

**СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКО-ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
УНІВЕРСИТЕТАМИ УКРАЇНИ**

conditions. *Collection of science works*. Kyiv, Book. 2. pp. 275–280. [in Ukrainian].

8. Zhuravskiy, B.C. (2003). Vyshcha osvita yak faktor derzhavotvorennia i kultury v Ukraini [Higher education as a factor of state formation and culture in Ukraine]. Kyiv, 416 p. [in Ukrainian].

9. Ziaziun, I.A. (1976). Estetychnyi dosvid osoby. Formuvannia i sfery vyjavu [Aesthetic experience of the person. Formation and spheres of expression]. Kyiv, 174 p. [in Ukrainian].

10. Korsak, K. (2000). Osvita v Ukraini y svitovi standarty [Education in Ukraine and world standards]. *Light*. No. 3. pp.26–29. [in Ukrainian].

11. Kremen, V.H. (2003). Osvita i nauka Ukrainy: shliakhy modernizatsii (Fakty, rozdumy, perspektyvy) [Education and science of Ukraine: ways of modernization (Facts, reflections, perspectives)]. Kyiv, 216 p. [in Ukrainian].

12. Mamardashvyly, M. (1990). Kak ya ponimayu

filosofiyu [How I understand philosophy]. Moscow, 366 p.

13. Pashchenko, D. (2000). Dynamizm osvitoi ideolohii Ukrainy [Dynamism of educational ideology of Ukraine]. *The way of education*. No. 2. pp. 2–5. [in Ukrainian].

14. Perspektivni osviti tekhnolohii (2000). [Promising educational technologies]. *Scientific and methodological manual*. (Ed.). H.S.Sazonenko. Kyiv, 560 p. [in Ukrainian].

15. Savchenko, O.Ia. (1997). Dydaktyka pochatkovoї shkoly: pidruchnyk dlia studentiv pedahohichnykh fakultetiv [Primary school didactics: a textbook for students of pedagogical faculties]. Kyiv, 416 p. [in Ukrainian].

16. Stelmakhovych, M.H. (1997). Ukrainaska narodna pedahohika [Ukrainian folk pedagogy]. Kyiv, 232 p. [in Ukrainian].

17. Tereshchenko, Yu. (2001). Svit obertaietsia dovkola tvortsiv novykh tsinnosti. Osvita yak ekzystentsiinyi priorytet Ukrainy [The world revolves around the creators of new values. Education as an existential priority of Ukraine]. *Viche*. No. 6. p.112. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 31.05.2022

УДК 351:378

DOI:

**Олександра Бородієнко, доктор педагогічних наук,  
провідний науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти  
Інституту вищої освіти НАПН України**

**СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКО-ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
УНІВЕРСИТЕТАМИ УКРАЇНИ**

*У статті здійснено аналіз вітчизняного досвіду впровадження публічно-громадського управління університетами в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності. Представлено результати опитування науково-педагогічних працівників університетів щодо сучасного стану та проблем розвитку досліджуваного феномену в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни. Проаналізовано причини недостатнього рівня впровадження громадсько-публічного управління в університетах України. Обґрунтовано сучасні тенденції щодо розбудови публічно-громадського управління університетами.*

**Ключові слова:** ефективність освітньої діяльності; публічно-громадське управління університетом; публічно-приватне партнерство; управлінська спроможність.

**Рис. 2. Літ. 15.**

**Oleksandra Borodiyenko, Doctor of Sciences (Pedagogy),  
Leading Research Fellow of the Quality Assurance in Higher Education Department,  
Institute of Higher Education of the NAPS of Ukraine**

**THE CURRENT STATE OF THE DEVELOPMENT OF PUBLIC AND PRIVATE-BASED  
UNIVERSITY GOVERNANCE IN UKRAINE**

*The article analyzes the domestic experience of implementing public and private-based university governance in the context of ensuring the effectiveness of educational activities. The results of a survey of scientific and pedagogical staff of universities regarding the current state and problems of the development of the studied phenomenon in the war conditions and post-war reconstruction of the country are presented. The reasons for the insufficient level of implementation of public and private-based university governance are analyzed. Modern trends in the development of public and private-based university governance have been revealed.*

*Modern trends in the development of public and private-based university governance in the context of ensuring the effectiveness of educational activities have been identified: introduction of new and improvement of existing mechanisms of public and private-based university governance; expanding the areas of cooperation between universities and stakeholders in the process of implementing public and private-based university governance;*

*deepening the process of institutionalization and implementation of the innovative forms of public and private-based university governance.*

*The best practices of implementing innovative forms of public and private-based university governance – professional advisory committees for specialties, committees for quality assurance, centers of pedagogical and managerial excellence, resource centers, multi-domain cluster networks, startup centers, university alumni associations, university supervisory boards – were analyzed.*

*The vision of the optimal model of public and private-based university governance is presented, which balancedly integrates the attributes of state, self-government or municipal, public and corporate governance.*

**Keywords:** *effectiveness of educational activity; public and private-based university governance; public-private partnership; managerial capacity.*

**П**остановка проблеми. У схваленій Кабінетом міністрів України Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр. представлено комплексний аналіз наявних проблем та викликів, які впливають на розвиток системи вищої освіти, серед яких варто відзначити: “розрив між системою вищої освіти та ринком праці, дисбаланс попиту і пропонування інноваційних спеціальностей, відсутність механізмів зворотного зв’язку між роботодавцями і закладами вищої освіти”, “незбалансованість прав і відповідальності, непослідовна автономність закладів вищої освіти”, “неготовність закладів вищої освіти до проведення затребуваних бізнесом прикладних досліджень та створення інноваційних інтелектуальних продуктів для економіки”, “невикористання більшістю закладів вищої освіти для свого розвитку можливості громадянського суспільства”, “поширену імітацію закладами вищої освіти надання якісних освітніх послуг”, “низький рівень управлінської спроможності керівного складу та культури врядування у сфері вищої освіти, формалізм і негнучкість у підходах до організації освітньої, науково-технічної та інноваційної діяльності” [11]. Вважаємо, що подолання цих викликів, які є суттєвими перешкодами для інноваційного розвитку системи вищої освіти, та досягнення стратегічного бачення – “конкурентоспроможної та соціально відповідальної вищої освіти України, яка має високу довіру у суспільстві; формує фаховий та науково-освітній потенціал країни шляхом реалізації якісних освітніх програм, досліджень і соціальних проєктів; інтегрованої у європейський освітній та дослідницький простори; демонструє динамічний розвиток інституції та академічних спільнот на принципах академічної свободи, університетської автономії, доброчесності та інклюзивності” [11] – не є можливим без розбудови інституцій публічно-громадського управління університетами. Крім іншого, процеси, зумовлені широкомасштабною збройною агресією Російської Федерації (суттєва втрата економічного й експортного потенціалу країни, значні зовнішні та внутрішні міграційні потоки населення, релокація організацій та підприємств,

