результативності діяльності ЗВО за критерієм цілі управління, яка передбачає підготовку фахівців європейського і світового рівня. Найвищий рівень результативності діяльності ЗВО за цим критерієм буде, коли всі студенти і випускники будуть здатні до мобільності в європейському просторі вищої освіти та працевлаштування в західноєвропейських країнах за здобутою спеціальністю. Погодьмось, що в нашій соціальній дійсності такий рівень результативності маловірогідний в межах якоїсь окремої спеціальності й зовсім невірогідний у цілому на рівні окремого вітчизняного ЗВО, принаймні, нині та в найближчій перспективі. Протилежністю зазначеному варіанту буде нульовий рівень результативності за обраним критерієм, що теж малоімовірно. Всі інші варіанти різного рівня результативності цілком можливі, але з різними ступенями вірогідності в залежності від цього рівня. Наприклад, актуальним у контексті вимог євроінтеграції, яка відбувається під прапором Болонського процесу, є двадцятивідсотковий рівень мобільності студентів у Європейському просторі вищої освіти. На забезпечення цього рівня мобільності зорієнтовані всі вітчизняні університети, які прагнуть успішної євроінтеграції, незалежно від змісту їхніх місій. Тому за цим конкретним критерієм можна порівнювати результативність, ефективність та конкурентоспроможність різних закладів вищої освіти у підготовці фахівців з однакової

спеціальності. Результативнішим буде той заклад вищої освіти, в якого вищий рівень досягнення результату за однаковим критерієм. Ефективнішим логічно вважати той ЗВО, який досягнув однакового чи вищого рівня результативності з меншими витратами. А конкурентоспроможність позитивно корелює з ефективністю. Чим ефективніший заклад вищої освіти порівняно з іншими ЗВО, тим він конкурентоспроможніший.

Розглянуті варіанти з орієнтацією на конкретний результат університетської діяльності дають певне уявлення про її ефективність через порівняння затрат на досягнення цього результату. Але вони все одно не дозволяють визначити ефективність через вартісне вираження. І все тому, що сам результат не піддається коректній вартісній оцінці. У нашому прикладі таким результатом є кількість студентів, здатних до мобільності в Європейському просторі вищої освіти і кількість випускників, рівень компетентності яких за здобутим фахом дозволяє їм працевлаштуватись у західноєвропейських країнах. Але це не однорідна кількість, на кшталт партії автомобілів однієї марки, які щойно зійшли з конвеєру і мають однакову вартість. Кількість студентів і випускників – це не знеособлена маса людських індивідів, а сукупність особистостей, кожна з яких неповторна своєю індивідуальністю й рівнем розвитку свого потенціалу як запорукою майбутньої життєвої кар'єри. Тому здатність студентів до мобільності, а випускників до працевлаштування слід розцінювати як їхню відповідність мінімальному критерію за аналогією з кваліфікаційними вимогами до членів олімпійських команд. Відомо, що з тих, хто успішно пройшов кваліфікаційний відбір, лише одиниці потім здобувають призові місця. Відповідно до зайнятих місць диференціюється й грошова винагорода спортсменів. Особливо показовою у цьому сенсі є диференціація у вартісному вираженні футбольних трансферів, яка корелює з рівнем майстерності і потенціалом футболістів.

Так і студенти, які здатні до мобільності в Європейському просторі вищої освіти, в залежності від свого особистісного потенціалу можуть продемонструвати різні результати й досягнення у процесі свого навчання. Ще більша диференціація буде спостерігатись у життєвій кар'єрі випускників, які конкурентоспроможні до працевлаштування на європейських ринках праці. Як будуть різнитися студенти і випускники у своїх досягненнях, це стане відомо лишень у майбутньому. Власне через ці здобутки в майбутньому як через своєрідний зворотний зв'язок і можна адекватно оцінювати результат освітньої діяльності ЗВО. Але цей результат неможливо виразити у грошовому еквіваленті, особливо у процесі навчання та на етапі випуску здобувачів вищої освіти. Ще складніше визначити у вартісному вираженні інтегральний результат діяльності ЗВО у разі його неконкретизованої місії, на виконання якої має орієнтуватись його управління.

«Окрім кількісних критеріїв, які мають вартісне вираження, необхідно задіяти якісні критерії результатів, на досягнення яких має орієнтуватись університетське управління. Ці критерії через оцінну шкалу «гірше – краще» мають орієнтувати управління закладу вищої освіти на покращення результатів як його окремих видів діяльності, так і діяльності в цілому. При цьому покращення результатів повинно досягатись не за будь-які витрати ресурсів, а за мінімально допустимі без погіршення їх якості. Лише за такого методологічного підходу можна розраховувати на підвищення ефективності університетської діяльності. Пам'ятаймо, що з підвищенням ефективності діяльності ЗВО збільшується його конкурентоспроможність, яку доречи логічно вважати інтегрованим індикатором корпоративної компетентності всіх учасників цієї діяльності.

Підставою для сформульованих вище тверджень є структура витрат на здійснення діяльності ЗВО, яка забезпечується людськими, матеріальними, фінансовими та іншими

ресурсами, визначальна роль серед яких належить людським. На відміну від інших ресурсів, які невідворотно витрачаються, людські ресурси у процесі їх використання самовідновлюються й розвиваються. Самовідновлення і розвиток людських ресурсів або людського капіталу тим кращий, чим розвиненіший особистісний потенціал учасників університетської діяльності. Понад це, рівень розвитку особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти є поточним і кінцевим результатом освітньої діяльності ЗВО. Адже, чим з розвиненішим особистісним потенціалом будуть його випускники, тим продуктивнішими вони будуть у своїй життєвій кар'єрі, отже, дорожчими у вартісному вираженні й навпаки. Своєю чергою розвиток особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти у процесі навчання залежить безпосередньо від рівня особистісного потенціалу академічного персоналу, з представниками якого вони взаємодіють. Від особистісного потенціалу науково-педагогічних працівників залежить не лише результативність освітньої, а й наукової діяльності. Тому саме на покращення розвитку особистісного потенціалу учасників університетської діяльності й має безпосередньо орієнтуватись управління цією діяльністю» (Рябченко, 2018:35). На перший погляд, обґрунтована в кінцевому підсумку пропозиція може видатись комусь банальною. Мовляв, це само собою зрозуміло. На що тоді, як не на розвиток особистості студента спрямована діяльність закладів вищої освіти.

