НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені М.П. ДРАГОМАНОВА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Синій Валентин Сергійович

УДК 230.2

ДИСЕРТАЦІЯ

СУЧАСНЕ ХРИСТИЯНСЬКЕ ЛІДЕРСТВО В ОСВІТІ

Спеціальність 09.00.14 – богослов'я

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата філософських наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____

Науковий керівник Чорноморець Юрій Павлович, доктор філософських наук, професор

Київ-2021

АНОТАЦІЯ

Синій В. С. Сучасне християнське лідерство в освіті. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата філософських наук за спеціальністю 09.00.14 – богослов'я. Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова, Міністерство освіти і науки України, Київ, 2021.

В дисертації проводиться критичний аналіз трансформацій моделей лідерства у протестантських вищих духовних закладах України кінця XX – початку XXI століть, виявленні основних рис моделей колективного лідерства, що переживають стадію активного становлення. Здійснено аналіз загальних тенденцій розвитку протестантської вищої освіти України кінця XX – початку XXI століть. Досліджено осмислення ідентичності та місії духовної освіти у богословських теоріях пострадянського протестантизму. Виявлено причини зростання ролі колективного лідерства в управління світськими та духовними навчальними закладами. Досліджено моделі християнського лідерства в сфері освіти у теорії та практиці українського протестантизму, оцінено ефективність різних моделей в умовах сьогодення. Виявлена специфіка роботи опікунських рад у процесі управління українськими євангельськими семінаріями та досліджено комплекс проблем, що існують у практичній реалізації колективного лідерства на сучасному етапі розвитку пострадянської духовної освіти. Показано значення сучасного богословського комунітаризму для сталого розвитку християнської освіти, для формування нових теорій про колективне лідерство та оптимальні форми реалізації цього лідерства у подальшій перспективі. Сформована у попередні роки національна спільнота протестантських богословів набула своєї завершеності та зрілості у своїх відносинах з церквами та світським науково-освітнім середовищем. Все це дозволяє в умовах сьогодення ефективно реалізовувати місійне покликання духовної освіти. Сформовано множину теорій місійного служіння духовної освіти, які спираються на богословську методологію початку XXI століття, особливо на

теорії царства Божого, церкви та семінарії як різновидів духовної спільнотності. Виділення місійного покликання як основного завдання для всіх християн радикально трансформувало уявлення про завдання та перспективи духовної освіти. Бачення церкви не як ієрархічної структури і не як духовної реальності, що виявляється у цілком автономних громадах, а як мережі спілкування та союзу спільнот змінило уявлення і про освіту та бажані моделі семінарського навчання. Відбулося поступове подолання модерного індивідуалізму, зростання ролі спільнот, заміна монологічних моделей місії на діалогічні. Здобуло загальне визнання уявлення про семінарію як спільноту, що не є самодостатньою, але слугує церкві як спільноті. Також церква почала розумітися як така, що слугує есхатологічній ідеальній спільноті, подібній до спільноти Трійці. Формування спільнотних і діалогічних моделей місійної та освітньої діяльності дозволяє українському протестантизму ефективно пристосовуватися до реалій початку XXI століття та бути проактивним у суспільстві сьогодення.

Мета дослідження полягає в здійсненні критичного аналізу трансформації моделей лідерства у протестантських вищих духовних закладах України кінця XX – початку XXI століть, виявленні основних рис моделей колективного лідерства, що переживають стадію активного становлення.

Об'єктом дисертаційного дослідження є богословські та місіонерські принципи функціонування протестантських вищих духовних закладів України кінця XX – початку XXI століть.

Предметом дослідження є трансформації моделей лідерства у протестантських вищих духовних закладах України кінця XX – початку XXI століть.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що вперше здійснено богословський аналіз трансформацій моделей лідерства у протестантських вищих духовних навчальних закладах України кінця XX – початку XXI століть.

Вперше досліджено, що сформована у попередні роки національна спільнота протестантських богословів набула своєї завершеності й зрілості у своїх відносинах із церквами та світським науково-освітнім середовищем. Все це

дозволяє в умовах сьогодення ефективно реалізовувати місійне покликання духовної освіти. Сформовано множину теорій місійного служіння духовної освіти, які спираються на богословську методологію початку XXI століття, особливо на теорії царства Божого, церкви та семінарії як різновидів духовної спільнотності. Від турботи про формальні аспекти духовної освіти національна спільнота богословів перейшла до змістовного наповнення навчання і виховання у протестантських семінаріях і християнських університетах.

Проаналізовано, що виділення місійного покликання як основного завдання для всіх християн радикально трансформувало уявлення про завдання та перспективи духовної освіти. Бачення церкви не як ієрархічної структури і не як духовної реальності, що виявляється у цілком автономних громадах, а як мережі спілкування та союзу спільнот змінило уявлення і про освіту та бажані моделі семінарського навчання.

Представлено, що долучення місійної теології у дискусії про шляхи розвитку духовної освіти дозволило пострадянському протестантизму успішно подолати розбіжності у баченні формальної побудови освіти, а потім перейти до дискусій про її зміст. Відбулося поступове подолання модерного індивідуалізму, зростання ролі спільнот, заміна монологічних моделей місії на діалогічні. Здобуло загальне визнання уявлення про семінарію як спільноту, що не є самодостатньою, але слугує церкві як спільноті. Також церква почала розумітися як така, що слугує есхатологічній ідеальній спільноті, подібній до спільноти Трійці. Формування спільнотних і діалогічних моделей місійної та освітньої діяльності дозволяє українському протестантизму ефективно пристосовуватися до реалій початку XXI століття і бути проактивним у суспільстві сьогодення.

Доведено, що відповідно до зміни епох у загальному розвитку соціальності трансформувалися моделі християнського лідерства загалом та в освіті зокрема. Відповідно, необхідно виділяти (1) характерну для домодерну традиційну модель, засновану переважно на теології чеснот; панівну в добу модерну корпоративну модель лідерства, засновану на виконанні формальних правил всіма членами вертикальних структур і проектів; звичайну в

постіндустріальну епоху діалогічну (мережеву) модель, що передбачає спільнотне лідерство як сучасну реалізацію ідей теології спілкування та теорії загального священства. Усвідомлення можливостей застосування у межах діалогічної моделі елементів моделей попередніх епох робить можливою спадковість не лише у лідерології, а й у теології освіти.

За допомогою емпіричного дослідження доведено, що в українських протестантських семінаріях опікунська рада досить ефективна у таких напрямках роботи як підзвітність і контроль. У питаннях духовної опіки, роботи з ректором і залученості у життя семінарії члени опікунської ради проявляють активність, але її зазвичай недостатньо. У таких сферах як пошук фінансів й інформаційне просування семінарії і члени опікунської ради, і ректори повідомляють про недостатнє залучення та ефективність ради.

Виявлено, що протестантська освіта в Україні і на всьому просторі Східної Європи поступово долає кризові явища, пов'язані з бюрократизацією освітньо-виховних процесів та індивідуалістичними інтенціями студентів. Це подолання стало можливим через відкриття потенціалу комунітаризму в епоху постмодерну для духовних вищих навчальних закладів. Комунітаризм як теорія спільнот передбачає, що семінарія є освітньо-виховною та науково-богословською спільнотою, що слугує церковними спільнотам. Розвиток комунітаризму в теології сьогодення сприяє кращому розумінню можливостей колективного лідерства у спільнотах викладачів, спільнотах керівництва семінарій, спільнотах рад опікунів, спільнотах студентів.

Уточнено застосування положень теології спільнотності (комунітаризму) до осмислення семінарій як специфічних навчальних закладів, до відкриття нових перспектив розвитку семінарій взагалі та навчально-виховного процесу зокрема є критично важливим. Перед обличчям цих нових викликів протестантська освіта України опинилася, обтяжена суперечностями реалізації колективного лідерства, які зумовлені особливостями розвитку богословської освіти останніх 25-30 років. Розуміння цих суперечностей дозволяє здійснювати

контекстуалізацію ідеалів спільнотного лідерства доби постмодерну для українського протестантизму.

Набули подальшого розвитку рефлексії про те, що сьогодні перед семінаріями стоїть дилема щодо того, яким шляхом продовжити свій розвиток. Вони можуть обрати шлях відмови від національних стандартів і повернення лише до внутрішньоцерковної діяльності, що призведе до їх маргіналізації як інституцій. Другим напрямком може бути інституційне становлення відповідно до державних стандартів та міжнародних тенденцій, що дозволить семінаріям служити суспільству і церкві, а їхній голос буде більш авторитетним у сучасному суспільстві. Третім напрямком може бути створення своєї акредитаційної асоціації або на базі Євро-Азійської акредатійної асоціації, або на власній платформі.

Ключові слова: богословська освіта, форми богословської освіти, зміст богословської освіти, соціальне покликання теології, теорії про церковні і науково-освітні спільноти.