руйнування і знищення об’єктів інфраструктури, активізація міграційних настроїв випускників шкіл, закладів професійної і фахової передвищої освіти, зниження привабливості здобуття вищої освіти в Україні [8]) зі свого боку спричиняють негативні явища в системі вищої освіти. Відтак проблематика розвитку публічно-громадського управління у контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності університетів набуває в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни особливої актуальності.

**Аналіз публікацій.** Ми трактуємо поняття “громадсько-публічне управління в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності університетів” як процес управління співпрацею між різними суб’єктами (державним і приватним сектором, інститутами громадянського суспільства) на основі поєднання демократичних процедур самоуправління та співуправління, що має на меті підвищення ефективності та результативності діяльності університетів, створення їх порівняльних переваг шляхом раціонального розподілення обов’язків та доповнення ресурсного забезпечення партнерів, підвищення рівня управлінської та економічної спроможності та життєздатності, адаптації до змінних умов середовища, забезпечення сталого продукування та поширення інновацій, створення інноваційної екосистеми. У вітчизняному просторі науковій розвідці з проблем розвитку публічно-громадського управління університетами практично відсутні. Проте проблеми, споріднені з предметом нашого дослідження, розроблялися дослідниками у сфері публічного управління, права, економіки, педагогіки. Так, питання взаємодії органів публічного управління та недержавних організацій у процесах управління освітою вивчалися українськими (В. Авер’янова, В. Андрущенко, М. Білинська, Л. Гаєвська, Д. Дзвінчук, Г. Задорожний, І. Князєв, В. Кремень, О. Крутій, В. Луговий, Т. Лукіна, В. Лутай, Н. Протасова, Г. Тодосова) та зарубіжними дослідниками (Д. Дьюї, Д. Конант, Р. Вестбрук, Е. Гутман, Т. Найт, А. Нейл, М. Барбер, М. Фуллан). Вивченню проблеми розбудови громадсько-державного партнерства присвячено розвідки М. Аксентьєва, О. Акіліної, В. Алексейчук,

О. Бородієнко, С. Буніна, О. Васильєвої, Н. Громадської, Н. Діденка, Я. Жовнірчик, В. Жукова, С. Королюк, Н. Коноваленко, А. Малаєвої, В. Скуратівського, Г. Тодосова, В. Фадєєва, М. Яворського. Державно-громадське управління освітою вивчається у розрізі рівнів його реалізації – загальнодержавного (Л. Калініна, М. Комарницький, С. Крисюк, О. Онаць, Г. Тодосова та ін.), регіонального (В. Грабовський, І. Довбиш, П. Кухарук, О. Зайченко, С. Королюк, О. Тягушева та ін.); місцевого (О. Руда, А. Седоченко, А. Сеїтосманов та ін.).

**Метою статті** є аналіз вітчизняного досвіду впровадження публічно-громадського управління університетами в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності; констатування сучасного стану та проблем розвитку досліджуваного феномену в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни; обґрунтування сучасних тенденцій щодо розбудови публічно-громадського управління університетами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для визначення сучасного стану розвитку громадсько-публічного управління університетами у контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності було проведено опитування (в рамках дослідження “Розвиток університетської освіти у Західному регіоні України у повоєнний період” (автори М. Барановський, О. Бородієнко, І. Драч, О. Петрос), у якому взяли участь 155 респондентів (наукових, науково-педагогічних, педагогічних працівників), які представляли заклади вищої освіти Тернопільської (45,8 % опитаних), Чернівецької (25,8 %), Львівської (11,0 %), Волинської (9,0 %), Івано-Франківської (5,2 %) та Закарпатської (3,2 %) областей.

