

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ІНІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма здобуття вищої освіти	Денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Янченка Мирослава Дмитровича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему: Роль студентського самоврядування у забезпеченні якості вищої освіти:
управлінський аспект

(повна назва теми)

за матеріалами _____
(повна назва бази дослідження)

науковий керівник д.держ.упр., професор

(наук. ступінь, вчене звання)

Поступна О.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від «19» червня 2026 р. № 14

Завідувач кафедри _____

канд. екон. наук, доцент Г.В. Пурій

Кривий Ріг - 2026 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма здобуття вищої освіти	Денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____ **Г. ПУРІЙ**
(підпис) (Ініціал, прізвище)
«19» червня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Янченка Мирослава Дмитровича

1. Тема роботи Роль студентського самоврядування у забезпеченні якості вищої освіти: управлінський аспект

Керівник роботи д.держ.упр., проф. Поступна О.В.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «06» квітня 2026 р. № 245-ст.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «19» червня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 . Теоретичні засади дослідження студентського самоврядування

1.1. Сутність студентського самоврядування в публічному управлінні

1.2. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління

1.3. Студентське самоврядування як суб'єкт забезпечення якості вищої освіти: вітчизняний та зарубіжний досвід

Розділ 2. Аналіз управлінської діяльності органів студентського самоврядування

2.1. Нормативно-правове забезпечення діяльності органів студентського самоврядування

2.2. Механізми взаємодії студентського активу з адміністрацією закладу вищої освіти у процесі прийняття управлінських рішень

2.3. Оцінювання ролі студентства у внутрішній системі забезпечення якості освіти (за результатами емпіричного дослідження)

Розділ 3. Перспективні напрями вдосконалення управлінського впливу студентського самоврядування на якість освітнього процесу

3.1. Інституціоналізація цифрових контурів зворотного зв'язку як інструмент забезпечення управлінської реакції

3.2. Делегування контрольних повноважень органам студентського самоврядування у сфері академічної доброчесності

3.3. Проектно-орієнтована модель ОСС як механізм подолання відчуження студентів в умовах дистанційного навчання

Об'єкт дослідження: органи студентського самоврядування як суб'єкт університетського врядування та інституційний чинник розбудови внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти.

Предмет дослідження: управлінські аспекти, організаційно-правові механізми, цифрові інструменти та моделі взаємодії органів студентського самоврядування з адміністрацією закладу вищої освіти у процесі забезпечення якості освітньої діяльності.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінського впливу органів студентського самоврядування на забезпечення якості освітнього процесу в закладах вищої освіти в умовах сучасних викликів.

4. Дата видачі завдання «06» квітня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1.	Підготовка розділу 1	до 20.04.2026 р.	20.04.2026 р.
2.	Підготовка розділу 2	до 04.05.2026 р.	04.05.2026 р.
3.	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026 р.	25.05.2026 р.
4.	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програм StrikePlagiarism	11.06.2026 р.	11.06.2026 р.
5.	Отримання відгуку від наукового керівника	до 12.06.2026 р.	до 12.06.2026 р.
6.	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачеві кафедри	до 18.06.2026 р.	до 18.06.2026 р.
7.	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 18.06.2026 р.	до 18.06.2026 р.
8.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	19.06.2026 р.	19.06.2026 р.
9.	Підготовка до захисту в ЕК	до 24.06.2026 р.	до 24.06.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

Завдання одержав

Поступна О.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Янченко М.Д.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної бакалаврської роботи

здобувача вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Янченка М.Д. «Роль студентського самоврядування у забезпеченні якості вищої освіти: управлінський аспект». – Державний університет економіки і технологій, 2026 р.

Кваліфікаційна магістерська робота містить 98 сторінок, з них 85 сторінки основного тексту, 6 таблиць, 8 рисунків, 1 додаток. При підготовці роботи використано 43 джерела.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінського впливу органів студентського самоврядування на забезпечення якості освітнього процесу в закладах вищої освіти в умовах сучасних викликів.

Завдання дослідження: дослідити теоретико-правові засади та закордонний досвід діяльності OCC у системі вищої освіти; проаналізувати чинні механізми взаємодії OCC з адміністрацією ЗВО та їхню роль у забезпеченні якості освіти; оцінити фактичний рівень залученості студентства до освітнього врядування за результатами емпіричного дослідження; обґрунтувати доцільність діджиталізації зворотного зв'язку через матрицю SLA та цифрові дашборди прозорості; розробити проєктно-орієнтовану модель OCC та механізми студентського контролю для дистанційного формату навчання.

Об'єкт дослідження – органи студентського самоврядування як суб'єкт університетського врядування та інституційний чинник розбудови внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти.

Предмет дослідження: управлінські аспекти, організаційно-правові механізми, цифрові інструменти та моделі взаємодії органів студентського самоврядування з адміністрацією закладу вищої освіти у процесі забезпечення якості освітньої діяльності.

Одержані результати (практичне значення): сформульовані висновки та рекомендації можуть бути безпосередньо використані закладами вищої освіти для модернізації внутрішніх систем забезпечення якості та підвищення ефективності взаємодії з OCC. Самостійну практичну цінність мають розроблені автором матриця SLA, структура цифрового дашборда прозорості розгляду пропозицій та алгоритм циклічної верифікації рішень, які готові до впровадження в управлінську діяльність ДУЕТ. Матеріали дослідження також слугуватимуть базою для оновлення локальних положень про студентське самоврядування.

Ключові слова: публічне управління, студентське самоврядування, якість вищої освіти, Європейський простір вищої освіти, Болонський процес, внутрішнє забезпечення якості, університетське врядування, матриця SLA, цифровий дашборд прозорості, зворотний зв'язок, дистанційне навчання, академічна доброчесність, студентський омбудсмен.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ	11
1.1. Сутність студентського самоврядування в публічному управлінні ...	11
1.2. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління.....	21
1.3. Студентське самоврядування як суб'єкт забезпечення якості вищої освіти: вітчизняний та зарубіжний досвід	29
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ	45
2.1. Нормативно-правове забезпечення діяльності органів студентського самоврядування	45
2.2. Механізми взаємодії студентського активу з адміністрацією закладу вищої освіти у процесі прийняття управлінських рішень	55
2.3. Оцінювання ролі студентства у внутрішній системі забезпечення якості освіти (за результатами емпіричного дослідження)	61
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ЯКІСТЬ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ.....	71
3.1. Інституціоналізація цифрових контурів зворотного зв'язку як інструмент забезпечення управлінської реакції.....	71
3.2. Делегування контрольних повноважень органам студентського самоврядування у сфері академічної доброчесності	78
3.3. Проєктно-орієнтована модель ОСС як механізм подолання відчуження студентів в умовах дистанційного навчання	83
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ.....	89

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність роботи. Євроінтеграційний вектор розвитку вищої освіти України та необхідність забезпечення її конкурентоспроможності в умовах воєнного стану й поствоєнного відновлення зумовлюють модернізацію систем внутрішнього забезпечення якості освіти. Ключовим суб'єктом цього процесу виступають органи студентського самоврядування. Водночас, потенціал органів студентського самоврядування часто залишається формалізованим, а реальний управлінський вплив студентства на зміст освітніх програм та ухвалення рішень адміністрацією є недостатнім. Потреба в переході до партнерської моделі університетського врядування, цифровізації каналів зворотного зв'язку та подоланні відчуження студентів за дистанційної форми навчання визначає високу актуальність дослідження управлінських аспектів залучення органів студентського самоврядування до забезпечення якості освіти.

Теоретико-методичні засади дослідження якості вищої освіти та її публічного управління закладено у працях L. Harvey, D. Green, L. Schindler, В. Круглова, В. Мороза та ін. Загальні аспекти студентського представництва в контексті Болонського процесу висвітлено у звітах EACEA (Eurydice) та ESU. Сучасні вітчизняні та зарубіжні моделі залучення органів студентського самоврядування до внутрішніх систем забезпечення якості освіти аналізували Y. Skyba, B. Stensaker, K. Matthews, O. Bulvinska, L. Chervona, а організаційно-правові механізми їхньої діяльності в Україні розглянуто у працях Т. Бережної, С. Васильєва, С. Заєць, М. Курки та багато інших.

Попри вагомий доробок науковців, поза увагою залишаються управлінські аспекти подолання формалізованого характеру участі органів студентського самоврядування та оптимізації їхнього впливу на оновлення освітніх програм закладів вищої освіти в реаліях воєнного і поствоєнного часу. Потребує деталізації механізм переходу від декларативного представництва до реального партнерства, а також розробка діджиталізованих інструментів зворотного зв'язку для студентів дистанційної форми навчання, що й обумовило вибір теми

дослідження.

Мета й завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінського впливу органів студентського самоврядування на забезпечення якості освітнього процесу в закладах вищої освіти в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретико-правові засади та закордонний досвід діяльності ОСС у системі вищої освіти;
- проаналізувати чинні механізми взаємодії ОСС з адміністрацією ЗВО та їхню роль у забезпеченні якості освіти;
- оцінити фактичний рівень залученості студентства до освітнього врядування за результатами емпіричного дослідження;
- обґрунтувати доцільність діджиталізації зворотного зв'язку через матрицю SLA та цифрові дашборди прозорості;
- розробити проєктно-орієнтовану модель ОСС та механізми студентського контролю для дистанційного формату навчання.

Об'єктом дослідження є органи студентського самоврядування як суб'єкт університетського врядування та інституційний чинник розбудови внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти.

Предмет дослідження – управлінські аспекти, організаційно-правові механізми, цифрові інструменти та моделі взаємодії органів студентського самоврядування з адміністрацією закладу вищої освіти у процесі забезпечення якості освітньої діяльності.

Використані методи та інформаційна база дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, підпорядкованих системному підходу:

- компаративний (порівняльний) аналіз – застосовано під час вивчення європейського досвіду залучення студентства до процедур оцінювання якості

освіти, зокрема на прикладі Чехії та Польщі;

- нормативно-догматичний (формально-юридичний) метод – використано для детального аналізу чинної законодавчої бази України, локальних актів і стандартів закладів вищої освіти, що регламентують правові засади діяльності органів студентського самоврядування;

- соціологічні методи (анонімне онлайн-опитування, анкетування) – слугували інструментом збору первинних даних для оцінювання фактичного рівня залученості здобувачів до систем внутрішнього забезпечення якості освіти;

- статистичний та графічний методи – застосовано для математичної обробки емпіричних результатів опитування, узагальнення кількісних показників та їх наочної візуалізації;

- моделювання – використано для розробки перспективних управлінських інструментів, зокрема матриці SLA, цифрового дашборда прозорості та алгоритму циклічної верифікації рішень.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та підзаконні акти України у сфері вищої освіти, офіційні звіти Міністерства освіти і науки України та Національного агентства забезпечення якості вищої освіти, аналітичні доповіді Європейського реєстру із забезпечення якості вищої освіти (EQAR) і Європейського студентського союзу (ESU), статистичні дані й матеріали самооцінювання Державного університету економіки і технологій та інших вітчизняних ЗВО, а також результати авторського емпіричного дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані висновки та розроблені рекомендації можуть бути використані закладами вищої освіти для модернізації внутрішніх систем забезпечення якості та підвищення ефективності взаємодії з органами студентського самоврядування. Самостійну практичну цінність мають авторська матриця SLA, структура цифрового дашборда прозорості розгляду пропозицій та алгоритм циклічної верифікації рішень, які готові до безпосереднього впровадження в управлінську діяльність ДУЕТ. Матеріали дослідження також можуть слугувати базою для розробки локальних

положень про органи студентського самоврядування та студентського омбудсмена.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення, практичні рекомендації та результати кваліфікаційної роботи були представлені автором, обговорені та отримали позитивну оцінку на 2-х комунікативних заходах, зокрема: V Міжнародній науково-практичній конференції «Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика» (м. Полтава, 5 листопада 2025 р.); Всеукраїнському студентському науковому форумі «Молодь і наука – 2026: сучасні виклики та перспективи» (м. Кропивницький, 28 травня 2026 р.).

Результати дослідження також було безпосередньо використано під час розробки нормативно-методичного забезпечення освітнього процесу в Державному університеті економіки і технологій, що підтверджується участю автора у підготовці Стандарту вищої освіти ДУЕТ для третього (освітньо-наукового) рівня зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (затверджено наказом Ректора ДУЕТ від 21.11.2025 р. № 250).

Повний список наукових праць автора за темою кваліфікаційної бакалаврської роботи розміщено у дод. А.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність студентського самоврядування в публічному управлінні

У сучасних умовах трансформації системи вищої освіти особливого значення набуває питання залучення здобувачів освіти до процесів управління закладами вищої освіти (далі – ЗВО). Світові тенденції розвитку освітньої сфери демонструють поступовий перехід від традиційних адміністративних моделей управління до моделей демократичного врядування, які передбачають активну участь усіх зацікавлених сторін у формуванні та реалізації управлінських рішень. Однією з таких ключових сторін виступає студентство, яке сьогодні розглядається не лише як споживач освітніх послуг, а як повноправний учасник академічної спільноти, здатний безпосередньо впливати на всебічний розвиток ЗВО та якість освітнього процесу.

В Україні актуальність дослідження інституту студентського самоврядування посилюється внаслідок реалізації державної політики модернізації вищої освіти. Відповідно до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [1], одним із ключових напрямів реформування визначено розбудову ефективного університетського врядування, посилення автономії ЗВО та розширення участі зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів у прийнятті управлінських рішень. За таких умов студентське самоврядування поступово трансформується з інструменту організації дозвілля молоді у вагомий елемент системи публічного управління освітньою галуззю.

Європейські вектори розвитку вищої освіти також свідчать про зростання ролі студентства в процесах адміністрування університетів. У Звіті щодо імплементації Болонського процесу в Європейському просторі вищої освіти наголошується, що студентське представництво є одним із фундаментальних принципів демократичного управління університетами та важливим чинником

забезпечення якості освіти [2]. Подібну позицію займає й Європейський студентський союз, який розглядає участь студентів у діяльності керівних органів університетів як необхідну умову реалізації принципів академічної демократії та підзвітності [3].

Теоретичне осмислення сутності досліджуваного феномену потребує аналізу різних наукових підходів до його трактування. В зарубіжній та українській науковій літературі дане поняття розглядається через правову, педагогічну, соціологічну та управлінську призму. Кожен із цих підходів дозволяє розкрити окремі аспекти функціонування студентського самоврядування та визначити його місце в системі суспільних відносин.

Варто зазначити, що найбільш поширеним є правовий підхід, відповідно до якого студентське самоврядування розглядається як гарантована державою форма реалізації права здобувачів вищої освіти на участь в управлінні закладом освіти. Основою такого підходу виступають положення Закону України «Про вищу освіту» [4], згідно з якими студентське самоврядування є невід'ємною складовою громадського самоврядування ЗВО та забезпечує право студентів самостійно вирішувати питання навчання, побуту, захисту своїх прав та інтересів, а також брати безпосередню участь в управлінні університетом.

Вважаємо, що законодавче закріплення статусу студентського самоврядування має принципове значення для його функціонування як стабільного соціального інституту. Нормативне визначення прав, обов'язків та повноважень органів студентського самоврядування (далі – OCC) створює легітимні підстави для їхньої участі в діяльності колегіальних структур ЗВО та забезпечує репрезентативність інтересів студентської спільноти.

Особливої актуальності правовий вимір студентського самоврядування набуває в умовах воєнного стану. Як зазначає С. Васильєв, навіть за наявності суттєвих безпекових та організаційних викликів для системи освіти, законодавство України зберігає базові гарантії діяльності OCC та забезпечує можливість повноцінної реалізації ними своїх представницьких функцій [5]. Зазначена тенденція є прямим свідченням зацікавленості держави у збереженні

студентських об'єднань як життєздатних інститутів, інтегрованих у процеси забезпечення стійкості та демократизації вищої школи.

Поряд із цим у науковій літературі широко представлений педагогічний підхід. Його прихильники розглядають студентське самоврядування як важливий інструмент виховання активної, відповідальної та соціально зрілої особистості. Участь у діяльності виборних органів сприяє формуванню навичок міжособистісної комунікації, організації колективної діяльності, ухвалення рішень та персональної відповідальності за результати спільної роботи.

Зокрема, на думку Т. Дараган та О. Власюк, студентське самоврядування є ефективним механізмом формування управлінської культури та розвитку лідерських якостей майбутніх фахівців [6]. Автори підкреслюють, що залучення до діяльності представницьких органів створює умови для набуття практичного досвіду менеджменту, який важко отримати виключно в межах формального навчання. Відтак, самоврядування виступає своєрідною школою для майбутніх управлінців, державних службовців та громадських лідерів.

Наступний, соціологічний підхід, акцентує увагу на студентському самоврядуванні як механізмі самоорганізації молоді та формування соціального капіталу. У межах цього підходу особливе значення надається розвитку горизонтальних зв'язків між здобувачами, формуванню культури взаємодії, взаємної довіри та громадянської відповідальності.

Досліджуючи історичний розвиток молодіжних рухів, А. Зленко та О. Ісайкіна наголошують, що студентське самоврядування поступово трансформувалося із первинної форми самоорганізації у вагомий соціальний інститут представництва інтересів студентської спільноти [7]. Науковці підкреслюють, що діяльність таких об'єднань сприяє розвитку демократичної культури, формуванню активної громадянської позиції та підготовці молоді до усвідомленої участі в суспільно-політичному житті держави.

До того ж, історичний аналіз свідчить, що передумови сучасного студентського врядування сформувалися ще в середньовічних університетах Західної Європи. Саме тоді виникли перші форми представництва (наприклад, у

Болонському університеті), які забезпечували захист прав школярів та їхню участь у вирішенні окремих питань організації навчання. Подальша еволюція університетської автономії сприяла інституціоналізації студентських організацій та поступовому розширенню їхніх повноважень.

Що стосується українських реалій, то становлення сучасних моделей студентського самоврядування пов'язане насамперед із процесами демократизації суспільства після здобуття незалежності. Значний імпульс цьому процесу надала інтеграція України до Європейського простору вищої освіти та імплементація стандартів Болонського процесу. У результаті самоврядні органи перетворилися на важливий інструмент репрезентації інтересів молоді та забезпечення її участі у внутрішньому врядуванні ЗВО.

Особливе місце серед сучасних наукових підходів займає управлінський (менеджеральний) підхід. На відміну від правового чи педагогічного, він акцентує увагу на реальній ролі ОСС у процесах прийняття стратегічних рішень, формуванні загальної політики ЗВО та реалізації принципів солідарного університетського врядування. У межах цього підходу студентське самоврядування розглядається не лише як форма активності, а як самостійний суб'єкт управлінських відносин, що системно взаємодіє з адміністрацією, науково-педагогічними працівниками та іншими учасниками освітнього процесу [8].

У сучасній науковій думці дедалі частіше наголошується на необхідності інтеграції самоврядування в загальну систему менеджменту ЗВО. Зокрема, Я. Скиба, Л. Червона та О. Паламарчук зазначають, що ефективні ОСС є дієвим чинником забезпечення якості вищої освіти, оскільки створюють умови для врахування реальних потреб здобувачів під час формування та реалізації освітньої політики університету [8]. За словами науковців, присутність студентів у колегіальних органах сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, розвитку партнерських відносин з керівництвом та формуванню сприятливого академічного середовища.

Управлінський потенціал студентських об'єднань чітко проявляється в

умовах розвитку університетської автономії. Українські вчені С. Заєць та Т. Бережна підкреслюють, що самоврядування виступає ключовим елементом системи внутрішнього врядування ЗВО та виконує роль своєрідного механізму балансування інтересів адміністрації, викладацького складу та студентства [9]. За словами авторів, в умовах автономізації університетів загальна ефективність менеджменту значною мірою залежить від рівня залучення здобувачів до процесів ухвалення рішень та раціонального розподілу відповідальності між усіма суб'єктами освітнього процесу.

У цьому контексті студентське самоврядування доцільно розглядати як повноцінний інститут публічного управління. У профільній науковій літературі інститутами публічного управління прийнято вважати організаційно оформлені структури, діяльність яких спрямована на реалізацію суспільно значущих функцій, забезпечення представництва інтересів різних соціальних груп та участь у виробленні управлінських рішень. Студентське самоврядування повною мірою відповідає зазначеним ознакам, оскільки має нормативно визначений статус, чітку систему органів управління, представницький характер діяльності та закріплені повноваження щодо участі в керівництві ЗВО [4].

Інституційний характер самоврядування підтверджується його обов'язковим включенням до структури внутрішнього врядування університету. Представники студентського активу входять до складу вчених рад, конференцій трудового колективу, комісій із забезпечення якості освіти та інших колегіальних органів [4]. Така нормативна партисипація відкриває можливість безпосереднього впливу студентської спільноти на управлінські рішення, які стосуються організації освітнього процесу, соціально-побутового забезпечення та розвитку університетського простору.

Важливим аспектом діяльності OCC є забезпечення ефективних інформаційних потоків. Через систему представницьких органів здійснюється збір та узагальнення пропозицій студентів, обговорення деструктивних явищ освітнього процесу та формування рекомендацій щодо їх нівелювання. Саме завдяки такій комунікації забезпечується реалізація принципу зворотного

зв'язку, який є одним із фундаментів сучасного публічного управління.

Слід зазначити, що питання організаційно-правових механізмів функціонування цих інституцій детально розглядає М. Курка. Науковець підкреслює, що ефективність діяльності ОСС значною мірою залежить від чіткого розподілу повноважень, наявності прозорих процедур взаємодії між молодіжними організаціями та адміністрацією закладу освіти, а також від рівня підтримки студентських ініціатив з боку керівництва університету [10]. Такий підхід дозволяє розглядати студентське самоврядування як повноцінний елемент організаційного механізму управління ЗВО.