Для того щоб запобігти скептичному погляду, який не визнає актуалізованої проблеми, нижче зробимо короткий критичний аналіз сучасної української соціальної дійсності, яка унаочнює її наявність. Спершу, як було обіцяно вище, розглянемо механізм суспільного попиту на фальсифіковану вищу освіту, який інтегровано дезорієнтує діяльність вітчизняних ЗВО і не спрямовує її на розвиток особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти, принаймні, такою мірою, як це робиться в західноєвропейських університетах. В західноєвропейських країнах оптимізована взаємодія розвитку закладів вищої освіти й суспільства. Модель такої взаємодії унаочнюється відповідною блок-схемою, яка була запропонована автором вперше в іншій публікації (Рябченко, 2017). «Спочатку визначимо основні складові оптимальної моделі взаємодії, яка має місце в країнах-лідерах світової спільноти так званого «золотого мільярда» населення нашої планети. А потім зробимо критичний аналіз стану взаємодії вітчизняних ЗВО з українським суспільством.

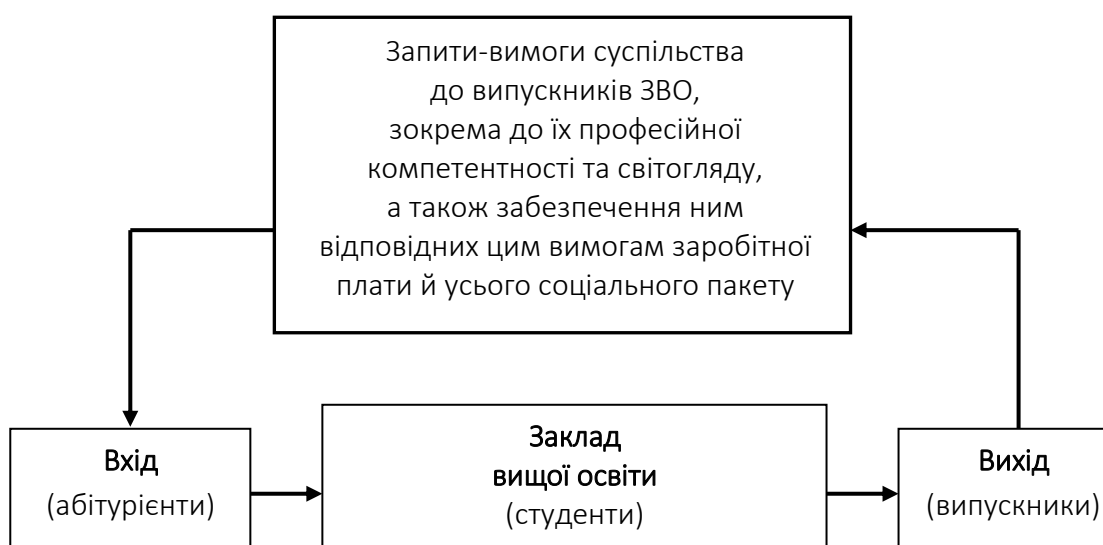


Рис 1.1. Блок-схема моделі взаємодії та розвитку ЗВО й суспільства

До основних складових оптимальної моделі взаємодії та розвитку ЗВО й суспільства логічно віднести наступне:

- чим вищі вимоги до компетентності випускників та адекватніша заробітна плата й соціальний пакет, тим вища вмотивованість студентів до здобуття реальної компетентності;
- чим більш вмотивовані студенти до здобуття реальної компетентності, тим вони вимогливіші до обрання ЗВО, який може задовольнити їх вимоги, до професіоналізму викладачів, матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу тощо;
- чим більша частка контингенту студентів, вмотивованих до здобуття реальної компетентності, тим потужніший саморозвиток ЗВО;
- чим більше працевлаштовуються в суспільстві випускників ЗВО з реальною компетентністю, тим якісніший розвиток такого суспільства.

Цілком очевидно, принаймні для тих, хто нині причетний до української вищої освіти, що немає оптимальної взаємодії між вітчизняними ЗВО й суспільством, зокрема з його ринками праці. Понад це, інколи складається враження, що ЗВО і вітчизняні ринки праці діють у паралельних площинах, які не перетинаються між собою. А суспільство в цілому подає на вхід освітньої діяльності ЗВО більше негативних сигналів, ніж позитивних, що у кінцевому підсумку призвело до ескалації на вітчизняних теренах номінальної освіти. Широкі можливості для працевлаштування в українському суспільстві особам не за критеріями реальної компетентності та відповідності їх світогляду посадам, на які вони претендують, а за формальною наявністю в них лише диплома про вищу освіту посприяли гіпертрофованому розростанню ринку освітніх послуг у сфері вищої освіти. Широкий попит не на реальну компетентність, а лишень на дипломи про вищу освіту девальював якість цієї освіти, призвів по суті до її легалізованої фальсифікації. Наявність значної чисельності невмотивованих до здобуття реальної конкурентоспроможної компетентності не лише гальмує саморозвиток закладів вищої освіти, у яких вони навчаються, а й сприяє їхній деградації» (Рябченко, 2017).

Діяльність такого деструктивного механізму для розвитку як людського капіталу, так й українського суспільства в цілому зумовлена відсутністю в ньому цивілізованого конкурентного середовища, що є своєю чергою наслідком монополізації політичної та економічної сфери в Україні як результату захоплення в ній держави кланово-олігархічними угрупованнями, що використовуюється ними як засіб для власного збагачення. Відповідно, розв'язання цієї комплексної системної багаторівневої проблеми має розпочинатись з усунення її першопричин і переходом до подолання похідних наслідків-причин другого і т. д. рівнів. А доки буде зламана кланово-олігархічна система влади в Україні та розбудована в ній демократично-правова держава, завдяки якій має бути сформоване здорове конкурентне середовище, мусимо в управлінні вітчизняними ЗВО брати до уваги негативний системний вплив суспільства на результати їхньої діяльності. А це означає, що університетське управління має досягати кращих результатів своєї діяльності не завдяки позитивному впливу суспільного контексту, як то є в західноєвропейських країнах, а навпаки, супроти механізмів негативної соціальної селекції, які діють у суспільстві, коли некомпетентність домінує над компетентністю. Як долається актуалізована проблема управлінням вітчизняних ЗВО, критично проаналізуємо це нижче.