ABSTRACT

Syniy V. S. Modern Christian leadership in education. – The manuscript. Thesis for the degree of Candidate of Philosophy in specialty 09.00.14 – Theology. – National Pedagogical Dragomanov University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kyiv, 2021.

In the dissertation the critical analysis of transformations of models of leadership in Protestant seminaries of Ukraine of the end of XX – the beginning of XXI centuries, revealing of the basic features of models of collective leadership going through a stage of active formation is carried out. The analysis of the general tendencies of development of the Protestant higher education of Ukraine of the end of XX – the beginning of XXI centuries is carried out. The comprehension of the identity and mission of theological education in the theological theories of post-Soviet Protestantism is studied. The reasons for the growing role of collective leadership in the management of secular and theological educational institutions are identified.

Models of Christian leadership in the field of education in the theory and practice of Ukrainian Protestantism are studied, the effectiveness of various models in today's conditions is evaluated. The specifics of the work of boards of trustees in the process of managing Ukrainian evangelical seminaries are revealed and a set of problems that exist in the practical implementation of collective leadership at the present stage of development of post-Soviet theological education is studied. The significance of modern theological communitarianism for the sustainable development of Christian education, for the formation of new theories of collective leadership and the optimal forms of realization of this leadership in the future is shown. The national community of Protestant theologians formed in previous years has reached its completion and maturity in its relations with the churches and the secular scientific and educational environment. All this allows in today's conditions to effectively implement the missionary vocation of theological education. Many theories of missionary service of theological education have been formed, which are based on the theological methodology of the beginning of the XXI century, especially on the theory of the kingdom of God, the church and the seminary as varieties of spiritual community. The selection of the missionary vocation as the main task for all Christians has radically transformed the idea of the tasks and prospects of theological education. The vision of the church not as a hierarchical structure and not as a spiritual reality, which is manifested in fully autonomous communities, but as a network of communication and union of communities has changed the perception of education and the desired models of seminar teaching. There was a gradual overcoming of modern individualism, the growing role of communities, the replacement of monologue models of mission with dialogical ones. The idea of the seminary as a community that is not self-sufficient, but serves the church as a community, has gained general recognition. The church also came to be understood as serving an eschatological ideal community similar to the Trinity community. The formation of community and dialogical models of missionary and educational activity allows Ukrainian Protestantism to effectively adapt to the realities of the beginning of the XXI century and to be proactive in today's society.

The purpose of the study is to carry out a critical analysis of the transformation of leadership models in Protestant higher theological institutions of Ukraine in the late XX - early XXI centuries, to identify the main features of collective leadership models that are experiencing a stage of active development.

The object of the dissertation research is the theological and missionary principles of functioning of Protestant higher spiritual institutions of Ukraine of the end of XX - beginning of XXI centuries.

The subject of the study is the transformation of leadership models in Protestant higher theological institutions of Ukraine in the late XX - early XXI centuries.

The scientific novelty of the study is that for the first time a theological analysis of the transformations of leadership models in Protestant higher theological educational institutions of Ukraine in the late XX - early XXI centuries.

It was first investigated that the national community of Protestant theologians formed in previous years had reached its completion and maturity in its relations with the churches and the secular scientific and educational environment. All this allows in today's conditions to effectively implement the missionary vocation of spiritual education. Many theories of missionary service of spiritual education have been formed, which are based on the theological methodology of the beginning of the XXI century, especially on the theory of the kingdom of God, the church and the seminary as varieties of spiritual community. From the concern for the formal aspects of spiritual education, the national community of theologians moved to the content of teaching and education in Protestant seminaries and Christian universities.

It is analyzed that the selection of the missionary vocation as the main task for all Christians has radically transformed the idea of the tasks and prospects of spiritual education. The vision of the church not as a hierarchical structure and not as a spiritual reality, which is manifested in fully autonomous communities, but as a network of communication and union of communities has changed the perception of education and the desired models of seminar teaching.

It is presented that the inclusion of missionary theology in the discussion of ways to develop spiritual education allowed post-Soviet Protestantism to successfully

overcome differences in the vision of the formal construction of education, and then move on to discussions about its content. There was a gradual overcoming of modern individualism, the growing role of communities, the replacement of monologue models of mission with dialogical ones. The idea of the seminary as a community that is not self-sufficient, but serves the church as a community, has gained general recognition. The church also came to be understood as serving an eschatological ideal community similar to the Trinity community. The formation of community and dialogical models of missionary and educational activity allows Ukrainian Protestantism to effectively adapt to the realities of the beginning of the XXI century and to be proactive in today's society.

It is proved that in accordance with the change of epochs in the general development of society the models of Christian leadership in general and in education in particular were transformed. Accordingly, it is necessary to single out (1) the traditional model characteristic of the pre-modern, based mainly on the theology of virtues; the dominant modern corporate model of leadership, based on the implementation of formal rules by all members of vertical structures and projects; usual in the post-industrial era dialogical (network) model, which provides for community leadership as a modern implementation of the ideas of communication theology and the theory of the common priesthood. Awareness of the possibilities of applying within the dialogical model elements of the models of previous epochs makes possible heredity not only in literary studies, but also in the theology of education.

Empirical research has shown that in Ukrainian Protestant seminaries the board of trustees is quite effective in such areas of accountability and control. In matters of spiritual care, work with the rector and involvement in the life of the seminary, members of the board of trustees are active, but it is usually not enough. In areas such as fundraising and information promotion, seminary members and the board of trustees, as well as rectors, report insufficient board involvement and effectiveness.

It was found that Protestant education in Ukraine and throughout Eastern Europe is gradually overcoming the crisis associated with the bureaucratization of educational processes and individualistic intentions of students. This overcoming was

made possible by the discovery of the potential of communitarianism in the postmodern era for spiritual higher education. Communitarianism as a theory of communities assumes that the seminary is an educational and scientific-theological community that serves church communities. The development of communitarianism in today's theology contributes to a better understanding of the possibilities of collective leadership in teacher communities, seminary leadership communities, boards of trustees, and student communities.

The application of the provisions of community theology (communitarianism) to the understanding of seminaries as specific educational institutions, to the discovery of new prospects for the development of seminaries in general and the educational process in particular is critical. In the face of these new challenges, the Protestant education of Ukraine was burdened by the contradictions of the implementation of collective leadership, which are due to the peculiarities of the development of theological education in the last 25-30 years. Understanding these contradictions allows us to contextualize the ideals of postmodern community leadership for Ukrainian Protestantism.

Reflections on the fact that seminaries today face a dilemma as to how to continue their development have been further developed. They can choose to abandon national standards and return only to intra-church activities, which will lead to their marginalization as institutions. The second direction may be institutional development in accordance with state standards and international trends, which will allow seminaries to serve society and the church, and their voice will be more authoritative in modern society. The third direction may be to create its own accreditation association either on the basis of the Euro-Asian Accreditation Association or on its own platform.

Key words: theological education, forms of theological education, content of theological education, social vocation of theology, theories about church and scientific-educational communities.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових фахових виданнях України:

1.Синій В. С. Оцінка ефективності рад піклувальників в процесі управління українськими баптистськими семінарії // Практична філософія. К, 2019. – №3. – С.184-192.

2.Синій В. С. Розуміння місії членами рад піклувальників в баптистських теологічних школах України // Гілея. – К., 2019. – Вип.147 (№8) Ч.2, 2019. – С.128-133.

3.Синій В. С. Теорії про місійне покликання богословської освіти у пострадянському протестантизмі // Освітній дискурс: збірник наукових праць. – К., 2020. – Випуск 23(5). – С.78-92.

4.Синій В. С. Розвиток колективного лідерства в богословській освіті у пост-радянському протестантизмі // Освітній дискурс: збірник наукових праць. К., 2020. – Випуск 29 (12). – С. 81-92.

Статті в іноземних наукових фахових виданнях:

5.Syniy V. Typological analysis of Christian leadership models // Evropský filozofický a historický diskurz. – Praha, 2020. – Volume 6, Issue 2. – P. 67-72.

Статті в наукових виданнях:

6.Синій В. С. Еклезіологічий комунітаризм Мирослава Вольфа // Українське релігієзнавство. – К., 2020. – № 91. – С.127-150 (Index Copernicus).

