

Добко Т. Університет, академічна культура і забезпечення якості / Тарас Добко // Імператив якості: вчимося цінувати і оцінювати вищу освіту : навч. посіб. / за ред. Т. Добка, М. Головянко, О. Кайкової, В. Терзіяна, Т. Тіихонена. – Львів : Манускрипт, 2014. – С. 58–68.

## УНІВЕРСИТЕТ, АКАДЕМІЧНА КУЛЬТУРА І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ

Академічна культура – це не розкіш, яку собі може дозволити університет, коли все решта визначено і добре працює. Академічна культура – це дуже практичний засіб покращити управління, забезпечити академічну якість і навіть фінансово оптимізувати діяльність університету. Тож не варто заощаджувати зусиль для її створення.

Академічна культура формується передусім у спілкуванні, взаємодії, співпраці між головними суб'єктами університетського середовища – студентами та викладачами. При чому ця взаємодія не є ізольована від зовнішніх чинників. На неї впливають світові тенденції розвитку інституції «університету», експансія нових технологій, зростання ваги економіки в житті суспільства та ін. Окрім цього, український університет як інституція перебуває під впливом додаткових чинників, що виникають внаслідок специфічних історико-культурних умов. Доводиться враховувати *пост*характер українського університету, де пострадянськість, постмодерність і постколоніальність утворюють єдину вибухову суміш. Визначмо головні ознаки цих явищ, зокрема:

*пострадянськості* властиві: брак автономії, патерналізм, менторство; відтворення, а не творення знань; інфантилізація навчання, подвійна мораль і корупція, підміна якості формальним дотриманням інструкцій та кількісних показників;

*постмодерність* передбачає економічну доцільність, комерціалізацію, недовіру до ціннісного й національного виміру освіти;

*постколоніальність* характеризує зміна вивіски, а не підходів, нативізм та ізоляціонізм, перехід з одного ідеологічного полону в інший.

### ***Сучасний університет та концепція університету***

Традиційно європейські університети виконували три основних завдання: виховували наступне покоління еліти; забезпечували фахову підготовку для обіймання державних і духовних посад; були творцями та охоронцями спільної

культурної спадщини. У модерний час ці три функції розділилися й утілилися у британській, французькій та німецькій моделях університету.

«Британський університет» є корпорацією професорів і студентів, що передбачає індивідуальну систему навчання й тьюторство; має облаштоване університетське містечко, плекає родинну атмосферу й почуття належності до *alma mater*, наголошує не тільки на академічній успішності, а й на формуванні характеру студента та готує молоду людину не лише для ринку праці, а передусім до співжиття з іншими людьми. Історично «британський університет» був зорієнтований на виховання нового покоління еліти, неприязно ставився до масової освіти. Функціонуючи завдяки приватним коштам, мусив покладатися на високу вартість освіти, що робило його доступним здебільшого представникам заможних родин.

Перед сучасним «французьким університетом», типовими репрезентантами якого стали політехнічні та інші галузеві вищі школи (аграрні, військові, медичні та ін.), передусім ставилося прагматичне завдання – підвищувати добробут держави. Цю академічну інституцію можна вважати прикладом одержавлення вищої школи, коли питання наукового вишколу й наукових пошуків підпорядковуються державній доцільності, де індикатором якості «кінцевого продукту» є спроможність підготувати лояльних державних службовців та галузевих фахівців.

Модерний «німецький університет» також покладається на державу як на джерело засобів для існування, на представника громади та головного «споживача» послуг його випускників. Тут, однак, панує переконання, що університет є передусім «ціллю у собі», а не тільки засобом для досягнення інших цілей. Університет існує заради збереження, передачі знань та задля відкриття нового. А тому він повинен творчо поєднувати навчання з вільним і необмеженим заборонами науковим пошуком. Ідеальними випускниками університету є лояльні та суспільно свідомі громадяни, які є не тільки виконавцями вузьких професійних обов'язків, а й експертами, здатними інтегрувати свою вузьку ділянку в цілісне бачення людського та суспільного життя. Водночас втручання держави необхідне, щоб запобігти виродженню університету та перетворенню його в касту односторонців, для творення інституційної культури на засадах наукової змагальності, а не гомогенності.