Оскільки будь-який управлінський механізм потребує чіткого алгоритму дій для досягнення поставлених цілей, дослідження інституційного статусу самоврядування вимагає детального аналізу векторів його безпосереднього впливу на академічне середовище. З огляду на це, динамічна сутність студентського самоврядування детально розкривається через систему його ключових функцій:

- представницька функція – полягає у вираженні та захисті інтересів студентської спільноти в органах управління ЗВО. Саме завдяки її реалізації здобувачі отримують можливість впливати на формування внутрішньої політики університету, брати участь у вирішенні питань організації освітнього процесу та представляти свої інтереси на різних рівнях управління [4];

- комунікативна функція – передбачає забезпечення постійного та відкритого інформаційного обміну між студентами, адміністрацією та науково-педагогічними працівниками, що сприяє формуванню атмосфери довіри, відкритості та взаєморозуміння, що, в свою чергу, позитивно впливає на якість управлінських рішень [8];

- організаційна функція – проявляється через координацію діяльності студентських колективів, проведення освітніх, наукових, культурних, екологічних та соціальних заходів. Реалізація цієї функції сприяє розвитку корпоративної культури університету та формуванню активного студентського простору [6];

– контрольна функція – функція, яка передбачає участь студентства у моніторингу освітнього процесу, оцінюванні якості освітніх послуг та виявленні системних проблем, які потребують управлінського реагування. Саме через реалізацію цієї функції студентське самоврядування поступово стає важливим елементом системи забезпечення якості вищої освіти;

– виховна функція – участь студентів у діяльності ОСС – забезпечує формування громадянської свідомості, розвитку лідерських якостей, відповідальності та навичок командної роботи [6].

Все вищезазначене дає підстави для твердження, що студентське самоврядування виконує не лише управлінські, а й соціально-виховні завдання.

Водночас, ефективна реалізація окресленого спектра завдань та практичне досягнення місії студентського представництва можливе лише за умови єдиної системи базових засад і ціннісних орієнтирів. З огляду на це, повсякденна діяльність ОСС ґрунтується на низці системних принципів, закріплених як у вітчизняному законодавстві, так і в сучасних наукових підходах до університетського врядування. Зокрема, до таких фундаментальних засад належать демократичність, добровільність, виборність, відкритість, прозорість, підзвітність, незалежність та відповідальність [4]. Саме вони визначають характер взаємодії між студентським самоврядуванням та іншими суб'єктами управління ЗВО.

Практичне значення зазначених принципів підтверджується результатами всеукраїнського онлайн-опитування щодо діяльності студентського самоврядування та студентських організацій у ЗВО, проведеного ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» [11]. Результати емпіричного дослідження свідчать, що більшість студентських організацій беруть активну участь у вирішенні питань реформування освітнього процесу, соціального забезпечення, організації діалогу з адміністрацією та розвитку матеріально-технічної бази університетів. Отримані дані підтверджують, що самоврядування успішно інтегрується в систему управління сучасним ЗВО.

Подальший розвиток концепції студентського самоврядування в публічно-

управлінській науці пов'язаний із дослідженням феномену партисипації здобувачів у процесах врядування. У міжнародному науковому дискурсі дедалі ширше використовуються поняття «*student voice*» (голос студента), «*student representation*» (студентське представництво) та «*student partnership*» (студентське партнерство), які відображають різні рівні залучення молоді до формування управлінських рішень. Відповідно до сучасних підходів, ефективне врядування у сфері вищої освіти передбачає не лише врахування думки студентів, а створення умов для їхньої безпосередньої співучасті [12].

Особливого значення набуває концепція студентського голосу (*student voice*), яка закріплює право студентів впливати на рішення, що стосуються їхнього безпосереднього навчання, академічного середовища та стратегії розвитку ЗВО. На думку К. Matthews та М. Dollinger, необхідно чітко розмежовувати поняття студентського представництва (*student representation*) та студентського партнерства (*student partnership*) [12]. Якщо представництво передбачає суто делегування осіб для захисту інтересів спільноти, то партнерство ґрунтується на солідарній відповідальності студентів, викладачів та адміністрації за вироблення й реалізацію управлінських рішень. Такий підхід суттєво розширює традиційне розуміння самоврядування, трансформуючи його в механізм співуправління університетом.

Поширення моделей студентського партнерства є характерною тенденцією розвитку Європейського простору вищої освіти. У звітах Європейської студентської спілки наголошується, що ефективне представництво повинно забезпечувати не формальну присутність студентів у колегіальних органах управління, але й їх реальний, вагомий вплив на ухвалення рішень [3]. Саме тому передові європейські університети впроваджують механізми спільного врядування, які передбачають активну участь молоді в розробленні та оновленні освітніх програм, оцінюванні якості освіти викладання та формуванні фінансових стратегій ЗВО.

Важливою складовою сучасного розуміння студентського самоврядування в контексті публічного управління є його участь у забезпеченні якості вищої

освіти. Згідно з Положенням про акредитацію освітніх програм [13], затвердженим Міністерством освіти і науки України (далі – МОН України) у 2024 році, думка здобувачів освіти є одним із ключових критеріїв оцінювання якості освітніх програм та ефективності внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Такий підхід свідчить про функціональне розширення завдань студентського самоврядування та його глибоку інтеграцію до системи менеджменту якістю вищої освіти.

У межах такої інтегративної моделі безпосередня участь студентства в процедурах забезпечення якості освіти розглядається як один із показників демократичності та ефективності університетського врядування. У цьому контексті студентське самоврядування виконує роль посередника між студентською спільнотою та адміністрацією закладу освіти, забезпечуючи зворотний зв'язок щодо організації освітнього процесу, умов навчання та якості освітніх послуг [8]. Завдяки цьому воно стає важливим джерелом інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Проте, попри чітко задекларовану посередницьку місію та нормативно визначені прерогативи, на практиці проблематика реального впливу студентів на управлінські процеси залишається предметом гострих дискусій серед сучасних науковців. Зокрема, С. Саханієнко та Н. Колісніченко, аналізуючи процеси реорганізації ЗВО в Україні, дійшли висновку, що студентський голос не завжди має достатній вплив на ухвалення стратегічних рішень [14]. Науковці звертають увагу на існування розриву між формальними можливостями участі студентів та їхнім де-факто впливом на процеси врядування. Окреслена деструкція свідчить про нагальність оптимізації організаційно-правових шлюзів вираження студентської волі та переходу від ієрархічних до партнерських (паритетних) моделей управління в українських університетах.

У пошуку оптимальних шляхів розв'язання цієї проблеми вагоме значення набуває вивчення світових освітніх трендів. Зокрема, аналіз міжнародного досвіду демонструє, що ефективність студентської участі залежить не лише від наявності нормативних гарантій, а й від сформованої культури співпраці між

усіма учасниками освітнього процесу. Формальне представництво без належної управлінської культури не приносить очікуваних результатів. Для досягнення позитивного ефекту необхідне формування стійких партнерських відносин [15].

Розвиваючи цю тезу в межах світового наукового дискурсу, доцільно звернутися до концептуальних напрацювань провідних фахівців. Так, на думку В. Stensaker та S. Matear, успішне залучення студентів до системи забезпечення якості освіти можливе лише за умови переходу від епізодичної участі (наприклад, під час акредитації) до сталого партнерства, заснованого на взаємній довірі, паритетності та постійній комунікації [15]. Саме така модель дозволяє перетворити студентів із пасивних об'єктів або споживачів на повноправних суб'єктів університетського врядування.

Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє стверджувати, що студентське самоврядування в сучасних умовах виходить далеко за межі традиційного розуміння як форми дозвілля чи позанавчальної активності молоді. Воно виступає складним соціально-управлінським інститутом, який забезпечує представництво інтересів студентської спільноти, сприяє розвитку демократичних засад менеджменту, формує умови для участі здобувачів у процесах прийняття рішень та забезпечує конструктивну взаємодію між усіма суб'єктами освітнього процесу.

На підставі проведеного дослідження доцільно визначати студентське самоврядування в публічному управлінні як інституціоналізований механізм представництва та участі здобувачів вищої освіти у процесах публічного управління ЗВО, який функціонує на засадах демократичності, автономії, відкритості, відповідальності та паритетного партнерства, забезпечує захист прав і законних інтересів студентства, бере участь у виробленні та реалізації управлінських рішень і виступає імперативним чинником забезпечення якості вищої освіти.

Отже, студентське самоврядування є не лише складовою громадського самоврядування ЗВО, але й повноцінним інститутом публічного управління, який забезпечує реалізацію принципів належного врядування та підвищує

загальну ефективність функціонування університету. Його діяльність створює необхідні передумови для залучення студентів до внутрішніх процедур моніторингу, що обумовлює логічну необхідність подальшого дослідження якості вищої освіти як об'єкта публічного управління.

1.2. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління

В умовах сучасних суспільних трансформацій, інтенсивної цифровізації та повновекторної інтеграції України до Європейського простору вищої освіти питання модернізації освітніх стандартів набуває особливого значення. Якість вищої освіти сьогодні позиціонується не лише як внутрішня результативність освітнього процесу, а й як засадничий елемент прогресивного поступу держави. Вона виступає стратегічним маркером підвищення конкурентоспроможності національної економіки, драйвером інноваційного розвитку суспільства та базою для капіталізації людського потенціалу. Саме тому означена категорія дедалі частіше виходить за межі суто педагогічного чи соціологічного дискурсу, трансформуючись у самостійний та пріоритетний об'єкт публічного управління.

Окреслений управлінський імператив безпосередньо корелює зі стратегічними орієнтирами державної освітньої політики. Зокрема, Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [1] визначає забезпечення якості освітньої діяльності та конкурентоспроможності ЗВО серед ключових напрямів модернізації всієї галузі. У цьому стратегічному документі наголошується на необхідності формування ефективних механізмів управління якістю, розширення меж університетської автономії, посилення спроможності внутрішніх систем забезпечення якості та гармонізації національної системи із загальноєвропейськими стандартами.

Нормативно-інституційне підґрунтя для реалізації цих стратегічних завдань закладається через чітке легальне визначення базових дефініцій. На базовому законодавчому рівні поняття «якість освіти» визначено Законом України «Про освіту» [16] як відповідність результатів навчання вимогам,

встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг. Таке визначення демонструє, що якість освіти є багатокомпонентною та інтегральною категорією, яка поєднує в собі як фіксовану результативність освітньої діяльності, так і її гнучку відповідність динамічним суспільним потребам та державним вимогам.

Водночас, у профільному законодавстві загальні освітні імперативи знаходять своє логічне продовження та глибшу специфікацію. Більш конкретизованим є поняття «якість вищої освіти», закріплене у Законі України «Про вищу освіту» [4]. Відповідно до положень цього акта, якість вищої освіти розглядається як відповідність умов здійснення освітньої діяльності та результатів навчання вимогам законодавства, стандартам вищої освіти та професійним потребам зацікавлених сторін. Відтак, законодавець зміщує фокус аналізу, підкреслюючи, що досліджувана категорія має оцінюватися не лише через призму статистичних академічних результатів здобувачів освіти, але й через архітектуру освітнього середовища, належність ресурсного забезпечення, раціональність організації освітнього процесу та рівень задоволеності ключових стейкхолдерів.

Незважаючи на наявність чітких легальних формулювань, у площині фундаментальної науки спостерігається плюралізм думок щодо змістовного наповнення цієї категорії, що підтверджує відсутність єдиного універсального підходу до визначення сутності якості вищої освіти. Однією з найбільш репрезентативних у світовому дискурсі є концепція, запропонована Л. Гарві та Д. Гріном, які виокремлюють п'ять основних інтерпретацій якості:

- 1) якість як винятковість (exceptionality);
- 2) якість як досконалість (perfection);
- 3) якість як відповідність поставленій меті (fitness for purpose);
- 4) якість як ефективність використання ресурсів (value for money);
- 5) якість як трансформація особистості (transformation) [17].

Теоретичне значення цієї концепції полягає в тому, що вона доводить багатовимірність досліджуваного явища та унеможливорює його спрощене

оцінювання за допомогою якогось одного ізольованого критерію.

У сучасному науковому просторі ідеї багатовимірності трансформувалися у більш структуровані системні моделі. Подальший розвиток наукових підходів до розуміння цієї проблематики представлено у роботі L. Schindler, S. Puls-Elvidge, H. Welzant та L. Crawford. Дослідники узагальнили значний масив наукової літератури та дійшли висновку, що якість вищої освіти охоплює чотири взаємопов'язані компоненти:

- 1) ресурси (inputs);
- 2) процеси (processes);
- 3) результати (outputs);
- 4) цінність для заінтересованих сторін (stakeholder value) [18].

Зазначений підхід дозволяє трактувати якість не як статистичний підсумок функціонування освітньої системи, а як комплексний процес управління всіма елементами складовими освітньої діяльності.

Саме такий процесно-орієнтований погляд зумовлює зміну парадигми в аналізі ролі держави в освітній процес. Як наслідок, у сучасній теорії публічного управління якість вищої освіти дедалі частіше розглядається як самостійний специфічний об'єкт управлінського впливу держави. На думку В. Мороза, О. Тищука, О. Мороза та С. Мороз, вона виступає специфічним об'єктом публічного управління, оскільки поєднує в собі суспільні, економічні, політичні та освітні інтереси різномірних груп стейкхолдерів [19]. Дослідники слушно підкреслюють, що публічна влада не спроможна безпосередньо результувати рівень знань кожного окремого здобувача освіти, однак вона здатна й зобов'язана створювати ті організаційні, правові та фінансові механізми, які гарантують належне та стабільне функціонування всієї освітньої системи.

У цьому контексті якість вищої освіти остаточно набуває ознак складного, динамічного та багаторівневого соціального об'єкта управління. Вона характеризується високим рівнем диверсифікації, наявністю значної кількості суб'єктів управлінського взаємовпливу та жорсткою залежністю від флуктуацій зовнішніх і внутрішніх чинників. Сутнісною особливістю такого об'єкта є його

перманентна еволюція, адже дескриптори та критерії якості постійно зазнають трансформації під тиском нових суспільних запитів, розвитку науки, технологій та кон'юнктурних зрушень на ринку праці.

Управління таким рухливим об'єктом вимагає від держави відмови від спрощених адміністративних підходів на користь диверсифікованого інструментарію. На необхідності комплексного підходу до державного управління якістю вищої освіти наголошують В. Круглов та Д. Терещенко, зазначаючи, що відповідні механізми державного управління якістю включають нормативно-правове регулювання, фінансове забезпечення, моніторинг результативності, акредитацію освітніх програм, інституційне оцінювання та громадський контроль [20]. Таким чином, сучасне управління якістю не обмежується фіскально-контрольними функціями за діяльністю ЗВО, а передбачає використання широкого спектра інструментів публічної політики солідарного характеру.

Для упорядкування цього широкого спектра інструментів в Україні, сформовано чітку вертикально-горизонтальну структуру, в межах якої система забезпечення якості вищої освіти функціонує на декількох взаємопов'язаних рівнях. Зокрема, макрорівень представлений вищими органами державної влади та спеціалізованими інституціями, які безпосередньо формують та реалізують освітню політику. До них належать Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, МОН України та Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (далі – НАЗЯВО). Саме на цьому стратегічному рівні розробляються стандарти вищої освіти, визначаються довгострокові вектори розвитку галузі та здійснюється базове нормативно-правове регулювання освітньої діяльності.

Згенеровані на макрорівні регуляторні імперативи безпосередньо детермінують діяльність суб'єктів наступного ступеня управління. Мезорівень охоплює діяльність безпосередньо ЗВО, які, відповідно до принципів автономії, несуть первинну та ключову відповідальність за якість освітньої діяльності. На цьому рівні заклади формують внутрішні системи забезпечення якості, здійснюють регулярний моніторинг освітніх програм, оцінюють траєкторії

навчання та забезпечують загальний розвиток сприятливого академічного середовища [21].

Проте, життєздатність рішень макро- та мезорівнів остаточно перевіряється лише на безпосередньому місці надання освітніх послуг. Відтак, мікрорівень представлений безпосередніми учасниками освітнього процесу – науково-педагогічними працівниками, здобувачами освіти, роботодавцями та іншими локальними заінтересованими сторонами. Саме на цьому первинному рівні відбувається безпосередня реалізація освітніх програм та безпосереднє формування освітніх результатів.

Побудова цієї трирівневої вітчизняної архітектури стала результатом тривалого процесу адаптації передових світових практики. Важливим етапом розвитку системи забезпечення якості вищої освіти в Україні стало імплементування європейських підходів до управління якістю, де визначальне значення у цьому процесі мають Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG 2015) [22]. Даний засадничий документ остаточно закріплює принцип, відповідно до якого ключова відповідальність за якість освітньої діяльності покладається на сам ЗВО, тоді як держава має створювати умови для ефективного функціонування внутрішніх та зовнішніх верифікаційних механізмів.

При цьому європейські стандарти пропонують відмовитися від сприйняття якості як статичного нормативного показника. Документ ESG 2015 розглядає якість як безперервний процес удосконалення, заснований на принципах академічної доброчесності, прозорості, підзвітності та залучення заінтересованих сторін [22]. Однією з наріжних ідей документа є формування так званої «культури якості» (quality culture), яка передбачає органічну інтеграцію принципів забезпечення якості в повсякденну діяльність ЗВО, перетворюючи їх на елемент корпоративної етики.

У теоретичних дослідженнях ця концепція отримала подальше соціоуправлінське розгортання. Подальший розвиток концепції культури якості знайшов відображення у працях А. Greere та С. Riley, які доводять, що ефективно

забезпечення якості неможливе без формування атмосфери довіри, залучення та відповідальності всіх учасників освітнього процесу [23]. Науковці слушно підкреслюють, що справжня культура якості виникає не внаслідок посилення адміністративного тиску чи контролю, а через усвідомлення колективом спільної відповідальності за кінцеві результати освітньої діяльності.

В українських реаліях ці європейські теоретичні орієнтири отримали цілком конкретне інституційне втілення. Практичне впровадження вимог ESG в Україні забезпечується через діяльність НАЗЯВО. Значну роль у цьому процесі відіграють розроблені НАЗЯВО рекомендації щодо створення внутрішніх систем забезпечення якості вищої освіти [21], а також методичні роз'яснення щодо застосування критеріїв оцінювання якості освітніх програм [24]. Зазначені документи детально конкретизують механізми внутрішнього моніторингу якості, процедури оцінювання освітніх програм та алгоритми залучення широкого кола стейкхолдерів до процесів управління.

Серед усього переліку нормативно визначених процедур особливе місце посідає інструмент зовнішньої верифікації, який безпосередньо стимулює заклади до внутрішнього розвитку. Одним із ключових інструментів зовнішнього забезпечення якості виступає акредитація освітніх програм. Відповідно до чинного Положення про акредитацію освітніх програм, акредитаційна процедура спрямована на встановлення відповідності освітньої програми визначеним вимогам та критеріям якості [13]. При цьому акредитація дозволяє не лише діагностувати поточний стан освітньої програми, але й стимулює ЗВО до постійного вдосконалення власної діяльності через виконання рекомендацій експертів.

Запровадження таких прозорих процедур оцінювання унаочнило глибинні зрушення у філософії освітнього менеджменту. Сучасні дослідження свідчать про поступовий перехід від традиційної адміністративно-контрольної моделі забезпечення якості до стейкхолдерської моделі управління. Як зазначають M. Beerkens та M. Udam, різні групи стейкхолдерів мають власне, часом специфічне бачення якості вищої освіти, проте саме паритетна взаємодія між

ними дозволяє сформувати збалансовану та ефективну систему її забезпечення [25]. Відтак, ефективність публічного управління у цій царині безпосередньо залежить від здатності держави забезпечити консенсус та синергетичний ефект від інтеграції часто полярних інтересів ключових суб'єктів: владних інституцій, академічної спільноти, бізнес-середовища, здобувачів освіти та соціума в цілому.

У межах цієї стейкхолдерської парадигми один із суб'єктів починає відігравати ключову роль, визначаючи вектор модернізації навчання. Особливого значення в сучасних умовах набуває принцип студентоцентрованого навчання. Згідно з дослідженнями A. Gover, T. Loukkola та H. Peterbauer, студентоцентрованість є не лише інноваційною педагогічною концепцією, а й вкрай важливою складовою загальної системи забезпечення якості [26]. Вона передбачає активну, суб'єктивну участь здобувачів освіти у безпосередньому проектуванні освітнього процесу, оцінюванні його проміжних результатів та вдосконаленні освітніх програм.

Глобальний моніторинг підтверджує, що цей тренд став нормативним стандартом для європейського освітнього простору. Загальноєвропейський досвід чітко демонструє зростання ролі студентства як повноправного суб'єкта управління якістю, про що свідчать результати Bologna Process Implementation Report 2024 [2] та Bologna with Student Eyes 2024 [3]. Зазначені авторитетні аналітичні доповіді солідарно підкреслюють стратегічну важливість безпосередньої участі студентів у прийнятті управлінських рішень та в усіх без винятку процедурах забезпечення якості вищої освіти.

Для теоретичного осмислення цього явища в західній науковій школі було сформовано окремий концептуальний апарат. У науковій літературі питання студентської участі в управлінні якістю дедалі частіше розглядається через призму концепції «голос студента» (student voice). О. Бульвінська та Л. Червона у цьому контексті зазначають, що ефективна участь студентів у забезпеченні якості можлива лише за умови існування реальних, інституціоналізованих механізмів впливу на прийняття рішень, а не за умов формального чи суто декларативного представництва в дорадчих органах [27].

Розвиток концепту «голос студента» вимагає чіткої диференціації форм залучення молоді до управління, оскільки просте збільшення кількості студентів у радах не гарантує зміни характеру взаємин. Відтак, сучасні дослідники чітко розрізняють поняття студентського представництва та студентського партнерства. На думку К. Matthews та М. Dollinger, представництво передбачає переважно трансляцію позиції студентської спільноти через обраних делегатів, тоді як партнерство означає солідарне вироблення та спільну реалізацію управлінських рішень студентами й адміністрацією закладу освіти [12]. Такий партнерський підхід повністю відповідає сучасним європейським тенденціям розвитку демократичного врядування у сфері вищої освіти.