ЗМІСТ

Вступ…….……..12

Розділ 1. Трансформації лідерства у протестантських вищих духовних закладах як предмет наукового дослідження……20

1.1 Загальні тенденції розвитку протестантської вищої освіти України кінця XX – початку XXI століть…….……20

1.2 Осмислення ідентичності та місії духовної освіти у богословських теоріях пострадянського протестантизму....……46

1.3 Зростання ролі колективного лідерства в управління світськими та духовними навчальними закладами……..61

Висновки до першого розділу……...84

Розділ 2. Моделі християнського лідерства в теорії та практиці українського протестантизму ..……88

Висновки до другого розділу……102

Розділ 3. Специфіка роботи опікунської ради у процесі управління українськими євангельськими семінаріями: проблеми реалізації колективного лідерства на сучасному етапі розвитку пострадянської духовної освіти……..……..105

Висновки до третього розділу……200

Розділ 4. Значення богословського комунітаризму для сталого розвитку християнської освіти і формування уявлень про колективне лідерство……..……203

Висновки до четвертого розділу..……221

Висновки……..……225

Список використаних джерел……240

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Протестантська теологічна освіта в Україні та на всьому просторі Східної Європи переживає період складних трансформацій, викликаних багатьма факторами. Фактично саме протестантський сектор духовної освіти і виховання став місцем для численних експериментів. Не менш важливо, що шляхи розвитку духовної освіти у протестантському богословському середовищі обговорювалися протягом десятиліть. Таким чином, саме українськими протестантами накопичено досвід, який після повноцінного державного визнання богослов'я науковою і освітньою дисципліною у 2014 році викликає значний інтерес у богословів усіх конфесій, експертів, релігієзнавців. Водночас, самі протестантські освітяни і богослови критично оцінюють власні досягнення та намагаються створити нову парадигму для духовної освіти, яка б враховувала виклики постмодерну та нові методологічні засади освіти і виховання як систем діяльності, що ефективно реалізуються сьогодні лише завдяки розвитку культури спільнотності та міжособистої взаємодії. За таких умов актуальним завданням стає осмислення форм розвитку колективного лідерства, перехід від модерних парадигм корпоративної культури до постмодерних парадигм інтерсуб'єктивної взаємодії. Зростає усвідомлення семінарій як особливих спільнот, які дозволяють реалізуватися потенціалу особистостей вчителя та учня, стають додатковим засобом для здійснення місійного покликання церкви поруч із власне церковними спільнотами.

У християнському персоналізмі XX століття духовне народження у церковну спільноту можливе через появу особистих відносин із Богом, а також із членами церковної спільноти, в якій особистість є більше, ніж сума її соціальних відносин, оскільки має унікальне особисте покликання, особливе особисте місце у церковній соціальності. Бачення світської соціальності як механічної суми індивідів, а церковної соціальності як органічної єдності особистостей характерне для переважної більшості православних, католицьких і

протестантських теоретиків сьогодення. Розуміння семінарії як спільноти та усіх складових семінарського колективу як спільнот із власним покликанням відкриває нові перспективи для розвитку теології освіти. Стрімкий розвиток колективного лідерства у семінаріях в умовах зростання значення міжособистих відносин у всіх різновидах соціальності змушує переосмислювати богословські основи персоналістично орієнтованої християнської педагогіки та менеджменту освіти.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження здійснено у межах науково-дослідної роботи кафедри богослов'я та релігієзнавства Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова відповідно до наукової теми кафедри «Розбудова академічного богослов'я в умовах освітніх трансформацій в Україні» (U 0117U004903). Окрім того, робота виконана у межах інтегрованої освітньо-дослідницької програми Центру дослідження релігії НПУ імені М.П. Драгоманова «Сучасне протестантське богослов'я», що розробляється і впроваджується спільно з Євро-Азіатською теологічною асоціацією згідно з додатковою угодою №1 до договору про співпрацю між Національним педагогічним університетом імені М.П. Драгоманова і громадською організацією «Євро-Азіатська теологічна асоціація» від 19 грудня 2015 р.

Мета дослідження полягає в здійсненні критичного аналізу трансформації моделей лідерства у протестантських вищих духовних закладах України кінця XX – початку XXI століть, виявленні основних рис моделей колективного лідерства, що переживають стадію активного становлення.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі основні **дослідницькі завдання**:

- здійснити аналіз загальних тенденцій розвитку протестантської вищої освіти України кінця XX – початку XXI століть;
- дослідити осмислення ідентичності та місії духовної освіти у богословських теоріях пострадянського протестантизму;

- виявити причини зростання ролі колективного лідерства в управлінні світськими та духовними навчальними закладами;
- представити моделі християнського лідерства в сфері освіти у теорії та практиці українського протестантизму, оцінити ефективність різних моделей в умовах сьогодення;
- висвітлити специфіку роботи опікунських рад у процесі управління українськими євангельськими семінаріями та дослідити комплекс проблем, що існують у практичній реалізації колективного лідерства на сучасному етапі розвитку пострадянської духовної освіти;
- показати значення сучасного богословського комунітаризму для сталого розвитку християнської освіти, для формування нових теорій про колективне лідерство й оптимальні форми реалізації цього лідерства у подальшій перспективі.

Об'єктом дисертаційного дослідження є богословські та місіонерські принципи функціонування протестантських вищих духовних закладів України кінця XX – початку XXI століть.

Предметом дослідження є трансформації моделей лідерства у протестантських вищих духовних закладах України кінця XX – початку XXI століть.

Теоретико-методологічні засади дослідження. Дисертаційне дослідження має міждисциплінарний характер і виконане на межі сучасного протестантського богослов'я та теології освіти. При написанні дисертаційного дослідження застосовано загальнонаукові принципи аналізу релігійних явищ та процесів і принципи сучасного богослов'я – об'єктивність, неупередженість, позаконфесійність, цілісність, світоглядного та методологічного плюралізму. Для вирішення завдань, поставлених у дисертаційній роботі, використовується низка основних методів: системного богословського та філософського аналізу, компаративного вивчення. У дисертаційній роботі також використані такі загальнонаукові методи: опис, узагальнення, аналіз і синтез. Проведене емпіричне соціологічне дослідження та використання евристичного потенціалу

комунітаризму Мирослава Вольфа дозволили сформувати ефективні теорії колективного лідерства в освітній діяльності.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що вперше здійснено богословський аналіз трансформацій моделей лідерства у протестантських вищих духовних навчальних закладах України кінця XX – початку XXI століть.

У дисертаційному дослідженні сформульовані окремі положення, які відзначаються науковою новизною і виносяться на захист.

Вперше:

- досліджено, що сформована у попередні роки національна спільнота протестантських богословів набула своєї завершеності й зрілості у своїх відносинах із церквами та світським науково-освітнім середовищем. Все це дозволяє в умовах сьогодення ефективно реалізовувати місійне покликання духовної освіти. Сформовано множину теорій місійного служіння духовної освіти, які спираються на богословську методологію початку XXI століття, особливо на теорії царства Божого, церкви та семінарії як різновидів духовної спільнотності. Від турботи про формальні аспекти духовної освіти національна спільнота богословів перейшла до змістовного наповнення навчання і виховання у протестантських семінаріях і християнських університетах;
- проаналізовано, що виділення місійного покликання як основного завдання для всіх християн радикально трансформувало уявлення про завдання та перспективи духовної освіти. Бачення церкви не як ієрархічної структури і не як духовної реальності, що виявляється у цілком автономних громадах, а як мережі спілкування та союзу спільнот змінило уявлення і про освіту та бажані моделі семінарського навчання;
- представлено, що долучення місійної теології у дискусії про шляхи розвитку духовної освіти дозволило пострадянському протестантизму успішно подолати розбіжності у баченні формальної побудови освіти, а потім перейти до дискусій про її зміст. Відбулося поступове подолання модерного індивідуалізму, зростання ролі спільнот,

заміна монологічних моделей місії на діалогічні. Здобуло загальне визнання уявлення про семінарію як спільноту, що не є самодостатньою, але слугує церкві як спільноті. Також церква почала розумітися як така, що слугує есхатологічній ідеальній спільноті, подібній до спільноти Трійці. Формування спільнотних і діалогічних моделей місійної та освітньої діяльності дозволяє українському протестантизму ефективно пристосовуватися до реалій початку XXI століття і бути проактивним у суспільстві сьогодення;

- доведено, що відповідно до зміни епох у загальному розвитку соціальності трансформувалися моделі християнського лідерства загалом та в освіті зокрема. Відповідно, необхідно виділяти (1) характерну для домодерну традиційну модель, засновану переважно на теології чеснот; панівну в добу модерну корпоративну модель лідерства, засновану на виконанні формальних правил всіма членами вертикальних структур і проектів; звичайну в постіндустріальну епоху діалогічну (мережеву) модель, що передбачає спільнотне лідерство як сучасну реалізацію ідей теології спілкування та теорії загального священства. Усвідомлення можливостей застосування у межах діалогічної моделі елементів моделей попередніх епох робить можливою спадковість не лише у лідерології, а й у теології освіти;

- за допомогою емпіричного дослідження доведено, що в українських протестантських семінаріях опікунська рада досить ефективна у таких напрямках роботи як підзвітність і контроль. У питаннях духовної опіки, роботи з ректором і залученості у життя семінарії члени опікунської ради проявляють активність, але її зазвичай недостатньо. У таких сферах як пошук фінансів й інформаційне просування семінарії і члени опікунської ради, і ректори повідомляють про недостатнє залучення та ефективність ради;

- виявлено, що протестантська освіта в Україні і на всьому просторі Східної Європи поступово долає кризові явища, пов’язані з

бюрократизацією освітньо-виховних процесів та індивідуалістичними інтенціями студентів. Це подолання стало можливим через відкриття потенціалу комунітаризму в епоху постмодерну для духовних вищих навчальних закладів. Комунітаризм як теорія спільнот передбачає, що семінарія є освітньо-виховною та науково-богословською спільнотою, що слугує церковними спільнотам. Розвиток комунітаризму в теології сьогодення сприяє кращому розумінню можливостей колективного лідерства у спільнотах викладачів, спільнотах керівництва семінарій, спільнотах рад опікунів, спільнотах студентів.