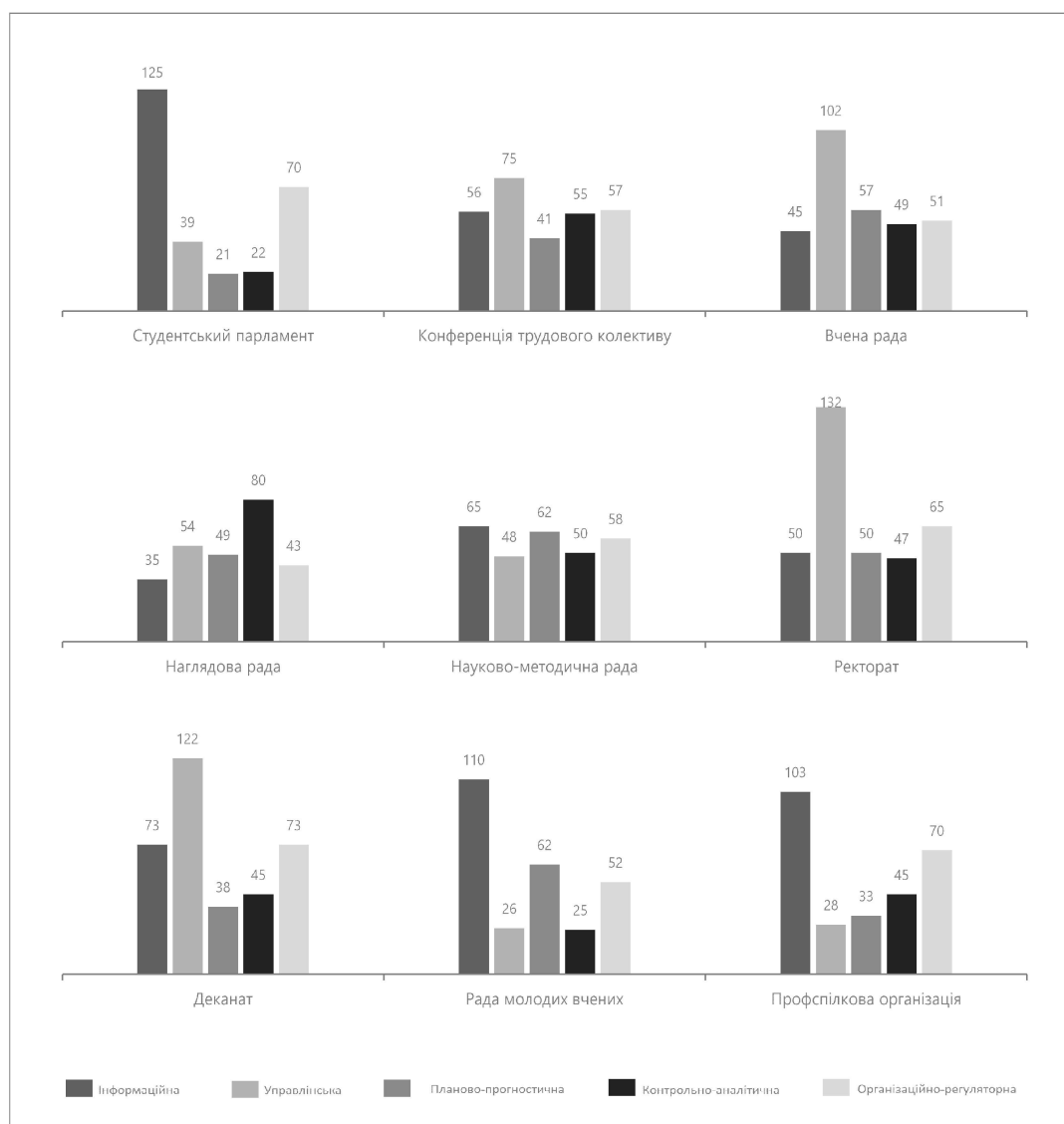
Респонденти актуалізували необхідність поглиблення громадсько-публічного управління університетами саме в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни (10 % відповідей), зокрема, в частині реалізації спільних зі стейкхолдерами проєктів (16 % відповідей). З іншого боку, було відзначено недостатній рівень упровадження громадсько-публічного управління університетами, що, на думку респондентів, спричиняється низкою факторів: недосконалістю нормативно-правового забезпечення такого управління (30,7 % відповідей), організаційними проблемами та недосконалими процесами операціоналізації взаємодії з партнерами (17,4 %), проблемами розмежування прав і повноважень органів громадсько-публічного управління університетами (6,2 %), нерозуміння стейкхолдерами (включаючи керівництво університетів) прямих і

непрямих зисків від громадсько-публічного управління університетами (17,4 %) та небажання інвестувати час та ресурси у взаємодію (14,5 %). Також проблемним респонденти вважають відсутність працівників, які б взяли на себе функцію системної організації взаємодії між стейкхолдерами в процесі громадсько-публічного управління університетами (10,8 %). Констатовано низький рівень поінформованості стейкхолдерів щодо процесів, які відбуваються в університетах [9].

Розбудова громадсько-публічного управління університетами, на думку респондентів, є особливо актуальною в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни, адже вона сприятиме зміцненню матеріально-технічної бази університету (7,4 % відповідей), створенню якісного освітнього середовища (19,1 %), підвищенню якості освіти (17,9 %), впровадженню інноваційних педагогічних технологій (5,6 %), впровадженню управлінських технологій та кращих управлінських практик (8,3 %), підвищенню рівня працевлаштування випускників (26,7 %), поліпшенню якості освітнього процесу шляхом використання ресурсних можливостей партнерів (14,7 %).

Аналіз чинних форм громадсько-публічного управління університетами (студентське самоврядування, конференція трудового колективу, вчена рада, наглядова рада, науково-методична рада, ректорат, деканат, рада молодих вчених, первинна профспілкова організація) показує превалювання форм, до складу яких входять виключно представники університетів (науково-педагогічні працівники, працівники науково-дослідної частини, адміністративно-господарський та навчально-допоміжний персонал). Натомість представники стейкхолдерів входять до складу лише наглядових рад. Більше того, функціонал більшості із цих форм, на думку респондентів, полягає переважно у здійсненні інформаційної функції (рис. 1). Вираженість планово-прогностичної та контрольної-аналітичної функцій є вкрай низькою, що свідчить про традиційну орієнтованість існуючих органів громадсько-публічного управління університетами на здійснення операційного управління та інформування щодо подій в університетах. Сучасна ж практика громадсько-державного управління в університетах охоплює лише незначний функціонал: розроблення змісту освітніх програм та програм навчальних дисциплін (про це свідчать 16,2 % відповідей респондентів), участь представників стейкхолдерів у освітньому процесі (29,1 %), організація практики студентів, спільне виконання освітніх (дослідницьких) проєктів

**СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКО-ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
УНІВЕРСИТЕТАМИ УКРАЇНИ**



**Рис. 1. Функції органів публічно-громадського управління університетами**

(8,8 %), працевлаштування випускників університетів (12,0 %), проведення спільних заходів (23,8 %) (у тому числі й питань навчання та підвищення кваліфікації педагогів) і профорієнтаційна робота (9,3 %). Також мають місце такі форми взаємодії, як організація практики на основі укладених договорів; опитування роботодавців щодо оцінки змісту освітньо-професійної програми; проведення круглих столів, тренінгів та маістер-класів [9].