Для впровадження такого партнерства на практиці університети використовують різні методи збору та аналізу інформації від здобувачів. Практичним та найбільш масовим інструментом реалізації студентської участі виступають регулярні опитування здобувачів освіти. Дослідження О. Люти, С. Леонова, А. Артюхова доводить, що результати таких студентських опитувань за умов їх правильної методологічної організації можуть використовуватися як евисокофективний інструмент моніторингу якості освітнього процесу та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на рівні ректоратів та деканатів [28].

Зрештою, еволюція цих інструментів привела до формування цілісної концепції взаємодії, яка нівелює залишки ієрархічних моделей. Найновіші дослідження у сфері забезпечення якості свідчать про остаточний перехід до концепції сталого партнерства між студентами та ЗВО. Зокрема, В. Stensaker та S. Matear наголошують на необхідності формування довгострокових, нормативно та етично захищених механізмів співпраці, які забезпечують системний вплив студентів на процеси управління якістю [15].

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна констатувати, що якість вищої освіти є складним багаторівневим та поліаспектним об'єктом публічного управління, який інтегрально поєднує правові, організаційні, соціальні та власне освітні чинники. Її стале забезпечення здійснюється через

розгалужену систему взаємопов'язаних механізмів державного регулювання, інституційного управління та громадської участі. Сучасні європейські підходи до забезпечення якості безальтернативно орієнтуються на формування внутрішньої культури якості, всебічний розвиток студентоцентрованого навчання та залучення всіх груп стейкхолдерів до процесів прийняття стратегічних рішень. У цих умовах студентство послідовно й невідворотно трансформується з пасивного об'єкта зовнішньої освітньої політики на повноправного, авторитетного суб'єкта забезпечення якості вищої освіти, що створює необхідні концептуальні та методологічні передумови для нашого подальшого дослідження безпосередньої ролі ОСС в загальній системі публічного менеджменту сучасного ЗВО.

1.3. Студентське самоврядування як суб'єкт забезпечення якості вищої освіти: вітчизняний та зарубіжний досвід

У сучасній архітектурі вищої школи студентське самоврядування дедалі частіше розглядається не лише як традиційний механізм представництва соціальних інтересів здобувачів освіти, а й як легітимний та впливовий суб'єкт забезпечення якості освітньої діяльності. Така фундаментальна трансформація ролі студентства є прямим наслідком реорієнтації методологічних підходів до управління академічними установами, що відбуваються в межах Європейського простору вищої освіти. Якщо у межах класичної патерналістської парадигми студенти переважно виступали пасивними об'єктами освітньої політики, то в умовах сучасного публічного менеджменту вони невідворотно залучаються до процесів прийняття стратегічних рішень, експертного оцінювання ліцензійних спроможностей освітніх програм та безпосереднього проєктування безпечного й інклюзивного освітнього середовища [29].

Нормативним імперативом для зазначених зрушень на загальноєвропейському рівні стали Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG 2015), відповідно до яких

студенти беззастережно визнаються повноправними учасниками як внутрішніх, так і зовнішніх верифікаційних процедур забезпечення якості освіти. Засадничий документ чітко артикулює необхідність обов'язкового залучення до розроблення, поточного моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм, а також до комплексного оцінювання загальної діяльності ЗВО [22]. Таким чином, студентська участь перестає бути факультативним, декларативним елементом університетського життя і стає однією з передумов формування ефективної культури якості.

Означений підхід знаходить широку підтримку серед фахівців із публічного управління та університетського врядування, які наголошують, що реальна участь студентів у процесах управління є важливим чинником загальної демократизації вищої освіти. У доповіді Ради Європи «Student Participation in Higher Education Governance» зазначається, що студентське представництво повинно бути не ізольованим інститутом, а інтегрованою підсистемою загальної системи управління університетом та забезпечувати можливість реального впливу студентської спільноти на ухвалення рішень, які стосуються освітньої діяльності та розвитку ЗВО [3]. У цьому контексті студентське самоврядування виступає інституційним механізмом реалізації права студентів на партисипативне врядуванням.

На практиці однією з найбільш поширених і нормативно закріплених форм участі студентського самоврядування у забезпеченні якості освіти є безпосереднє представництво студентів у колегіальних органах управління ЗВО. Саме через ці офіційні канали студенти отримують реальну можливість впливати на ухвалення локальних нормативних актів, корегувати вектори розвитку освітніх програм, ініціювати заходи з дотримання академічної доброчесності та брати участь у розв'язанні нагальних питань життєдіяльності університету.

У вітчизняному правовому полі цей механізм отримав чітку регламентацію: в Україні участь студентського самоврядування в управлінні ЗВО реалізується через обов'язкове квотоване представництво у вчених радах, робочих і проєктних групах, комісіях із забезпечення якості освіти,

стипендіальних та дисциплінарних комісіях та інших органах університетського врядування. Така практика створює умови для безпосереднього залучення студентів до процесів формування освітньої політики на рівні окремого ЗВО. У свою чергу, залучення студентів до роботи колегіальних органів мінімізує ризики виникнення комунікаційних розривів між адміністрацією та студентською спільнотою, суттєво підвищуючи легітимність управлінських рішень.

Компаративний аналіз свідчить, що аналогічні інституційні підходи активно застосовуються і в країнах Центральної Європи, які пройшли подібний шлях трансформації постсоціалістичних освітніх систем. У Чехії важливу роль у системі університетського врядування відіграють академічні сенати, до складу яких обов'язково входять представники студентства. Через участь у роботі цих органів чеські студенти можуть впливати на ухвалення рішень щодо організації освітнього процесу, функціонування освітніх програм та стратегічного розвитку університету [30]. Подібний механізм забезпечує постійну комунікацію між студентами та адміністрацією закладу освіти, що позитивно впливає на якість управлінських рішень.

Не менш вираженою є інтеграція студентського представництва до системи університетського врядування в Республіці Польща. Представники студентської спільноти входять до складу колегіальних органів управління університетів, беруть участь у роботі комісій із забезпечення якості освіти та долучаються до процесів оцінювання освітніх програм [31]. Важливою особливістю польської моделі є високий рівень нормативно-правової деталізації та інституціоналізації студентської участі, що забезпечує системність та сталість відповідних механізмів.

Порівняння українського, чеського та польського досвіду у цій площині дозволяє стверджувати про наявність спільної європейської тенденції до посилення ролі студентського самоврядування в управлінні ЗВО. В усіх трьох країнах студенти мають можливість брати участь у роботі органів університетського врядування та впливати на рішення, пов'язані із

забезпеченням якості освіти. Водночас, певні розбіжності фіксуються у рівні розвитку цих механізмів, масштабах їх практичного застосування та рівні залученості студентства до функціонування внутрішніх і зовнішніх систем верифікації.

Якщо говорити про внутрішні системи забезпечення якості, то залучення студентства до їх щоденного функціонування визнається однією з найбільш поширених і водночас найбільш результативних практик. Відповідно до філософії Болонського процесу, якість вищої освіти розглядається не лише як результат діяльності адміністрації та науково-педагогічних працівників, а як спільна відповідальність усіх учасників освітнього процесу. Саме тому студенти виступають важливими стейкхолдерами, здатними надавати об'єктивну інформацію про реальний стан освітнього середовища та ефективність освітніх програм [29].

Зазначена управлінська логіка безпосередньо відображена у положеннях ESG 2015, де наголошується, що ЗВО повинні забезпечувати активне залучення студентів до розроблення, моніторингу та перегляду освітніх програм. При цьому особлива увага приділяється створенню механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють студентам висловлювати власну оцінку якості освітнього процесу та брати участь у вдосконаленні освітньої діяльності.

Одним із найбільш поширених і методично відпрацьованих інструментів реалізації такого зворотного зв'язку у світовій практиці є проведення регулярних опитувань здобувачів освіти. Такі опитування дозволяють отримати інформацію про якість викладання навчальних дисциплін, рівень організації освітнього процесу, ефективність використання освітніх технологій та ступінь задоволеності студентів умовами навчання. У сучасних університетах результати опитувань дедалі частіше використовуються як інструмент управлінського аналізу та враховуються під час прийняття рішень щодо вдосконалення освітніх програм.

Втім, дослідження сучасних практик студентської участі свідчать, що опитування є лише одним із елементів внутрішньої системи забезпечення якості.

Не менш важливим напрямом є залучення студентів до процедур моніторингу та перегляду освітніх програм. Здобувачі освіти можуть брати участь у роботі проектних груп, висловлювати пропозиції щодо змісту освітніх компонентів, оцінювати відповідність програм потребам ринку праці та брати участь у формуванні рекомендацій щодо їх удосконалення.

В українській системі вищої освіти практика залучення студентства до внутрішнього забезпечення якості активно розвивається протягом останнього десятиліття. Особливо помітними ці процеси стали після реформування системи забезпечення якості та створення НАЗЯВО. Як зазначається у Доповіді про якість вищої освіти в Україні за 2024 рік, більшість ЗВО використовують результати студентських опитувань під час перегляду освітніх програм, а представники студентського самоврядування дедалі частіше залучаються до діяльності комісій із забезпечення якості та робочих груп із оновлення освітніх програм [32].

Важливою особливістю української практики є те, що ОСС поступово переходять від ролі організаторів студентських заходів до ролі партнерів адміністрації в питаннях забезпечення якості освіти. Зазначене проявляється у розширенні їхньої участі в роботі комісій із внутрішнього забезпечення якості, проведенні незалежних студентських опитувань, аналізі освітнього середовища та формуванні рекомендацій щодо його вдосконалення.

Подібні тенденції спостерігаються і в Чехії. Відповідно до даних мережі Eurydice, чеські ЗВО активно використовують механізми студентського зворотного зв'язку під час оцінювання якості освітніх програм. Представники студентства беруть участь у роботі академічних сенатів та комісій із забезпечення якості, а результати студентських оцінювань є одним із джерел інформації для прийняття управлінських рішень щодо розвитку освітніх програм [30].

Особливістю чеської моделі є високий рівень інтеграції студентського представництва до структури університетського врядування. Завдяки цьому студентська думка враховується не лише під час проведення окремих опитувань,

а й у процесі стратегічного планування розвитку університетів та вдосконалення систем забезпечення якості освіти [30].

Схожі практики використовуються і в Польщі. Польські ЗВО широко застосовують механізми студентського оцінювання якості викладання, залучають студентів до перегляду освітніх програм та забезпечують їх представництво в органах, відповідальних за внутрішнє забезпечення якості. Як зазначається в матеріалах Eurydice, участь студентів у цих процесах розглядається як важлива складова формування культури якості та розвитку студентоцентрованого навчання [31].

Порівняння української, чеської та польської практик свідчить про наявність значної кількості спільних рис. У всіх трьох країнах основними механізмами студентської участі виступають опитування здобувачів освіти, участь у роботі комісій із забезпечення якості, представництво в органах університетського врядування та залучення до перегляду освітніх програм. Відмінності полягають переважно у рівні інституціоналізації цих практик та ступені їх впливу на прийняття управлінських рішень.

Поряд із внутрішніми механізмами забезпечення якості вищої освіти важливе місце посідає зовнішнє оцінювання діяльності ЗВО та освітніх програм. Саме зовнішнє забезпечення якості покликане підтвердити відповідність освітньої діяльності встановленим стандартам, забезпечити прозорість функціонування системи вищої освіти та сприяти підвищенню довіри суспільства до результатів освітнього процесу. У сучасних умовах розвитку Європейського простору вищої освіти студенти дедалі частіше виступають не лише об'єктами оцінювання, а й безпосередніми учасниками зовнішніх процедур забезпечення якості.

Відповідно до ESG 2015 залучення студентів до процедур зовнішнього забезпечення якості є одним із важливих принципів функціонування сучасних систем оцінювання якості освіти. Документ підкреслює необхідність участі студентів у діяльності агентств із забезпечення якості, акредитаційних процедурах та інших формах зовнішнього оцінювання освітньої діяльності [22].

Такий підхід ґрунтується на визнанні того, що студенти мають унікальний досвід взаємодії з освітнім середовищем і можуть надати цінну інформацію щодо реального стану освітнього процесу.

Однією з ключових тенденцій останніх років є трансформація ролі студентства у процедурах зовнішнього забезпечення якості. Якщо раніше студенти переважно брали участь в опитуваннях або інтерв'ю під час акредитаційних візитів, то сьогодні вони дедалі частіше виступають повноправними членами експертних груп та безпосередньо залучаються до оцінювання освітніх програм. Систематичний огляд сучасних досліджень свідчить, що участь студентів у зовнішньому забезпеченні якості позитивно впливає на об'єктивність оцінювання, підвищує довіру до результатів акредитації та сприяє розвитку культури якості в ЗВО [3].

Україна належить до тих країн, де протягом останніх років відбулося суттєве розширення ролі студентства у зовнішньому забезпеченні якості освіти. Важливим етапом цього процесу стало створення НАЗЯВО, діяльність якого базується на принципах Європейського простору вищої освіти та враховує сучасні підходи до студентської участі [32].

Одним із найбільш помітних досягнень української системи забезпечення якості стало впровадження інституту студентських експертів. Сьогодні студенти мають можливість проходити спеціальну підготовку та брати участь у роботі експертних груп під час акредитації освітніх програм. Така практика дозволяє враховувати студентський досвід під час оцінювання освітнього середовища, організації навчального процесу, академічної доброчесності та інших аспектів функціонування освітніх програм [33].

НАЗЯВО підкреслює, що представники ОСС є важливими учасниками акредитаційних процедур, оскільки саме вони можуть надати найбільш повну інформацію щодо реального функціонування освітньої програми та особливостей взаємодії між студентами й адміністрацією ЗВО [33]. У результаті студентська участь стає не формальною вимогою акредитаційного процесу, а важливим інструментом забезпечення об'єктивності експертного оцінювання.

Додатковим чинником розвитку студентської участі у зовнішньому забезпеченні якості стало розширення співпраці між НАЗЯВО та Українською асоціацією студентів. Одним із прикладів такої взаємодії є реалізація програми UAS QA Pool, спрямованої на підготовку студентських лідерів та майбутніх експертів у сфері забезпечення якості вищої освіти. Завдяки таким ініціативам формується нове покоління студентських представників, які володіють необхідними знаннями щодо стандартів забезпечення якості та можуть брати активну участь у процедурах зовнішнього оцінювання.

Подібні практики активно застосовуються і в Польщі. Польська система забезпечення якості освіти передбачає залучення студентів до діяльності Польської акредитаційної комісії (Polska Komisja Akredytacyjna). Представники студентства беруть участь у роботі експертних груп, здійснюють аналіз освітнього середовища та долучаються до формування висновків щодо якості освітніх програм [30]. Важливою особливістю польської моделі є високий рівень співпраці між акредитаційними структурами та студентськими організаціями, що забезпечує системний характер студентської участі.

Суттєву роль у розвитку студентської участі відіграє також Parlament Studentów Rzeczypospolitej Polskiej (PSRP), який виступає ключовим представником польського студентства на національному рівні. Організація не лише координує діяльність студентських організацій, а й бере участь у виробленні рішень, пов'язаних із розвитком системи вищої освіти та забезпеченням її якості. Така практика демонструє, що студентська участь може реалізовуватися не лише на рівні окремих університетів, а й на рівні національної освітньої політики [30].

У Чехії студентська участь у зовнішньому забезпеченні якості також є важливим елементом функціонування системи вищої освіти. Здобувачі освіти залучаються до оцінювання діяльності ЗВО, беруть участь у процедурах моніторингу якості та взаємодіють із органами, відповідальними за забезпечення якості освіти [31]. Хоча чеська модель має певні інституційні особливості, її загальна логіка відповідає європейським підходам до залучення студентства у

сферу зовнішнього оцінювання якості.

Порівняльний аналіз української, польської та чеської практик свідчить про наявність спільної тенденції до посилення ролі студентства у процедурах зовнішнього забезпечення якості. У всіх трьох країнах студенти поступово переходять від ролі респондентів до ролі експертів та партнерів у процесах оцінювання якості освіти. Водночас найбільш розвиненими виглядають моделі, у яких студентська участь поєднується з діяльністю національних студентських організацій та підтримується агентствами із забезпечення якості.

Розвиток сучасних систем забезпечення якості вищої освіти свідчить про те, що ефективна студентська участь не обмежується лише рівнем окремого ЗВО. Важливу роль у формуванні культури якості, розвитку студентського представництва та поширенні практик участі відіграють національні студентські об'єднання. Саме такі організації забезпечують координацію діяльності ОСС, представляють інтереси студентської спільноти перед державними органами та сприяють залученню студентів до формування освітньої політики [3].

У європейському освітньому просторі важливе місце посідає European Students' Union (ESU), яка об'єднує національні студентські організації різних країн та виступає одним із ключових учасників Болонського процесу. Діяльність ESU спрямована на захист прав студентів, розвиток демократичного врядування у сфері вищої освіти та просування принципів студентоцентрованого навчання. Значну увагу організація приділяє питанням забезпечення якості освіти, наголошуючи на необхідності повноцінної участі студентів у внутрішніх та зовнішніх механізмах оцінювання якості [34].

Саме завдяки діяльності ESU ідея студентського партнерства поступово стала одним із фундаментальних принципів функціонування Європейського простору вищої освіти. Організація послідовно відстоює позицію, відповідно до якої студенти повинні бути залучені до всіх рівнів прийняття рішень, що стосуються освітньої діяльності, а їх участь у забезпеченні якості має розглядатися як невід'ємна складова ефективного університетського врядування.

В Україні функцію національного представництва студентської спільноти виконує Українська асоціація студентів (УАС). Організація об'єднує ОСС ЗВО України та представляє інтереси українського студентства на національному й міжнародному рівнях. Важливим є те, що УАС є повноправним членом European Students' Union, що дозволяє інтегрувати український студентський рух до загальноєвропейського освітнього простору та брати участь у виробленні підходів до розвитку вищої освіти [35].

На відміну від поширеного уявлення про студентські організації як структури, діяльність яких зосереджена переважно на захисті соціальних прав студентів, сучасна діяльність УАС значною мірою пов'язана із забезпеченням якості вищої освіти. Організація бере участь у громадських консультаціях щодо реформування освітнього законодавства, взаємодіє з МОН України, Комітетом Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій, а також активно співпрацює з НАЗЯВО.

Одним із найбільш показових прикладів такої співпраці є реалізація програми UAS QA Pool. Метою цієї ініціативи є підготовка студентських лідерів та експертів у сфері забезпечення якості освіти, поширення знань про акредитаційні процедури та формування серед студентської спільноти культури відповідального ставлення до питань якості освітнього процесу. Фактично UAS QA Pool виступає одним із механізмів формування кадрового резерву студентських експертів та розвитку професійних компетентностей студентів у сфері освітнього врядування.

Значний інтерес становить також польський досвід функціонування національного студентського представництва. У Польщі відповідні функції виконує Parlament Studentów Rzeczypospolitej Polskiej (PSRP), який представляє інтереси студентства на загальнодержавному рівні та виступає важливим учасником формування освітньої політики. PSRP взаємодіє з державними органами, ЗВО та акредитаційними структурами, забезпечуючи участь студентської спільноти в обговоренні рішень, пов'язаних із розвитком системи вищої освіти [36].

Особливістю польської моделі є високий рівень інституціоналізації студентського представництва. Діяльність PSRP охоплює не лише захист прав студентів, а й питання забезпечення якості освіти, академічної доброчесності, розвитку студентського врядування та підготовки представників студентства до участі у процесах зовнішнього оцінювання освітніх програм. Завдяки цьому студентське представництво є важливим елементом національної системи забезпечення якості освіти.

Порівняння діяльності УАС та PSRP свідчить про наявність значної кількості спільних рис. Обидві організації представляють студентську спільноту на національному рівні, взаємодіють із державними органами, співпрацюють із структурами, відповідальними за забезпечення якості освіти, та беруть участь у розвитку студентського врядування. Водночас польська модель характеризується більш тривалим періодом інституційного розвитку, тоді як українська система продовжує активно розвиватися в умовах реформування вищої освіти та інтеграції до європейського освітнього простору.

Загалом діяльність національних студентських об'єднань свідчить про те, що забезпечення якості вищої освіти виходить за межі окремого університету та набуває загальнодержавного і навіть міжнародного виміру. Через участь у формуванні освітньої політики, підготовці студентських експертів, розвитку культури якості та представництві інтересів студентської спільноти такі організації виступають важливими суб'єктами забезпечення якості вищої освіти.

Таким чином, досвід діяльності ESU, УАС та PSRP демонструє, що сучасне студентське самоврядування може ефективно функціонувати не лише на локальному рівні ЗВО, але й на рівні національної та міжнародної освітньої політики. Це суттєво розширює можливості студентської спільноти щодо впливу на розвиток системи вищої освіти та вдосконалення механізмів забезпечення її якості.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що в умовах розвитку Європейського простору вищої освіти студентське самоврядування поступово трансформувалося з інструменту представництва інтересів студентів у

важливого суб'єкта забезпечення якості освіти. Незважаючи на відмінності у національних системах вищої освіти, Україна, Чехія та Польща демонструють спільне прагнення до розширення участі студентства у процесах управління якістю освітньої діяльності. Така тенденція значною мірою зумовлена впливом Болонського процесу, імплементацією ESG 2015 та поширенням концепції студентоцентрованого навчання.

Дослідження дозволило виокремити три ключові спільні риси, що притаманні моделям трьох країн.

Першою спільною рисою є визнання студентів повноправними учасниками системи забезпечення якості освіти. У всіх досліджуваних країнах студенти беруть участь у роботі колегіальних органів управління ЗВО, входять до складу комісій із забезпечення якості та мають можливість впливати на прийняття рішень, пов'язаних із розвитком освітніх програм. Це свідчить про поступове утвердження партнерської моделі взаємодії між адміністрацією університетів, академічною спільнотою та студентством.