Уточнено:

- застосування положень теології спільнотності (комунітаризму) до осмислення семінарій як специфічних навчальних закладів, до відкриття нових перспектив розвитку семінарій взагалі та навчально-виховного процесу зокрема є критично важливим. Перед обличчям цих нових викликів протестантська освіта України опинилася, обтяжена суперечностями реалізації колективного лідерства, які зумовлені особливостями розвитку богословської освіти останніх 25-30 років. Розуміння цих суперечностей дозволяє здійснювати контекстуалізацію ідеалів спільнотного лідерства доби постмодерну для українського протестантизму.

Набули подальшого розвитку:

- рефлексії про те, що сьогодні перед семінаріями стоїть дилема щодо того, яким шляхом продовжити свій розвиток. Вони можуть обрати шлях відмови від національних стандартів і повернення лише до внутрішньоцерковної діяльності, що призведе до їх маргіналізації як інституцій. Другим напрямком може бути інституційне становлення відповідно до державних стандартів та міжнародних тенденцій, що дозволить семінаріям служити суспільству і церкві, а їхній голос буде більш авторитетним у сучасному суспільстві. Третім напрямком може бути

створення своєї акредитаційної асоціації або на базі ЄААА, або на власній платформі.

Теоретичне значення дослідження. В дисертаційній роботі вперше в українському контексті всебічно досліджено трансформації моделей лідерства у протестантських вищих духовних закладах України кінця XX – початку XXI століть, виявлено основні риси моделей колективного лідерства, що переживають стадію активного становлення. Робота може сприяти подальшій дискусії про українську теологію освіти та розвиток протестантської духовної освіти на пострадянському просторі. Дисертація дозволяє віднайти нові перспективи для розвитку сучасної української теології й активнішого включення її представників у світові світоглядні дискусії.

Практичне значення дисертації. Дисертація дозволяє оновити дискусії, що точаться в українській богословській протестантській науці стосовно моделей розвитку духовної освіти. Традиційні в останні 30 років дебати тепер можуть бути зазнати принципових трансформацій, оскільки представлена дисертація показує нові методологічні підходи та надає матеріал для оновлення дискусій. Результати, отримані в ході дослідження, можуть бути використані при викладанні релігієзнавчих, теологічних та філософських курсів у вищих навчальних закладах, а також для підготовки відповідної навчально-методичної літератури.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійною науковою роботою автора. Висновки і положення наукової новизни одержані автором самостійно (без співавторів). Використані в дисертації ідеї, положення чи гіпотези інших авторів мають відповідні посилання і використані лише для підкріплення ідей здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації обговорювалися на засіданнях кафедри богослов’я та релігієзнавства Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Основні ідеї та положення дисертації були оприлюднені на наукових та науково-практичних конференціях різних рівнів, зокрема: Міжнародній науковій

богословській конференції «Богопізнання: Схід–Захід. Догматичні та духовні виміри» (Львів, 2014); Звітній науково-практичній конференції викладачів, докторантів та аспірантів «Єдність навчання і наукових досліджень – головний принцип університету» (НПУ імені М.П. Драгоманова; Київ, 2016); Міжнародній науково-практичній конференції «Реформація: східноєвропейські виміри» (Острог, 2016); Звітній науково-практичній конференції викладачів, докторантів та аспірантів «Єдність навчання і наукових досліджень – головний принцип університету» (НПУ імені М.П. Драгоманова; Київ, 2017); Міжнародній науково-практичній конференції «Реформація і сучасний світ» (Одеса, 2017); Міжнародній науково-практичній конференції «Біблія і Реформація» (Одеса, 2017); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Реформація: історичний і сучасний контекст» (Херсон, 2017); Міжнародній науково-практичній конференції «Реформація і трансформація суспільства: досвід минулого і виклики сучасності» (Львів, 2017); Міжнародній науково-практичній конференції «Методології богословських досліджень: проблеми і перспективи» (м. Київ, 2018); II Міжнародній богословській конференції «Церква і публічна сфера: любов у дії» (Львів, 2019).

Публікації. Результати дисертаційного дослідження опубліковані в 6 статтях, з яких 4 опубліковані в українських фахових наукових виданнях, 1 стаття у зарубіжному фаховому виданні.

Структура й обсяг дисертації, послідовність викладу матеріалу зумовлені метою і логікою дослідження та відображають послідовність поставленої мети і завдань. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації – 195 сторінок, із них 176 – основного тексту. Список використаних джерел налічує 245 найменувань, з них – 48 іноземними мовами.

РОЗДІЛ 1
ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛІДЕРСТВА У ПРОТЕСТАНТСЬКИХ ВИЩИХ ДУХОВНИХ ЗАКЛАДАХ ЯК ПРЕДМЕТ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1.Загальні тенденції розвитку протестантської вищої освіти України кінця XX – початку XXI століть

На процес виникнення баптистських семінарій України вплинули західні церкви або місії, в окремих випадках – українська діаспора, яка довший час проживала поза межами України. Визначальний вплив здійснили представники церков, навчальних закладів та християнських вузів США. З цієї причини можемо стверджувати, що виникнення управлінських рад за принципом роботи опікунських рад у вузах США є природним запозиченням у процесі формування семінарій в Україні.

Семінарії виникали зазвичай на базі національних академічних співтовариств (ініціатив), які займалися навчанням молодих християн, переважно орендуючи приміщення у помісних церков.

Перший етап – виникнення семінарій та **узгодження роботи семінарій до уніфікованих стандартів**. На першому етапі, відразу після виникнення семінарії мали дуже дружні відносини з помісними церквами, програми були дуже гнучкі й відповідали на потреби церков. Церковне керівництво сприймало ці починання як частину церковного служіння. Більшість викладачів були пасторами церков або ж приїжджими науковцями, які представляли західних партнерів. Навчальні програми відрізнялися одна від одної: одні семінарії націлювалися на підготовку практичних служителів, інші думали про те, щоб більше займатися дослідницькою діяльністю. Через відсутність академічної літератури, деякі навчальні програми не вимагали від студентів написання робіт або читання, інші ж давали дуже великий обсяг лектури. В цей же час почали зароджуватися керуючі ради, які переважно називалися опікунськими радами та відповідали особливостям роботи таких рад у США. Деякі ради були сформовані

за квотним принципом, за яким до ради обов'язково повинні входити представники певних місій або церков. Інші ради особливий акцент ставили на ротацію і навчання своїх членів. Але на першому етапі загальних правил не було. Можна висловити думку, що період зародження навчальних закладів тривав до 1997 року і був завершений створенням місцевої акредитаційної асоціації: у жовтні 1997 року була сформована ЄААА, яка налічувала на той момент 37 організацій – 31 богословську школу і 6 асоційованих організацій [236]. Цей період також відрізнявся тим, що євангельські ВНЗ шукали свою ідентичність: окремі навчальні заклади пробували створювати партнерські програми зі світськими вищими навчальними закладами; інші використовували тюбінгенську модель, яка передбачала навчання місцевих викладачів у співпраці з партнерськими західними університетами та за акредитаційними стандартам партнерських ВНЗ; ще інші семінарії пробували розвивати відносини за моделлю філій; деякі ж орієнтувалися на державні стандарти. Виникнення національної акредитаційної асоціації дозволило семінаріям прийти до загальних стандартів. Слід зазначити, що низка семінарій і християнських регіональних коледжів обрали стратегію розвитку самостійну і не орієнтувалися на стандарти ЄААА.

Другий етап – **екстенсивний розвиток семінарій**, під яким автор має увазі залучення в роботу семінарій додаткових ресурсів і зростання семінарій, пов'язане з кількістю студентів, а для деяких семінарій – відкриття філій або виїзних програм. Цей вид зростання також був пов'язаний із тим, що семінарії почали ставати все більш незалежними від національних церков, партнерство із західними організаціями стало більш форматизованим, що найчастіше проявлялося в участі західних партнерів в опікунській раді. Можна стверджувати, що цей період тривав протягом 1997–2007 років. Окреслений період також характеризується великим зростанням кількості студентів, семінарії почали отримувати стабільну підтримку з боку західних партнерів і почали створювати свою інфраструктуру, активізувалися будівельні проекти. У цей час саме розпочала роботу Акредитаційна асоціація.

