

Хриков Є.М. Уроки гібридної війни для вищої освіти України / Є.М.Хриков//Гібридна війна на Сході України в міждисциплінарному вимірі: витоки, реалії, перспективи реінтеграції. -Старобільськ 2017. – 427 с. - С.192-198.

УДК 316.485.26:378(477)

Є.М.Хриков

УРОКИ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ ДЛЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Ситуація гібридної війни яскраво висвітлила стан та типові недоліки не тільки регіональної, а всієї вищої освіти країни. Локальні, на перший погляд, події 2014-2016 років дозволяють з'ясувати парадигмальні властивості вітчизняної вищої освіти та управління нею. Виникає коло питань, на які наука ще не дала відповіді: як виконує вища освіта свої соціальні функції, яку роль відігравали вищі навчальні заклади Донбасу у перебігу подій зазначеного періоду, яку позицію займало МОН України у розв'язанні кризової ситуації, наскільки відповідала наявній ситуації діяльність топ менеджменту вищих навчальних закладів зони АТО, що треба зробити на державному та рівні вищих навчальних закладів для забезпечення подальшого розвитку вищої освіти. Необхідність отримання відповіді на ці питання обумовлює актуальність проблеми визначення уроків гібридної війни для вищої освіти країни.

Мета статті: визначити напрями подальшого розвитку вищої освіти з урахуванням уроків гібридної війни.

Для реалізації мети дослідження було використано опитування працівників ВНЗ зони АТО, аналіз сайтів вищих навчальних закладів-клонів з окупованої території та переміщених на підконтрольну Україні територію, спостереження, аналіз, синтез, узагальнення, моделювання.

Аналіз подій досліджуваного періоду дозволяє зробити висновок, що вища освіта регіону не реалізувала свою головну функцію підготовки фахівців, здатних забезпечити інтенсивний економічний та культурний розвиток Луганської та Донецької областей, не сформувала у частини студентів та випускників громадянські якості, вміння об'єктивно аналізувати, оцінювати та прогнозувати розвиток соціальної ситуації. Такі наслідки пов'язані з відривом навчального процесу від реалій життя, суто абстрактно-академічною його спрямованістю. Окремо треба звернути увагу на те, що не виконали своїх функцій суспільні дисципліни, які мали формувати широкий культурний кругозір, вміння об'єктивно оцінювати дійсність та таким чином створювати умови для формування громадянських якостей. Щодо останнього, можна

припустити, що і організація громадського життя навчальних закладів, діяльність студентського самоврядування не мали значного впливу на формування патріотичних якостей студентів. Саме суспільні дисципліни мали зруйнувати розповсюджені у регіоні міфи: «Донбас годує країну», «Відокремлений Донбас буде розвиватися інтенсивніше», але не зробили це. Наведені властивості характеризують особливості сучасної парадигми вищої освіти.

У такій ситуації неможливо позитивно оцінити роль топ менеджменту вищих навчальних закладів в організації освітньої діяльності та реалізації функцій вищої освіти регіону. Зрозуміло, що за умов централізованої системи управління вищою освітою в країні, відповідальність за стан освітніх справ у регіоні несе і МОН України.

Для з'ясування ролі керівництва ВНЗ регіону на початковому етапі гібридної війни були розроблені питання для телефонного опитування працівників навчальних закладів, яке передбачало використання не оціночних суджень, а з'ясування наявності або відсутності тих чи інших фактів та подій. Такий підхід забезпечував більший рівень об'єктивності отриманої інформації.

Працівникам ВНЗ Луганської та Донецької області були задані наступні питання:

Чи залучали керівники ВНЗ науковців до аналізу та прогнозування перебігу подій у регіоні та країні?

Чи обговорювали на засіданнях колегіальних органів соціальна ситуація?

Чи доводили до широкого загалу працівників та студентів свою громадянську позицію керівники ВНЗ?

Чи мав навчальний заклад чіткий, конкретний план дій у кризовій ситуації.

Яку позицію займав керівник вищого навчального закладу: зрадницьку, вичікувальну, пасивну, активно-проукраїнську.

Окрім того проводився аналіз сайтів вищих навчальних закладів регіону та їх клонів на непідконтрольній Україні території, аналізувались також матеріали преси та Інтернет ресурси. Зібрана таким чином інформація дозволяє узагальнити особливості функціонування вищих навчальних закладів на початковому етапі гібридної війни.