Як бачимо, континентальний університет у його сучасній формі науково-дослідницької установи мав традиційно тісні зв'язки з державою і відносно віддалені зв'язки з ринком праці. Тепер, коли під впливом глобалізації та наступу ринку

держава стає слабшою, такий зміст університетської освіти опиняється під питанням. Відбувається переоцінка його ролі й місії як суспільного інституту. За ним закріплюють роль двигуна економічного зростання, чинника підвищення економічної конкурентоспроможності й постачальника кваліфікованих працівників для «економіки знань».

Наскільки завдання університету в добу глобалізації відрізняються від тих, які він був покликаний виконувати за початковим задумом? Наскільки оновлений університет зможе поєднувати традиційні функції безстороннього служителя істині та кшталтування національно свідомих і відповідальних громадян із новітніми завданнями доби відкритої економіки, які змушують цей інститут перетворюватися в ділову установу?<sup>1</sup>

Дедалі більше поширюється відверто економічне бачення ролі вищої освіти. Змінюються критерії оцінки результатів діяльності університетів, тепер акцентують на спроможності вищої школи підготувати фахівців, здатних оперативно реагувати на мінливий ринок праці і пристосовуватися до змінних умов економічного простору. Науково-дослідна діяльність часто підпорядковується економічній доцільності та підвищенню конкурентоспроможності європейської економіки.

Як слушно зауважує Марек Квієк<sup>2</sup>, майбутній вигляд університету залежатиме від того, на користь якої моделі буде зроблено вибір із початком епохи глобалізації. У сучасних умовах глобалізаційного й ринкового тиску, коли роль держави в регулюванні суспільного сектору зменшується, університет може стати однією з перших жертв цієї відмови від патерналістської опіки держави. Безперечно, утративши деякі привілеї, університет здобуде більше свободи й самостійності. Чи знайдеться в такому емансипованому університеті місце для некомерціалізованої

---

<sup>1</sup> «Виковування національної ідентичності, роль нації як вмістилища історичних, наукових і літературних досягнень та насадження національної свідомості й вірності співгромадянам вже більше не достатні для виправдання існування інституту університету. Але й підготування «дисциплінованої та надійної робочої сили» не відповідає запитам нової глобальної економіки, котра невідступно потребує працівників, здатних швидко вчитися, творчо й продуктивно працювати в командах. У той же час нікого зараз не задовольнить і безстороннє шукання істини вченими, якими керує цікавість у традиційному сенсі слова, як *raison d'être* університету. Ні служіння істині, ні служіння нації нині більше не виправдовують існування університету; насправді, жоден із цих мотивів навіть не згадується в сучасних дебатах на глобальному чи європейському рівні» (Квієк М. Університет і держава. Вивчення глобальних трансформацій / Пер. з англ. Тарас Цимбал. – Київ: «Таксон», 2009. – С. 22).

<sup>2</sup> Квієк Марек. Місце філософії в університеті: Минуле, теперішнє, майбутнє / Пер. з пол. Зоряна Рибчинська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rpl.org.ua/ukr/article;52/>. Перекладено за: Marek Kwiek. Miejsce filozofii na uniwersytecie. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość // Dydaktyka filozofii u progu XXI wieku. Problemy ogólne i perspektywy / Pod red. E. Piotrowskiej i J. Wiśniewskiego. – Poznan: Humaniora, 2002. – С. 11-126.

культури й некомерційних спеціальностей, на зразок класичних мов, філософії, богослов'я, медієвістики та інших гуманітарних дисциплін? Залишається сподіватися, що, окрім ринкових мотивів, завжди знайдуться якісь інші чинники (релігійні, культурні, національні тощо), які уможливають некомерційні стосунки й функціонування гуманітарних, знову ж таки некомерційних дисциплін в університетському *curriculum*'і.

Пропонуємо своє розуміння університету як спільноти студентів і викладачів, об'єднаних спільним прагненням до знань<sup>3</sup>, тобто до розуміння світу та місця людини у світі, що виходить за межі конформізму з інтересами будь-яких партійних, суспільних чи ідеологічних груп. Справжній університет повинен об'єднувати людей, відданих ідеї пошуку істини й знання як способу інтеграції людини в буття світу, істини як цінності, якої неможливо звести до інтересів влади, грошей і пристрасті – злих геніїв людської долі. Університет покликаний вносити *розумність* у людське життя, артикулювати через своїх вихованців раціональні критерії облаштування людських справ і проектів. Він стає простором спілкування, спорудженого на підставі свободи від впливу нераціональних чинників і відмови від будь-яких форм тоталітаризму чи авторитаризму.