Слід зазначити, що під час інтерв'ю низка ректорів висловили думку, що цей період для деяких євангельських ВНЗ був також характерний навіть надлишком фінансових ресурсів. Це дозволяло деяким семінаріям підтримувати проекти з організації церков зі своїх бюджетів або надавання фінансової допомоги випускникам семінарій для їхнього служіння в церкві. Основні проблеми цього періоду пов'язані з тим, що надлишкові фінансові ресурси і велика кількість студентів не дозволяли семінаріям займатися глибоким аналізом своєї роботи і стратегічним плануванням. У питанні управлінських рад це призвело до того, що до складу опікунських рад їх члени часто входили через престижність, а не через бажання працювати над розвитком теологічної освіти. У цей період часу до складу опікунських рад входили в основному пастори великих міських церков, представники керівництва Союзу і впливових спонсорських організацій. Слід відзначити, що більшість студентів до цього часу були представниками маленьких сільських церков або недавно створених церков. Також у цей період серед студентів збільшується кількість жінок, а семінарії починають розробляти програми навчання, спрямовані саме на жіночу частину церков. При цьому, жінки зазвичай не були представлені в опікунських радах церков. Основний вплив на розвиток стратегії семінарій здійснювали західні спонсори і пастори великих міських церков. Ще одна характеристика цього періоду розвитку навчальних закладів полягає в тому, що керівництво семінарій почало відчувати себе самостійним або незалежним від національних церков. Семінарії часто мали більше ресурсів, ніж помісні церкви, оскільки західні партнери в цілому вкладали більше коштів саме в семінарії і місії, ніж виділяли на допомогу церквам, бюджети яких були вельми обмежені. У цей період, у зв'язку з тим, що семінарії часто мають більше ресурсів, ніж місцеві церкви, низка семінарій припиняють прислухатися до позиції церков, а окремі навіть заявляють про те, що вони відходять від конфесійної традиції й починають працювати в міжконфесійному полі. Найчастіше до такого висновку керівництво семінарій приходить не через глибоке розуміння місії теологічних інституцій або розуміння партнерства, а через надмір фінансових ресурсів.

Часто на цьому етапі розвитку семінарії ставали занадто «західними» і досить сильно відрізнялися від національного контексту, що створювало іноді дистанцію між семінаріями і церквами. Завершення другого етапу можна пов'язати з початком світової економічної кризи, яка скоротила фінансування семінарій, які для місцевих церков, підкреслимо, були надто «західними» і занадто міжконфесійними.

Третій період – **переоцінка роботи семінарій**. Початок цього періоду значною мірою пов'язаний зі світовою економічною кризою 2007-2008 років. У цей час семінарії зіткнулися зі спадом кількості абітурієнтів, також низка спонсорських програм почали скорочуватися. В названий період керівництво семінарій і церков також усвідомили, що американська модель підтримки пасторів церквою не спрацювала в Україні, адже більшість із них у протестантських церквах України змушені працювати в бізнес-секторі, займатися певною професією і тільки у вільний від роботи час можуть виконувати служіння. В окреслений період частина регіональних коледжів повернулася до формату церковного служіння, а семінарії, які змогли накопичити необхідний досвід і ресурси за попередні роки, почали усвідомлювати необхідність переосмислення свого служіння. Семінарії починають досліджувати рівень якості виробленого продукту, їхнє керівництво починає аналізувати процес роботи, відбувається пошук ідентичності в семінаріях.

Ще однією характеристикою цього періоду стає відновлення відкритого діалогу між семінарією і церквою. Низка семінарій починає більш уважно ставиться до управлінських рад, у ради семінарій починають запрошувати не тільки іменитих представників, але і пасторів, які можуть представляти думку великої кількості християн, виступати як свого роду об'єднувачі. Однак, у радах ще не чути виразного голосу експертів.

Четвертий період – **інституційних змін** – пов'язаний із реакцією української держави на болонський процес та прийняттям нового Закону України «Про вищу освіту». Незважаючи на те, що офіційною датою початку

болонського процесу вважається 19 липня 1999 року, але законодавче поле України цей процес почало істотно відчувати після прийняття Закону «Про вищу освіту» 6 вересня 2014 року. Цей закон дав додаткові можливості для теологічної освіти. Положення нового закону про освіту були новаторськими для України, а також він прибрав дискримінаційну норму у відношенні до богословської освіти.

Якщо говорити про вплив цього закону на теологічну освіту, то перелічимо деякі з важливих аспектів. По-перше, цей закон дав можливість семінаріям визнати свої дипломи, видані раніше, на державному рівні. По-друге, завдяки цим змінам держава почала визнавати отриману богословську освіту за кордоном. По-третє, у семінарій з'явився шанс отримати державну ліцензію. Цей закон також підштовхнув до того, що окремі державні університети вперше відкрили богословські кафедри або ж спробували відновити їх роботу на новій основі. Особливо важливо, що деякі з державних ВУЗів відкрили спільні освітні проекти з семінаріями. Зазвичай це були магістерські програми теоретичної та практичної спрямованості. Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова відкрив програму підготовки докторів богослов'я в партнерстві з акредитаційною асоціацією ЄААА і успішно підготував групу докторів наук за спеціальністю 09.00.14 – богослов'я.

У цей же час схожі діалоги відбувалися і в світовій євангельській теологічній спільноті, зокрема: International Council for Evangelical Theological Education (ICETE) ініціював консультації з приводу очікувань від теологічної освіти, була організована ініціатива ICETE Academy. Ініціативи щодо переосмислення ролі теологічної освіти також торкнулися і навчальних закладів ЄААА. Євро-азіатська акредитаційна асоціація ініціювала процес розробки нових стандартів (EAAAES.v3, 2021) для теологічних навчальних закладів пострадянського простору. Ці стандарти були прийняті в Кишиневі на Загальних зборах ЄААА в 2019 році. А в травні 2020 року було проведено спеціальні тренінги для представників навчальних закладів, що входять до Асоціації. У навчанні взяли участь понад 100 учасників, що представляють 42 навчальних заклади.

Державне законодавство, ініціативи світової євангельської теологічної спільноти (в особі ICETE) й активна позиція регіональної акредитаційної асоціації (ЄААА) підштовхнули до того, що семінарії увійшли в період інституційних змін. У цей період роль міжнародних консультантів виявилася вельми важливою, оскільки навчальні заклади почали активно аналізувати роботу семінарій. Низка семінарій почали аналізувати якість програм, інші почали аналізувати свої стратегічні плани, у деяких із навчальних закладів виникло питання про те, яким чином організувати ефективну роботу управлінських рад. Зокрема, міжнародні партнери змогли надати допомогу семінаріям в інституційних змінах та консультаціях. Наприклад, Overseas Council здійснили низку проектів у цьому напрямку, а саме: створені проект докторського навчання, проект із підвищення стабільності ВНЗів, проект з оцінки навчальних програм, проекти з розвитку бібліотек (Ukraine Doctoral Program, Vital Sustainability Inititiatve, Curricullum Assessment Project, Theological Diploma's Recognition, Student Scholarships, Faculty Scholarships, Eastern European Doctoral Colloquium, Overseas Council Institute for Excellence, ICETE Program for Academic Leadership, Foundation for Leadership In Theological Education (FLITE), Library and Publishing Development).

Цей період підштовхнув навчальні заклади також і до переоцінки ролі вищих управлінських рад (опікунських рад), а також до переосмислення того, яким чином теологічне співтовариство повино будувати відносини з церковною спільнотою. У ради починають запрошувати експертів із різних галузей, керівництво семінарій починає звертати увагу не тільки на пасторів, але і на рядових членів церкви, випускників, які здатні дієво допомогти в розвитку семінарії як інституції.

Письмової інформації про те, яким чином була організована система керівництва в євангельських теологічних навчальних закладах недостатньо для повного розуміння окресленого питання. З цієї причини автору довелося здійснити низку польових досліджень, під час яких проводились інтерв'ю з ректорами навчальних закладів, членами опікунських рад, представниками

засновників і спонсорів, керівниками, які брали участь в організації євангельських теологічних ВУЗів в Україні.