З початку цього критичного аналізу візуально й умоглядно апелюємо до наведеної вище блок-схеми. Спираючись на цю блок-схему змоделюємо теоретично декілька варіантів забезпечення розвитку особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти як інтегрованого результату освітньої діяльності ЗВО. Логіка підказує, що результат на виході будь-якої діяльності, а не лише освітньої, буде тим кращим, чим кращі складові на вході, завдяки яким

забезпечується результат, і чим ефективнішим буде процес використання цих складових з орієнтацією на досягнення кращого результату. В нашому прикладі таким процесом є діяльність ЗВО, яка забезпечує розвиток особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти як запоруки їхньої успішної у продуктивному вимірі життєвої кар'єри. Адже, чим продуктивніші особи з вищою освітою, тим продуктивніше суспільство, в якому вони працюють, і тим благополучніше життя в такому суспільстві.

За однакових суспільних умов та нормативно-правового регламентування й регулювання вищої освіти, результати діяльності ЗВО різняться між собою. Це особливо помітно в порівнянні випускників однакових спеціальностей, але різних ЗВО. Ці результати варіюють від найкращих до найгірших чи навпаки. Розглянемо можливі ситуації, які ілюструють вплив тих чи інших чинників на розвиток особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти як інтегрованого результату діяльності ЗВО, зокрема:

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

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

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

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

Обмежимося цими варіантами ситуацій, які реально виникають та мають місце в соціальній дійсності. На наш погляд, їх цілком достатньо для своєрідної теоретичної матриці, через яку можна зробити більш менш адекватну експертну самооцінку потенційних можливостей свого закладу вищої освіти в забезпеченні розвитку особистісного потенціалу студентів. Через порівняльний критичний аналіз із зазначеними ситуаціями реального стану свого ЗВО таку самооцінку за бажання можуть зробити не лише суб'єкти управління, які достеменно знають що й як в ньому діється, а й інші учасники його діяльності, включаючи здобувачів вищої освіти. Автор же, абстрагуючись від оцінок у цьому сенсі конкретних ЗВО, має намір звернути увагу на певні загальні тенденції, які створюють передумови негативного впливу на розвиток особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти й представників академічного персоналу й на усунення яких має спрямовуватись університетське управління.

Розпочнемо з розгляду ключового чинника, а саме, контингенту студентів, зокрема, можливостей його формування та забезпечення його якості. В цьому сенсі в Україні протягом останніх двох десятиліть спостерігається негативна тенденція, яка зумовлена суперечністю між розростанням ринку послуг у сфері вищої освіти й демографічною кризою. Ця тенденція дійшла вже своєї крайньої межі, коли кількість ліцензованих місць для прийому на навчання у вітчизняних ЗВО перевищила чисельність випускників середніх шкіл.

Так у 2017 році в Україні кількість випускників шкіл III ступеню склала 203 тисячі й ЗВО I-II рівнів акредитації – 61,2 тисячі, а на початковий цикл навчання в заклади вищої освіти було зараховано 264,4 тисячі абітурієнтів (Вернер, 2018). Усереднене співвідношення випускників і вступників з наведеної статистики засвідчує про відсутність реального конкурсу серед абітурієнтів вітчизняних ЗВО, принаймні, більшості з них. Ті заклади вищої освіти, у яких відсутній конкурс серед абітурієнтів здійснюють не відбір, а набір студентів. За умови збереження зазначеної негативної тенденції з кожним роком буде збільшуватися кількість вітчизняних ЗВО, перед якими поставатиме проблема не лише якісного відбору, а й формування контингенту студентів в межах ліцензованих обсягів. Серед набраного, а не відібраного контингенту студентів опиняється значна частка осіб невмотивованих або навіть нездатних здобувати вищу освіту. Утримання в лавах студентів таких осіб заради збереження оплати за їх навчання деморалізує сумлінних студентів, які втрачають мотивацію у здобутті якісної освіти, орієнтуючись на занижені вимоги до своїх відстаючих колег. У кінцевому підсумку формування неякісного контингенту студентів на вході програмує нижчий результат на виході тобто на етапі випуску.

Для того щоб певним чином здолати таку запрограмованість закладу вищої освіти з гіршим контингентом студентів, необхідно створити у своєму середовищі кращі можливості для розвитку їхнього особистісного потенціалу. Можна не лише гіпотетично уявити, а й реально побачити заклади вищої освіти, одному з яких за допомогою реклами вдалося створити конкурсну ситуацію й завдяки цьому сформувати якісніший у порівнянні з іншим ЗВО контингент студентів. А в реальності виявилось, що у розрекламованого ЗВО значно обмеженіші можливості для якісного навчання й розвитку особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти. Тож успішне вирішення цієї задачі безпосередньо залежить від управління ЗВО. Одне управління може бути зорієнтованим на рекламу, яка в реальності постає популістським іміджем заради заробляння на видачі дипломів, а інше – на створення можливостей для досягнення конкретного результату, який з роками покращується і згодом формує репутацію престижного ЗВО, що гарантує надання якісної освіти. Безумовно тим, хто прагне її здобути. І в нашій українській соціальній дійсності, попри всі суспільні негаразди, вмотивована молодь з вищими балами ЗНО надає пріоритет саме тим університетам, які мають високу репутацію завдяки успішній життєвій кар'єрі їх випускників. І в таких університетах не виникає проблем з формуванням якісного контингенту студентів. Такі університети мають успішне майбутнє.

Імідж ЗВО, який не підтверджується відповідною репутацією може дати лише тимчасовий зиск від освітніх послуг, але він закриває перспективу подальшого успішного функціонування закладу. Імідж повинен підкріплюватися репутацією, а репутація має репрезентуватись адекватним іміджем. Між іміджем і репутацією існує відома суперечність, яка полягає в різній тривалості їх створення. Якщо імідж з використанням сучасних рекламних та інформаційних технологій можна створити в досить стислі терміни, то для формування репутації потрібен тривалий час. Репутація університету не за вивіскою, а за сутністю й духом формується багатьма роками й десятиліттями. Звідси постає пріоритет репутації над іміджем. З цього пріоритету виходить, що заради іміджу не можна втрачати репутацію.