Другою спільною рисою є використання механізмів студентського зворотного зв'язку як важливого елемента внутрішнього забезпечення якості освіти. В Україні, Чехії та Польщі активно застосовуються студентські опитування, результати яких використовуються під час перегляду освітніх програм, оцінювання якості викладання та вдосконалення освітнього середовища. Участь студентів у таких процедурах сприяє підвищенню відкритості системи управління та забезпечує врахування потреб безпосередніх учасників освітнього процесу.

Третьою спільною рисою є поступове розширення участі студентства у процедурах зовнішнього забезпечення якості освіти. Усі три країни використовують механізми залучення студентів до акредитаційних процесів та оцінювання освітніх програм. Водночас ступінь інституціоналізації цих механізмів відрізняється. Якщо в Польщі та Чехії студентська участь у процедурах зовнішнього забезпечення якості має тривалу історію розвитку, то в Україні активне впровадження відповідних практик пов'язане насамперед із

реформуванням системи забезпечення якості після створення НАЗЯВО.

Водночас, у ході аналізу було ідентифіковано й національні особливості кожної моделі (табл. 1.1). Насамперед вони стосуються рівня розвитку інституційних механізмів студентської участі. Польща демонструє одну з найбільш розвинених моделей студентського представництва серед країн Центральної Європи. Участь студентів у роботі Польської акредитаційної комісії та діяльність PSRP створюють умови для системного впливу студентської спільноти на розвиток вищої освіти та забезпечення її якості.

Таблиця 1.1

Специфіка національних моделей управління якістю

Країна	Ключова інституційна особливість моделі	Характер розвитку механізмів участі
Республіка Польща	Високий рівень законодавчої інституціоналізації та тривала історія паритетної взаємодії PSRP з Польською акредитаційною комісією (PKA)	Системний, нормативно стабільний, із глибокими традиціями національного представництва
Чеська Республіка	Максимальна інтеграція студентського крила до структури академічних сенатів університетів з широкими фінансовими та кадровими повноваженнями	Децентралізований, органічно вплетений у внутрішню систему автономного врядування ЗВО
Україна	Стрімкий розвиток інституту студентських експертів НАЗЯВО та активне формування кадрового резерву через пул UAS QA Pool	Динамічний, адаптивний, орієнтований на швидке впровадження інноваційних європейських практик

Примітка. Джерело: розроблено автором

Чеська модель характеризується високим рівнем інтеграції студентства до системи університетського врядування. Значну роль у цьому процесі відіграють академічні сенати, які забезпечують представництво студентів у прийнятті стратегічних рішень щодо розвитку університетів. Завдяки цьому механізми студентської участі є органічною складовою системи управління ЗВО та функціонують як невід’ємний елемент забезпечення якості освіти.

Українська модель має власні особливості, пов’язані з процесами реформування вищої освіти та адаптації до європейських стандартів. Попри те, що механізми студентської участі активно розвиваються, значна частина

сучасних практик була впроваджена відносно недавно. Водночас, саме Україна демонструє високі темпи розвитку студентського представництва, особливо у сфері зовнішнього забезпечення якості освіти. Запровадження інституту студентських експертів НАЗЯВО та розвиток співпраці між агентством і студентськими організаціями стали важливими кроками на шляху до посилення ролі студентства в освітньому врядуванні.

Окремої уваги заслуговує діяльність національних студентських об'єднань. У Польщі відповідні функції виконує PSRP, в Україні – УАС. Обидві організації здійснюють представництво інтересів студентської спільноти, взаємодіють із державними органами та беруть участь у формуванні освітньої політики. Водночас, діяльність УАС останніми роками демонструє тенденцію до розширення функцій у сфері забезпечення якості освіти, зокрема через реалізацію програм із підготовки студентських експертів та розвиток партнерства з НАЗЯВО.

Аналіз матеріалу свідчить, що попри певні організаційні відмінності практики студентської участі в Україні, Чехії та Польщі мають значну кількість спільних рис. У всіх трьох країнах студентське самоврядування поступово інтегрується до системи забезпечення якості освіти та розглядається як важливий елемент університетського врядування. Основні відмінності стосуються рівня розвитку окремих механізмів та тривалості їх функціонування.

Отже, результати українського та зарубіжного досвіду переконують, що сучасне студентське самоврядування виконує значно ширші функції, ніж традиційне представництво інтересів студентської спільноти. Через участь у внутрішньому та зовнішньому забезпеченні якості освіти, діяльність у колегіальних органах управління та роботу національних студентських об'єднань, студентство де-факто і де-юре трансформувалося у повноправного, авторитетного та відповідального актора загальної системи публічного управління якістю вищої освіти.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження концептуалізовано сутність та визначено архітектуру функціонування студентського самоврядування як важливої складової системи публічного управління у сфері вищої освіти. Доведено, що цей інститут ефективно виконує функції представництва соціально-професійних інтересів здобувачів освіти, забезпечення вертикальної та горизонтальної комунікації між студентською спільнотою та адміністрацією ЗВО, а також інструмент участі у прийнятті управлінських рішень і контролю за окремими аспектами освітнього процесу. Аналіз еволюції наукових дискурсів дозволив визначити студентське самоврядування як інституціоналізований механізм участі студентства у врядуванні ЗВО, що функціонує на засадах демократичності, субсидіарності, автономії, відкритості, відповідальності та партисипативного партнерства.

Дослідження показало, що в сучасних умовах якість вищої освіти набуває ознак самостійного дискретного об'єкта публічного управління. Вона розглядається як складна багаторівнева система, яка охоплює результати освітньої діяльності, умови реалізації освітнього процесу, ефективність функціонування ЗВО та рівень задоволення потреб екстернальних та інтернальних заінтересованих сторін. Встановлено, що забезпечення якості вищої освіти здійснюється через синергетичне поєднання державного регулювання, діяльності спеціалізованих інституцій, внутрішніх систем забезпечення якості та механізмів участі стейкхолдерів. Важливе значення у формуванні сучасної системи забезпечення якості мають європейські стандарти ESG 2015, які нормативно закріплюють принципи студентоцентрованого навчання, культури якості та широкого залучення учасників освітнього процесу до управлінських практик.

У ході аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду встановлено, що студентське самоврядування поступово трансформувалося з інструменту захисту виключно соціальних прав студентів у повноцінного суб'єкта

забезпечення якості вищої освіти. Основними напрямками його участі виступають представництво студентів у колегіальних органах управління, залучення до внутрішніх систем забезпечення якості, участь у процедурах акредитації освітніх програм та діяльність національних студентських об'єднань. Доведено, що в Україні, Чехії та Польщі сформувалися подібні підходи до залучення студентства до процесів забезпечення якості освіти, які базуються на принципах партнерства, представництва та відповідальності.

Порівняльний аналіз засвідчив, що українська модель студентської участі загалом відповідає сучасним європейським тенденціям розвитку вищої освіти. Водночас подальшого вдосконалення потребують механізми реального впливу студентства на прийняття управлінських рішень, розвиток партнерських форм взаємодії між студентами та адміністрацією, а також розширення участі ОСС у внутрішніх і зовнішніх процедурах забезпечення якості освіти. Особливого значення в цьому контексті набуває діяльність УАС та співпраця студентських представників із НАЗЯВО.

Таким чином, результати теоретичного аналізу підтверджують, що студентське самоврядування є важливим суб'єктом публічного управління у сфері вищої освіти та одним із ключових учасників системи забезпечення її якості. Отримані висновки створюють теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження нормативно-правового забезпечення діяльності ОСС та механізмів їх взаємодії з адміністрацією ЗВО, що становить предмет аналізу другого розділу роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Нормативно-правове забезпечення діяльності органів студентського самоврядування

Ефективність діяльності ОСС значною мірою залежить від рівня релевантності та системності нормативного підґрунтя їх функціонування. Саме законодавче закріплення правового статусу студентського самоврядування, його повноважень, гарантій діяльності та механізмів взаємодії з адміністрацією ЗВО створює необхідні умови для реалізації студентами права на участь в управлінні освітнім процесом. У сучасних умовах розвитку системи вищої освіти цей інститут розглядається не лише як форма самоорганізації здобувачів освіти, а й як невід'ємний елемент системи університетського врядування та забезпечення якості освіти.

Означене регулювання діяльності ОСС в Україні має багаторівневий характер і включає конституційні норми, законодавчі акти, підзаконні нормативні документи, акти центральних органів виконавчої влади у сфері освіти, а також локальні нормативні акти ЗВО. Така система правового регулювання покликана забезпечити баланс між автономією студентського самоврядування та його інтеграцією до загальної системи управління ЗВО.

Правові засади діяльності ОСС ґрунтуються насамперед на положеннях Конституції України, яка визначає фундаментальні принципи функціонування демократичної держави та гарантує громадянам можливість брати участь у суспільному житті. Важливе значення для розвитку молодіжного представництва мають положення ст. 36 Основного Закону України [37], відповідно до яких громадяни країни мають право на свободу об'єднання для здійснення та захисту своїх прав і свобод, а також задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів.

Зазначене конституційне положення створює загальноправову основу для функціонування різноманітних форм громадської самоорганізації, у тому числі й ОСС. Хоча локальне представництво здобувачів має специфічну природу та функціонує в межах ЗВО, його діяльність базується на загальних принципах добровільності, самостійності, рівності учасників та демократичного прийняття рішень.

Не менш важливими є положення статті 38 Конституції України, яка закріплює право громадян брати участь в управлінні державними справами. У сучасній науковій літературі участь студентів в управлінні ЗВО розглядається як одна з форм реалізації цього права на рівні окремих суспільних інститутів. Саме тому діяльність ОСС слід розглядати не лише як елемент внутрішнього життя університету, а й як складову процесу формування громадянського суспільства та розвитку демократичної культури [37].

Важливе значення для правового статусу студентського самоврядування має також ст. 53 Основного Закону України, яка гарантує право кожного на освіту. Реалізація цього права передбачає не лише можливість здобуття освіти, а й створення умов для участі здобувачів освіти в удосконаленні освітнього процесу та захисті власних прав і законних інтересів. У цьому контексті студентське самоврядування виступає одним із механізмів забезпечення реалізації освітніх прав студентів.

Розвиток конституційних положень щодо свободи об'єднання отримав подальше нормативне закріплення в Законі України «Про громадські об'єднання». Незважаючи на те, що ОСС не є громадськими об'єднаннями в класичному розумінні, окремі принципи їх діяльності мають спільну правову природу. Насамперед це стосується принципів добровільності участі, самоврядності, відкритості та рівності членів організації [38].

Даний законодавчий акт також відображає загальні тенденції розвитку громадянського суспільства в Україні, важливою складовою якого виступає студентський рух. Через діяльність ОСС молодь набуває практичного досвіду участі в управлінських процесах, представництва інтересів соціальних груп,

формування та реалізації колективних рішень. У цьому аспекті студентське самоврядування виконує не лише представницьку, а й виховну та соціалізаційну функцію.

Таким чином, конституційно-правові засади діяльності ОСС формують фундамент для подальшого законодавчого регулювання їх діяльності. Конституція України та законодавство про громадські об'єднання закріплюють основоположні принципи демократичної участі, свободи об'єднання та захисту прав громадян, які надалі конкретизуються в спеціальному освітньому законодавстві та визначають правовий статус студентського самоврядування в системі вищої освіти України.

Логічним продовженням та конкретизацією правового статусу ОСС здійснюється на рівні спеціального освітнього законодавства. Ключове значення у цьому контексті мають Закон України «Про освіту» та Закон України «Про вищу освіту», які визначають загальні засади функціонування системи освіти, права учасників освітнього процесу та механізми їх участі в управлінні закладами освіти.

Відповідно до Закону України «Про освіту» одним із базових принципів державної політики у сфері освіти є державно-громадське управління, яке передбачає залучення учасників освітнього процесу до прийняття рішень щодо організації та розвитку освітньої діяльності [16]. Закон також закріплює принципи людиноцентризму, демократизму, академічної свободи та автономії закладів освіти, які створюють необхідні передумови для функціонування ОСС як інституцій представництва інтересів здобувачів освіти.

Особливого значення набуває положення про те, що здобувачі освіти є повноправними учасниками освітнього процесу та мають право брати участь у громадському самоврядуванні закладу освіти. Таким чином, Закон України «Про освіту» формує загальну нормативну основу для залучення студентів до управлінських процесів у сфері освіти та створює правові передумови для функціонування студентського самоврядування на всіх рівнях освітньої системи [16].

Більш детальне регулювання діяльності ОСС міститься в Законі України «Про вищу освіту». Саме цей нормативно-правовий акт визначає правовий статус студентського самоврядування, його організаційні засади, повноваження, гарантії діяльності та місце в системі управління ЗВО [4].

Відповідно до ст. 40 Закону України «Про вищу освіту» студентське самоврядування є правом і можливістю студентів самостійно вирішувати питання навчання і побуту, захищати свої права та інтереси, а також брати участь в управлінні ЗВО. Таке визначення свідчить про те, що законодавець розглядає студентське самоврядування не лише як механізм представництва інтересів студентської спільноти, а і як складову системи врядування у сфері вищої освіти.

Важливою особливістю чинного законодавства є закріплення принципу незалежності ОСС. Закон прямо передбачає заборону втручання адміністрації ЗВО, політичних партій, релігійних організацій та інших суб'єктів у діяльність студентського самоврядування, за винятком випадків, передбачених законом. Така норма спрямована на забезпечення автономності студентського представництва та створення умов для реалізації принципів демократичного врядування [4].

Окремої уваги заслуговує перелік повноважень ОСС, визначений законодавством. До них належать захист прав та інтересів студентів, участь у забезпеченні якості вищої освіти, сприяння навчальній, науковій та творчій діяльності здобувачів освіти, участь у розподілі коштів, що спрямовуються на студентські ініціативи, а також делегування представників до колегіальних органів управління ЗВО [4].

Фактично законодавство надає студентському самоврядуванню низку інструментів впливу на управлінські процеси в університеті. Зокрема, представники студентства мають право брати участь у роботі вченої ради, конференції трудового колективу, стипендіальних комісій, комісій із забезпечення якості освіти та інших органів, діяльність яких безпосередньо пов'язана з функціонуванням ЗВО. Такий підхід відповідає сучасним європейським тенденціям розвитку університетського врядування та сприяє

реалізації принципу партнерства між адміністрацією та студентською спільнотою.

Особливе значення для забезпечення незалежності ОСС мають законодавчо закріплені фінансові гарантії їх діяльності. Закон України «Про вищу освіту» встановлює обов'язок ЗВО забезпечувати фінансування ОСС в обсязі не менше ніж 0,5 % власних надходжень, отриманих від основної діяльності. Запровадження такого механізму покликане мінімізувати фінансову залежність студентських організацій від адміністрації та забезпечити можливість самостійного планування власної діяльності [4].

Разом із тим аналіз чинного законодавства свідчить про наявність певних проблем у сфері реалізації правового статусу ОСС. Хоча закон надає студентам широкі повноваження щодо участі в управлінні ЗВО, ефективність реалізації цих прав значною мірою залежить від внутрішньої політики конкретного університету та рівня активності студентської спільноти. Саме тому законодавчі гарантії повинні розглядатися не як кінцева мета, а як правова основа для розвитку реальних механізмів студентської участі в управлінських процесах.

Таким чином, Закон України «Про освіту» та Закон України «Про вищу освіту» формують основне нормативне підґрунтя діяльності ОСС. Вони визначають правовий статус студентського самоврядування, закріплюють його права та повноваження, встановлюють гарантії незалежності й участі студентів у прийнятті управлінських рішень, а також створюють передумови для розвитку партнерської моделі управління ЗВО.

Означений загальнодержавний законодавчий масив імперативно доповнюється та деталізується на рівні підзаконних інструментів адміністрування. Незважаючи на те, що основні засади діяльності ОСС визначаються законами України, важливу роль у формуванні практики їх функціонування відіграють підзаконні нормативні акти та роз'яснення центральних органів виконавчої влади у сфері освіти. Саме такі документи сприяють однаковому застосуванню законодавства в ЗВО та конкретизують окремі аспекти реалізації прав і повноважень студентського самоврядування.

Особливе значення для розвитку сучасної практики студентського самоврядування має лист МОН України від 08.09.2015 р. № 1/9-427 «Щодо діяльності органів студентського самоврядування» [39]. Документ було підготовлено після набрання чинності новою редакцією Закону України «Про вищу освіту», що зумовило необхідність вироблення єдиних підходів до застосування законодавчих положень щодо студентського самоврядування.

У зазначеному листі МОН України акцентує увагу на тому, що ОСС повинні функціонувати на засадах самостійності, незалежності та демократичності. Особливий наголос зроблено на недопустимості втручання адміністрації ЗВО у процес формування ОСС, проведення виборів студентських представників та визначення напрямів діяльності студентських організацій [39].

Важливим аспектом документа є роз'яснення механізмів реалізації права студентів на участь в управлінні ЗВО. МОН України наголошує, що ОСС мають бути залучені до вирішення широкого кола питань, пов'язаних із навчальним процесом, побутовими умовами проживання студентів, розподілом коштів на студентські заходи, забезпеченням академічної доброчесності та розвитком студентських ініціатив. Такий підхід свідчить про поступовий перехід від розуміння студентського самоврядування як виключно представницького органу до його сприйняття як повноцінного учасника управлінських процесів у закладі вищої освіти.

Окремої уваги заслуговує питання фінансового забезпечення діяльності ОСС. У своїх роз'ясненнях МОН України звертає увагу керівників ЗВО на необхідність неухильного дотримання законодавчих гарантій щодо фінансування студентського самоврядування. Практична реалізація цих положень має важливе значення для забезпечення реальної незалежності студентських організацій та створення умов для здійснення ними статутної діяльності [39].

Разом із тим аналіз практики функціонування ОСС свідчить, що наявність законодавчих та підзаконних гарантій не завжди забезпечує їх ефективну реалізацію. У різних ЗВО спостерігаються відмінності щодо рівня залучення

студентів до управлінських процесів, обсягів фінансування студентських ініціатив та реального впливу студентського представництва на прийняття рішень. Саме тому підзаконні акти та офіційні роз'яснення МОН України відіграють важливу роль у формуванні єдиних стандартів функціонування ОСС.

У сучасних умовах розвитку вищої освіти значення таких документів поступово зростає. Це пов'язано із впровадженням нових підходів до університетського врядування, розширенням автономії ЗВО та необхідністю забезпечення ефективної взаємодії між адміністрацією, науково-педагогічними працівниками та студентською спільнотою. Відповідно, діяльність МОН України у сфері методичного супроводу студентського самоврядування залишається важливим елементом розвитку системи управління вищою освітою.

Таким чином, підзаконне регулювання діяльності ОСС виконує функцію практичної конкретизації законодавчих норм та сприяє їх однаковому застосуванню в ЗВО. Роз'яснення МОН України спрямовані на забезпечення незалежності студентського самоврядування, розширення його участі в управлінських процесах та формування сприятливих умов для реалізації прав студентської спільноти.

Утім, сталість правових гарантій зазнала суттєвих трансформацій під впливом форс-мажорних безпекових чинників. Повномасштабна збройна російська агресія проти України суттєво вплинула на функціонування всієї системи вищої освіти, включаючи діяльність ОСС. Воєнний стан зумовив необхідність адаптації існуючих механізмів студентського представництва до нових умов, пов'язаних із дистанційною організацією освітнього процесу, переміщенням закладів освіти, зміною форм комунікації та появою нових потреб студентської спільноти.

Як зазначає С. Васильєв, правове регулювання діяльності ОСС в умовах воєнного стану характеризується поєднанням загальних норм освітнього законодавства та спеціальних рішень, спрямованих на забезпечення безперервності освітнього процесу [5]. У таких умовах особливого значення набуває здатність ОСС швидко адаптувати власну діяльність до нових викликів

та забезпечувати представництво інтересів студентів незалежно від формату навчання.

Однією з найбільш помітних змін стало активне використання цифрових інструментів для організації діяльності студентського самоврядування. Проведення засідань, конференцій студентів, виборів представників та інших заходів дедалі частіше здійснюється із застосуванням дистанційних технологій. Це дозволило зберегти функціонування ОСС навіть у складних безпекових умовах та забезпечити безперервність представницької діяльності [5].

Водночас, воєнний стан актуалізував низку проблем, які потребують подальшого нормативно-правового врегулювання. Зокрема, йдеться про процедури проведення виборів ОСС в дистанційному форматі, механізми забезпечення участі студентів, які перебувають за кордоном, а також особливості діяльності ОСС в переміщених ЗВО.

Слід зауважити, що наявність розвиненої загальнодержавної нормативно-правової бази сама по собі не гарантує автоматичної де-факто ефективності. Важливим критерієм оцінювання дієвості правового регулювання є рівень практичної реалізації закріплених законодавством прав, повноважень та гарантій студентського представництва. Саме тому аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності ОСС доцільно доповнити дослідженням практики його застосування в ЗВО.

Однією з ключових особливостей сучасної моделі студентського самоврядування є поєднання представницьких, організаційних та управлінських функцій. Законодавство наділяє ОСС широкими повноваженнями, проте ступінь їх реалізації значною мірою залежить від рівня розвитку внутрішньої нормативної бази конкретного ЗВО. Саме на рівні університетських положень про студентське самоврядування, статутів закладів освіти та інших локальних актів конкретизуються процедури формування ОСС, порядок їх взаємодії з адміністрацією та механізми реалізації законодавчо визначених повноважень.

Особливе місце у структурі студентського самоврядування займає діяльність ОСС в гуртожитках ЗВО. Як зазначає М. Курка, саме студентські ради

гуртожитків є одним із найбільш практично орієнтованих рівнів студентського самоврядування, оскільки безпосередньо пов'язані із забезпеченням житлово-побутових прав студентів та вирішенням повсякденних питань студентського життя [10]. У цьому контексті студентське самоврядування виконує не лише представницьку функцію, але й бере участь у формуванні комфортного освітнього середовища та розвитку студентської спільноти.