Натомість забезпечення ефективності діяльності університетів лежить у площині такого типу публічно-громадського управління, яке збалансовано інтегрує властивості: *державного* (у частині концептуалізації стратегічних векторів розвитку системи вищої освіти, здійснення

стратегічного планування, розроблення законодавчих ініціатив, сприяння інноваційному розвитку університетів, упорядкування взаємодії центральних та місцевих органів нагляду і контролю за діяльністю університетів), *самоврядного або муніципального* (у частині розроблення регіональних програм розвитку вищої освіти, забезпечення взаємодії з ринком праці, забезпечення якості і доступності вищої освіти, сприяння модернізації та удосконаленню мережі закладів, сприяння запровадженню інноваційних форм освіти та впровадженню у практику університетів інноваційних проектів та програм), *громадського* (у частині здійснення незалежного оцінювання ефективності діяльності університетів, реалізації спільних проектів (спрямованих на

## СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКО-ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТАМИ УКРАЇНИ

забезпечення потреб громад, продукування та широке розповсюдження інновацій) та обміну експертизи); *корпоративного управління* (у частині забезпечення зв'язку з ринком праці, експертизи з питань розвитку технологічних та управлінських інновацій, обміну кращими практиками, реалізації спільних дослідницьких проєктів та ініціатив, спільної реалізації освітнього процесу) (рис.2).

сталості” (UniClaD), одним із завдань якого була сенсibiлізація бізнесу, місцевих органів влади, науки та освіти до співпраці в рамках *кластерів*, заснованих на принципах “win-win” (на базі таких університетів, як Полтавська державна аграрна академія, Львівський національний аграрний університет, Білоцерківський національний аграрний університет, Центральноукраїнський національний технічний університет); “Інтернет



Рис. 2. Модель публічно-громадського управління університетом

Здійнений аналіз показує, що сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами в Україні характеризується спорадичністю, несистемністю, часто – формалізацією відносин (на відміну від побудови довгострокових взаємовигідних відносин, орієнтованих на досягнення конкретних результатів) [13]. Процесу розбудови ефективної співпраці між державним і приватним сектором та інститутами громадянського суспільства заважає брак інституціоналізації і операціоналізації взаємодії між стейкхолдерами.

Попри це, маємо змогу зафіксувати певні спроби впровадження нових та удосконалення чинних механізмів громадсько-публічного управління університетами, які реалізуються переважно в рамках міжнародних проєктів. Так, на теренах українських університетів було реалізовано низку проєктів, які мали на меті створення інституцій громадсько-публічного управління університетами. Зокрема, мова йде про проєкт “Підвищення спроможності університетів ініціювати та брати участь у розвитку кластерів на принципах інновацій та

речей: нова освітня програма для потреб промисловості та суспільства” (ALIOT), завданням якого було створення *багатодоменної мережі кластерів* інтернету речей як середовища для обміну знаннями, взаємного розвитку інноваційних дослідницьких ідей і практик між науковими та промисловими секторами в області інтернету речей (реалізувався такими університетами, як Національний аерокосмічний університет ім. М. С. Жуковського “Харківський авіаційний інститут”, Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля, Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, Одеський національний політехнічний університет, Тернопільський національний економічний університет, Чорноморський національний університет ім. Петра Могили, Запорізький національний технічний університет); “Імплементація системи забезпечення якості освіти через співробітництво університету-бізнесу-уряду в закладах вищої освіти” (EDUQAS), метою якого було створення *підрозділів із забезпечення якості та розбудова експертної мережі* з питань

забезпечення якості шляхом співпраці університетів, бізнесу та уряду (реалізувався на базі Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця, Національного університету "Львівська політехніка", Донецького державного університету управління, Національної металургійної академії України); "GAMEHUB: співробітництво між університетами та підприємствами в сфері індустрії ігор в Україні" (GAMEHUB), метою якого було *створення інфраструктури взаємовигідного та перспективного співробітництва* між академічним світом, службами зайнятості, ветеранською асоціацією та індустрією ігор, що сприятиме зміцненню ІТ сектору (реалізувався такими університетами, як Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", Донецький національний технічний університет, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Херсонський національний технічний університет, Київський національний університет будівництва та архітектури, Одеський національний політехнічний університет); "Нові механізми управління на основі партнерства та стандартизації підготовки викладачів професійної освіти в Україні" (PAGOSTE) [10], метою якого є підвищення якості підготовки викладачів для професійної освіти в Україні шляхом запровадження механізмів управління на основі партнерства між університетами, які здійснюють підготовку викладачів для професійної освіти, та закладами професійної освіти (реалізується на базі Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д. Ушинського, Національного транспортного університету, Української інженерно-педагогічної академії) [10].

Вітчизняний досвід розбудови механізмів публічно-громадського управління свідчить про спроби системного розв'язання проблеми недосконалості такого управління. Так, *модель управління* підготовкою викладачів професійної освіти на основі партнерства у Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана включає такі компоненти: нормативно-правовий (передбачає регламентацію та формалізацію процесу управління), цільовий (передбачає актуалізацію та реалізацію сучасних цілей і завдань управління процесом підготовки викладачів); змістовий (передбачає управління процесом розроблення сучасного навчального контенту); мотиваційний (передбачає посилення мотивації стейкхолдерів до співпраці); організаційний (має на меті організацію

ефективної взаємодії стейкхолдерів та створення креативного освітнього середовища); контрольно-оціночний (передбачає постійний спільний моніторинг реалізації управлінських цілей і завдань) [9].

Варто відзначити тенденцію до *розширення напрямів взаємодії* університетів зі стейкхолдерами в процесі здійснення публічно-громадського управління університетами. Так, крім традиційних напрямів взаємодії (розроблення змісту освітніх програм та програм навчальних дисциплін, участь представників стейкхолдерів у освітньому процесі, організація практики студентів, працевлаштування випускників університетів, проведення спільних заходів) імплементуються також такі напрями, як участь стейкхолдерів в атестаційних іспитах, підготовка ними практичних завдань, забезпечення реалізації програм наскрізної практики, організація стажування науково-педагогічних працівників та здобувачів вищої освіти, організація програм підвищення кваліфікації стейкхолдерів на базі університетів, спільна реалізація науково-дослідних, навчальних та соціальних проєктів і програм, проведення спільних науково-практичних заходів, майстер-класів та тренінгів [9].