На жаль, нині спостерігається тенденція зміщення пріоритетів у цьому сенсі, коли університети в гонитві за показниками іміджевих престижних рейтингів, запроваджують внутрішні рейтинги, в яких показники освітнього процесу, зокрема навчальної роботи науково-педагогічних працівників, беруться до уваги по залишковому принципу. Таким чином включаються механізми, які девальвують значущість навчальної роботи, роблять її неprestижною. За цієї умови для науково-педагогічного працівника, який прагне до високих

результатів у таких рейтингах, оскільки це крім престижу може ще й стимулюватися матеріально, студент стає обузою. Але ж репутація університету в суспільстві формується не завдяки індексам цитувань у престижних чи просто іміджевих наукових виданнях, за якими зараз в Україні розгорнулася справжня погоня. Репутація складається роками й десятиліттями із життєвих здобутків і кар'єрних досягнень випускників університету. Втрата пріоритету орієнтації діяльності університету на розвиток особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти неминуче програмує втрату його репутації. Репутація має високу ціну і її на відміну від іміджу за гроші не купиш. Репутація університету – це результат кропіткої і самовідданої праці багатьох поколінь студентів і не одного покоління академічного персоналу. Тому є всі підстави вважати її найдорожчим ресурсом університету, який ні в якому разі не можна розмінювати на дріб'язки.

Далі побіжно зазначимо інші проблеми, які постають у процесі навчання здобувачів вищої освіти і стримують розвиток їх особистісного потенціалу, й на розв'язання яких має спрямовуватись управління заради покращення результату діяльності ЗВО. Для цього зіпремось на проведений вище аналіз і зафіксуємо нашу увагу на особистості студента, яка з'являється на вході в середовище ЗВО, а потім виходить з нього після завершення навчання. Широкий загаль першокурсників, перебуваючи у віковій стадії пізнього юнацтва і ранньої дорослості, заходять в університетське середовище зі сформованою особистістю, яка має певний рівень розвитку. Зараз не беремо до уваги те, що серед загалу першокурсників можуть бути особи з інфантильною особистістю або особи, які поступили в ЗВО щоб уникнути безробіття або призову на військову службу. Це є теж важливою проблемою, але вона потребує окремого аналізу. У цьому контексті обмежимося лише зауваженням. Частка таких осіб буде тим більшою, чим нижчі вимоги до абітурієнтів при вступі й до студентів у навчанні. Мову зараз ведемо про тих студентів, які поступили з намірами за час навчання на обраній спеціальності в конкретному ЗВО набути додаткового змістовного і якісного розвитку своєї особистості, що дозволить їм зробити успішну життєву кар'єру.

Тож як теоретично, так і практично маємо орієнтуватись на певну позитивну дельту між рівнем особистісного потенціалу випускника, який виходить із ЗВО у самостійне життя, і рівнем цього потенціалу першокурсника, коли той свого часу вперше переступив поріг ЗВО. При цьому маємо не забувати, що особистість є не одновимірною, а багатовимірною властивістю людини. Тому в нашому аналізові звертаємо увагу не лише на ті виміри, за якими забезпечується і спостерігається розвиток особистості студента у процесі навчання, а й акцентуємо ті виміри, за якими особистість може не розвиватися або взагалі деградувати під впливом певних чинників як ЗВО, так і зовнішнього середовища.

Поки що визначаємо позитивну дельту розвитку особистісного потенціалу студента як своєрідний критерій результативності діяльності ЗВО. Погодьмось, що на момент випуску реально визначити цей результат можуть лише студенти суто індивідуально, оскільки кожен з них достеменно знає яким приходив до ЗВО і яким виходить з нього в самостійне життя. На індивідуальному рівні результативність тим вища, чим більша дельта розвитку власної особистості за період навчання. Тоді на рівні ЗВО інтегрований результат буде тим кращим, чим чисельнішою буде кількість студентів з вищим розвитком їхньої особистості. Результативнішим за критерієм розвитку особистісного потенціалу студентів методологічно коректно вважати той ЗВО, випускники якого продуктивніші й успішніші у своїй життєвій кар'єрі в порівнянні зі своїми колегами, які здобули таку ж спеціальність в інших закладах вищої освіти. Залишаємо відкритим питання щодо критеріїв, за якими має визначатись продуктивність та успішність життєвої кар'єри осіб з вищою освітою. Але якими б конкретно

визначеними не були ці критерії маємо усвідомлювати, що все одно вони зведуться під спільний знаменник закономірності, концептуальна сутність якої полягає в наступному: «Чим більша частка в суспільстві продуктивніших й успішніших осіб з вищою освітою, тим продуктивніше й успішніше таке суспільство.»

Тож конкретизуємо найважливіші виміри, за якими особистість людини має й може продовжити свій розвиток протягом навчання, перебуваючи в статусі студента, за наявності якого і вживається термінологічне словосполучення «особистість студента». Хоча нині й актуалізувалось навчання протягом всього життя, але вічних студентів не буває, оскільки до післядипломної освіти й самоосвіти долучаються особи, які мають інші соціальні статуси. Без сумніву можна розраховувати на позитивний приріст в розвитку особистості студента за рахунок набуття у процесі навчання професійної компетентності. Навіть особи з найнижчим рівнем успішності, які у всякі способи дійшли до отримання диплому, будуть у цьому вимірі мати позитивну дельту розвитку свого особистісного потенціалу. Якого рівня може бути професійна компетентність, залежить від вмотивованості і здатності конкретної особистості та умов і можливостей, які надає для її набуття заклад вищої освіти. І знов акцентуємо критерії, на які має орієнтуватись університетське управління. Чим з вищим особистісним потенціалом формується контингент студентів, чим більше вони вмотивовані до здобуття якісної вищої освіти й чим кращі для цього їм надаються можливості, тим з вищим рівнем компетентності випускники. Відповідно, тим вища результативність діяльності ЗВО за виміром професійної компетентності його випускників.