На підставі результатів опитування ректорів євангельських семінарій ЄААА, тільки близько 20% говорять про те, що в процесі створення опікунської ради не було іноземного впливу. Ці респонденти стверджують, що ініціатива про створення такої моделі керівництва належала вищому керівництву церковного об'єднання (Союзу), яке брало участь у створенні певного ВНЗ, або належала керівництву місцевих (національних) церков, які брали участь у створенні ВНЗ. Слід зазначити, що в офіційних звітах навчальних закладів, які вони подавали в акредитаційну асоціацію (ЄААА), і на підставі офіційної інформації, можна підсумувати, що немає семінарій, які були організовані без західної допомоги, принаймні, при допомозі української діаспори.

Про прямий вплив західних організацій повідомила ще менша кількість респондентів – 10%. Цей респондент описав процес виникнення опікунської ради таки чином. Ідея створення опікунської ради полягала в тому, що одна зі спонсорських організацій стала замислюватися про заснування певної системи підзвітності: «Ми спонсоруємо, але хотіли б бачити звітність, куди витрачаються фінанси, хотіли б не тільки давати гроші, але й брати участь у різновекторному розвитку». Цей респондент також зазначив, що ідея створення опікунської ради не була спробою створити орган контролю, а інституції для допомоги навчального закладу. Так само він зазначив, що переважна більшість членів ради були представники національних організацій і церков.

Близько 30% респондентів-ректорів повідомили, що вони не володіють інформацією про те, що було передумовою створення ради. Слід зазначити, що ця група респондентів і зараз не дуже чітко розуміє роль опікунської ради і не особливо зауважує вплив роботи ради на діяльність семінарії.

Решта 40% говорили про те, що на створення опікунської ради західне уявлення про структурне лідерство (колегіальне керівництво) здійснило опосередкований вплив. Деякі з них говорили, що стандарти акредитаційної асоціації підштовхнули їх до того, щоб створити колегіальний орган управління

(опікунська рада). Інші відзначали, що при реєстрації статутних документів звернули увагу, що держава передбачає створення органу підзвітності для навчальних закладів, і у відповідь на це ініціативні групи, що працювали над створенням ВНЗу, почали цікавитися існуючими моделями управлінських рад. Слід зазначити, що виникнення опікунських рад інколи було компромісом між західними спонсорами та національними стейхолдерами. Ось фрагмент інтерв'ю описує такий приклад: «Оскільки ми суворо деномінаційна школа, то безпосередньо підпорядковувалися Союзу. Але ми думали, що ОР буде проміжною ланкою між Союзом і нами. Проте вся наша ОР формувалася та затверджувалася Союзом».

Слід також зазначити, що під час опитування ректорів в 2015 році, близько 65% респондентів (ректорів) повідомили, що робота опікунської ради організована таким чином, що домінування іноземних спонсорів на розвиток стратегії школи, загального бачення діяльності або будь-яких інших сфер її життя не проявляється. Робота управлінської ради організована на високому рівні довірчих відносин і враховує інтереси кожного зі стейхолдеров. Сформувалася система продуктивних і безконфліктних взаємовідносин всередині ради. Багато хто з респондентів відзначили, що рада також узгодила способи комунікації з виконавчою командою, що дозволяє їй чути думку команди ВНЗ щодо низки питань. Існують випадки (як виняток) залучення до ради студентів або викладачів школи з правом голосу.

Слід зазначити, що на 2015 рік низка ректорів (близько 25% з опитаних) заявили про існування всередині опікунської ради протистояння між іноземними та національними представниками (членами ради). Не дивлячись на анонімність інтерв'ю, респонденти відмовилися коментувати подробиці своєї думки і пояснень, чому вони прийшли до такого судження.

Існують окремі випадки (близько 10% шкіл на 2015 рік), коли позиція іноземних організацій є домінуючою і вирішальною у визначенні стратегії школи, в праві зміни керівника й інших ключових питаннях.

Таким чином, можемо зробити висновок, що в цілому на етапі виникнення євангельських семінарій в Україні та інших країнах служіння акредитаційної асоціації ЄААА вплив західних організацій на формування опікунських рад або інших управлінських рад був виразним і значним. Найчастіше він не був прямим, а опосередкованим – через національних лідерів, які в процесі навчання або досвіду роботи зіткнулися з такою моделлю керівництва.

Після 25 років розвитку й осмислення колегіального керівництва, можемо підсумувати, що опікунські ради стали природним органом управління для теологічних ВНЗ в Україні, однак вони не зайняли проактивної позиції в усіх навчальних закладах і далеко не всі стали самостійними і повністю національними.

Але слід також зазначити, що питання про управлінську раду припиняє бути проблематичним на рівні теологічних шкіл в Україні. Більш актуальним стає питання про те, яким чином можливо підвищити ефективність роботи ради, оскільки і керівники семінарій, і члени рад досить часто говорять про бажання підвищити ефективність їхньої роботи.

Якщо розглянути євангельські (баптистські) семінарії України, то ось що ми можемо помітити й узагальнено відзначити.

Всеукраїнський союз церков євангельських християн-баптистів повідомляє про діяльність семи теологічних ВУЗів: «У братстві є можливість здобувати вищу духовну освіту у семи вишах, які підпорядковані Союзу: в Одеській богословській семінарії, Київській богословській семінарії, Українській баптистській теологічній семінарії, Кременчуцькій євангельській семінарії, Запорізькій біблійній семінарії, Ірпінській біблійній семінарії, Таврійському християнському інституті» [245].

Давайте розглянемо названі семінарії та з’ясуємо, яким чином вони виникли та як у них сформувалися управлінські ради.

Одеська богословська семінарія. З історії виникнення Одеської богословської семінарії відомо: «у жовтні 1990 року представники Всесвітнього

баптистського альянсу та ВСЄХБ вирішили відкрити в Москві семінарію, але через труднощі її відкрили в Одесі на базі вже існуючої Одеської біблійної школи» [244]. Щонайменше бачимо, що історія виникнення цієї семінарії значною мірою пов'язана з іноземними партнерами. Одеська біблійна школа виникла з ініціативи місцевих служителів, але у нас немає підстав стверджувати, що вона змогла б трансформуватися в семінарію без зовнішньої допомоги. На процес виникнення семінарії і її розвитку вплинули представники Всесвітнього союзу баптистів (BWA). У нас немає достатньої інформації про те, яким чином формувалася управлінська рада в ОБС, але на підставі інтерв'ю ректорів цього навчального закладу можна зробити висновок, що роль іноземних представників у створенні опікунської ради була дуже значною або навіть, що цілком імовірно, вирішальною. Один із членів опікунської ради ОБС стверджував, що і сьогодні роль іноземних представників залишається значною.

Окремо слід підкреслити, що на етапі виникнення взаємовідносини між семінарією та церквою були дуже близькими.

Одеська біблійна школа існувала на повному самофінансуванні, тобто національна церква надавала всі необхідні ресурси для організації навчального процесу, викладання здійснювалося силами національних викладачів.

На основі аналізу акредитаційних документів простежуємо, що виникнення семінарії значною мірою відбулося при допомозі зовнішньої ініціативи. Із заяв керівництва семінарії випливає, що на ранньому етапі існування навчального закладу значний вплив на бачення стратегії розвитку семінарії здійснювали зовнішні (іноземні) партнери. У нас немає достатньої інформації, щоб зрозуміти взаємовідношення національного керівництва й іноземного впливу на бачення процесу розвитку розвитку семінарії.

Київська богословська семінарія. Історія виникнення КБС пов'язується з ініціативою українських служителів: «Київська богословська семінарія була заснована в 1995 році з ініціативи Всеукраїнського союзу євангельських християн-баптистів та завдяки баченню ректора семінарії Анатолія Прокопчука» [243]. В історії семінарії не згадується про іноземний вплив на її виникнення.

Слід також зазначити, що ця семінарія не є членом ЄААА, що, в свою чергу, вплинуло на створення своєї унікальної моделі управлінської ради. Незважаючи на те, що вона виникла з ініціативи українських служителів, на сьогоднішній момент ВНЗ на магістерському рівні значно мірою інтегрований в Асоціацію богословських шкіл США і Канади. Це проявляється і в тому, що магістерська програма ВНЗ акредитована університетом Байола і входить в Association of Theological Schools in the United States and Canada (ATS). На офіційному сайті ВНЗ сказано, що він орієнтується на «західні стандарти акредитації» [Там само]. Складно з'ясувати, на якому етапі керівництва ВНЗ в сфері стандартів переорієнтувалося на західні взірці, але це може підштовхнути нас до думки, що позиція західних представників репрезентована в управлінській раді.

Українська баптистська теологічна семінарія. З досягненням Україною незалежності, з’явилась можливість створили регіональні навчальні заклади. Одним із заступників Голови Всеукраїнського Союзу церков ЄХБ був Володимир Миколайович Матвіїв, який проявив ініціативу створення вищого богословського закладу в Галичині для потреб західного україномовного регіону. Його починання знайшли відгук як у Києві, так і серед українців у діаспорі. Долучитися до цієї справи виявив бажання Володимир Григорович Домашовець, який впродовж багатьох років займав керівні посади в Українському об’єднанні церков ЄХБ у США, та ще багато служителів і церков Америки й Канади, котрі виявили бажання підтримати цей проєкт матеріально. У 2000 році було створено Українську баптистську теологічну семінарію. На посаду ректора призначено Володимира Матвіїва. Місцем розташування семінарії обрали місто Борислав.