Значна увага також приділяється питанням інституціоналізації та імплементції *новітніх форм* публічно-громадського управління університетами. Такими формами є:

- *Професійний дорадчий комітет зі спеціальності*, мета якого – "забезпечення високої якості професійної підготовки здобувачів вищої освіти на основі комплексного співробітництва Університету із зацікавленими суб'єктами господарювання всіх форм власності незалежно від підпорядкування, органами державної і виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, фізичними особами, які є експертами відповідних сфер господарювання (далі – потенційні члени Комітету), шляхом об'єднання інтелектуального потенціалу, матеріальних, фінансових і корпоративних ресурсів членів Комітету" [9]. Діяльність такого комітету є достатньо диверсифікованою і спрямовується на прогнозування (зокрема, потреб галузей економіки та ринку праці у фахівцях відповідної спеціальності (спеціалізації), визначення перспективних напрямів фундаментальних та прикладних наукових досліджень Університету), удосконалення освітнього процесу (ресурсна підтримка, проведення занять, підготовка актуальних практичних завдань, дослідницьких проєктів, допомога у організації стажування науково-педагогічних працівників та здобувачів

вищої освіти, участь в експертних комісіях на захисті курсових та кваліфікаційних робіт, професійне менторство), науково-методичне забезпечення освітнього процесу (удосконалення професійних вимог до здобувачів вищої освіти, спільна розробка та надання пропозицій щодо внесення змін у освітні програми, навчальні плани, робочі програми навчальних дисциплін), моніторинг якості підготовки здобувачів (участь в екзаменаційних комісіях з атестації здобувачів вищої освіти, участь в оцінці якості (експертизі) підготовки випускників), розвиток інфраструктури партнерства (створення спільних структурних підрозділів, кафедр, циклових комісій кафедр, лабораторій).

- *Комітет з підтримки забезпечення якості*, метою діяльності якого є удосконалення освітніх програм та навчальних планів підготовки бакалаврів та магістрів за спеціальностями із залученням представників стейкхолдерів відповідно до виявлених потреб; координація діяльності кафедр з поліпшення змісту теоретичної, практичної, науково-дослідницької підготовки (для магістрів) майбутніх спеціалістів; налагодження партнерських відносин із виробничими структурами щодо організації практики, стажування майбутніх спеціалістів [9]. Основний принцип роботи такого комітету – широке представництво: у його роботі беруть участь представники внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів (гарант освітньої програми, завідувачі випускових кафедр, декан факультету, на якому здійснюється підготовка фахівців за визначеною спеціальністю, представник відділу забезпечення якості освіти, представники зовнішніх стейкхолдерів (з якими укладені договори про бази практик та (або) запровадження елементів дуальної освіти в підготовці), представник з числа здобувачів освіти за спеціальністю, представники від компані-роботодавців. Залучення представників зовнішніх стейкхолдерів має на меті реалізацію інформаційно-просувної (поширення інформації на інформаційних ресурсах, проведення днів відкритих дверей та консультації з працевлаштуванням для студентів, підготовка рекламних матеріалів, формування іміджу привабливості професії викладача, мотивація студентів до викладацької діяльності), навчально-педагогічної (проведення занять чи окремих модулів дисципліни в університеті, внесення пропозиції щодо поліпшення навчальних планів, робочих програм та змісту освітніх дисциплін, рецензування навчальної документації, впровадження елементів дуального навчання),

науково-дослідницької (виконання спільних наукових та прикладних проектів, участь у спільних наукових і практичних конференціях, консультування підприємств), організаційної (організація та проведення практичної підготовки студентів, організація майстер класів, ярмарок вакансії, тренінгів, воркшопів) функцій [9].

- *Центр педагогічної та управлінської досконалості*, метою якого є забезпечення партнерської взаємодії шляхом створення структурно-функціональних горизонтальних та вертикальних зв'язків; реалізація так званого тривекторного управління (що поєднує зусилля університету, первинних і вторинних споживачів освітніх послуг, громадськості), здійснення наукової та навчально-методичної діяльності шляхом використання інноваційних засобів, методів і технологій. Напрямами діяльності такого центру є удосконалення стандартів вищої освіти та освітньо-професійних програм на основі компетентнісного підходу; створення навчальних планів та програм, спрямованих на формування професійних компетентностей; участь стейкхолдерів на всіх етапах підготовки здобувачів освіти за освітніми програмами (проведення практичних занять, майстер-класів, керівництво практиками, участь в екзаменаційних комісіях) [9].

- *Ресурсний центр* для реалізації освітньо-виробничої платформи партнерської взаємодії, метою якого є посилення професійних зв'язків між здобувачами вищої освіти, роботодавцями та/або замовниками послуг, викладачами / майстрами виробничого навчання та викладачами університету. Напрямами роботи центру є модернізація чинних та / або розробка освітніх програм відповідно до потреб і вимог ринку праці на засадах обміну досвідом між представниками різних стейкхолдерів, розроблення матеріалів і структури підвищення кваліфікації представників стейкхолдерів на базі університету, зростання кількості баз практики та місць проходження практики на виробництві [9].

- *Багатодомenna кластерна мережа*, метою якої є інтеграція ресурсів стейкхолдерів (навчальних програм, методик і інструментів) для надання навчальних і консультаційних послуг. Така мережа виступає засобом продукування та обміну знаннями між її учасниками, а також засобом підвищення обізнаності громадськості щодо передових концепцій, технологій та програм. Специфікою такої мережі є чітке розмежування спеціалізації та відповідальності кожного домену (офісу). Таким чином, кожен домен спеціалізується на певній області застосування і відповідає за мережеву співпрацю партнерів з питань

досліджень і розробок, академічних і промислових проєктів у відповідній області [15].