Професійна компетентність, як відомо, є комплексним феноменом, який має багато вимірів, що визначаються його складовими. Щоб не втонути в цій багатовимірності, не будемо деталізувати складові професійної компетентності осіб, які її здобувають на бакалаврському й магістерському освітніх рівнях. Згадаємо лише, що професійна компетентність або компетентність за спеціальністю нормативно деталізується на окремі підгрупи компетентностей, які своєю чергою поділяються на конкретні компетентності. Детально з їх переліком можна познайомитись у відповідних нормативних документах і чисельних публікаціях, яких вже тисячі, присвячених компетентнісному підходу у вищій освіті. *Зараз важливо звернути увагу на суперечність між формальною зарегламентованістю класифікацій, визначень, змісту конкретних компетентностей і віддзеркаленням цієї формалізованої деталізації в реальній компетентності, носієм якої стає здобувач вищої освіти.* Це є окремим проявом суперечності методологічного характеру між фрагментарним, механістичним підходом у розгляді розвитку особистості та її цілісності, що не піддається механічному поділу. Те що в теорії, зокрема педагогічній, оскільки вона чи не найбільше захоплюється такою формальною фрагментизацією, з легкістю структурується, відокремлюється й розкладається по комірках і полицках, в особистості неможливо відділити й відокремлено від інших компонентів побачити його функціонування.

Наприклад, чи не в кожному дисертаційному дослідженні, присвяченому формуванню того чи іншого різновиду компетентності використовуються структурно-функціональні моделі, в яких виокремлюються мотиваційно-ціннісний, когнітивно-пізнавальний, операційно-діяльнісний, рефлексивно-особистісний, конативний, процесуальний, теоретико-методологічний, організаційно-змістовний, діагностичний, дослідницький та інші компоненти. За підсумками проведених педагогічних експериментів зміни цих компонентів в особистостях студентів вимірюються, а достовірність цих вимірів підтверджується відповідною статистичною обробкою. Методологічна некоректність обчислення результатів досліджень у такій парадигмі автором була обґрунтована у попередній публікації цього часопису (Рябченко, 2018). В цьому

контексті залишається порекомендувати таким дослідникам шляхом інтроспекції чи якимись іншими зручними для них методами спробувати структурувати на зазначені компоненти власну особистість та за допомогою самооцінки збагнути як кожен з цих компонентів змінюється у відсотковому вираженні в наслідок тих чи інших педагогічних впливів і внутрішніх зусиль.

Ми ж на завершення публікації звернемо увагу на те, про що у нас дуже багато пишеться, а ще більше говориться, а саме, про всебічний розвиток особистості студента протягом навчання в закладі вищої освіти. Це дійсно надзвичайно актуальна й багатогранна проблема, яка потребує перманентного розв'язання доти є студенти в ЗВО. В цьому контексті зробимо наголос лишень на двох аспектах актуалізованої проблеми, очевидність і важливість яких неможливо спростувати та заперечити. По-перше це те, що всебічний розвиток особистості студента забезпечується набуттям окрім суто професійної компетентності ще й інших життєво важливих здатностей та подальшим розвитком раніше сформованих складових і властивостей особистості. По-друге, визначальна роль у набутті нових і подальшому розвитку раніше набутих компетентностей відводиться й належить соціокультурному середовищу закладу вищої освіти, в якому студент навчається. Критичний погляд крізь призму зазначених аспектів одразу висвітлює цілий спектр проблем, які стоять на шляху всебічного розвитку особистості студента у вітчизняних ЗВО. Позначимо лише деякі з цих проблем.

Всебічний розвиток особистості для більшості студентів, які стають першокурсниками, продовжується, а не розпочинається. Багато першокурсників окрім знань, які вони здобували в загальноосвітніх закладах, починаючи з ранніх дитячих років, залучались тією чи іншою мірою до всебічного розвитку власної особистості. Таке залучення, як правило, не обмежується заняттями в гуртках і спортивних секціях своєї школи поза розкладом обов'язкових занять. Цьому слугує мережа державних і приватних закладів та різноманітних структур позашкільної освіти, в яких діти шкільного віку під професійним супроводом розвивають власний творчий потенціал у залежності від своїх природних схильностей та інтересів. З цими набутками у всебічному розвитку власної особистості вчорашні школярі стають студентами.

І тут постають доречні й цілком логічні питання:

- Які створені можливості в соціокультурному середовищі конкретного ЗВО для того щоб окрім суто професійної компетентності студенти могли розвивати інші важливі здатності та складові своєї особистості, принаймні, хоча б ті, які вони раніше сформували й розвинули до вступу на навчання в цей заклад освіти?
- Які можливості в цьому середовищі для забезпечення змістовного дозвілля студентів у вільний від навчальної роботи час, яке б, як максимум, сприяло всебічному розвитку їхнього особистісного потенціалу, а як мінімум, застерігало від деградації їх особистості?
- Як це середовище впливає на підтримання чи формування здорового способу життя студентів, сприяє відмові від раніше набутих ними звичок (куріння, вживання алкоголю, наркотиків тощо) та застерігає їх від набуття цих чи інших шкідливих звичок?
- І чи можна вважати успішною діяльність ЗВО, в соціальному середовищі якого студенти поряд з набуттям професійної компетентності, бодай високої, втрачають у розвитку інших життєво важливих складових власної особистості, набувають шкідливі звички, відлучаються від раніше сформованого здорового способу життя?

Останнє питання риторичне, разом з яким всі попередні, повинні бути наріжними критеріями зворотного зв'язку управління закладу вищої освіти, пріоритетною задачею якого має бути формування такого соціокультурного середовища, яке б, як мінімум, забезпечувало студентів від деградації їх особистостей, а як максимум, сприяло всебічному розвитку їх особистісного потенціалу та його успішній реалізації. Однією з ключових проблем в забезпеченні студентів від деградації їх особистостей є змістовне заповнення їх вільного часу, перш за все, самостійною навчальною роботою та залученням до реальної науково-дослідної роботи, якою професійно займаються науково-педагогічні працівники. Ця проблема була актуальною завжди, але останніми роками вона загострилася суттєвим скороченням аудиторних занять і винесенням значного обсягу навчального матеріалу на самостійне опрацювання студентами. Аудиторна зайнятість студентів у вітчизняних закладах вищої освіти зменшилась, а реального завантаження їх самостійною навчальною роботою не відбулося. Залучення студентів до реальної наукової роботи у нас залишається традиційно низьким. Участь у студентських кружках при кафедрах, з огляду на те як вона відбувається, лише номінально можна вважати науковою роботою, принаймні, для широкого загалу студентів, які числяться в таких кружках. Окремими проблемами у цьому сенсі є можливості ЗВО в залученні широкого загалу студентів до культурно-масової і спортивно-масової роботи. Всі ці проблеми потребують конкретного розв'язання управлінням закладу вищої освіти, виходячи з реальних умов і можливостей його середовища.