Три університети - Східноукраїнський національний університет, Луганський національний університет, Донецький державний університет управління виїхали у свої філії та на їх базі організували навчальний процес.

Але серед ВНЗ Луганської та Донецької областей є тільки один приклад, коли топ менеджмент навчального закладу (Луганського національного університету) та переважна більшість керівників інститутів та факультетів, провідні науковці виїхали на підконтрольну Україні територію, та одразу організували процес навчання. Пояснити це можна, на наш погляд, тим, що багато років очолювала університет, а

зараз очолює його наглядову раду людина з яскраво вираженою патріотичною позицією - народний депутат України В.С. Курило. В університеті склалася стабільна, тривалий час функціонуюча команда керівників, що також позитивно вплинуло на формування ціннісно-орієнтаційної єдності її членів.

Більшість інших університетів розпочинала свою роботу на нових місцях. Так Донецький національний університет за пропозицією МОН України переїхав у м. Винницю, Луганський національний аграрний університет у м. Харків, Донецький державний юридичний університет у м. Кривий Ріг тощо. Ситуація ускладнювалась тим, що жоден університет не вивіз свої бібліотеки, електронні бази даних, автомобільний транспорт, прилади, оргтехніку, деякі залишили навіть печатки та ліцензії на освітню діяльність. Рішення про переїзд на підконтрольну Україні територія приймали, як правило, одноосібно викладачі та студенти.

У таких навчальних закладах як Луганський національний аграрний університет, Донбаська національна академія будівництва та архітектури, Донецький національний технічний університет керівники зайняли зрадницьку позицію. Саме тому із Луганського національного аграрного університету у м. Харків виїхав тільки один проректор, із Донецького національного технічного університету у Красноармійськ виїхав тільки один проректор та три декани, а Донбаську національну академію будівництва та архітектури очолив вже новий ректор.

Переважає більшість керівників ВНЗ у найбільш складні місяці 2014 року займали вичікувальну позицію, постійно зверталися до МОН України за вказівками, яких не отримували, та не приймала необхідних для того часу рішень. Саме тому всю матеріальну базу навчальних закладів було залишено сепаратистам та це дало змогу організувати діяльність навчальних закладів-клонів. В умовах відсутності цілеспрямованої роботи з викладачами та студентами, невизначеності плану персональних та колективних дій, від 30 до 50 відсотків викладачів та студентів залишились на захопленій сепаратистами території.

У деяких університетах більш активну позицію займали представники студентського самоврядування, які створювали ініціативні групи, проводили інтернет-акції вимагали від МОН України прийняття рішення щодо переїзду університетів.

Наведені та багато інших фактів свідчить, що керівні ланки вищих навчальних закладів регіону мали, але не реалізували можливість:

- Залучити провідних фахівців-науковців навчальних закладів до аналізу та прогнозування розвитку соціальної ситуації в регіоні та країні. Особливо треба звернути увагу на те, що класичні університети, які мають у своєму складі соціологів, політологів, істориків, фахівців з менеджменту, управління навчальними закладами, державного управління, не використали цей потенціал. Так, наприклад, доктор наук з державного управління, професор О.В.

Радченко ще навесні 2014 прогнозував подальший розвиток соціальної ситуації та його прогнози у подальшому повністю підтвердились. За своєю сутністю вищий навчальний заклад має бути центром наукової думки та своєю діяльністю, і управлінську у тому числі, будувати на основі науки. Але повсякденна практика свідчить, що вищими навчальними закладами управляють не на основі наукових знань, а на основі традицій та наявного у керівників досвіду.