Особливістю цієї семінарії було те, що активну участь у її створенні брали представники української діаспори. Проте в стратегію розвитку семінарії входило вивчення західного досвіду. У 2007 році академічного декана Ярослава Пижа було делеговано на навчання до США для здобуття докторського ступеня з подальшим поверненням до семінарії. У листопаді 2013 року ректором УБТС призначено Ярослава Пижа, який повернувся до семінарії, отримавши ступінь

доктора філософії у США. Період в історії УБТС, пов'язаний із поверненням Ярослава Пижа, називають у семінарії часом її реформації, що пов’язано, зокрема, зі значним впливом західної освіти і традиції управління на розвиток навчального закладу. Етап реформування семінарії відзначається створенням партнерських освітніх проектів із навчальними закладами США: «Створено магістерську програму під егідою Південно-східної баптистської теологічної семінарії (США), магістерську програму від міжнародного інституту “ТСМІ”» [242].

Кременчуцька євангельська семінарія. Історія виникнення КЄС і розвиток моделі її управління пов'язані з ініціативою «керівництва навчального відділу ВСО ЄХБ (баптистського Союзу України) і пресвітерської ради Полтавської, Черкаської та Кіровоградської областей» (документи з самооцінки на акредитаційний візит ЄААА). Відомо, що «процес навчання в коледжі допомагали здійснювати викладачі з США і Німеччини в особі співробітників місій “Send International” і “Контакт-місія” [241].

На етапі виникнення семінарії взаємовідносини з церквою були дуже близькі. Церква надавала приміщення для служіння семінарії, першими викладачами були саме служителі церкви.

Також на процес становлення семінарії і її розвитку вплинули представники кількох іноземних місій та організацій. На сьогодні неможливо відповісти на питання, чи змогла б виникнути й існувати семінарія без західної підтримки в академічному та фінансовому аспектах. Керівництво семінарії теж визнає значний вплив іноземних партнерів у розвитку розуміння місії та місіонерського (крос-культурного служіння) семінарії.

Семінарія розвиває стратегію щодо зменшення впливу зі сторони іноземних викладачів і розвитку національного викладацького складу. Але підготовка викладацького складу на докторському рівні не заявлена в стратегії. Це може бути пов'язане з відсутністю достатнього фінансування для підготовки викладачів на цьому рівні, з недостатньою кількістю потенційних кадрів для підготовки або, можливо, й з певної іншої причини. Відсутність викладацького

складу докторського рівня робить мету з формування національного богослов'я майже недосяжною, оскільки викладачі магістерського рівня в своєму викладанні переважно дотримувалися традиції і богословської школи, в якій самі навчалися.

Крім зменшення впливу з боку іноземних викладачів, відбувається ще одна зміна парадигми у відношенні до викладання: семінарія залучає професійних викладачів замість викладачів-пасторів.

Запорізька біблійна семінарія. На основі акредитаційних документів, історія Запорізької біблійної семінарії починається в 1994 році із заснуванням Запорізького біблійного коледжу. Навчальний заклад заснували місіонери з США Дон Бругман, Марк та Джоуенн Маккі за підтримки церков Запорізької області.

З моменту заснування навчального закладу була обрана стратегія – орендувати приміщення, але не починати навчальний процес на території існуючої церкви, що створювало певну модель відносин між навчальним закладом та церквами.

Перед початком навчання було проведено двотижневий навчальний курс для перекладачів коледжу, що передбачало залучення іноземних викладачів на етапі заснування навчального закладу. Навчання було побудовано у вигляді двотижневих модулів, викладацький склад був із Північної Америки і Західної Європи. На етапі заснування у навчальному закладі було чотири факультети: пасторський, загальне служіння, християнська освіта, музичне служіння.

На процес виникнення семінарії і її розвитку вплинули представники західних церков і місій. Складно сказати про можливе виникнення й існування семінарії без західної підтримки в академічній і фінансовій сферах. У стратегію семінарії на етапі заснування входило бажання бути максимально незалежними від українських церков.

На основі акредитаційних документів і думки представників семінарії, можна сказати, що з 2006 по 2008 рік роль національно керівництва в семінарії

значно зросла. Складно оцінити, чи вплинуло досить тісне партнерство з однією з помісних баптистських церков на динаміку відносин з іншими церквами.

Ірпінська біблійна семінарія. На офіційному сайті семінарії історія її виникнення описується таким чином: «Брати Я. К. Духонченко та А. Г. Бринза відвідали США і побували в Даллаській богословській семінарії, в Інституті Муді (Чикаго), в Мастерс Семінарії (Каліфорнія), де знайомилися з навчальними програмами та формами організації навчання. Я. К. Духонченко встановив контакти з місією Слов'янське Євангельське Товариство, яка стала підтримувати становлення і розвиток семінарії» [240]. Це підштовхує нас до думки, що на виникнення семінарії значний вплив здійснив досвід знайомства з західними освітніми інституціями. Також фінансову підтримку в розвитку семінарії значною мірою надавали західні партнери, як зазначено на сайті семінарії, зокрема місія Слов'янське Євангельське Товариство (Slavic Gospel Association).

У грудні 1990 року Всеукраїнський з'їзд ЄХБ прийняв рішення про створення семінарії в м. Ірпінь Київської області. Керівництвом Союзу ЄХБ України був призначений ректор семінарії, першою назвою семінарії була «Київська духовно-просвітницька семінарія».

На основі доступних у нас даних складно однозначно сказати, коли в семінарії сформувалася опікунська рада, оскільки окремі стратегічні рішення в навчальному закладі приймало керівництво Союзу ЄХБ. З 2008 року бачимо, що більшість рішень приймала вже опікунська рада семінарії.

Слід зазначити, що в березні 2019 року керівництво Союзу ЄХБ активно брало участь у вирішенні складної ситуації, яка склалася в ІБС: в процесі проходження через ці складнощі керівництво Союзу виступило на рівні з опікунською радою. Згадана ситуація показала, що семінарія значною мірою залежить у фінансових питаннях від західних партнерів, а також те, що всередині семінарії управлінська рада (опікунська рада) не достатньо ефективна, що підштовхує керівництво семінарії в період складних обставин звертатися за допомогою до керівництва Союзу.

Слід зазначити, що такі практики залучення до вирішення складних питань представників керівництва Союзу ЄХБ або керівництва акредитаційної асоціації ЄААА показують низьку ефективність управлінських рад семінарій.

Таврійський християнський інститут. Натхненником заснування Таврійського християнського інституту став Міжнародний інститут ТСМ (Австрія) після того, як у 1992 р. його відвідали служителі херсонських церков (І. Г. Цуман, Є. Федяєв, Є. П. Синій, П. С. Євтушенко та ін.).

Восени 1996 р. почала роботу ініціативна група зі створення вищої школи, в яку входили: Є.П.Синій, Є.О.Гречка, Ю.І.Марк, В.Ю.Дєваков, С.А.Туркач та Глен Елліот. Члени цієї групи молилися, мріяли, планували. Було вивчено досвід духовних шкіл у Запоріжжі, Донецьку, Одесі, Санкт-Петербурзі. На етапі створення ТХІ кілька навчальних закладів із США надавали консультації і ділилися викладацькими кадрами.

З самого початку роботи ініціативної групи було піднято питання про особу ректора інституту. Глен Елліотт, якому спочатку було запропоновано зайняти цей пост, відмовився, оскільки це суперечило його місіонерським принципам. Ректором ТХІ повинен був стати хтось із місцевих християн. Глен Елліот координував роботу виконавчої команди ТХІ разом із місцевим пастором Миколою Баленком.

Слід зазначити, що партнерські церкви й організації дотримувалися колегіальної моделі керівництва, що підштовхнуло з самого початку роботи в ТХІ створити опікунську раду.

На процес виникнення семінарії і її розвитку вплинули представники західних церков і місій. У фінансовому плані ТХІ значною мірою залежить від західних партнерів. Управлінська рада ТХІ переважно сформована з представників національних церков, випускників, представників бізнесу, а також до неї входять і представники західних партнерів. Але можна висловити міркування, що в питанні лідерства ТХІ є досить самостійною (незалежною від західних партнерів) школою.