Дослідження практики діяльності ОСС свідчить, що ефективність їх функціонування значною мірою залежить від рівня співпраці з адміністрацією ЗВО. Формальне закріплення права студентів на участь в управлінні університетом не завжди означає наявність реальних механізмів впливу на прийняття управлінських рішень. У низці випадків участь представників студентства в роботі колегіальних органів має переважно консультативний характер, що знижує ефективність реалізації принципів студентського партнерства.

Поряд із цим позитивною тенденцією останніх років є поступове розширення сфер діяльності ОСС. Окрім традиційного представництва інтересів студентів, вони дедалі активніше залучаються до питань забезпечення якості освіти, академічної доброчесності, організації внутрішніх опитувань здобувачів освіти, розвитку міжнародної співпраці та реалізації соціальних проєктів. Така трансформація свідчить про розширення функціонального призначення студентського самоврядування та його інтеграцію до системи університетського врядування.

Важливим елементом практичної реалізації правового статусу ОСС є їх участь у діяльності колегіальних органів управління ЗВО. Законодавство передбачає представництво студентів у вчених радах, конференціях трудових колективів, стипендіальних комісіях та інших структурах університетського управління. Однак результати сучасних досліджень свідчать, що рівень реального впливу студентських представників на прийняття рішень може суттєво відрізнятися залежно від особливостей організаційної культури конкретного закладу освіти.

Крім того, важливим показником ефективності нормативно-правового забезпечення виступає фінансова самостійність ОСС. Незважаючи на законодавчо закріплені гарантії фінансування, на практиці нерідко виникають питання щодо прозорості використання коштів, механізмів бюджетного планування та рівня матеріально-технічного забезпечення студентських організацій. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення не лише законодавчих норм, а й механізмів контролю за їх виконанням.

Загалом аналіз практичної реалізації нормативно-правового статусу ОСС дозволяє дійти висновку, що в Україні сформовано належне законодавче підґрунтя для їх діяльності. Водночас ефективність функціонування студентського самоврядування значною мірою визначається рівнем реалізації закріплених правових норм у діяльності конкретних ЗВО. Саме тому поряд із удосконаленням законодавства важливим завданням залишається розвиток механізмів практичного забезпечення прав і повноважень студентського самоврядування.

У підсумку варто наголосити, що попри позитивну динаміку формування нормативного контуру, чинна система правового регулювання все ще містить певні внутрішні суперечності. Частина з них пов'язана із недосконалістю окремих правових механізмів, інші – із труднощами практичної реалізації законодавчо закріплених гарантій.

Однією з найбільш поширених проблем залишається формалізація діяльності ОСС в окремих ЗВО. Незважаючи на наявність широких повноважень, передбачених Законом України «Про вищу освіту», реальний вплив студентських представників на прийняття управлінських рішень інколи залишається обмеженим. У таких випадках участь студентів у роботі колегіальних органів управління має переважно номінальний характер, що негативно впливає на реалізацію принципів студентського партнерства та демократичного врядування.

Іншою проблемою є нерівномірність розвитку локальної нормативної бази в різних ЗВО. Хоча загальні засади діяльності студентського самоврядування

визначаються законодавством, конкретні механізми їх реалізації значною мірою залежать від внутрішніх положень університетів. У результаті студенти різних закладів освіти можуть мати неоднакові можливості щодо реалізації своїх прав та участі в управлінських процесах.

Важливим викликом залишається також необхідність адаптації нормативно-правового регулювання до сучасних умов розвитку вищої освіти. Цифровізація освітнього середовища, поширення дистанційних форм навчання, розвиток електронного врядування та нові виклики, пов'язані з воєнним станом, потребують оновлення окремих механізмів діяльності ОСС. Зокрема, актуальними залишаються питання дистанційного голосування, електронних виборів та цифрових інструментів представництва студентських інтересів.

Перспективним напрямом подальшого розвитку законодавства є посилення ролі студентського самоврядування у забезпеченні якості вищої освіти. Останніми роками спостерігається тенденція до розширення участі студентства у внутрішніх та зовнішніх процедурах оцінювання якості освітніх програм, що потребує відповідного нормативного закріплення та розвитку організаційних механізмів підтримки студентського представництва.

Отже, нормативно-правове забезпечення діяльності ОСС в Україні загалом відповідає сучасним демократичним стандартам та забезпечує необхідні правові умови для участі студентів в управлінні ЗВО. Водночас подальше вдосконалення законодавства має бути спрямоване на підвищення ефективності реалізації вже існуючих правових гарантій, розвиток механізмів студентського партнерства та адаптацію нормативної бази до сучасних викликів розвитку системи вищої освіти.

2.2. Механізми взаємодії студентського активу з адміністрацією закладу вищої освіти у процесі прийняття управлінських рішень

Сучасне розуміння студентського самоврядування виходить далеко за межі організації культурно-масових чи дозвіллевих заходів. ОСС дедалі більше

інтегруються до системи університетського врядування та стають повноцінними учасниками процесів управління ЗВО. Як зазначають О. Єрмоєнко та Ю. Кривенко, студентське самоврядування є демократичним інститутом, який забезпечує активну участь студентів у підготовці, прийнятті та реалізації управлінських рішень щодо життєдіяльності ЗВО та його структурних підрозділів [40]. Саме через діяльність ОСС реалізується право студентів на участь в управлінні закладом освіти, передбачене чинним законодавством України.

Взаємодія студентського активу з адміністрацією ЗВО ґрунтується на принципах партнерства, відкритості, взаємної відповідальності та постійного діалогу. Від ефективності такої взаємодії значною мірою залежить не лише рівень задоволеності студентів умовами навчання, а й загальна якість управлінських процесів у ЗВО. У сучасній системі університетського врядування студентство дедалі частіше розглядається не як об'єкт управління, а як повноправний суб'єкт управлінських відносин, здатний впливати на стратегічний розвиток університету.

Одним із найбільш поширених механізмів взаємодії студентського активу з адміністрацією є представництво студентів у колегіальних органах управління ЗВО. Законодавство України гарантує участь представників студентського самоврядування у роботі вчених рад, конференцій трудового колективу, стипендіальних комісій, комісій із забезпечення якості освіти та інших органів університетського управління. Така форма взаємодії дозволяє студентам брати безпосередню участь в обговоренні та прийнятті рішень щодо організації освітнього процесу, розвитку інфраструктури закладу освіти, розподілу фінансових ресурсів та реалізації студентських ініціатив.

Водночас ефективність представництва залежить не лише від формальної присутності студентів у складі відповідних органів, а й від реальної можливості впливати на зміст управлінських рішень. Як свідчать результати дослідження О. А. Єрмоєнко та Ю. О. Кривенко, важливою умовою результативної співпраці є налагодження постійного діалогу між студентськими представниками та

адміністрацією закладу освіти [40]. Саме діалоговий характер взаємодії дозволяє враховувати потреби студентської спільноти під час розроблення управлінських рішень та забезпечує їхню подальшу підтримку з боку здобувачів освіти.

Наступним важливим механізмом взаємодії є система регулярних консультацій між адміністрацією та ОСС. Така практика передбачає проведення робочих зустрічей із ректором, проректорами, керівниками структурних підрозділів, під час яких обговорюються актуальні питання функціонування закладу освіти. Консультаційний механізм дозволяє студентському активу оперативно доводити до відома адміністрації проблеми студентського середовища, а керівництву університету – отримувати зворотний зв'язок щодо ефективності прийнятих рішень.

Особливого значення набуває співпраця ОСС з проректорами, які безпосередньо координують окремі напрями діяльності університету. Саме через взаємодію з проректорами забезпечується найбільш оперативне вирішення питань, що стосуються студентського життя, освітнього процесу, соціального забезпечення та реалізації студентських проєктів. Такий формат співпраці дозволяє скоротити час ухвалення рішень та забезпечує більш ефективну комунікацію між студентством і адміністрацією.

Одним із ключових напрямів взаємодії є лобіювання інтересів студентської спільноти. У цьому випадку ОСС виконують представницьку функцію, виступаючи посередником між студентами та адміністрацією ЗВО. Голова ОСС та інші студентські лідери представляють позицію студентства під час обговорення питань, що стосуються організації навчального процесу, проживання у гуртожитках, стипендіального забезпечення, академічної мобільності та інших аспектів студентського життя. Таким чином забезпечується врахування інтересів здобувачів освіти в управлінських процесах та створюються умови для прийняття більш збалансованих рішень.

Важливим механізмом взаємодії є також участь студентського активу у стратегічному плануванні розвитку ЗВО. У сучасних університетах студенти дедалі частіше залучаються до розроблення стратегій розвитку, програм

удосконалення освітнього середовища та інших документів довгострокового планування. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку університетського врядування, відповідно до яких усі основні групи стейкхолдерів повинні брати участь у визначенні напрямів розвитку закладу освіти.

Показовим прикладом реалізації подібного підходу є практика Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». У Стратегії розвитку університету на 2020–2025 роки студентство розглядається як один із ключових учасників процесів розвитку університету та забезпечення його конкурентоспроможності [41]. Залучення студентів до реалізації стратегічних цілей університету свідчить про поступовий перехід від традиційної адміністративної моделі управління до партнерської моделі університетського врядування.

Подібні практики поступово поширюються й в інших українських ЗВО. Зокрема, позитивним прикладом залучення студентства до стратегічного розвитку університету є досвід Державного університету економіки і технологій. У межах проведення стратегічної сесії до обговорення ключових напрямів розвитку університету були залучені представники студентської спільноти, які мали можливість висловити власне бачення майбутнього закладу, окреслити актуальні проблеми студентського середовища та запропонувати шляхи їх вирішення. Такий формат роботи дозволяє адміністрації університету отримувати безпосередній зворотний зв'язок від здобувачів освіти, а студентам – долучатися до формування пріоритетів інституційного розвитку.

Важливо, що участь студентів у стратегічних сесіях виходить за межі традиційної консультативної функції та набуває ознак партнерської взаємодії. У цьому випадку студентство виступає не лише джерелом інформації про потреби й очікування здобувачів освіти, а й повноцінним учасником процесу вироблення управлінських рішень. Подібна практика сприяє формуванню культури співуправління в університетському середовищі, підвищує рівень довіри між студентською спільнотою та адміністрацією, а також створює передумови для

більш ефективної реалізації стратегічних цілей ЗВО.

Гарним прикладом інституціоналізації відносин між студентством та адміністрацією є також укладання спеціальних документів, які визначають права, обов'язки та принципи співпраці сторін. Прикладом такого підходу є Student Agreement КПП імені Ігоря Сікорського, який закріплює взаємні зобов'язання університету та студентів щодо забезпечення якісного освітнього процесу, академічної доброчесності, дотримання етичних норм та розвитку університетської спільноти [42]. Подібні практики сприяють формуванню культури партнерства та відповідальності всіх учасників освітнього процесу.

Подальший розвиток механізмів взаємодії студентського активу з адміністрацією ЗВО безпосередньо пов'язаний із концепцією університетського врядування. У сучасній науковій літературі університетське врядування розглядається як система формальних і неформальних відносин між усіма учасниками освітнього процесу, спрямована на забезпечення ефективного функціонування та розвитку ЗВО. Відповідно до аналітичного дослідження Інституту вищої освіти НАПН України, сучасні підходи до університетського врядування передбачають поступовий перехід від централізованих моделей управління до моделей, заснованих на широкому залученні стейкхолдерів до процесів прийняття рішень [43].

У цьому контексті студентство виступає однією з ключових груп внутрішніх стейкхолдерів університету. Саме тому ефективність університетського врядування значною мірою залежить від того, наскільки успішно адміністрація закладу освіти здатна забезпечити участь студентів у виробленні та реалізації управлінських рішень. Дослідники наголошують, що сучасний університет повинен розглядати студентів не лише як споживачів освітніх послуг, а як активних партнерів, здатних робити вагомий внесок у розвиток освітнього середовища та вдосконалення діяльності закладу освіти [43].

Важливим напрямом взаємодії студентського активу з адміністрацією є участь у формуванні політики забезпечення якості освіти. В українських університетах представники студентського самоврядування входять до складу

комісій із забезпечення якості, беруть участь у перегляді освітніх програм, аналізують результати студентських опитувань та формують рекомендації щодо вдосконалення освітнього процесу. Завдяки цьому студенти отримують можливість впливати не лише на організаційні аспекти діяльності університету, а й на зміст освітньої діяльності.

Разом із позитивними тенденціями існує низка проблем, які ускладнюють ефективну взаємодію студентського активу з адміністрацією ЗВО. Однією з них залишається формалізація студентської участі. Незважаючи на законодавчо закріплені механізми представництва, у деяких випадках участь студентів у діяльності органів управління має переважно декларативний характер. Це проявляється в обмеженому врахуванні студентських пропозицій під час прийняття управлінських рішень та недостатньому рівні залучення студентського активу до стратегічних процесів розвитку університету [40].

Ще однією проблемою є недостатня комунікація між студентською спільнотою та ОСС. Для ефективного представництва інтересів студентів важливо, щоб студентські лідери постійно підтримували зв'язок зі здобувачами освіти, збирали та узагальнювали їхні пропозиції, інформували про результати своєї діяльності. Особливо гостро така проблема відчутна в умовах дистанційного формату здобуття освіти, що спричинено спочатку карантинном, а й потім повномасштабним вторгненням. В таких умовах відсутності соціального взаємозв'язку складно залучити у життя університету студентів, складно зібрати цілісну думку здобувачів конкретну подію або аспект університетського суспільного життя. Тим не менш, завдяки адаптації деяких процесів до сучасних вимоги, вдається значною мірою компенсувати зазначені проблеми, хоча рівень залучення здобувачів вищої освіти залишається меншим, аніж під час очного навчання.

Проблемним залишається також питання підготовки студентських лідерів до участі в управлінських процесах. Робота в колегіальних органах управління, участь у стратегічному плануванні та взаємодія з адміністрацією вимагають від студентських представників відповідних знань і компетентностей. Саме тому

важливим напрямом розвитку студентського самоврядування є впровадження програм підготовки студентських лідерів, спрямованих на розвиток навичок комунікації, переговорів, проєктного менеджменту та освітньої політики.

Перспективним напрямом удосконалення взаємодії між студентським активом та адміністрацією є розвиток інституційного партнерства. Його сутність полягає у переході від моделі консультацій до моделі спільного прийняття рішень. У такому випадку ОСС стають не лише джерелом інформації та зв'язківцем між адміністрацією та іншими здобувачами, а й в перспективі повноцінними учасниками процесу вироблення управлінських рішень.

Отже, механізми взаємодії студентського активу з адміністрацією ЗВО є важливою складовою сучасного університетського врядування. Їх основою виступають представництво студентів у колегіальних органах управління, консультаційна діяльність, участь у стратегічному плануванні, забезпеченні якості освіти та реалізації спільних проєктів. Аналіз українського досвіду свідчить, що найбільш ефективними є партнерські моделі взаємодії, які забезпечують реальне залучення студентства до процесів прийняття управлінських рішень. Водночас подальший розвиток таких механізмів потребує посилення комунікації, підвищення інституційної спроможності ОСС та впровадження сучасних цифрових інструментів участі студентів в управлінні ЗВО.

2.3 Оцінювання ролі студентства у внутрішній системі забезпечення якості освіти (за результатами емпіричного дослідження)

Для практичної перевірки теоретичних положень було проведено емпіричне дослідження, спрямоване на з'ясування того, як здобувачі вищої освіти оцінюють власну участь у внутрішній системі забезпечення якості освіти. Дослідження здійснювалося за допомогою онлайн-анкети Google Forms і поєднувало кількісний та якісний аналіз. Анкета містила питання щодо рівня залучення студентів, ефективності студентського самоврядування, готовності

адміністрації дослухатися до пропозицій, наявності зворотного зв'язку, можливості впливати на освітні програми та прозорості розгляду студентських ініціатив.

Усього було отримано 78 відповідей (табл. 2.1). Вибірка має навчально-аналітичний характер і не претендує на повну репрезентативність щодо всіх ЗВО України, оскільки кількість респондентів від окремих університетів є нерівномірною. Водночас отримані дані дозволяють виявити загальні тенденції, оцінити проблемні зони студентської участі та порівняти Державний університет економіки і технологій з іншими найбільш представленими ЗВО.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика емпіричного дослідження

Показник	Кількість	Частка
Кількість відповідей	78	100 %
Очний формат навчання	38	48.7 %
Дистанційний формат навчання	40	51.3 %
Мали досвід участі у заходах із забезпечення якості	69	88.5 %
Активну участь студентських представників підтвердили	50	64.1 %

Примітка. Джерело: дані емпіричного дослідження

Географія опитування охоплює студентів із різних ЗВО України. Найбільшу частку відповідей надали студенти Державного університету економіки і технологій – 21 відповідь, або 26,9 % вибірки. Другою за кількістю відповідей є група студентів Луцького національного технічного університету – 14 відповідей, або 17,9 %. Також у вибірці представлені Державний податковий університет, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Криворізький національний університет та інші ЗВО.

Отже, дослідження має міжуніверситетський характер, але при інтерпретації результатів слід враховувати переважання відповідей від ДУЕТ і ЛНТУ.

За форматом здобуття освіти вибірка є майже збалансованою: 38 респондентів навчаються очно, а 40 – дистанційно (рис. 2.1, 2.2).

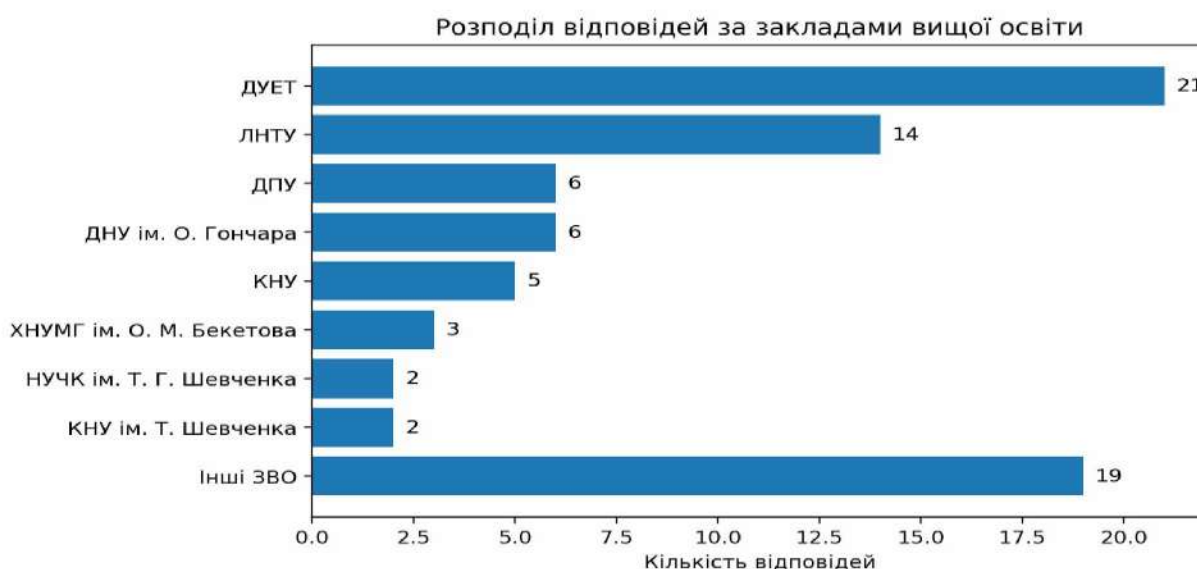


Рис. 2.1. Розподіл відповідей за ЗВО

Примітка. Джерело: дані емпіричного дослідження

Такий розподіл створює можливість проаналізувати, чи впливає формат навчання на оцінку студентами власної участі у внутрішній системі забезпечення якості освіти.

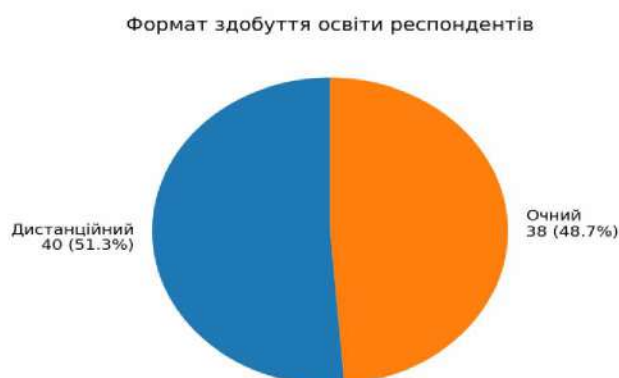


Рис. 2.2. Розподіл респондентів за форматом здобуття освіти

Примітка. Джерело: дані емпіричного дослідження

Результати показують, що більшість студентів уже мають досвід участі у заходах із забезпечення якості освіти. 26 респондентів зазначили регулярну участь, 36 – участь кілька разів, 7 – одноразовий досвід. Лише 9 осіб не брали участі жодного разу. Отже, студентська участь у внутрішній системі

забезпечення якості освіти не є суто формальною, однак її регулярність залишається нерівномірною. Переважання епізодичної участі свідчить про те, що механізми залучення потребують більшої системності та ширшого охоплення студентської спільноти.

Середня оцінка активності студентів у процесах забезпечення якості освіти становить 3.42 бала з 5. Такий результат можна інтерпретувати як середній рівень залучення. Студенти визнають наявність певних процедур участі, однак не сприймають їх як достатньо сильний інструмент впливу на освітній процес. Найвищу оцінку отримала свобода висловлювати критику – 3.79 бала, а найнижчу – готовність керівництва дослухатися до студентських пропозицій – 3.36 бала (рис. 2.3).