- За допомогою теорії управління в кризових ситуаціях, ризик менеджменту, сценарного методу розробити план дій на початковому етапі гібридної війни. Так, наприклад, сценарний метод дозволяв розглянути різні сценарії: поступового погіршення ситуації та припинення діяльності державних інституцій у регіоні, бистрого погіршення ситуації та припинення діяльності державних інституцій у регіоні, відсутності вказівок МОН щодо плану дій у наявній ситуації, необхідності переїзду у той чи інший населений пункт, організованої та неорганізованої передислокації навчального закладу тощо та прийняти рішення щодо найбільш вірогідного сценарію та плану відповідних дій. Але члени керівних ланок університетів хоча за посадами є менеджерами, але не мають відповідної освіти, та можна припустити, що не знають про такі методи та технології управління.
- Провести обговорення з членами колективу варіанти реалізації можливих сценаріїв подолання кризової ситуації. Тільки в одному навчальному закладі – Горлівському інституті іноземних мов були проведені загальні збори трудового колективу та таємним голосуванням дві третини присутніх вирішили здійснити переїзд на нове місце розташування.
- Спрогнозувати пасивну позицію органів державної влади щодо наявної ситуації та взяти відповідальність за прийняття рішень на себе.
- Вивезти на підконтрольну Україні територію, документацію, сервери, автомобільний транспорт, найбільш цінне майно, особові справи працівників, бібліотеки тощо. Так Донецький національний університет залишив у Донецьку 21 одиницю транспорту та все інше майно, Донецький юридичний інститут МВС забрав тільки прапор, печатки та деякі архіви, Донецький національний медичний університет переїхав тільки з невеликою кількістю медичних атласів тощо.

Узагальнення всієї зібраної інформації дозволяє зробити два висновки: зрадницьку позицію деяких керівників вищих навчальних закладів обумовлюють їх індивідуальні властивості, а масовий прояв пасивної позиції керівних ланок навчальних закладів у кризовій ситуації зумовлений парадигмальними властивостями управління освітою та управління навчальними закладами.

Як відомо, Україна знаходиться на етапі індустріального розвитку, тому система суспільних та управлінських цінностей значно відрізняється від тих, які панують у розвинених країнах. Систему цінностей управління навчальними закладами в Україні у наш час складають:

- Пріоритет досвіду в управлінні навчальним закладом над науковими знаннями та професійною підготовкою.
- Принцип одноосібної влади керівника.
- Ключова роль керівника в управлінні навчальним закладом.
- Ієрархічні, вертикальні стосунки.
- Орієнтація на регламентацію, дисциплінування, контроль підлеглих.
- Пріоритет державного управління на внутрішнім управлінням навчальним закладом.
- Авторитарний стиль управління.
- Формальне лідерство.
- Спеціалізація управлінської діяльності.
- Пріоритет колективіських цінностей.
- Універсальність керівника.
- Дорадчий характер колегіальних органів управління навчальним закладом.

- Інваріантність організаційних структур управління.
- Перспективне планування діяльності.

Систему цінностей управління у розвинених країнах складають:

- Професійна освіта керівників навчальних закладів.
- Пріоритет професійних знань над досвідом роботи.
- Неформальне лідерство керівників навчальних закладів.
- Колегіальне прийняття рішень.
- Децентралізація управління, автономія навчальних закладів та їх структурних підрозділів.
- Гнучкість організаційних структур управління.
- Орієнтація на забезпечення конкурентоздатності навчального закладу.
- Залучення до управління стейкхолдерів.
- Перевага горизонтальних стосунків.
- Поєднання індивідуальних та корпоративних цінностей.
- Соціальна відповідальність у процесу управління.
- Використання моніторингових, маркетингових технологій в управлінні.
- Стратегічне планування.
- Спирання на ризик-менеджмент.
- Фінансова ефективність.

Перелічені цінності для України є інноваційними, деякі з них починають поширюватися в управлінні вищими навчальними закладами та створюють умови для поступової зміни управлінської парадигми.

Не здійснює кардинального впливу на затвердження нової парадигми управління Закон України «Про вищу освіту», тому на державному рівні, з урахуванням уроків гібридної війни, доцільно:

- Змінити підходи до оцінки діяльності ВНЗ. Ураховувати реальний вплив випускників ВНЗ на розвиток економіки та культури регіону та країни.
- Сприяти затвердження сучасної демократичної парадигми управління ВНЗ, підвищення рівня автономії та відповідальності керівників, навчальних закладів за результати своєї діяльності.
- Ввести вимогу обов'язкової управлінської освіти для керівного складу ВНЗ.
- Більш активно впливати на визначення керівників ВНЗ.
- Розробити та запровадити присягу для керівного складу ВНЗ, та зробити її процедуру неформальною та гласною.

На рівні вищих навчальних закладів:

- Запровадити корпоративні кодекси, кодекси поведінки керівників, працівників, студентів.
- Забезпечити отримання відповідної освіти керівниками навчального закладу.
- Розробити та запровадити критерії оцінки керівників ВНЗ та їх структурних підрозділів.
- Переглянути критерії оцінки результатів професійної підготовки, ролі суспільних та інших дисциплін у процесі навчання.
- Розвивати автономію структурних підрозділів.
- Запровадити реальну колегіальність управління навчальним закладом.
- Створювати освітнє середовище, яке буде формувати громадянську культуру членів колективу.