На нашу думку, університет не має права бути нейтральним. Наша праця має ґрунтуватися на цінностях. Цінності надихають. Університет, навіть масовий, навіть галузевий (наприклад сільськогосподарський), не є фабрикою з виробництва дипломів і дипломованих спеціалістів. За своїм оригінальним задумом, він є ціннісно зарядженою інституцією.

Таке розуміння дає підстави зробити кілька практичних висновків. Академічної спільноти не повинна очолювати людина, яка «щиро» вважає, що категорії «знання» та «істини» є не більш ніж дискурсивним прикриттям для реалізації її влади; що університет є таким самим бізнес-проектом, як, скажімо, виробництво кондитерської продукції; що студенти є не більш ніж електоратом і донорами на користь ректорської скарбниці.

---

<sup>3</sup> «В самом деле, университет призван без страха, без предрассудков, без компромиссов открывать свои двери всем приходящим, если только приходят они во имя Истины; мирить самые различные, порой ни в чем не совпадающие между собой взгляды, привычки, складывающиеся ума, а также создавать атмосферу, которая бы в полной мере способствовала развитию мысли и эрудиции в их самых оригинальных и запоминающихся формах, в их самых ярких и всесторонних проявлениях. Тем самым основная задача университета – свести многое в одно, и добивается он этого ... благодаря действиям, основывающимся на глубоком понимании предмета и неусыпной нетерпимости к любому проявлению агрессии и фанатизма» (Ньюмен Джон Генри. Христианство и научные изыскания. <http://www.strana-oz.ru/2003/6/hristianstvo-i-nauchnye-izyskaniya>).

Інакше – університет може перетворитися, за визначенням Ентоні Гіденса, в «інститут-оболонку», який це поняття сформулював так: «Куди тільки ми оглядаємося, *скрізь бачимо на відноколі інститути, котрі зовні здаються такими самими, що й раніше*, і носять свої старі назви, але внутрішньо вони сильно переродилися. Як і колись, ми говоримо про націю, сім'ю, роботу, традицію, природу, немовби вони такі самі, що й у минулому. Але ж вони зовсім не ті. Зовнішня оболонка збереглася, але їхній «інтер'єр» змінився – і так діється не тільки в США, Британії та Франції, а майже всюди. Їх я називаю «інститутами-оболонками» – це інститути, що втратили адекватність завданням, виконувати які вони були покликані від початку»<sup>4</sup>.

У цьому зв'язку звернімо увагу на дві практичні речі. Ціннісний контент університету може і повинен бути багатшим за джентльменський набір згаданих вище ціннісних установок, він може відтворювати конкретність історичної й культурної ситуації, у якій діє університет. Може бути конфесійним, інноваційним, реформаторським, міжнародним, позначеним національною специфікою, соціально відповідальним або ж поєднувати всі ці ознаки.

Ціннісна зорієнтованість університету повинна бути відображена в його місії, у візії, у стратегії розвитку. Справжні цінності здатні об'єднувати людей у цілеспрямовану згуртовану спільноту, мобілізувати їхню солідарність у кризові моменти втручання в життя академічної громади. Вони звільняють людей від зосередженості суто на приватному інтересі і зобов'язують турбуватися про спільну справу.

Водночас не можна забувати, що цінності також людей роз'єднують. Тому університет повинен уникати гомогенності, ідеологізації, перетворення в гетто чи в касту однодумців. Межа дуже тонка, і її легко перейти. Університет не може виконати свого покликання – бути лабораторією думки й діалогу, якщо всі відповіді сформульовані заздалегідь.

Тут важливо наголосити, що повага до спільних базових цінностей творить своєрідний майданчик для відкритого діалогу, не обтяженого ідеологічними боями, що могли б спричинити розпад академічної спільноти на ворожі табори.

---

<sup>4</sup> Цит. за: Квієк М. Університет і держава. Вивчення глобальних трансформацій / Пер. з англ. Тарас Цимбал. – Київ: «Таксон», 2009. – С.17.

У цьому зв'язку також хочу наголосити на важливості ціннісного підходу в самій академічній праці, у стосунках викладача і студента. На сучасному етапі серед найбільш продуктивних способів інтелектуального спілкування часто називають іронію та гру. Це, мовляв, дає змогу зберегти критичну дистанцію від змісту навчання та особи викладача, демократизувати стосунки, уникнути інфантильного підпорядкування його авторитетові. Тіньова сторона такого підходу – поява саркастичного ставлення до змісту навчання, небезпека зарозумілості і зверхнього ставлення до тексту та його автора, і, що найгірше – ризик, що молода людина може втратити відчуття змісту своєї навчальної активності, оскільки вона не впливатиме на формування її суб'єктного, внутрішнього єства. Навіть більше – студент може втратити змогу неупереджено сприймати ці тексти та висловлені в них ідеї, без чого неможлива будь-яка серйозна праця із джерелами.