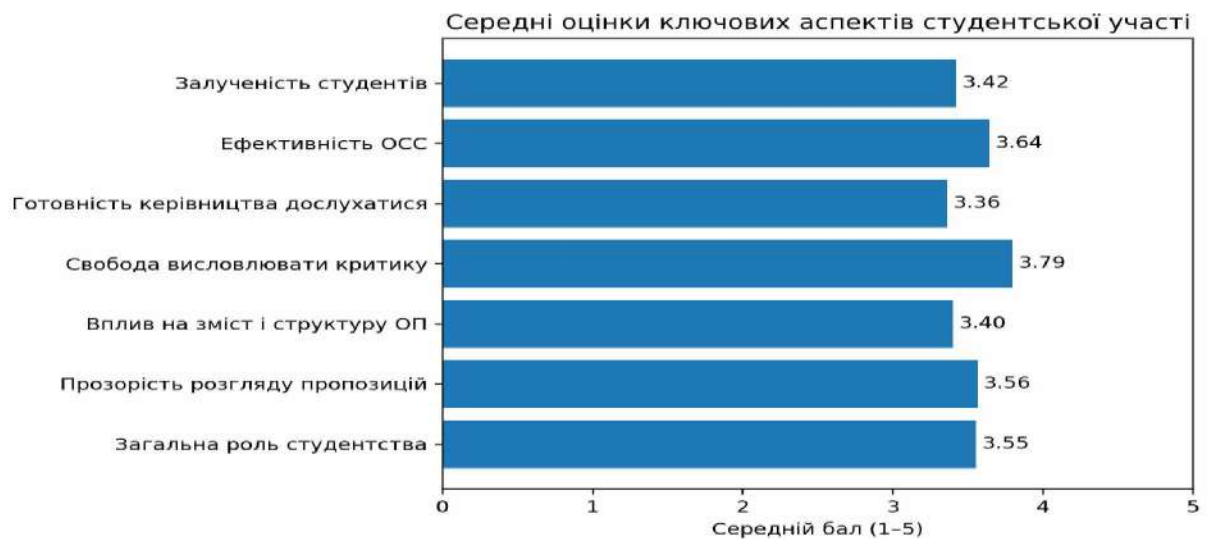


Рис. 2.3. Середні оцінки ключових аспектів студентської участі

Примітка. Джерело: дані емпіричного дослідження

Інституційні механізми участі студентів оцінюються неоднозначно. Половина респондентів регулярно отримує інформацію про можливості участі у внутрішньому забезпеченні якості освіти, однак 37 відповідей свідчать про недостатність, випадковість або відсутність такого інформування. Активну участь студентських представників в органах, що займаються якістю освіти, підтвердили 50 респондентів, проте 14 вважають таку участь формальною. Це

означає, що представництво студентів формально існує у більшості ЗВО, але не завжди є достатньо видимим і зрозумілим для всієї студентської спільноти.

Особливо важливим є питання зворотного зв'язку. Лише 33 респонденти зазначили, що після подання пропозицій або скарг завжди отримують конкретну відповідь. Натомість 27 отримують лише загальні відповіді, а 10 рідко або взагалі не отримують реакції. Отже, ключовою проблемою є не лише збір студентських думок, а й демонстрація того, які управлінські рішення були ухвалені на їхній основі. Саме від якості зворотного зв'язку залежить довіра студентів до внутрішньої системи забезпечення якості.

Опитування студентів є поширеним інструментом: 47 респондентів підтвердили, що їхній ЗВО проводить систематичні опитування і враховує результати. Водночас 28 осіб зазначили, що опитування проводяться, але їхні результати залишаються без уваги. Це свідчить про розрив між процедурою збору інформації та реальною управлінською реакцією. Наявність каналів подання пропозицій також не гарантує ефективності: 54 респонденти вказали на наявність кількох зручних каналів, але 15 вважають їх формальними, а 9 зазначили, що таких каналів немає.

Окреме місце в аналізі займає порівняння Державного університету економіки і технологій з іншими ЗВО. ДУЕТ представлений найбільшою кількістю відповідей, тому результати цього університету мають особливе значення для роботи. За рівнем залученості студентів ДУЕТ отримав 3,19 бала. Це близько до результатів Криворізького національного університету (3,20) та Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (3,17), але нижче за показники Луцького національного технічного університету (4,29) і Державного податкового університету (4,00).

За загальною оцінкою ролі студентства у внутрішній системі забезпечення якості освіти ДУЕТ отримав 3,05 бала. Для порівняння: Державний податковий університет має 4,33 бала, ЛНТУ – 4,14, Криворізький національний університет – 3,60, ДНУ імені Олеся Гончара – 3,33. Отже, студенти ДУЕТ оцінюють власну роль у системі якості освіти стриманіше, ніж студенти більшості порівнюваних

університетів (рис. 2.4). Водночас ці результати не є критично низькими: вони свідчать про наявність базових механізмів участі та водночас про потребу їх подальшого посилення.

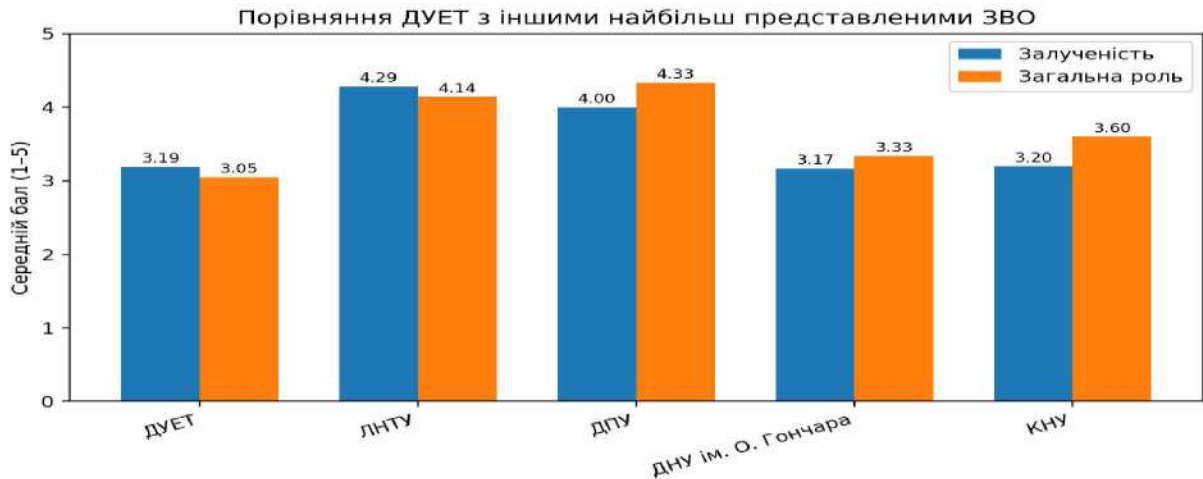


Рис. 2.4. Порівняння ДУЕТ з іншими найбільш представленими ЗВО

Примітка. Джерело: дані емпіричного дослідження

Найбільш проблемними для ДУЕТ є показники готовності керівництва дослухатися до студентів – 2,62 бала, та можливості впливу на зміст і структуру освітніх програм – 2,86 бала. Це дозволяє зробити висновок, що в університеті варто посилити не лише канали комунікації, а й механізми реального врахування студентських пропозицій. Особливо перспективними є регулярні зустрічі адміністрації зі студентськими представниками, публічне звітування за результатами опитувань, залучення студентів до перегляду освітніх програм і підвищення видимості діяльності ОСС.

Порівняння очного та дистанційного форматів показує, що формат навчання впливає на рівень студентської участі. Студенти очної форми оцінюють залученість у 3,58 бала, тоді як студенти дистанційної – у 3,27 бала. Загальна оцінка ролі студентства в очному форматі становить 3,76 бала, а в дистанційному – 3,35 (рис. 2.5). Подібна різниця спостерігається щодо ефективності студентського самоврядування, готовності керівництва дослухатися та прозорості розгляду пропозицій.

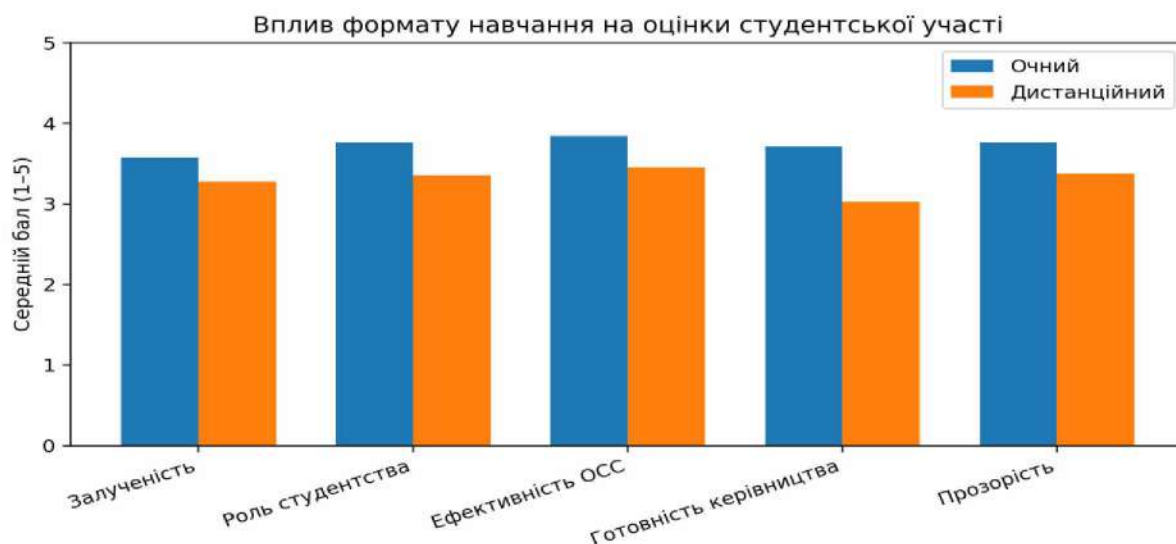


Рис. 2.5. Вплив формату навчання на оцінки студентської участі

Примітка. Джерело: дані емпіричного дослідження

Отримані дані свідчать, що дистанційний формат частково ускладнює участь студентів у внутрішньому забезпеченні якості освіти. Це може бути пов'язано зі зменшенням неформальної комунікації, обмеженим контактом зі студентським самоврядуванням та адміністрацією, а також складністю залучення студентів до обговорень, робочих груп і колегіальних органів. Водночас різниця між форматами не є настільки значною, щоб стверджувати про неможливість ефективної участі в дистанційних умовах. Навпаки, результати вказують на потребу розвитку цифрових механізмів студентського представництва, онлайн-консультацій, електронних опитувань і публічного цифрового звітування.

Якісний аналіз відкритих відповідей підтверджує кількісні результати. Найчастіше студенти згадували потребу регулярних опитувань із публічним звітом, реального врахування пропозицій, прозорого механізму розгляду скарг, анонімності критики, практичної орієнтації освітніх програм та активнішої ролі студентського самоврядування (табл. 2.2). Це означає, що студенти очікують не просто формальної можливості висловити думку, а зрозумілої процедури її розгляду та видимого результату.

Таблиця 2.2

Тематичний розподіл пропозицій щодо покращення студентської участі

Тема у відкритих відповідях	Кількість згадок
Регулярні опитування та публічний звіт	8
Реальний облік пропозицій і діалог	7
Прозорість і механізм розгляду скарг	5
Анонімність і безпека критики	4
Практична орієнтація ОП / стажування	3
Антикорупція	3
Активніша роль ОСС / представників	2

Примітка. Джерело: дані емпіричного дослідження

Приклади врахування студентських пропозицій найчастіше стосувалися змін в освітніх програмах, дисциплінах і вибіркових компонентах. Окремо респонденти згадували збільшення практичної складової, організацію практичних занять, екскурсій, коригування формату навчання, розкладу, оцінювання та додаткових балів. Водночас частина студентів прямо зазначала, що не мала такого досвіду або не може навести конкретного прикладу. Це ще раз демонструє нерівномірність студентської участі в різних університетах і на різних рівнях освітнього процесу.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що в українських ЗВО сформовано базові механізми студентської участі у внутрішній системі забезпечення якості освіти. До них належать студентські опитування, представництво студентів в органах якості, канали подання пропозицій і скарг, участь у перегляді освітніх програм та діяльність ОСС. Однак ефективність цих механізмів залишається нерівномірною.

Ключовою проблемою є не стільки відсутність каналів участі, скільки недостатній рівень зворотного зв'язку та обмежене відчуття реального впливу студентів на управлінські рішення. Саме тому подальший розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти має бути спрямований на перехід від формального залучення студентів до партнерської моделі участі. Така модель передбачає регулярне інформування, відкриту комунікацію, прозорий розгляд пропозицій, публічне звітування про результати опитувань і реальне залучення

студентських представників до прийняття рішень.

Для Державного університету економіки і технологій результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення внутрішніх механізмів студентської участі. Отже, студентство є важливим учасником внутрішньої системи забезпечення якості освіти, але для підвищення його реального впливу необхідно забезпечити результативність уже наявних механізмів участі.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз управлінської діяльності ОСС дозволив комплексно дослідити нормативно-правові засади їх функціонування, механізми взаємодії з адміністрацією ЗВО та практичну роль студентства у внутрішній системі забезпечення якості освіти. Отримані результати свідчать, що студентське самоврядування в Україні поступово трансформується із представницького інституту у важливого учасника університетського врядування та забезпечення якості освітньої діяльності.

Встановлено, що в Україні сформовано розвинену нормативно-правову базу, основу якої становлять Конституція України, Закони України «Про освіту» та «Про вищу освіту», а також локальні документи ЗВО. Законодавство закріплює право студентів на участь в управлінні, визначає гарантії незалежності ОСС, їх фінансового забезпечення та представництва у колегіальних органах. Водночас виявлено, що наявність законодавчих гарантій не завжди забезпечує їх повну практичну реалізацію, а ефективність діяльності ОСС значною мірою залежить від внутрішньої політики конкретного ЗВО.

Досліджено механізми взаємодії студентського активу з адміністрацією ЗВО у процесі прийняття управлінських рішень. Аналіз українського досвіду засвідчив поступове поширення партнерської моделі університетського врядування, відповідно до якої студенти розглядаються як повноправні учасники управлінських процесів. Разом із тим зберігаються проблеми формалізації студентської участі, недостатнього рівня комунікації між студентською

спільнотою та її представниками, а також обмеженого впливу студентства на стратегічні рішення окремих ЗВО.

Результати емпіричного дослідження (підрозділ 2.3) дозволили оцінити фактичний рівень залучення студентства до внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Встановлено, що середній рівень залученості студентів оцінюється як помірно високий. Основною проблемою є не відсутність механізмів участі, а недостатня ефективність їх функціонування: студенти високо оцінюють можливість висловлювати власну позицію, однак значно стриманіше — готовність адміністрації враховувати їхні пропозиції та вплив студентства на зміст освітніх програм.

Порівняльний аналіз результатів Державного університету економіки і технологій з іншими ЗВО засвідчив, що показники ДУЕТ перебувають на середньому рівні. Водночас результати опитування вказують на необхідність посилення зворотного зв'язку між адміністрацією та студентами, підвищення рівня врахування їхніх пропозицій, а також розширення участі студентства у перегляді освітніх програм.

Важливим результатом дослідження стало підтвердження впливу формату навчання на рівень залученості: студенти очної форми демонструють вищі показники участі, довіри до ОСС та оцінки власного впливу, ніж здобувачі на дистанційній формі. Окреслена специфіка обґрунтовує необхідність подальшого розвитку цифрових інструментів представництва, онлайн-комунікації та електронних механізмів залучення студентів.

Таким чином, потенціал ОСС як елемента внутрішнього забезпечення якості освіти потребує зміцнення партнерських відносин з адміністрацією, підвищення інституційної спроможності самоврядування та реального врахування думки студентів у прийнятті рішень.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ЯКІСТЬ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

3.1. Інституціоналізація цифрових контурів зворотного зв'язку як інструмент забезпечення управлінської реакції

Першим напрямом удосконалення управлінського впливу студентського самоврядування має стати не механічне збільшення кількості комунікаційних каналів, а їх інституціоналізація як елементу внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Дані емпіричного дослідження свідчать, що канали подання пропозицій у більшості випадків уже існують, проте студенти не завжди бачать, яким чином їхні звернення перетворюються на конкретні управлінські рішення. Саме тому ключовим завданням є створення цифрового контуру зворотного зв'язку, який фіксує кожну ініціативу, визначає відповідального виконавця, встановлює строк реагування та забезпечує публічне або персоналізоване інформування про результат.

Управлінська цінність такого підходу полягає в переході від моделі «студент висловив думку» до моделі «студентська пропозиція отримала статус управлінського завдання». У першій моделі студентська участь часто залишається консультативною і залежить від доброї волі адміністрації. У другій моделі звернення стає частиною формалізованого процесу: його неможливо ігнорувати без пояснення, а результат розгляду має бути зафіксований у цифровій системі. Така логіка відповідає сучасним підходам до забезпечення якості, за якими внутрішня система ЗВО повинна забезпечувати вчасне реагування на результати моніторингу освітньої програми та освітньої діяльності, зокрема здійснений через опитування заінтересованих сторін.

Нормативне підґрунтя для такого механізму вже існує. Закон України «Про вищу освіту» закріплює право студентів брати участь в управлінні закладом

вищої освіти та визначає студентське самоврядування як невід’ємну складову громадського самоврядування ЗВО. Крім того, критерії акредитації освітніх програм прямо передбачають залучення здобувачів вищої освіти безпосередньо та через відповідні органи самоврядування до періодичного перегляду освітньої програми як партнерів, а їхні пропозиції мають братися до уваги під час такого перегляду. Отже, цифровий контур зворотного зв’язку є не додатковим сервісом, а практичним інструментом реалізації вже наявних законодавчих і акредитаційних вимог.

Практична реалізація цього напрямку може ґрунтуватися на принципі Service Level Agreement (SLA), тобто заздалегідь визначеного стандарту обробки звернень. У сфері публічного управління SLA доцільно розуміти як внутрішній регламент гарантованої реакції: для кожного типу звернення встановлюється відповідальний підрозділ, граничний строк первинної відповіді, строк остаточного рішення та формат звітування. Такий підхід не означає, що всі студентські пропозиції мають автоматично виконуватися. Йдеться про інше: кожна пропозиція повинна бути розглянута, класифікована, аргументовано підтримана або відхилена, а заявник та студентська спільнота мають отримати зрозумілий результат.

Конкретизацію зазначеного підходу та диференціацію алгоритмів реагування на запити здобувачів вищої освіти відображено у розробленій автором матриці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця SLA для обробки студентських звернень адміністрацією ЗВО

Тип звернення	Відповідальний підрозділ	Первинна реакція	Граничний строк рішення	Формат звітування
1	2	3	4	5
Пропозиція щодо освітньої програми	Гарант ОП, проєктна група, комісія з якості, OCC	до 5 робочих днів	до 30 календарних днів	протокол розгляду, коротке рішення на сайті / дашборді
Скарга щодо якості викладання	Кафедра, деканат, проректор з НПР, OCC	до 3 робочих днів	до 20 календарних днів	персональна відповідь заявнику та узагальнена

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
				статистика
Порушення академічної доброчесності	Комісія з академічної доброчесності, студентський омбудсмен / представник ОСС	до 2 робочих днів	відповідно до локального положення, але не більше 30 днів	конфіденційне рішення + узагальнений річний звіт
Інфраструктурна або цифрова проблема	Адміністративний, господарський або ІТ-підрозділ	до 3 робочих днів	до 15 календарних днів	статус виконання у дашборді
Системна пропозиція ОСС	Ректорат, вчена рада, профільна комісія	до 5 робочих днів	до 45 календарних днів	розгляд на засіданні колегіального органу, публічний протокол

Примітка. Джерело: розроблено автором із використанням даних емпіричного дослідження

Дані, наведені у таблиці, дають підстави для твердження, що матриця SLA регламентує взаємодію здобувачів та адміністрації ЗВО, оптимізуючи внутрішню систему якості освіти. Процеси диференційовано за рівнями складності, дедлайнами (від 2 до 45 днів) та зонами відповідальності із залученням органів самоврядування. Формати звітування поєднують публічність (дашборди) та конфіденційність. Модель мінімізує конфліктність і формалізує менеджмент.

У цьому контексті визначальним фактором функціональності запропонованої архітектури SLA виступає чітке розмежування типів звернень. Пропозиція щодо зміни освітньої програми потребує залучення гаранта, проєктної групи та відповідної ради або комісії (науково-методична рада, комісія якості тощо); скарга на оцінювання потребує участі кафедри або апеляційної комісії; повідомлення про порушення академічної доброчесності потребує конфіденційного розгляду відповідною комісією; звернення щодо інфраструктури або дистанційного навчання потребує участі адміністративного чи ІТ-підрозділу. Якщо всі звернення потрапляють до одного загального каналу без маршрутизації, студентська участь втрачає результативність. Тому ОСС має

виконувати роль первинного агрегатора та аналітичного посередника між студентами й адміністрацією.

Українська практика підтверджує, що окремі елементи такого підходу вже застосовуються. Зокрема, Державний університет економіки і технологій у матеріалах самооцінювання зазначає, що Центр менеджменту якості освіти регулярно проводить анонімні опитування студентів, за результатами яких складається аналітичний звіт, що подається до Науково-методичної ради, обговорюється на вчених радах і враховується під час удосконалення освітніх програм. Луцький національний технічний університет оприлюднює на сайті окремий розділ «Якість освіти», де розміщено порядок проведення опитувань, графіки, анкети та результати опитувань здобувачів освіти, зокрема щодо якості освітніх програм, оцінювання та академічної доброчесності. Зазначені практики демонструють, що публічність результатів опитувань є можливою, однак наступним кроком має стати не лише оприлюднення аналітики, а й публічне відстеження управлінських рішень за її результатами.