Зараз ведемо мову про можливості впливу соціокультурного середовища ЗВО на широкий загал студентів, а не на незначний відсоток з них. Такий вплив може бути як позитивним, так і негативним. Позитивний вплив сприяє розвитку особистісного потенціалу широкого загалу студентів, а негативний – навпаки, гальмує чи блокує його або взагалі призводить до певних втрат у розвитку особистості, що може характеризуватися як її деградація. У загальному контингенті студентів завжди знайдеться певна меншість, особистість яких буде розвиватися чи змінюватися не завдяки, а всупереч позитивному чи негативному впливу соціокультурного середовища ЗВО, в якому вони навчаються. Те, що суперечить позитивному за визначенням не корелює з розвитком особистості. Маємо звернути увагу на феномени високого розвитку особистісного потенціалу студентів всупереч не лише відсутності сприятливих можливостей для цього, а й негативного впливу соціокультурного середовища на нього, які нерідко трапляються у вітчизняних закладах вищої освіти.

Такі випадки не охоплюють широкий загал студентів, розвиток особистісного потенціалу яких корелює з позитивними умовами для цього соціокультурного середовища їхнього закладу вищої освіти, а тому не є закономірними. Такий прояв «всупереч» красномовно підтверджує визначальну роль мотивації і самоактуалізації особистості студента не лише у навчанні, а й у всебічному розвитку власного потенціалу. Трапляється, що такими феноменами саморозвитку «всупереч» особистісного потенціалу студентів приховується відсутність належних умов у соціокультурному середовищі ЗВО, завдяки яким був би успішнішим розвиток особистостей широкого загалу студентів. І це є системною проблемою вітчизняної вищої освіти, що підтверджується випускниками однакових спеціальностей, але різних ЗВО. Зовнішнє інституційне нормативно-правове регламентування для одних і тих же спеціальностей однакове, дипломи державного зразка однакові, а випускники різні за рівнем розвитку свого особистісного потенціалу й не лише у вимірі професійної компетентності. Як різні між собою і заклади вищої освіти, у яких вони навчалися. А різняться між собою ЗВО визначально своїм соціокультурним середовищем. Щоб переконатись якою може бути ця

різниця, достатньо порівняти між собою можливості впливу соціокультурного середовища на розвиток особистісного потенціалу студентів класичного університету, який має тривалу історію, розвинені наукові школи, відомих і авторитетних вчених, із середовищем філії новоствореного закладу вищої освіти.

Поставленими вище питаннями автор актуалізує концептуальні проблеми всебічного розвитку особистості студента, які потребують подальшого системного дослідження та висвітлення, що має сприяти адекватному розумінню й осмисленню цих проблем, без чого унеможливується їх успішне розв'язання. А без розв'язання актуалізованих проблем, будь-які інші досягнення діяльності закладу вищої освіти мають другорядний або взагалі втрачають сенс.

Висновки

1. Аналіз досвіду управління у вітчизняних університетах виявив системні вади, які характерні для більшості з них та зумовлюють результативність їхньої діяльності, що не відповідає суспільним і глобальним цивілізаційним викликам, які належить долати особам з вищою освітою, щоб підняти на належний рівень конкурентоспроможність України як запоруку її успішного суспільно-економічного розвитку, зокрема:

➤ Домінування адміністрування, яке тяжіє до авторитарного стилю, в управлінні університетською діяльністю, що блокує або робить номінальним запровадження механізмів врядування в соціальне середовище закладу освіти.

➤ Зміщення пріоритетів в управлінні різновидами університетської діяльності (освітньою, науково-інноваційною, впроваджувано-консультаційною, господарською, комерційно-фінансовою), яке підпорядковує її основні види (освітню, науково-інноваційну) обслуговуючим – господарській та комерційно-фінансовій.

➤ Комерціалізація університетської діяльності сприяє і вимагає жорсткішого адміністрування й контролю, що суперечить демократизації соціального середовища, яка має відбуватися завдяки запровадженню механізмів врядування.

➤ Здійснення контролю як зворотного зв'язку в управлінні за другорядними показниками і критеріями, що супроводжується надмірною формалізацією та бюрократизацією, яка вимагає від науково-педагогічних працівників матеріалів і документів, що не сприяють результативності та ефективності їхньої роботи, а лише позначають її та поглинають лівову частку їх робочого часу й творчого потенціалу на підготовку.

➤ Утримання на короткій мотузці науково-педагогічних працівників у трудових відносинах з адміністрацією, особливо у приватних ЗВО, робить їх залежними від керівництва, що суперечить як демократизації соціального середовища університету, так і запровадженню в ньому механізмів врядування.

➤ Запровадження внутрішніх рейтингів, в яких показники освітнього процесу, зокрема навчальної роботи науково-педагогічних працівників, беруться до уваги по залишковому принципу. Таким чином включаються механізми, які девальвують значущість навчальної роботи, роблять її неprestижною. За цієї умови для науково-педагогічного працівника, який прагне до високих результатів у таких рейтингах, оскільки це крім престижу може ще й стимулюватися матеріально, студент стає обузою.

2. Університетське управління за парадигмою і стилем не диференціюється в залежності від видів діяльності, якими воно переймається. Справа в тому, що університет як соціальна система функціонує в іпостасях декількох організацій, зокрема, як освітня, наукова й господарська. Кожна з цих організацій структурована й керована відповідними підсистемами

управління, в якому в цілому превалює адміністрування як найбільш консервативна парадигма. Цим власне й зумовлюється домінування авторитарного стилю управління у всіх організаційних структурах вітчизняних закладів вищої освіти. Тоді як освітня, особливо, наукова діяльність потребують демократизації соціального середовища, в якому вони здійснюються. Якщо адміністрування й жорстка вертикаль можуть певним чином виправдані в управлінні ЗВО як господарською організацією, то не знаходиться достатніх підстав для такого виправдання в управлінні закладом як освітньою й науковою установою.