Для України це важливо. Національна гуманітарна наука потребує повернення до джерел (*ad fontes*). Століттями культура в нашій частині світу відчувала брак безпосереднього доступу до джерел східної та західної традицій, часто отримувала її у староболгарській, польській чи російській інтерпретації. Звернення «до джерел» допоможе наново відкрити й оцінити багату спадщину української культурної традиції.

На нашу думку, більш продуктивною є настанова *пошанування* (*appreciation*) тексту і його автора. Якщо молода людина прагне чогось навчитися, вона повинна серйозно поставитися до слів Сократа: «Я знаю, що я нічого не знаю». Без базової настанови *пошанування* вона утрачає здатність набувати переконання, досвідчувати причетність до істини. А це – фундаментальні поняття для досягнення інтелектуальної та людської зрілості.

### ***Проблема свободи й довіри***

Здорової академічної культури не буває без свободи й довіри. Важлива передумова її творення – збалансований взаємозв'язок між етосом і законом, а також заперечення крайнощів, до яких веде будь-яке протиставлення цих понять.

Усі визнають, що фундаментальною проблемою вищої школи в Україні є брак довіри між різними стейкхолдерами університету. Як наслідок – постійно виникає спокуса встановити дедалі жорсткіше законодавче обмеження діяльності вищої школи та її підпорядкування централізованому контролю від виконавчої влади чи університетського керівництва. Цей шлях «веде в нікуди». Патерналістична система

стосунків деморалізує здорову інтелектуальну спільноту, для якої свобода є *conditio sine qua non* її професійного життя. Тож чи можливий простір публічної довіри в українській вищій школі?

Крига не скресне, доки сама академічна спільнота одностайно не зречеться зловживань академічною етикою та академічною якістю. Доки мовчки толеруватимемо присудження липових наукових ступенів політикам чи графоманам науки, доки запрошуватимемо на конференції і садовитимемо на почесні місця владних плагіаторів, закриватимемо очі на корупційні схеми на рівні стосунків студента й викладача, доти не створити нам альтернативи «потьомкінським селам» у національній вищій школі.

Загальновідомо: що слабші моральні зв'язки й етичні орієнтири академічної спільноти, то більша спокуса державного втручання в її життя, то більша небезпека перетворити закон на палицю для непокірних і каральний меч для нелояльних. Натомість здоровий етос оберігає закон від його потенційних деформацій і від спроби вчинити негідно або перетворитися на засіб покарання за відхилення від «генеральної лінії» можновладців. У громадянському суспільстві з розвиненим етосом закон виконує свою безпосередню функцію – дає змогу чинити добро і погоджує спільне благо із правом громадянина на вільну самореалізацію.

### ***Колегіальність управління***

Для нашого середовища, позначеного спадком пострадянського патерналізму і розчаруванням в ефективності демократичних підходів, «віщати» про переваги етосу колегіальності є моветоном або гарною філософською спекуляцією. А тим паче в академічному середовищі, за яким міцно закріпився вислів: «керувати викладачами – усе одно, що пасти котів».

Як бачимо, ще більше зростає вага спільних цінностей як центру тяжіння для самостійних викладачів. Без цього важко сподіватися на успіх колегіальності. Кожен буде сам по собі. Брак цінностей в академічній комунікації завжди «компенсується» авторитарними тенденціями: тяжінням до централізації і до жорсткого контролю, схильністю до легалізму в академічних стосунках. «Святе місце порожнім не буває»: там, де немає сили права, з'являється право сили.

Плекання зрілої академічної культури – тривкий і копіткий процес, оскільки передбачає не тільки вироблення чітких норм, а й вільне прийняття їх, невимушену

інтерналізацію всіх учасників університетського життя: студентів, викладачів, адміністрації, допоміжного персоналу. Академічна культура не може бути просто перенесена чи запозичена. Зазвичай вона вистраждана ціною спроб і помилок, ціною безнастанної комунікації та саморефлексії університетської спільноти над своїм проектом. А для цього без перебільшення кожний працівник повинен відчувати свою причетність – більшу чи меншу – до творення університету та до його успіхів або невдач. Так з'являється персональна відповідальність за університет та зникає настанова найманого робітника.