Для цього доцільно впровадити цифровий дашборд прозорості розгляду пропозицій. Його функція полягає не у зборі максимальної кількості звернень, а у створенні цифрового сліду кожного звернення. У дашборді мають відображатися статус звернення, відповідальний підрозділ, строк реагування, підстава рішення та дата закриття. Частина інформації може бути публічною, а частина – персоналізованою або конфіденційною, залежно від характеру звернення. Наприклад, індивідуальні скарги щодо оцінювання не повинні розкривати персональні дані, але статистика їх розгляду може бути узагальненою та доступною для ОСС і комісії з якості освіти.

Впровадження такого дашборду дозволить вирішити проблему, виявлену в емпіричному дослідженні: студенти не завжди бачать реакцію на свої пропозиції. Якщо звернення має статус «отримано», «в роботі», «передано на колегіальний розгляд», «реалізовано» або «відхилено з аргументацією», воно перестає бути невидимим. Унаслідок цього зростає не лише прозорість, а й довіра до студентського самоврядування, адже ОСС може звітувати не

загальними фразами, а конкретними показниками: кількість звернень, середній час реагування, частка реалізованих ініціатив, частка відхилених пропозицій із поясненням, кількість питань, винесених на вчену раду або комісію з якості. Структурно-функціональну схему такого дашборду із прикладами статусів та індикаторів реагування наведено на рис. 3.1.

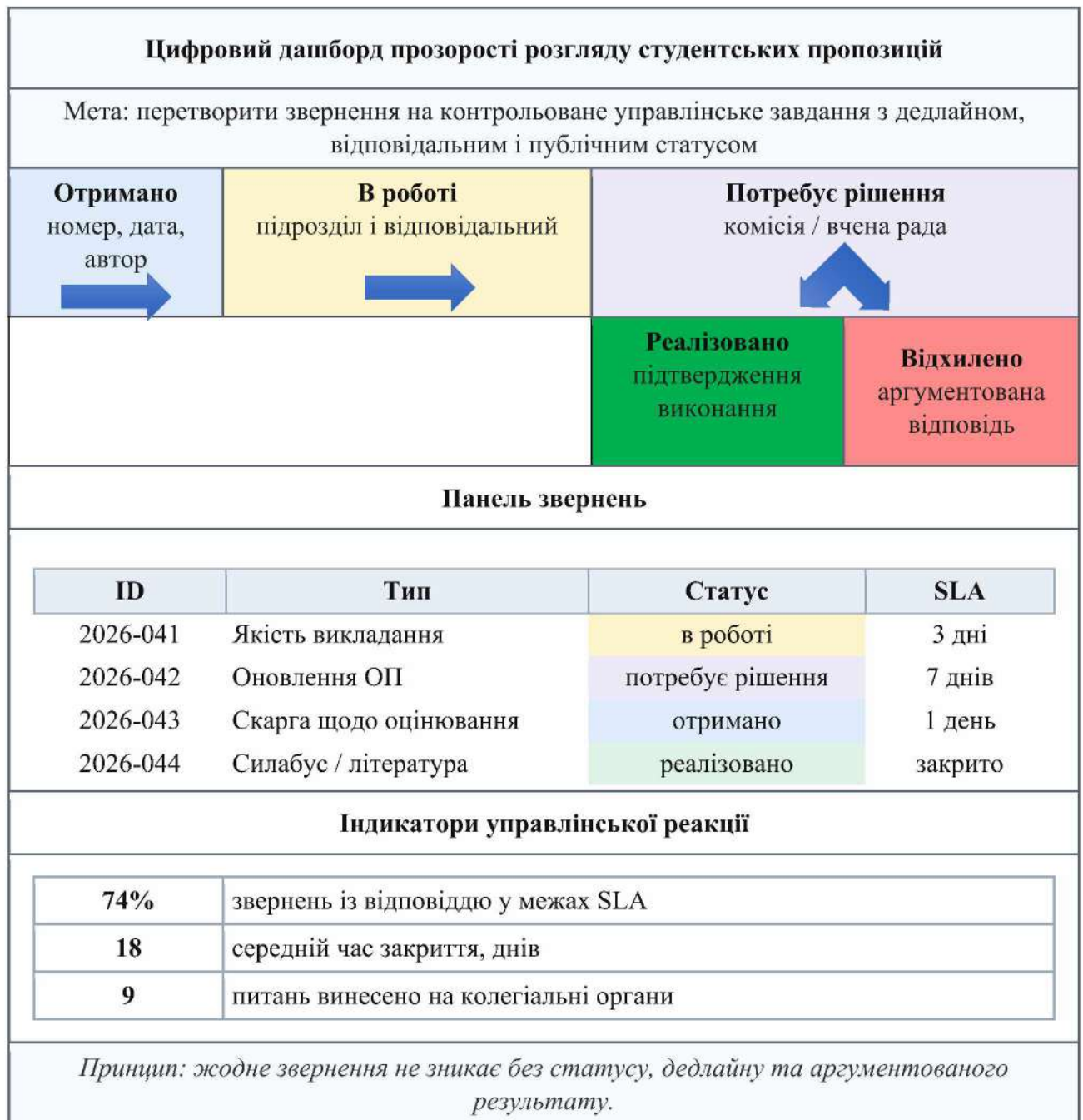


Рис. 3.1. Схема цифрового дашборда прозорості розгляду студентських пропозицій

Примітка. Джерело: розроблено автором

Як видно з рисунку, цифровий дашборд прозорості розгляду студентських пропозицій виконує не лише інформаційну, а й управлінсько-контрольну функцію. Він дозволяє відстежувати весь шлях студентського звернення – від моменту його отримання до реалізації або аргументованого відхилення. Особливе значення має фіксація статусу, відповідального підрозділу та строку реагування, оскільки саме ці елементи перетворюють студентську ініціативу з неформального повідомлення на конкретне управлінське завдання. Завдяки цьому органи студентського самоврядування отримують можливість не лише збирати пропозиції здобувачів освіти, а й контролювати якість та своєчасність реакції адміністрації ЗВО.

Запропонований підхід також створює умови для посилення підзвітності адміністрації. Якщо строк відповіді порушено, система автоматично фіксує прострочення і передає питання на рівень проректора, ректорату або відповідної ради/комісії. У такому випадку ОСС не обмежується роллю посередника, а отримує контрольну функцію щодо дотримання процедур. Водночас це не руйнує управлінську вертикаль ЗВО, оскільки остаточні рішення залишаються за компетентними органами, але з'являється обов'язок мотивовано реагувати на студентські ініціативи.

Таким чином, інституціоналізація цифрових контурів зворотного зв'язку дає змогу перетворити студентську участь із фрагментарної комунікації на повноцінний управлінський цикл. Він починається зі збору інформації, проходить через аналітичну обробку та колегіальний розгляд, завершується виконанням рішення і повторною студентською верифікацією результату. Саме така модель відповідає логіці внутрішнього забезпечення якості, оскільки забезпечує не лише висловлення думки студентів, а й контроль за тим, чи стала ця думка підставою для управлінської дії. Послідовність етапів цієї взаємодії та механізм трансформації ініціативи у перевірений результат наочно відображено у розробленому алгоритмі циклічної верифікації управлінських рішень (рис. 3.2).

Як видно з рисунка, алгоритм циклічної верифікації управлінських рішень продовжує логіку цифрового дашборда, оскільки показує повний шлях

опрацювання студентських звернень: від збору інформації та аналітичної обробки до колегіального розгляду, виконання рішення і повторної оцінки результату студентами.

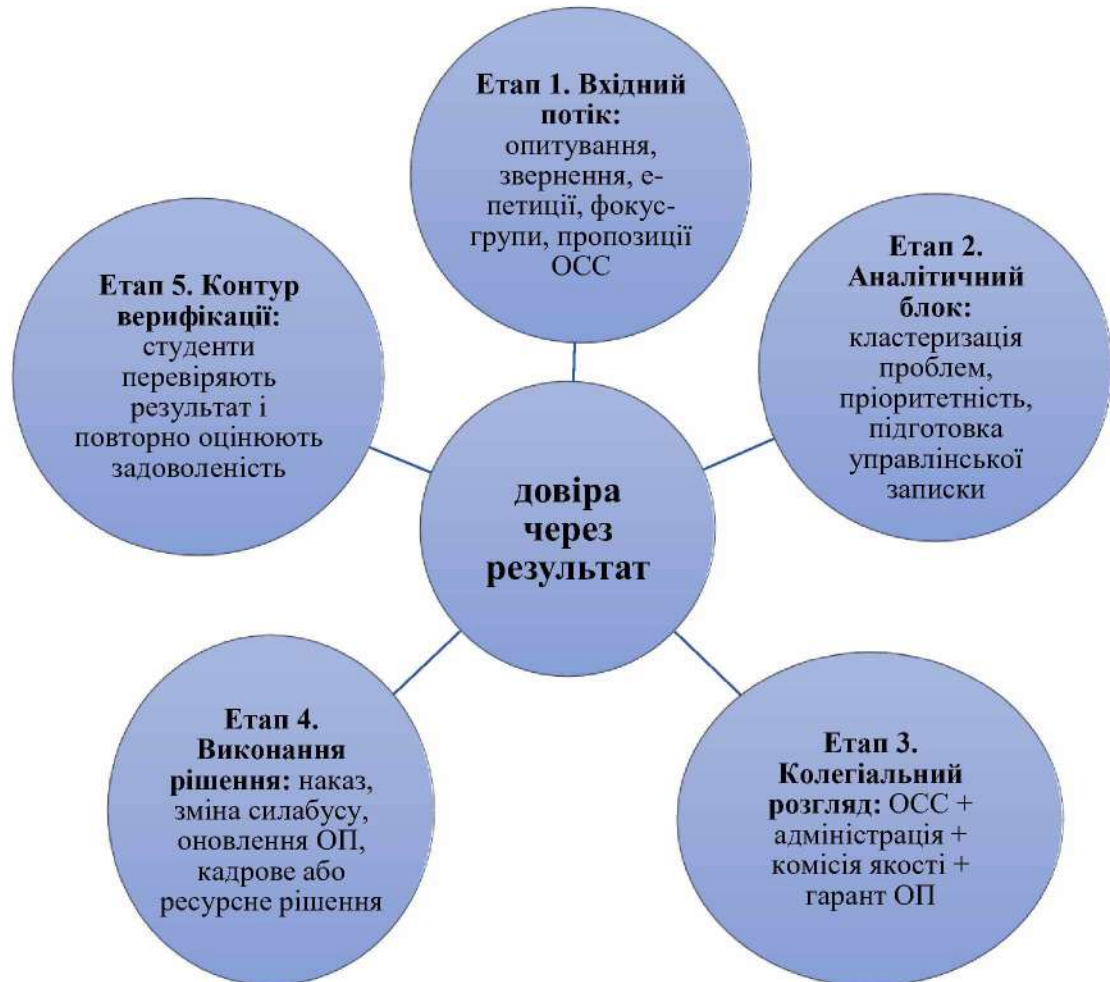


Рис. 3.2. Алгоритм циклічної верифікації управлінських рішень

Примітка. Джерело: розроблено автором

Завдяки цьому зворотний зв'язок не завершується лише поданням пропозиції, а перетворюється на замкнений управлінський цикл, у якому студенти можуть перевірити, чи справді – ухвалене рішення усунуло виявлену проблему.

Все вищезазначене дозволяє зробити висновок, що інституціоналізація цифрових контурів зворотного зв'язку на основі матриці SLA та впровадження дашборда прозорості дозволяє перетворити студентські звернення на

контрольовані управлінські завдання. Така цифровізація автоматизує маршрутизацію запитів, посилює підзвітність адміністрації та забезпечує перехід ОСС від фрагментарної комунікації до замкненого циклу верифікації рішень.

3.2. Делегування контрольних повноважень органам студентського самоврядування у сфері академічної доброчесності

Другим напрямом удосконалення управлінського впливу ОСС є делегування студентському самоврядуванню контрольних повноважень у сфері академічної доброчесності. На перший погляд, цей напрям може здаватися менш безпосередньо пов'язаним із результатами емпіричного дослідження, оскільки в пп. 2.3 основну увагу було приділено студентській участі, зворотному зв'язку та впливу на управлінські рішення. Проте академічна доброчесність є складовою якості освітнього процесу, а її забезпечення без студентського контролю ризикує залишатися формальною процедурою. Саме тому цей підрозділ доцільно розглядати не як окрему тему, а як конкретний механізм посилення реального студентського впливу.

Нормативне підґрунтя цього напрямку визначено критеріями акредитації освітніх програм. Критерій 5 Положення про акредитацію освітніх програм передбачає, що в закладі вищої освіти мають бути чіткі та зрозумілі політика і процедури дотримання академічної доброчесності, яких послідовно дотримуються всі учасники освітнього процесу; також ЗВО має популяризувати академічну доброчесність і використовувати технологічні рішення для протидії її порушенням. Отже, академічна доброчесність є не лише моральною вимогою, а й формалізованим критерієм якості освітньої програми.

Водночас ефективність політик академічної доброчесності залежить від того, чи мають студенти реальні інструменти контролю. Якщо студентство залучене лише до інформаційних кампаній або разових тренінгів, воно виконує пасивну роль отримувача правил. Така модель не усуває основну управлінську проблему – відсутність впливу на рішення (рис. 3.3). Натомість делегування

контрольних повноважень означає, що представники OCC або студентський омбудсмен беруть участь у розгляді кейсів порушення доброчесності, мають право на окрему думку, обов'язкову рекомендацію або вето на процедурно необґрунтоване рішення.



Рис. 3.3. Модель багаторівневого залучення студентів до системи забезпечення академічної доброчесності

Примітка. Джерело: розроблено автором

У цьому контексті доцільно розрізняти чотири рівні залучення студентів до забезпечення академічної доброчесності: базовий рівень інформування, консультативний рівень діалогу, рівень партнерства та рівень автономії. Базовий рівень передбачає поширення нормативних вимог, створення гайдів щодо цитування та недопущення плагіату. Консультативний рівень передбачає залучення студентських лідерів до обговорення положень і проведення регулярних опитувань щодо практик списування, плагіату або неформальних платежів. Рівень партнерства передбачає участь студентських представників у комісіях з етики та доброчесності з повноцінним правом голосу. Рівень автономії означає створення незалежних студентських інституцій, наприклад офісу

студентського омбудсмана, який може здійснювати первинний розгляд звернень, медіацію та підготовку обов'язкових рекомендацій.

Варто зазначити, що залучення студентів до забезпечення академічної доброчесності має розвиватися поступово: від базового інформування до реального студентського контролю. Така логіка дозволяє показати, що ефективна участь ОСС не може обмежуватися лише поширенням правил або проведенням консультацій. Найвищий управлінський ефект досягається тоді, коли студентське самоврядування отримує можливість брати участь у розгляді кейсів, формувати незалежну позицію та контролювати дотримання процедурної справедливості.

Для того, щоб практичного впровадити та забезпечити функціонування запропонованої моделі необхідно конкретизувати функції ОСС, адміністрації та відповідних комісій/рад на кожному рівні залучення. Такий розподіл подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розподіл функціональних повноважень між ОСС та адміністрацією за рівнями залучення

Рівень залучення	Функції ОСС	Функції адміністрації / комісій	Управлінський результат	Інструмент підтвердження
1	2	3	4	5
Базовий рівень: інформування	Трансляція правил, підготовка коротких гайдів, консультації першокурсників	Оприлюднення положень, силабусів, критеріїв оцінювання	Студенти знають правила доброчесності та процедури захисту прав	Гайд, FAQ, сторінка на сайті, запис тренінгу
Консультативний рівень: діалог	Збір пропозицій, опитування про практики списування, плагіату, неформального тиску	Розгляд пропозицій, оновлення локальних положень	Правила доброчесності відповідають реальним проблемам студентів	Протокол обговорення, звіт опитування
Рівень партнерства: співуправління	Участь у комісії з академічної доброчесності з правом голосу або окремої думки	Забезпечення розгляду кейсів, доступ до матеріалів у межах	Рішення мають студентську легітимацію і процедурну справедливість	Рішення комісії, окрема думка, рекомендація

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
		конфіденційності		
Рівень автономії: студентський контроль	Первинний розгляд звернень, mediaція, незалежна рекомендація, контроль строків	Мотивований розгляд рекомендації, виконання або обґрунтоване відхилення	Студентський голос перетворюється на обов'язковий елемент процедури	Реєстр звернень, щорічний звіт омбудсмена

Примітка. Джерело: розроблено автором

Українські практики свідчать, що окремі елементи такої моделі вже реалізуються в закладах вищої освіти. У Державному податковому університеті функціонує Офіс студентського омбудсмена, який позиціонується як незалежний і неупереджений орган для захисту прав та інтересів здобувачів вищої освіти, а серед його функцій визначено посередництво у конфліктах, розслідування скарг на неправомірні дії викладачів або адміністрації та захист прав студентів у процесі вирішення проблем. Така практика демонструє можливість створення інституції, що знаходиться між студентською спільнотою та адміністрацією і здатна забезпечувати не лише консультації, а й процедурний контроль.

Показовим є також досвід Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут». Положення про уповноваженого з прав студентів визначає студентського омбудсмена як особу, наділену повноваженнями щодо представлення та захисту прав, свобод та інтересів здобувачів освіти. Документ передбачає, що після обрання студентський омбудсмен входить до складу вченої ради університету, студентської ради та комісії з питань академічної доброчесності, а також здійснює діяльність незалежно від інших посадових осіб і структурних підрозділів. Крім того, посадові особи університету зобов'язані відповідати на запити омбудсмена, а ненадання відповіді розглядається як перешкоджання його діяльності. Це є практичним прикладом того, як студентська інституція може отримати не лише символічний, а й процедурно закріплений вплив.

Для впровадження подібної моделі в системі забезпечення якості освіти доцільно закріпити за ОСС такі функції: участь у розробленні та оновленні

кодексу академічної доброчесності; участь у просвітницьких заходах; право ініціювати розгляд системних проблем; представництво студентів у комісії з академічної доброчесності; підготовка незалежного студентського висновку щодо кейсів, які стосуються здобувачів освіти; контроль за прозорістю процедур і недопущенням вибіркового застосування правил. Важливо, щоб ці функції були закріплені не лише у положенні про ОСС, а й у положеннях про академічну доброчесність, комісію з етики та внутрішню систему забезпечення якості.

Окремо слід наголосити на балансі між контролем і захистом прав. Студентське самоврядування не повинно перетворюватися на каральний орган або дублювати функції адміністрації. Його завдання полягає у забезпеченні процедурної справедливості: студент має розуміти правила, мати доступ до консультації, право на пояснення, право на апеляцію та гарантію неупередженого розгляду. З іншого боку, студентське самоврядування має бути спроможним реагувати і на порушення з боку студентів, і на зловживання з боку викладачів або адміністрації. Саме подвійна спрямованість контролю формує довіру до системи.

Делегування повноважень ОСС у сфері академічної доброчесності має включати три управлінські запобіжники. Перший — конфіденційність розгляду індивідуальних справ, щоб уникнути стигматизації заявників або відповідачів. Другий — обов'язковість мотивованої відповіді на рекомендації студентського омбудсмена або представника ОСС. Третій — щорічне публічне узагальнення статистики без персональних даних: кількість звернень, типові проблеми, середній строк розгляду, кількість рекомендацій, кількість виконаних рекомендацій. Така аналітика дозволяє оцінювати не лише кількість порушень, а й дієвість управлінської реакції.

Отже, делегування контрольних повноважень ОСС у сфері академічної доброчесності дозволяє поєднати два завдання: забезпечити якість освітнього процесу та посилити реальний вплив студентства на управлінські рішення. За такої моделі академічна доброчесність перестає бути лише предметом інформування або формальною вимогою акредитації. Вона стає простором

співуправління, у якому студенти беруть участь у формуванні правил, контролі процедур і верифікації справедливості рішень.

3.3. Проектно-орієнтована модель ОСС як механізм подолання відчуження студентів в умовах дистанційного навчання

Третім напрямом удосконалення управлінського впливу студентського самоврядування є впровадження проектно-орієнтованої моделі діяльності ОСС. Важливо підкреслити, що у межах цієї роботи проектний підхід не розглядається як абстрактний чинник підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Його доцільність обґрунтовується конкретною проблемою, виявленою в емпіричному дослідженні: студенти дистанційної форми навчання демонструють нижчий рівень залученості до внутрішньої системи забезпечення якості освіти порівняно зі студентами очної форми.

Причина цієї різниці полягає не лише у фізичній відсутності студентів в університетському просторі. Дистанційний формат зменшує неформальну комунікацію, послаблює контакт із представниками ОСС, ускладнює участь у робочих групах, засіданнях і консультаціях. Унаслідок цього студент може мати формальне право на участь, але не бачити простого входу до управлінського процесу. Проектно-орієнтована модель дозволяє вирішити цю проблему, оскільки переводить участь із формату «бути присутнім на засіданні» у формат «виконати конкретне мікрозавдання з вимірюваним результатом».

Сутність проектного підходу полягає у тому, що діяльність ОСС структурується не лише за постійними посадами або комітетами, а й за короткостроковими студентськими проектами. Кожен проект має визначену проблему, очікуваний результат, відповідального координатора, часові межі, команду, набір KPI та механізм імплементації результату в освітній процес. Такий підхід особливо ефективний для дистанційних студентів, оскільки дозволяє брати участь асинхронно: заповнювати аналітичні форми, аналізувати результати опитувань, готувати пропозиції до силабусів, розробляти

інформаційні матеріали, модерувати онлайн-обговорення або тестувати цифрові сервіси.