3. Аналіз місій вітчизняних університетів справляє враження, що багато з них мають суто декларативний, а не мобілізуючий на досягнення реальних результатів зміст. У такому разі місія носить формальний характер і не відіграє інтегруючої мети, на яку повинно орієнтуватись управління і спрямовувати на її реалізацію діяльність закладу вищої освіти.

4. Орієнтація управління закладу вищої освіти на досягнення ефективності освітньої діяльності через співвідношення у вартісному вираженні отриманого прибутку до витрат на її здійснення призводить до девальвації якості вищої освіти. Це підтверджується ринком освітніх послуг у сфері вищої освіти України, який набув гіпертрофованого розміру, що перевищує попит на дипломи про вищу освіту, які не підтверджуються конкурентоспроможною компетентністю їх власників.

5. Комерціалізація наукової діяльності, якій надає пріоритет університетське управління, включила механізми погоні за короткими грошима, який стимулює прикладні дослідження і згортає обсяги фундаментальних досліджень, що потребують довгих грошей тобто інвестицій, які не дають швидкої віддачі. А без фундаментальних досліджень всі прикладні наукові розробки в майбутньому приречені ставати банальними вдосконаленнями існуючих «велосипедів». Комерціалізація наукової діяльності з позицій підприємницького підходу орієнтує управління нею не на перспективну, а на сьогоденну ефективність.

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

7. Діяльність закладів вищої освіти забезпечується людськими, матеріальними, фінансовими та іншими ресурсами, визначальна роль серед яких належить людським. На відміну від інших ресурсів, які невідворотно витрачаються, людські ресурси у процесі їх використання самовідновлюються й розвиваються. Самовідновлення й розвиток людських ресурсів або людського капіталу тим кращий, чим розвиненіший особистісний потенціал учасників університетської діяльності. Понад це, рівень розвитку особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти є поточним і кінцевим результатом освітньої діяльності ЗВО. Адже, чим з розвиненішим особистісним потенціалом будуть його випускники, тим продуктивнішими вони будуть в своїй життєвій кар'єрі, отже, дорожчими у вартісному вираженні й навпаки. Чим продуктивніші особи з вищою освітою, тим продуктивніше суспільство, в якому вони працюють, і тим благополучніше життя в такому суспільстві. Саме

цього не вистачає нині Україні, щоб вона стала й конкурентоспроможною, і заможною. Своєю чергою розвиток особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти у процесі навчання залежить безпосередньо від рівня особистісного потенціалу академічного персоналу, з представниками якого вони взаємодіють. Від особистісного потенціалу науково-педагогічних працівників залежить не лише результативність освітньої, а й наукової діяльності. Тому саме на покращення розвитку особистісного потенціалу учасників університетської діяльності й має безпосередньо орієнтуватись управління цією діяльністю.

8. У конкуренції за збереження студентських місць шляхом не відбору кращих абітурієнтів, а підбирання усіх бажаних стати студентами, вітчизняні заклади вищої освіти надають перевагу створенню популістського іміджу, а декотрі – рекламі неіснуючого іміджу, не дбаючи при цьому за свою репутацію. Між іміджем і репутацією існує суперечність, яка полягає в різній тривалості їх створення. Якщо імідж, а тим паче рекламу іміджу, з використанням сучасних рекламних та інформаційних технологій можна створити в досить стислі терміни, то для формування репутації потрібен тривалий час. Репутація університету не за вівіскою, а за сутністю й духом формується багатьма роками й десятиліттями. Звідси постає пріоритет репутації над іміджем. З цього пріоритету виходить, що заради іміджу не можна втрачати репутацію. Репутація складається десятиліттями із життєвих здобутків і кар'єрних досягнень випускників університету. Втрата пріоритету орієнтації діяльності університету на розвиток особистісного потенціалу здобувачів вищої освіти неминуче програє втрати його репутації. Репутація має високу ціну і її на відміну від іміджу за гроші не купиш. Репутація університету – це результат кропіткої і самовідданої праці багатьох поколінь студентів і не одного покоління академічного персоналу. Тому є всі підстави вважати її найдорожчим ресурсом університету, який ні в якому разі не можна розмінювати на дріб'язки.

Бібліографічні посилання

- Вернер, І. (ред.). (2018). *Статистичний щорічник України за 2017 рік. Державна служба статистики України*. Київ: ТОВ «Видавництво «Консультант».
- Грищенко, І.М., Цимбаленко, Н.В., & Нефедова, Т.М. (2015). Підвищення ефективності діяльності вищих навчальних закладів як передумова забезпечення потреб ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*, 2, 32-35. Отримано з file:///D:/documents/Downloads/rpzn_2015_2_8.pdf
- Жиленко, М. (2018). Оцінка ефективності управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка*, 1 (7), 11-14. Отримано з <file:///D:/documents/Downloads/43-93-1-SM.pdf>
- Матюх, С. А. (2014). Методика інтегральної оцінки ефективності діяльності вищого навчального закладу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*, 5 (2), 167-170. Отримано з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29_46
- Моргулець, О.Б. (2017) *Методологічні основи управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку послуг*. (Автореферат дисертації доктора економічних наук). Київський національний університет технологій і дизайну, Київ.
- Петренко, О.Б., Пелех, Ю.В., & Пелех, Л.Р. (2017). Інноваційне управління вищими навчальними закладами: теоретичний аналіз проблеми. *Інноватика у вихованні*, 5, 31-40.

- Рожнова, Т.Є. (2013). Критерії та показники оцінювання результативності управління ВНЗ на засадах інноваційних технологій. *Витоки педагогічної майстерності. Серія : Педагогічні науки*, 11, 289-295.
- Рябченко, В.І. (2017). Особистість студента і заклад вищої освіти в суспільному та глобальному контекстах: концептуальні проблеми взаємодії та розвитку. *Особистість студента і соціокультурне середовище університету в суспільному контексті. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Київ, 59-65. Отримано з https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/Konferentsiya-Student-Materialy_2017.pdf
- Рябченко, В. (2018). Теоретичні основи впливу соціального середовища на ефективне врядування в українських університетах: світоглядно-компетентнісний аспект. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку щодо механізмів реалізації ефективного врядування в університетах: препринт (аналітичні матеріали) (частина I)*. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України.