Поєднуючи у своїх підходах до управління орієнтацію на кінцевий результат з орієнтацію на людину і її розвиток, університет може виявитися успішним, якщо зможе запропонувати вищий ступінь інтегрованості своєї спільноти, формування спільних стратегічних завдань.

Це досягається через формулювання місії та покликання університету, а також через конкретизацію її у плані стратегічного розвитку та пріоритетах діяльності. Це вносить необхідну для ухвалення управлінських рішень ясність у розподіл бюджетних коштів, у планування діяльності й оцінювання її результатів, у кадрову політику й комплектування бібліотечних ресурсів. Спільне формулювання та обговорення пріоритетів діяльності університету сприяє командності та корпоративності.

Невід'ємним елементом колегіальної культури є процес планування і звітності. Його успіх залежить від чіткого формулювання кваліфікацій, необхідних для посідання посади, від визначення посадових обов'язків та від формулювання корпоративних очікувань у світлі місії університету та завдань окремого підрозділу. Не обійтися без того, щоб керівник був готовий колегіально планувати діяльність підрозділу. Важливо довіряти працівникові, надавати йому достатньо повноважень у межах його посадової компетенції. Звітність має передбачати не тільки позиції щодо навчального процесу, а й моменти саморефлексії. Децентралізація управління й надання керівникові підрозділу більших повноважень у формуванні своєї команди й профілю підрозділу мають поєднуватися з формулюванням більш чітких критеріїв оцінки успішності праці та можливого вирішення кадрових питань.



## *Практика «peer review»*

Потужним чинником забезпечення якісної діяльності університету в ділянках управління, наукових досліджень та викладання є незалежна оцінка (*peer review*) від зовнішніх неупереджених експертів та фахівців. Практика *peer review* виправдовує себе для визначення наукової цінності видавничих проєктів, про яку свідчать рецензії анонімних експертів. Іншим прикладом може слугувати запровадження *peer review* як вимоги до науково-педагогічних працівників у разі продовження терміну перебування на посадах доцента та професора. Звичною практикою для європейських університетів є проведення щорічних незалежних аудитів фінансової діяльності.

Чому це важливо? По-перше, це підвищує довіру до університету всіх стейкхолдерів. Довіра є безцінним капіталом університету. Як наслідок – університет стає більш незалежним і стійким до різноманітних побічних впливів. Це формує авторитет університету в суспільстві і дає йому змогу більш ефективно реалізувати соціальну відповідальність, а отже, протиставляти владі сили і грошей символічну владу, яка доступна тільки інтелектуалам.

По-друге, практика *peer review* знижує вагу бюрократичних важелів оцінки якості, які насправді деморалізують академічну спільноту. Адже ми добре розуміємо, що головним критерієм придатності особи займати академічну посаду є готовність авторитетних науковців визнати її за свого колегу, свого *peer*, якому можна буде передати формовану роками наукову школу, який примножить здобутки наукового середовища, до якого він входить. Незважаючи на це, у такій оцінці цілком можливий суб'єктивний момент, а тому без кількісних, математично об'єктивних критеріїв підрахунку кількості публікацій чи обліку цитувань не обійтися, *peer review* за духом більш близький академічній спільноті, ніж будь-які кількісні показники.

По-третє, практика *peer review* може виявитися дуже успішною навіть із психологічного погляду. Вона спроможна розв'язувати безвихідні ситуації, що виникають у людських та професійних стосунках. Уявіть собі кризову ситуацію із закриттям якогось підрозділу, діяльність якого вважають неефективною. Критичне слово сприймати дуже непросто. На допомогу приходить зовнішній аудит за участю авторитетних експертів, не пов'язаних конфліктами інтересів.

По-четверте, *peer review* може добре прислужитися у взаємодії університету із зовнішнім світом. Сучасний університет вже не може залишатися «вежею зі слонової

кості»; доводиться зводити будинки, вирішувати питання господарської діяльності із чиновниками різних служб. Будівельний бізнес в Україні не є зразком сумлінності. Якщо щось буде, завжди можна почути про якісь зловживання. Найкращий спосіб відповісти на чутки – провести незалежний аудит.

І на завершення: будувати академічну культуру вкрай важко. Але її результати можуть перевершити навіть найсміливіші сподівання. Адже хіба не для того існує університет, щоб учасники *universitas magistrorum et scholarium* могли допомогти один одному переконатися, на якій висоті свого покликання спроможна жити і творити людина?