Проектний підхід узгоджується з європейською логікою студентоцентрованого навчання, відповідно до якої студенти мають бути активними учасниками створення освітнього процесу, а не пасивними отримувачами послуг. ESG 2015 визначають якість як спільну відповідальність і наголошують на потребі врахування очікувань студентів та інших стейкхолдерів. В українському нормативному полі це конкретизовано через критерії акредитації: здобувачі освіти мають залучатися до перегляду освітніх програм як партнери, а система забезпечення якості має реагувати на результати моніторингу, зокрема опитування стейкхолдерів. Проектна модель OCC є практичним способом реалізації цих вимог (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Метрики (KPI) оцінювання ефективності студентських проєктів у системі
забезпечення якості освіти**

Критерій KPI	Показник вимірювання	Цільове значення	Джерело даних	Управлінське значення
Охоплення студентів	частка студентів, які долучилися до опитування / проєкту	не менше 30 % цільової групи	Google Forms, LMS, реєстр OCC	показує реальну представленість студентського голосу
Залучення дистанційних студентів	частка учасників дистанційної форми у команді або обговоренні	не менше їх частки у вибірці / групі	реєстраційна форма проєкту	зменшує відчуження студентів, які не присутні фізично
Реалізація ініціатив	частка проєктних пропозицій, що перейшли до рішення кафедри / комісії / ради	не менше 40 %	протоколи, дашборд	оцінює здатність OCC впливати на управлінські рішення
Швидкість впровадження	середня кількість днів від подання ідеї до рішення	до 45 днів	SLA-дашборд	дає можливість контролювати бюрократичні затримки
Якість результату	повторна оцінка задоволеності після реалізації проєкту	зростання не менше ніж на 0,3 бала	повторне опитування	перевіряє не факт виконання, а корисність зміни

Примітка. Джерело: розроблено автором

Дані, наведені у таблиці, дають підстави для твердження, що матриця SLA

регламентує взаємодію здобувачів та адміністрації ЗВО, оптимізуючи внутрішню систему якості освіти. Процеси диференційовано за рівнями складності, дедлайнами (від 2 до 45 днів) та зонами відповідальності із залученням органів самоврядування.

Проектно-орієнтована модель може функціонувати через віртуальний проектний офіс ОСС. Такий офіс не обов'язково передбачає створення нового структурного підрозділу у формальному розумінні. Йдеться про організаційну платформу, яка координує студентські ініціативи, формує команди, визначає KPI, підтримує зв'язок з адміністрацією та забезпечує документування результатів. У складі такого офісу доцільно виокремити координатора, аналітичну групу, комунікаційну групу, команду з освітніх програм, KPI-менеджера, представників академічних груп і менторів від адміністрації або комісії з якості.

Українські практики підтверджують доцільність такого підходу. Українська асоціація студентів серед напрямів своєї діяльності визначає захист прав студентів, проведення тренінгових програм, забезпечення якості вищої освіти та підтримку студентських ініціатив. Національний студентський форум 2021 року, у якому брали участь представники студентського самоврядування з 35 закладів вищої освіти України, включав презентацію студентського проектного офісу як інструменту реалізації нових ініціатив Міністерства освіти і науки спільно з органами студентського самоврядування; при цьому наголошувалося, що здобувачі можуть отримати досвід управління проектами й реальний вплив на державні рішення. Хоча цей приклад має рівень національної освітньої політики, його логіку можна адаптувати до університетського рівня.

Для закладу вищої освіти проектний офіс ОСС може виконувати кілька практичних функцій. По-перше, він створює простий механізм входу для студентів, які не готові обіймати виборні посади, але можуть долучитися до короткострокового завдання. По-друге, він забезпечує вимірюваність студентської участі через KPI. По-третє, він дає адміністрації не загальні побажання, а структуровані пропозиції, підготовлені на основі даних. По-

четверте, він дозволяє залучати дистанційних студентів без вимоги фізичної присутності.

Прикладами студентських проєктів у системі забезпечення якості можуть бути: аудит зрозумілості силабусів; аналіз доступності матеріалів у Moodle або іншій LMS; підготовка пропозицій до вибіркових дисциплін; розроблення гайду з академічної доброчесності; моніторинг якості комунікації викладачів зі студентами; аналіз результатів опитувань; підготовка карти проблем дистанційного навчання; організація онлайн-фокус-груп щодо оновлення освітньої програми. Кожен із таких проєктів має завершуватися конкретним продуктом: аналітичною довідкою, рекомендацією, проєктом змін, інформаційним матеріалом або пропозицією до колегіального органу.

Для уникнення формалізації проєктний підхід повинен мати чіткий життєвий цикл. Спочатку студент або група студентів подає ідею через цифровий контур зворотного зв'язку. Далі проєктний офіс ОСС оцінює її актуальність, зв'язок із якістю освіти та ресурсну реалістичність. Після цього формується команда, визначаються KPI та строк виконання. Результати передаються до відповідної комісії, кафедри, гаранта освітньої програми або вченої ради. Після управлінського рішення ОСС перевіряє, чи було його реалізовано, і проводить повторну оцінку студентами.

Особливо важливим є те, що проєктна модель дозволяє дистанційним студентам бачити власний вплив. Якщо студент витрачає час на опитування або обговорення, але не бачить результату, його залученість знижується. Якщо ж він працює у мікропроєкті, бачить дедлайн, команду, статус виконання і результат у вигляді зміни силабусу, оновлення освітнього компонента або рішення комісії, формується відчуття причетності. Саме це є ключовим механізмом подолання відчуження в дистанційному форматі.

Отже, проєктно-орієнтована модель ОСС є не лише організаційною інновацією, а й управлінським інструментом подолання дистанційного відчуження студентства. Вона дозволяє перетворити студентську участь на систему малих, вимірюваних і результативних дій, які безпосередньо пов'язані з

якістю освітнього процесу. У поєднанні з цифровим контуром зворотного зв'язку та студентським контролем у сфері академічної доброчесності проєктний підхід формує цілісну модель посилення управлінського впливу студентського самоврядування.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано перспективні напрями вдосконалення управлінського впливу студентського самоврядування на якість освітнього процесу. На відміну від підходу, за якого студентська участь розглядається переважно як загальна комунікація або представництво, запропонована модель спрямована на усунення конкретних проблем, виявлених у результатах емпіричного дослідження: недостатнього зворотного зв'язку, слабкої видимості управлінської реакції, формалізації студентської участі та нижчої залученості студентів дистанційної форми навчання.

Першим напрямом визначено інституціоналізацію цифрових контурів зворотного зв'язку. Запропоновано перейти від простого збору студентських пропозицій до цифрової системи управлінського супроводу звернень, яка передбачає реєстрацію, маршрутизацію, визначення відповідального підрозділу, SLA-строки реагування, публічний або персоналізований статус і повторну верифікацію результату студентами. Такий підхід дозволяє перетворити студентський голос на управлінське завдання та підвищити підзвітність адміністрації.

Другим напрямом обґрунтовано делегування ОСС контрольних повноважень у сфері академічної доброчесності. Доведено, що академічна доброчесність має розглядатися не як ізольована тема, а як один із ключових критеріїв якості освітнього процесу. Запропоновано модель багаторівневого залучення студентів — від інформування до автономного студентського контролю через інституцію студентського омбудсмена. Українські практики ДПУ та ХАІ підтверджують можливість створення студентських правозахисних інституцій, які беруть участь у розгляді звернень, взаємодіють із колегіальними

органами та формують аналітичні рекомендації.

Третім напрямом визначено впровадження проєктно-орієнтованої моделі ОСС як механізму подолання відчуження студентів в умовах дистанційного навчання. Запропоновано створення віртуального проєктного офісу ОСС, який забезпечує залучення студентів до короткострокових мікропроєктів із чіткими KPI, дедлайнами та каналами імплементації результатів у рішення кафедр, комісій з якості, проєктних груп освітніх програм або вчених рад. Такий підхід дозволяє студентам бачити реальний результат власної участі незалежно від формату навчання.

Узагальнено, що цифровий контур зворотного зв'язку, студентський контроль у сфері академічної доброчесності та проєктно-орієнтована модель ОСС мають розглядатися як єдина управлінська система. Її логіка полягає у тому, що студентська пропозиція фіксується, аналізується, розглядається колегіально, перетворюється на рішення, виконується та повторно оцінюється студентами. Саме така модель забезпечує перехід від формальної студентської участі до партнерського управління якістю вищої освіти.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розв'язано актуальне науково-прикладне завдання щодо обґрунтування управлінських аспектів та вдосконалення інструментів впливу студентського самоврядування на забезпечення якості вищої освіти в умовах воєнних викликів та цифровізації. За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні основні висновки.

1. Досліджено теоретико-правові засади та закордонний досвід діяльності ОСС у системі вищої освіти. Студентське самоврядування визначено як невід'ємний суб'єкт соціоцентричної моделі університетського врядування та базовий елемент внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти. З'ясовано, що нормативно-правове регулювання в Україні (зокрема Закон «Про вищу освіту») створює достатній фундамент для суб'єктності студентства, проте європейський досвід (на прикладі Чехії та Польщі) демонструє вищий рівень інституціоналізації ОСС. За кордоном студентські спілки діють як повноцінні партнери адміністрацій, що мають реальне право вето на рішення щодо оновлення освітніх програм та розподілу фінансування, тоді як в українській практиці участь здобувачів часто зводиться до пасивного чи декларативного представництва в колегіальних органах.

2. Проаналізовано чинні механізми взаємодії ОСС з адміністрацією ЗВО та їхню роль у забезпеченні якості освіти. Дослідження чинної практики взаємодії довело, що в українських університетах сформовано базові канали комунікації (опитування, анкетування, участь у засіданнях вчених рад та робочих груп ОП), проте наявність цих інструментів автоматично не конвертується в реальний управлінський вплив. Головною проблемою визначено відсутність чіткої регламентації та обов'язковості управлінської реакції керівництва ЗВО на отримані від студентів ініціативи чи скарги. Традиційні форми залучення ОСС мають здебільшого несистематичний, консультативний характер, що знижує мотивацію здобувачів брати участь у процесах моніторингу якості освітніх послуг.

3. Оцінено фактичний рівень залученості студентства до освітнього врядування за результатами емпіричного дослідження. На основі аналізу матеріалів самооцінювання ДУЕТ, ЛНТУ та результатів емпіричного зрізу виявлено суттєвий розрив між наявністю зворотного зв'язку та його прозорістю. Більшість респондентів (54 особи) підтверджують зручність каналів звернення, але лише 33 здобувачі завжди отримують конкретну відповідь від адміністрації, тоді як інші стикаються з відписками або ігноруванням. Разом з тим, зафіксовано суттєве зниження показників залученості серед студентів дистанційної форми навчання (3,27 бала проти 3,58 у студентів очної форми). Така тенденція доводить, що за умов віддаленого навчання класичні формати комунікації OCC втрачають дієвість через дефіцит соціального капіталу та відчуження молоді.

4. Обґрунтовано доцільність діджиталізації зворотного зв'язку через матрицю SLA та цифрові дашборди прозорості. Для подолання виявлених деструкцій доведено необхідність переходу від моделі «висловлення думки» до моделі «трансформації звернення в управлінське завдання». Розроблена автором матриця SLA нормативно закріплює чітку маршрутизацію запитів, відповідальні підрозділи (від гаранта освітньої програми до ректорату) та дедлайни реагування (від 2 до 45 днів). Інтегрований із матрицею цифровий дашборд прозорості створює незмінний цифровий слід кожного звернення («отримано», «в роботі», «реалізовано» або «мотивовано відхилено»), що ліквідує проблему «невидимості» реакції адміністрації, максимізує підзвітність керівництва та підвищує довіру до OCC.

5. Розроблено проєктно-орієнтовану модель OCC та механізми студентського контролю для дистанційного формату навчання. З метою інтеграції студентів віддаленої форми навчання обґрунтовано впровадження віртуального проєктного офісу OCC. Дана модель передбачає залучення здобувачів до гнучких мікропроєктів із чіткими дедлайнами та KPI, результати яких імплементуються в рішення колегіальних органів університету. Крім того, запропоновано посилити контрольну функцію OCC у сфері академічної доброчесності шляхом розбудови багаторівневого залучення студентів – від

базового інформування до автономного захисту прав через створення незалежного інституту студентського омбудсмена, що забезпечить замкнений управлінський цикл верифікації рішень ЗВО.

Перспективи подальших досліджень зазначеної проблематики полягають у деталізації нормативно-правових механізмів інтеграції штучного інтелекту до внутрішніх систем моніторингу якості освіти та розробці галузевих стандартів захисту персональних даних здобувачів в умовах тотальної діджиталізації ЗВО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80>
2. European Commission, EACEA, Eurydice. The European Higher Education Area in 2024: Bologna Process Implementation Report. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/european-higher-education-area-2024-bologna-process-implementation-report>
3. European Students' Union. Bologna with Student Eyes 2024. Brussels : European Students' Union, 2024. URL: <https://esu-online.org/publications/bwse-2024/>
4. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
5. Васильєв С. В. Правове регулювання студентського самоврядування в умовах воєнного стану. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право». 2024. № 37. С. 35–42. URL: <https://repository.khpa.edu.ua/items/55411912-e698-4e7e-865a-acec9f478f5c>
6. Дараган Т. П., Власюк О. А. Студентське самоврядування як спосіб формування лідерського стилю поведінки та засад управлінської діяльності. Освітня аналітика України. 2021. № 2(13). С. 44–55. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2021-2-44-55>. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/4_Daragan_Vlasuk_213_2021_44_55.pdf
7. Зленко А., Ісайкіна О. Студентське самоврядування як середовище формування соціокультурної активності молоді: історичний дискурс. Society. Document. Communication. 2021. № 11. С. 285–315. DOI: <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2021-285-315>. URL: https://sdc-journal.com.ua/web/uploads/pdf/SDC_2021_11-285-315.pdf.

8. Skyba Y., Chervona L., Palamarchuk O. Student Self-Government and Its Role in Ensuring the Quality of Higher Education. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2022. № 14. P. 127–138. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-127-138>. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/205>
9. Заєць С. В., Бережна Т. І. Студентське самоврядування як складова автономії ЗВО: роль і функції адміністрації в розподілі повноважень. *Академічні візії*. 2023. № 22. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/545>
10. Курка М. Організаційно-правові механізми ефективної роботи органів студентського самоврядування гуртожитків у закладах вищої освіти. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 3. С. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.15421/152433>. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1077>
11. Заєць С. В., Бережна Т. І. Результати онлайн-опитування «Студентське самоврядування та студентські організації у закладах вищої освіти»: аналітичний звіт / за заг. ред. К. С. Шапошникова. Київ : ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти», 2023. URL: <https://imzo.gov.ua/rezul-taty-onlayn-opytuvannia-students-ke-samovriaduvannia-ta-students-ki-orhanizatsii-u-zakladakh-vyshchoi-osvity/>
12. Matthews K. E., Dollinger M. Student Voice in Higher Education: The Importance of Distinguishing Student Representation and Student Partnership. *Higher Education*. 2023. Vol. 85. P. 555–570. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00851-7>. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-022-00851-7>
13. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 15.05.2024 № 686. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1013-24>
14. Sakhanienko S. Ye., Kolisnichenko N. M. Student Voice in the Reorganization Processes of Higher Education Institutions in Ukraine. *Theory and Practice of Public Administration*. 2025. Vol. 1(80). P. 327–365. DOI:

<https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-19>.

URL:

https://www.researchgate.net/publication/396351107_Student_voice_in_the_reorganization_processes_of_higher_education_institutions_in_Ukraine

15. Stensaker B., Matear S. Student Involvement in Quality Assurance: Perspectives and Practices Towards Persistent Partnerships. *Quality in Higher Education*. 2025. Vol. 31, No. 1. P. 8–22. DOI: <https://doi.org/10.1080/13538322.2024.2346358>. URL:

https://www.researchgate.net/publication/394194009_Student_involvement_in_quality_assurance_perspectives_and_practices_towards_persistent_partnerships

16. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

17. Harvey L., Green D. Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 1993. Vol. 18, No. 1. P. 9–34. DOI: <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>

18. Schindler L., Puls-Elvidge S., Welzant H., Crawford L. Definitions of Quality in Higher Education: A Synthesis of the Literature. *Higher Learning Research Communications*. 2015. Vol. 5, No. 3. P. 3–13. DOI: <https://doi.org/10.18870/hlrc.v5i3.244>

19. Мороз В. М., Тищук О. М., Мороз О. В., Мороз С. А. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління: обґрунтування та особливості актуалізації. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. 2024. № 1(20). URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/20360>

20. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Реалізація механізмів державного управління якістю вищої освіти: виклики та напрями вдосконалення. *Освітня аналітика України*. 2023. № 4(25). С. 58–69. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-4-58-69>

21. Рекомендації щодо створення внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти. Київ : EDUQAS, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2021. URL: <https://naqa.gov.ua/wp->

[content/uploads/2021/07/Recommendations-UA.pdf](#)

22. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels : ENQA, 2015. URL: https://www.eqar.eu/assets/uploads/2018/04/ESG_2015.pdf

23. Greere A., Riley C. Engagement, Empowerment, Ownership – How to Nurture the Quality Culture in Higher Education : paper presented at the 8th European Quality Assurance Forum, University of Gothenburg, Sweden, 21–23 Nov. 2013. URL: https://www.eua.eu/downloads/publications/ivb.2%20greere_riley.pdf

24. Бутенко А., Денискіна Г., Єременко О., Книш О., Сімшаг І., Требенко О. Роз'яснення щодо застосування Критеріїв оцінювання якості освітньої програми : методичний посібник. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2024. 127 с. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/12/Роз'яснення-щодо-застосування-Критеріїв-оцінювання-якості-освітньої-програми.pdf>

25. Beerkens M., Udam M. Stakeholders in Higher Education Quality Assurance: Richness in Diversity? Higher Education Policy. 2017. Vol. 30, No. 3. P. 341–359. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41307-016-0032-6>

26. Gover A., Loukkola T., Peterbauer H. Student-Centred Learning: Approaches to Quality Assurance. Brussels : European University Association, 2019. URL: <https://www.eua.eu/publications/reports/the-quality-assurance-of-student-centred-learning-approaches-to-quality-assurance.html>

27. Bulvinska O., Chervona L. Students' Participation in Quality Assurance at University. Continuing Professional Education: Theory and Practice. 2020. No. 3. P. 95–101. DOI: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2020.3.11>

28. Liuta O., Lieonov S., Artyukhov A., Sushko-Bezdenzhnykh M., Dluhopolskyi O. Student Survey as a Tool for Quality Assurance in Higher Education: The Case of Ukrainian University. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2021. No. 4. P. 158–164. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-4/158>

29. Student Contributions to Quality Assurance in Higher Education: A

Systematic Literature Review. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/388284870_Student_contributions_to_quality_assurance_in_higher_education_a_systematic_literature_review

30. Czechia: Quality Assurance in Higher Education. Eurydice. European Commission. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/czechia/quality-assurance-higher-education>

31. Poland: Quality Assurance in Higher Education. Eurydice. European Commission. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/poland/quality-assurance-higher-education>

32. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Доповідь про якість вищої освіти в Україні у 2024 році. Київ : НАЗЯВО, 2025. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/%D0%94%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C-%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%BE%D1%97-%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8-2024.pdf>

33. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Яка роль OCC в процедурі акредитації? URL: <https://naqa.gov.ua/2020/11/%D1%8F%D0%BA%D0%B0-%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C-%D0%BE%D1%81%D1%81-%D0%B2-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%B4%D1%83%D1%80%D1%96-%D0%B0%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97/>

34. European Students' Union (ESU). Official website. URL: <https://www.esu-online.org/>

35. Українська асоціація студентів. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.uas.ngo/>

36. Parlament Studentów Rzeczypospolitej Polskiej (PSRP). Official website.

URL: <https://psrp.org.pl/>

37. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

38. Про громадські об'єднання : Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>

39. Щодо діяльності органів студентського самоврядування : лист Міністерства освіти і науки України від 08 верес. 2015 р. № 1/9-427. URL: <https://mon.gov.ua/npa/shchodo-diyalnosti-organiv-studentskogo-samovryaduvannya>

40. Єрьоменко О. А., Кривенко Ю. О. Визначення ролі органів студентського самоврядування в управлінні закладом вищої освіти // Проблеми інженерно-педагогічної освіти. 2018. № 60. С. 62–70. DOI: <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2018-60-62-70>

41. Стратегія розвитку Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» на 2020–2025 роки. URL: <https://data.kpi.ua/sites/default/files/files/2020-2025-strategy.pdf>

42. Student Agreement between Students and Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. URL: <https://kpi.ua/student-agreement>

43. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо моделей університетського врядування : аналітичні матеріали / за ред. С. Калашнікової. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2020. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/725116/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Список наукових публікацій автора кваліфікаційної роботи

1. Стандарт вищої освіти Державного університету економіки і технологій: третій (освітньо-науковий) рівень, галузь знань Д Бізнес, адміністрування та право, спеціальність Д4 Публічне управління та адміністрування, затверджений наказом Ректора ДУЕТ від «21» листопада 2025 року № 250. Розроблено О. Поступною, Г. Коваль, В. Орловим, Г. Пурій, В. Санжаровець, В. Татаренко, К. Нестеренко, Я. Вороновою, М. Янченко. Кривий Ріг: ДУЕТ, 2025. 8 с. URL: https://www.duet.edu.ua/uploads/aspirant/standart_D4.pdf.
2. Янченко М. Д. Оптимізація внутрішнього забезпечення якості вищої освіти засобами генеративного ШІ. *Молодь і наука – 2026: сучасні виклики та перспективи* : матеріали Всеукр. студ. наук. форуму, 28 травня 2026 р., м. Кропивницький. Кропивницький: ДонДУВС, 2026.
3. Янченко М. Д. Естонський досвід розвитку місцевого самоврядування. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 5 листопада 2025 р. / за заг. ред. В.Ю. Медвідь, Т.М Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 246-249.

**ЗГОДА здобувача освіти Державного університету економіки і технологій про
перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ**

Я, **Янченко Мирослав Дмитрович**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота «Студентське самоврядування у системі забезпечення якості вищої освіти : управлінський аспект» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений з умовами такого розміщення.

19.06.2026р.



Мирослав ЯНЧЕНКО