- *Стартап-центр*, метою діяльності якого є “запровадження в університеті інформаційної, організаційної, навчальної та технічно-програмної підтримки студентів та викладачів, які прагнуть впроваджувати інноваційні ідеї з ефективним застосуванням сучасних ІТ-технологій; сприяння особам, що навчаються та впроваджують проєкти у сфері ІТ-технологій, у розвитку економічного мислення, комунікативних і лідерських якостей, навичок менеджменту, бізнесової діяльності; підтримка та розвиток партнерства з провідними розробниками ІТ-технологій, сприяння зростанню відповідної бізнес-активності” [12]. Основні напрями діяльності стартап-центру – освітній (навчання основам підприємництва, управління інноваційними проєктами, сучасними ІТ та бізнес-компетенціям), ресурсний (надання технічних та програмних ІТ-ресурсів для спільної роботи стартап-команд, надання технічного забезпечення для виконання нових та супроводження наявних ІТ-проєктів), інформаційний (забезпечення інформаційної підтримки стартап-діяльності на регіональному та міжнародному рівнях), проєктний (співпраця стейкхолдерів (фахівців та викладачів університету, представників бізнесу, громадських організацій) у напрямі реалізації стартап-проєктів з використанням сучасних ІТ-технологій), інституційний (створення сумісних з ІТ-розробниками навчальних, науково-методичних і інформаційних центрів).

- *Асоціація випускників університету*, метою діяльності якої є сприяння всебічному розвитку університету, підвищенню його іміджу, “створенню матеріальних і інших умов для розробки та розповсюдження сучасних навчально-виховних методик підготовки фахівців міжнародного рівня, поліпшенню умов навчання, реалізації науково-освітніх програм, проєктів та заходів, вихованню молоді, зміцненню зв’язків між випускниками, студентами та науково-педагогічним складом університету” [3]. Основні напрями діяльності асоціації – інформаційний (поширення інформації про університет, його традиції, історію та сучасний стан; сприяння в організації рекламно-пропагандистського висвітлення здобутків; відтворення літопису університету через долі та досягнення випускників і співробітників), іміджевий (підвищення ролі та іміджу університету на державному та міжнародному рівнях, пропаганда цінностей університетської освіти в суспільстві), ресурсний (об’єднання творчих та інтелектуальних можливостей членів

Асоціації для надання організаційної, фінансової, соціальної підтримки університету, зміцнення його матеріально-технічної бази; пошук зацікавлених організацій та підприємств для участі в розвитку матеріальної бази, організації та будівництві нових споруд університету, придбанні обладнання і устаткування), освітній (реалізація науково-освітніх програм, проведення науково-освітніх заходів, організація видавничої діяльності), проєктний (використання досвіду й можливостей випускників для реалізації навчальних, наукових, соціальних та економіко-виробничих проєктів), мережевий (встановлення особистих контактів, налагодження взаємодопомоги й співробітництва випускників університету, що працюють у всіх сферах економіки України та інших держав із професорсько-викладацьким складом, науковими співробітниками, аспірантами та студентами університету). Діяльність асоціації випускників спрямовується на задоволення потреб різних груп стейкхолдерів: випускників університету (створення корисного середовища для комунікації, реалізації проєктів, обміу досвідом, взаємопідтримки, демонстрації досягнень), студентів (досвід реального втілення університетських знань через комунікації з випускниками, інститут менторства, виробничі та навчальні практики, працевлаштування), працівників університету (сприяння можливостям реалізації спільних наукових / навчальних / соціальних / дослідницьких та інших проєктів, уточнення практико орієнтованих та актуальних компетентностей) [1, 2].

- *Наглядова рада університету*, яка здійснює не тільки контрольні функції, а й сприяє розв’язанню перспективних завдань розвитку університету, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності, ефективній взаємодії з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами. Наглядова рада може: брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти та контролювати її виконання; сприяти залученню додаткових джерел фінансування; аналізувати та оцінювати діяльність закладу освіти та його керівника; контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу освіти і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов’язковими для розгляду керівником закладу освіти; вносити засновнику закладу освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу освіти [5, 6, 7]. Наглядові ради мають широке коло повноважень – від участі у стратегічному управлінні закладом (участь у розробленні стратегії), фінансовому управлінні



(зокрема, здійсненні нагляду за економічною діяльністю закладу, розгляді та схваленні фінансових планів, затвердженні фінансових звітів закладу фахової передвищої освіти) до здійснення безпосередньо управлінського контролю (контролю дотримання установчих документів закладу, проведення конкурсного відбору на посаду керівника закладу, погодження статутів ендавментів, підприємств та установ, в яких заклад є засновником чи співзасновником, розгляд щорічних звітів керівника щодо реалізації стратегії розвитку закладу, ініціювання проведення позапланового інституційного аудиту діяльності закладу тощо) [4, 87; 7].

**Висновки.** Актуальність наукових розвідок проблеми публічно-громадського управління університетами в контексті забезпечення ефективності їх освітньої діяльності зумовлена необхідністю: виокремлення та впровадження ефективних механізмів залучення громадян до процесу управління суб'єктами господарювання в умовах подальшої демократизації українського суспільства, оптимізації механізмів державно-громадського партнерства й інкорпорування відкритої та демократичної моделі управління в освіті, впровадження філософії широкого міжсекторального партнерства в освіті задля здійснення значних соціально-економічних перетворень. Метою громадсько-публічного управління університетами є підвищення ефективності та результативності їх діяльності, створення порівняльних переваг шляхом раціонального розподілення обов'язків і доповнення ресурсного забезпечення партнерів, підвищення рівня управлінської й економічної спроможності та життєздатності, адаптації до змінних умов середовища, забезпечення сталого продукування та поширення інновацій, створення інноваційної екосистеми.

Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами в Україні характеризується спорадичністю, несистемністю, формалізацією відносин між партнерами, що спричиняється низкою факторів: недосконалістю нормативно-правового забезпечення такого управління; організаційними проблемами та недосконалими процесами операціоналізації взаємодії з партнерами; проблемами розмежування прав і повноважень органів громадсько-публічного управління університетами; нерозуміння стейкхолдерами (включаючи керівництво університетів) прямих та непрямих зисків від громадсько-публічного управління університетами та небажання інвестувати час та ресурси у взаємодію; відсутністю працівників, які б взяли

на себе функцію системної організації взаємодії між стейкхолдерами в процесі громадсько-публічного управління університетами; низьким рівнем поінформованості стейкхолдерів щодо процесів, які відбуваються в університетах.

Сучасні тенденції розбудови публічно-приватного партнерства в Україні характеризуються: впровадженням нових та удосконаленням існуючих механізмів громадсько-публічного управління університетами, які реалізуються переважно в рамках міжнародних проєктів; розширенням напрямів взаємодії університетів зі стейкхолдерами в процесі здійснення публічно-громадського управління університетами; поглибленням процесу інституціоналізації та імплементації новітніх форм публічно-громадського управління університетами (професійних дорадчих комітетів зі спеціальності, комітетів з підтримки забезпечення якості, центрів педагогічної та управлінської досконалості, ресурсних центрів, багатодомених кластерних мереж, стартап-центрів, асоціацій випускників університетів, наглядових рад університетів).

Оптимальна модель публічно-громадського управління університетами має збалансовано інтегрувати властивості державного, самоврядного або муніципального, громадського та корпоративного управління.

Перспективами подальших наукових розвідок вважаємо обґрунтування теоретичних основ (методологічних підходів, принципів, закономірностей та моделі) ефективного публічно-громадського управління університетами.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Асоціація Випускників НАУКМА. *Про Асоціацію*. 2022. URL: <https://kmaalumni.org.ua/right-sidebar-template/> (дата звернення: 04.08.2022).
2. Асоціація випускників Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. *Як приєднатись до асоціації?* 2022. URL: <https://alumni.chnu.edu.ua> (дата звернення: 06.08.2022).
3. Асоціація випускників. Статут громадської організації "Асоціація випускників Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". 2022. URL: <http://alumni.kpi.kharkov.ua/statut/> (дата звернення: 14.08.2022).
4. Бородієнко, О. Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти: практичний посібник. 2020. Київ, ІПТО НАПН України.
5. Верховна рада України. Закон України "Про вищу освіту" (1556-VII від 01.07.2014). 2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1556-18> (дата звернення: 04.07.2022).
6. Верховна рада України. Закон України "Про освіту" (2145-VIII від 05.09.2017). 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 04.07.2022).

7. Верховна рада України. Закон України “Про фахову передвищу освіту” (2745-VIII від 06.06.2019). 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> (дата звернення: 04.07.2022).
8. Драч І., Бородієнко О., & Петрос О. Інновації в управлінні університетами як передумова розвитку конкурентоздатної економіки України в поствоєнний період. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(44), 2022. С. 200–207. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.44.2022.3773>
9. Еразмус+ проєкт PAGOSTE. *Здобутки*. 2022. URL: <https://pagoste.eu/uk/rezultati/zdobutki/> (дата звернення: 15.07.2022).
10. Еразмус+ проєкт PAGOSTE. 2022. URL: <https://pagoste.eu/uk/> (дата звернення: 15.07.2022).
11. Кабінет міністрів України. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки (№286-р). 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-strategiyu-rozvitku-vishoyi-osviti-v-ukrayini-na-2022-2032-roki> (дата звернення: 04.08.2022).
12. Стартап-центр СумДУ “New Generation”. Положення про Стартап-центр СумДУ “New Generation”. 2022. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=0e2ad185-87cc-e311-8f1e-001a4be6d04a&kind=1> (дата звернення: 24.08.2022).
13. Borodiyenko O., Zlenko A., Malykhina Y., Kim K., Diachkova N. Socio-economic prerequisites of strategic development of educational institutions. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 2022. С. 464–473. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.42.2022.3673>
14. Borodiyenko, O., Nychkalo, N., Malykhina, Ya., Kuz, O., & Korotkov, D. Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets: analysis of foreign experience. *Financial And Credit Activity: Problems of Theory And Practice*, 36. 2021. Doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.vli36.228031>
15. Internet of Things: Emerging Curriculum for Industry and Human Applications. *IoT Cluster Network*. 2022. Available at: <https://aliot.eu.org/iot-cluster-network/> (дата звернення: 04.07.2022).
- REFERENCES**
1. Asotsiatsiia Vypusnykiv NAUKMA. (2022). *Pro Asotsiatsiiu* [NAUKMA Alumni Association. About the Association]. Available at: <https://kmaalumni.org.ua/right-sidebar-template/> (Accessed 04 Aug. 2022). [in Ukrainian].
2. Asotsiatsiia vypusnykiv Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha (2022). *Yak pryiednatys do asotsiatsii?* [Alumni Association of the Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University. How to join the association?]. Available at: <https://alumni.chnu.edu.ua> (Accessed 06 Aug. 2022). [in Ukrainian].
3. Asotsiatsiia vypusnykiv (2022). Statut hromadskoi orhanizatsii “Asotsiatsiia vypusnykiv Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “Kharkivskiy politekhnichnyi instytut” [Alumni Association. Charter of the public organization “Association of Graduates of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”]. Available at: <http://alumni.kpi.kharkov.ua/statut/> (Accessed 14 Aug. 2022). [in Ukrainian].
4. Borodiyenko, O. (2020). Publichno-pryvatne partnerstvo zakladiv profesijnoyi osvity: praktychnyj posibnyk [Public-private partnership in vocational education]. IPTO NAPN of Ukraine. [in Ukrainian].
5. Verkhovna rada Ukrainy. Zakon Ukrainy “Pro vyshchu osvitu” (1556-VII from 01.07.2014) (2014). [Verkhovna Rada of Ukraine. Law of Ukraine “On Higher Education”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1556-18> (Accessed 14 July 2022). [in Ukrainian].
6. Verkhovna rada Ukrainy. Zakon Ukrainy “Pro osvitu” (2145-VIII from 05.09.2017). (2017). [Verkhovna Rada of Ukraine. Law of Ukraine “On Education”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (Accessed 04 July 2022). [in Ukrainian].
7. Verkhovna rada Ukrainy. Zakon Ukrainy “Pro fakhovu peredyvshchu osvitu” (2745-VIII from 06.06.2019). (2019). [Verkhovna Rada of Ukraine. Law of Ukraine “On professional pre-higher education”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> (Accessed 04 July 2022). [in Ukrainian].
8. Drach, I., Borodiyenko, O. & Petroie, O. (2022). *Innovatsii v upravlinni universytetamy yak peredumova rozvytku konkurentozdatnoi ekonomiky ukrainy v postvoiennyi period* [Innovations in university governance as a prerequisite for the development of a competitive Ukrainian economy in the post-war period]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(44), pp.200–207. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.44.2022.3773> [in Ukrainian].
9. Erasmus+ proiekt PAGOSTE. (2022). *Zdobutky* [Erasmus+ project PAGOSTE. Gains]. Available at: <https://pagoste.eu/uk/rezultati/zdobutki/> (Accessed 15 July 2022). [in Ukrainian].
10. Erasmus+ proiekt PAGOSTE (2022). [Erasmus+ project PAGOSTE]. Available at: <https://pagoste.eu/uk/> (Accessed 15 July 2022). [in Ukrainian].
11. Kabinet ministriv Ukrainy. (2022). *Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky* [On the approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032] (No.286-r). Available at: <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-strategiyu-rozvitku-vishoyi-osviti-v-ukrayini-na-2022-2032-roki> (Accessed 04 Aug. 2022). [in Ukrainian].
12. Startap-tsentr SumDU “New Generation” (2022). *Polozhennia pro Startap-tsentr SumDU “New Generation”* [Start-up center of Sumy State University “New Generation”. Regulations on the Startup Center of Sumy State University “New Generation”]. Available at: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=0e2ad185-87cc-e311-8f1e-001a4be6d04a&kind=1> (Accessed 24 Aug. 2022). [In Ukrainian].
13. Borodiyenko, O., Zlenko, A., Malykhina, Y., Kim, K. & Diachkova, N. (2022). Socio-economic prerequisites of strategic development of educational institutions. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and*

## ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЇ STEM-ОСВІТИ У ТЕХНІЧНИХ ВИШАХ

*Practice*, 1(42), pp. 464–473. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3673> [in English].

14. Borodiyenko, O., Nychkalo, N., Malykhina, Ya., Kuz, O. & Korotkov, D. (2021). Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets: analysis of foreign experience. *Financial*

*And Credit Activity: Problems of Theory And Practice*, 36 (2021). Doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228031> [in English].

15. Internet of Things: Emerging Curriculum for Industry and Human Applications (2022). *IoT Cluster Network*. Available at: <https://aliot.eu.org/iot-cluster-network/> (Accessed 04 July 2022). [in English].

Стаття надійшла до редакції 09.06.2022

УДК 373.524

DOI:

**Оксана Ісаєва**, доктор педагогічних наук,  
професор кафедри педагогіки та інноваційної освіти  
Інститут права, психології та інноваційної освіти  
Національного університету “Львівська політехніка”,  
професор кафедри латинської та іноземних мов  
Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького  
**Ганна Шайнер**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри іноземних мов  
Інститут гуманітарних і соціальних наук  
Національного університету “Львівська політехніка”

## ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЇ STEM-ОСВІТИ У ТЕХНІЧНИХ ВИШАХ

За останнє десятиліття STEAM-освіта набула популярності і швидкої імплементації у вишах та розглядається як пріоритет у традиційному навчанні. STEAM-освіта готує фахівця до конкурентної спроможності на ринку праці, що відображається не лише в поширенні державних програм STEAM, які зараз існують по всій країні, але і вимогою роботодавців.

Актуальність розвідки полягає у тому, щоб сформулювати особливості формування фахівця технічного профілю відповідно до ринку праці.

STEAM-освіта заснована на стандартах мета-дисциплін на рівні школи, де викладаються природничі науки, технології, техніка та математика (STEM) за допомогою інтегрованого підходу. Сучасні умови використання засобів STEAM-освіти уможливають реалізацію науково-проектної та дослідницької діяльності студентів, опанування науково-технічних знань, розвиток навичок критичного, логічного і креативного мислення, вміння швидко вчитися і засвоювати знання. Курс навчання STEAM розкриває чотири фази (когнітивну, психомоторну, афективну сфери та бажання безперервного навчання) для успішної підготовки STEAM-фахівців. Тобто інтегровані, міжпредметні навчальні програми мають запроваджуватися в навчальний процес ЗВО для підготовки компетентного фахівця, який вільно орієнтується в суміжних галузях діяльності та готовий до постійного професійного зростання, соціальної та фахової мобільності з метою обміну знань і досвідом. Вищі повинні зосередитися на найкращих практиках та стратегіях інших шкіл освітньої спільноти STEAM.

**Ключові слова:** студенти; вища технічна освіта; STEAM-освіта; професійна підготовка.

**Літ. 7.**

**Oksana Isayeva**, Doctor of Sciences (Pedagogy),  
Professor of the Pedagogy and Innovative Education Department  
Lviv Polytechnic National University,  
Professor of the Latin and Foreign Languages Department,  
Lviv Danylo Halytsky National Medical University  
**Hanna Shayner**, Ph.D.(Pedagogy), Associate Professor of the Foreign Languages Department,  
Institute of Humanities and Social Sciences,  
Lviv Polytechnic National University

## IMPLEMENTATION OF STEM EDUCATION TECHNOLOGY IN HIGHER TECHNICAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Over the last decade, STEAM education has gained attractiveness and rapid implementation in the universities as it is considered a priority for traditional learning. STEAM education prepares a specialist for competitiveness in the labour market, which is reflected not only in the spread of government programs existing throughout the country, but also at the request of employers.