References

- Verner, I. (red.). (2018). *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2017 rik* [Statistical Yearbook of Ukraine for 2017. State Statistics Service of Ukraine]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv: TOV «Vydavnytstvo «Konsultant». (in Ukrainian).
- Hryshchenko, I.M., Tsymbalenko, N.V., & Nefedova, T.M. (2015). Pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti vyshchykh navchalnykh zakladiv yak peredumova zabezpechennia potreb rynku pratsi [Improving the efficiency of higher education institutions as a prerequisite to meet labor market needs]. *Rynok pratsi ta zainiatist naseleння*, 2, 32-35. Otrymano z file:///D:/documents/Downloads/rpzn_2015_2_8.pdf. (in Ukrainian).
- Zhylenko, M. (2018). Otsinka efektyvnosti upravlinskoi diialnosti kerivnyka zakladu vyshchoi osvity [Evaluation of the effectiveness of managerial activity of the head of higher education institution]. *Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka*, 1 (7), 11-14. Otrymano z <file:///D:/documents/Downloads/43-93-1-SM.pdf>. (in Ukrainian).
- Matiukh, S. A. (2014). Metodyka intehralnoi otsinky efektyvnosti diialnosti vyshchoho navchalnoho zakladu [Methods of integral evaluation of the effectiveness of the higher education institution]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky*, 5 (2). 167-170. Otrymano z http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29__46. (in Ukrainian).
- Morhulets, O.B. (2017) Metodolohichni osnovy upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom yak subiekтом rynku posluh [Methodological foundations of higher education institution management as a subject of services market]. (Avtoreferat dysertatsii doktora ekonomichnykh nauk). Kyivskiy natsionalnyi universytet tekhnolohii i dyzainu, Kyiv. (in Ukrainian).
- Petrenko, O.B., Pelekh, Yu.V., & Pelekh, L.R. (2017). Innovatsiine upravlinnia vyshchymy navchalnymy zakladamy: teoretychnyi analiz problemy [Innovative management of higher education institutions: theoretical analysis of the problem]. *Innovatyka u vykhovanni*, 5, 31-40. (in Ukrainian).
- Rozhnova, T.Ie. (2013). Kryterii ta pokaznyky otsiniuvannia rezultatyvnosti upravlinnia VNZ na zasadaх innovatsiinykh tekhnolohii [Criteria and indicators for evaluating the effectiveness

- of university management on the basis of innovative technologies]. Vytoky pedahohichnoi maisternosti. Seriia : Pedahohichni nauky, 11, 289-295. (in Ukrainian).
- Riabchenko, V.I. (2017). Osobystist studenta i zaklad vyshchoi osvity v suspilnomu ta hlobalnomu kontekstakh: kontseptualni problemy vzaiemodii ta rozvytku [Student personality and institution of higher education in social and global contexts: conceptual problems of interaction and development]. Osobystist studenta i sotsiokulturne seredovyshe universytetu v suspilnomu konteksti. Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Kyiv, 59-65. Otrymano z https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/Konferentsiya-Student-Materialy_2017.pdf. (in Ukrainian).
- Riabchenko, V. (2018). Teoretychni osnovy vplyvu sotsialnoho seredovyscha na efektyvne vriaduvannia v ukrainskykh universytetakh: svitohliadno-kompetentnisnyi aspekt [Theoretical foundations of the influence of the social environment on effective governance in Ukrainian universities: a worldview-competent aspect]. Analiz providnoho vitchyznianoho ta zarubizhnoho dosvidu rozvytku shchodo mekhanizmiv realizatsii efektyvnoho vriaduvannia v universytetakh: prepynt (analitychni materialy) (chastyna I). Kyiv: Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy. (in Ukrainian).

Ryabchenko Volodymyr

Developing the Personal Potential of Academic Staff and Higher Education Applicants as an Integrated Criterion for the Performance and Effectiveness of University Management

Abstract

The development of the personal potential of academic staff and higher education applicants as an integrated criterion for the effectiveness and efficiency of university management is substantiated in the article. To give ground to his position, the author proceeded from determination of the effectiveness and efficiency of university activities. The effectiveness of university activities is defined as the degree of compliance with the result secured by the goal it pursued. The efficiency of university activities is a qualitative indicator that determines the degree of use of resources (human, material, financial, etc.) in achieving a particular result. Methodological incorrectness of determination of efficiency of university activities by formal criteria is emphasized. In particular, the diploma of higher education regardless of the level of competence and development of the personal potential of its owner. The impossibility of correct differentiation in the value expression of the results of educational and scientific activities of the university is proved. The necessity of defining and substantiating alternative criteria that would orient the management to ensuring the effective and efficient operation of the higher education institution is kept current. In case of incorrect appeal to quantitative criteria, it is suggested for the management to focus on evaluation of criteria in determining the results of university activities. Assessment scales of such relevance are recommended. They should guide the management of a higher education institution to improve the activities. At the same time, the improvement of results should be achieved not at any cost of resources, but at the minimum permissible without deteriorating their quality. It is noted that only with the use of such methodological approach the efficiency of the university's activity as a guarantee of its competitiveness can increase. The competitiveness of the university is proposed to be considered as an integrated indicator of corporate competence of all participants of its activities, including managers, academic staff and applicants for higher education.

It is emphasized that unlike other resources that are inevitably spent, human resources in the process of their use are self-renewing and developing. Self-renewal and the development of human resources or human capital are better the more developed the personal potential of university participants is. In addition, the level of development of the personal potential of higher education applicants is the current and final result of the university's educational activities. The more advanced personal potential the university graduates have, the more productive they will be in their careers, therefore, more expensive in terms of value and vice versa. After all, the more productive persons with higher education, the more productive the society in which they work is and the more prosperous life in such a society is. In its turn, the development of the personal potential of higher education applicants in the learning process depends directly on the level of personal capacity development of the academic staff with whom they interact. Not only the effectiveness of educational but also scientific activities depends on the personal potential of academic staff.

Key words: academic staff, higher education applicants, personal potential, performance, efficiency, development, university, management.

Інформація про автора:

Володимир Рябченко

- доктор філософських наук, старший науковий співробітник
- завідувач відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти
- Інститут вищої освіти НАПН України
- Україна
- ORCID: 0000-0001-6404-1045
- e-mail: rvivan@ukr.net

Ryabchenko Volodymyr

- Doctor of Sciences (Dr. Hab.) in Philosophy
- Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine,
- Head of the Department of Leadership and Institutional Development of Higher Education
- Ukraine