Завданням для подальшої наукової розробки є з'ясування того, наскільки виокремленні особливості вищої освіти Донбасу притаманні вищій освіті інших регіонів країни.

Хриков Є.М. Уроки гібридної війни для вищої освіти України.

У статті визначено напрями подальшого розвитку вищої освіти з урахуванням уроків гібридної війни. Для реалізації мети дослідження було використано опитування працівників ВНЗ зони АТО, аналіз сайтів вищих навчальних закладів-клонів окупованої території та переміщених на підконтрольну Україні територію, спостереження, аналіз, синтез, узагальнення, моделювання.

Аналіз зібраної інформації дозволив визначити особливості діяльності вищих навчальних закладів Донбасу на першому етапі

гібридної війни, причини наявного перебігу подій, завдання, які необхідно реалізувати на державному рівні, рівні вищих навчальних закладів для забезпечення зміни управлінської парадигми та подальшого розвитку вищої освіти.

Ключові слова: уроки, гібридна війна, вища освіта України, парадигма управління вищою освітою.

Хрыков Е.Н. Уроки гибридной войны для высшего образования Украины.

В статье определены направления дальнейшего развития высшего образования с учетом уроков гибридной войны. Для реализации цели исследования были использованы опрос работников ВУЗ зоны АТО, анализ сайтов высших учебных заведений-клонов с оккупированной территории и перемещенных на подконтрольную Украине территорию, наблюдение, анализ, синтез, обобщение, моделирование.

Анализ собранной информации позволил определить особенности деятельности высших учебных заведений Донбасса на первом этапе гибридной войны, причины произошедшего развития событий, задания, которые необходимо реализовать на государственном уровне, уровне высших учебных заведений, для обеспечения изменений управленческой парадигмы и дальнейшего развития высшего образования.

Ключевые слова: уроки, гибридная война, высшее образование Украины, парадигма управления высшим образованием.

Хрыков Е.Н. Уроки гибридной войны для высшего образования Украины.

В статье определены направления дальнейшего развития высшего образования с учетом уроков гибридной войны. Для реализации цели исследования были использованы опрос работников ВУЗ зоны АТО, анализ сайтов высших учебных заведений-клонов с оккупированной территории и перемещенных на подконтрольную Украине территорию, наблюдение, анализ, синтез, обобщение, моделирование.

Анализ собранной информации позволил определить особенности деятельности высших учебных заведений Донбасса на первом этапе гибридной войны, причины произошедшего развития событий, задания, которые необходимо реализовать на государственном уровне, уровне высших учебных заведений.

На государственном уровне необходимо: изменить подходы к оценке деятельности ВУЗ, содействовать утверждению современной демократической парадигмы управления, повышению уровня автономии и ответственности руководителей, ввести присягу руководителей итд.

На уровне учебных заведений необходимо: внедрить корпоративные кодексы, разработать и внедрить критерии оценки руководителей ВУЗ, пересмотреть критерии оценки результатов профессиональной подготовки, создавать образовательную среду, которая обеспечит формирование гражданской культуры членов коллектива итд.

Ключевые слова: уроки, гибридная война, высшее образование Украины, парадигма управления высшим образованием.

Hrykov EN The lessons of the war for the hybrid vysshgego Education of Ukraine.

The paper identified areas for further development of higher education in view of a hybrid war lessons. To implement the objectives of the study were used poll workers or university ATO zone analysis sites of higher educational institutions clones from the occupied territories and displaced on the territory of Ukraine, controlled by, observation, analysis, synthesis, synthesis, simulation.

Analysis of the collected information allowed to define the features of higher education institutions in the first phase of Donbass hybrid war, the causes of what happened events, tasks that need to be implemented on gosudartsvennoy level, the level of higher education institutions.

At the state level, it is necessary: to change the approaches to the evaluation of the university, to promote democratic governance sovremennoogo paradigm, raising the autonomy and responsibility of leaders, managers, etc. to introduce the oath.

At the level of education necessary to: implement corporate codes, to develop and implement criteria for evaluating managers or university to review the criteria for evaluation by professional training, to create a learning environment, which will generate civic culture of team members and so on.

Key words: lessons, hybrid warfare, higher education of Ukraine, higher education management paradigm.