Якщо вести мову про сучасний період, то перед семінаріями стоїть дилема щодо того, яким шляхом продовжити свій розвиток. Вони можуть обрати шлях відмови від національних стандартів і повернення лише до внутрішньоцерковної діяльності, що призведе до їх маргіналізації як інституцій. Другим напрямком може бути інституційне становлення відповідно до державних стандартів та міжнародних тенденцій, що дозволить семінаріям служити суспільству і церкві, а їхній голос буде більш авторитетним у сучасному суспільстві. Третім напрямком може бути створення своєї акредитаційної асоціації або на базі ЄААА, або на власній платформі.

Організація євангельської акредитаційної асоціації є складним шляхом, але може виявитися більш ефективним у сучасному контексті, оскільки в такому випадку євангельське співтовариство зможе впливати навіть на тенденції розвитку освіти в Україні. На жаль, слід зазначити, що більшість семінарій обирають шлях у напрямку до маргіналізації й ізоляціонізму. Задля уникнення семінаріями ізоляції актуалізація ефективної роботи управлінських рад стає вельми важливою.

Можна сказати, що семінарії змогли пройти шлях від організації навчального процесу за західними лекалами до адаптації навчального процесу відповідно до українського контексту. Однак, при цьому більшість семінарій успішно адаптувалися лише до місцевого церковного контексту, але не до суспільства в цілому. Ще попереду велика робота з розвитку відносин семінарій із помісними церквами та з загальним національним освітнім простором.

Процес розвитку постійно супроводжувався ретельним аналізом того, що відбувається, і пошуком оптимальних моделей розвитку семінарії як соціального явища зі своїм специфічним покликанням.

Одним із перших розглянув розвиток класичної теологічної освіти в країнах СНД Пітер Пеннер у книзі «Навчи всі народи...», де автор розглядав зародження теологічної освіти на пострадянському просторі, навчальні програми, розвиток стилю і моделей керівництва в семінаріях. Він також розглядав діалог теологічних навчальних закладів з Асоціацією теологічних шкіл

(*ATS, Association of Theological Schools*) і спроби розробити стандарти акредитації для євангельської освіти в країнах СНД [174]. Покликаючись на європейський досвід управління євангельськими навчальними закладами Пітер Пеннер передбачає, що роль Ради опікунів може варіюватися в залежності від ступеня влади, якій буде наділена опікунська рада в навчальному закладі [Там само]. Згодом навчальні заклади ЄААА взяли однакову модель роботи опікунських рад [183].

У списку дослідників, які вивчають роботу опікунських рад, слід особливе місце виділити праці Джейсона Ференці (Jason Ferenczi), (особливо «*Serving Communities: Governance and the Potential of Theological Schools*») [33], який вивчав роботу теологічних шкіл. Він досліджував діяльність чотирьох шкіл, з яких одна входить у сім'ю ЄААА. Д. Ференці намагається вивчити, яким чином теологічні школи проходять адаптацію в світі, що змінюється. Він досліджує, яким чином на процеси адаптації до змін впливають різні суб’єкти з груп: виконавча дирекція, адміністратори, викладацький склад і опікунська рада. Дослідження Джейсона Ференсі є одним із небагатьох, яке аналізує діяльність опікунських рад теологічних шкіл, що представлені в регіоні, який потрапляє у сферу діяльності акредитаційної асоціації ЄААА.

Особливий внесок у створення документів для опікунських рад теологічних закладах здійснили: Санніков Сергій Вікторович, Соловій Роман Павлович, Манфред Коль і Ольга Ковальова [184]. Для розробки «Положення про опікунську раду» автори використали періодичні видання National Center for nonprofit Boards (http://www.ncnb.org). Названі автори розробили нормативну базу документів, які стали основою для розвитку опікунських рад у теологічних навчальних закладах ЄААА, зокрема: «Типове положення про опікунську раду богословського навчального закладу» (Соловій та ін., 2009), зразок очікувань від членів опікунської ради «Правила семи» (Коль, 2009), приклад «Обов'язки опікунської ради» (Соловій, 2009), у «Керівництві з акредитації» також є окремий пункт у розділі 2 «Навчальний заклад як організація та її завдання», який присвячений роботі опікунській раді (пункт 2.8.1.) (Санніков, 2009), також

питання щодо роботи опікунської ради зафіксоване в стандартах ЄААА 2017 року.

Щодо оцінки релігійної теологічної освіти, теологічної освіти в університетах України, то слід назвати праці Юрія Чорноморця [233]. Праці щодо аналізу євангельської освіти опублікував також Віталій Хромець [211; 212] (Хромець, 2015, 2016).

Особливо важливе значення мали дослідження, присвячені питанням оцінки теологічної освіти в Україні та країнах Східної Європи. Передусім слід згадати дослідницький проект, який був здійснений за підтримки організації Overseas Council International (OCI) і Євро-азіатської акредитаційної асоціації (ЄААА) [184]. Для здійснення цього проекту була створена робоча група у такому складі: Джеймс Ференці, Мафред Коль, Ігор Кобяковський, Олександр Карнаух, Максим Ачкасов, Сергій Санніков. У здійсненні дослідження брали участь також два помічника: Мері Рейбер і Василь Новаковець. Названий дослідницький проект відповідав на такі питання: 1) наскільки ефективно теологічні школи, що співробітничають з OCI, проводять підготовку нових лідерів для служіння церков? 2) Співробітники OCI також у цьому проекті аналізували ефективність своєї участі в розвитку теологічної освіти серед шкіл ЄААА.

У 2009 році Тарас Дятлик здійснив польове дослідження, метою якого було визначити, що пастори євангельських церков очікують від богословської освіти? Автор адресує своє запитання до пасторів, оскільки сприймає саме цю групу основними стейхолдерами теологічної освіти в країнах колишнього Радянського Союзу. Автор здійснює польове дослідження у вигляді якісного опитування 70 пасторів із п'яти регіонів колишнього Радянського Союзу. Результати свого дослідження він опублікував у статті під назвою *«Що очікують пастори і помісні церкви колишнього Радянського Союзу від богословської освіти на початку XXI століття»* [106]. Одне з питань, яке задавав автор, стосувалося з’ясування, яким чином пастори розуміють мету існування богословських ВУЗів?

Слід назвати статтю Віталія Хромця «*Теологічна освіта в протестантських вищих навчальних закладах України в контексті нового закону про вищу освіту*», в якій автор оцінює ситуацію в євангельській теологічній освіті. В. Хромець приходить до висновку, що в богословській освіті євангельських церков України виникла системна криза. Аналізуючи причини кризи в євангельській теологічній освіті, автор звертає увагу на кілька причин, які належать частково до відповідальності опікунської ради: відсутність моніторингу потреб церкви в богословських кадрах, відсутність чіткої системи управління духовними навчальними закладами [211]. Дослідник припускає, що отримання теологічним навчальним закладом диплому, визнаного державою, дозволить збалансувати окремі питання.

Оскільки сьогодні значні сподівання на оновлення вищих духовних закладів пов'язані з ***інтенсифікацією роботи опікунських рад або інших управлінських рад у східно-європейському контексті, то для нас важливі дослідження зарубіжних і вітчизняних традицій у цій сфері.***

Існує велика кількість досліджень опікунства в історичній перспективі, а саме в період царської Росії, також немало праць, котрі розглядають модель опікунських рад із точки зору благодійності. Чимало авторів розглядають ролі опікунських рад у контексті розвитку моделі колегіального керівництва. Діяльність опікунських рад у дореволюційній Росії у навчальних закладах висвітлена в публікаціях Євгенії Звягінцевої [147; 146] та Олександра Лаурсона.

У пострадянський період дослідженням діяльності опікунських рад у навчальних закладах займалася низка авторів: деякі розглядали більше історичну перспективу, інші ж намагалися вивчати і сучасний досвід. Діяльність опікунських рад досліджується в роботах А. Б. Вифлеємського [98], О. В. Чіркіної [231], Н. І. Борщевої [95]. Крюкова А. А. розглядає питання опікунств у керівництві освітою. Л. Рагозіна в співавторстві з іншими дослідниками опублікували працю [180], в якій проаналізували роботу опікунських рад у західному контексті, а також надали результати якісного соціологічного опитування керівників установ соціальної сфери (освіта, охорона здоров'я,

соціальний захист, культура). В цьому дослідженні ставилася мета з'ясувати, яким чином громадяни беруть участь в управлінні організацій соціального спрямування. В ході емпіричного дослідження були розглянуті порядок формування опікунських рад, їх склад і сфера діяльності, а також бар'єри, що заважають розвитку опікунських рад.

Слід відзначити, що низка дослідників, які вивчають опікунство в контексті докомуністичного періоду, зокрема Борисов Борис Юрійович (*«Вплив опікунства та благодійності на розвиток освіти в Псковській губернії в середині XIX- на початку XX ст.»*), розглядають його як суспільне явище та як меценатство в освіті, але майже не висвітлюють його як форму структурного лідерства або форму колегіального управління. Мабуть, такий підхід до дослідження опікунства більш характерний для російських вчених. Б. Борисов, розглядаючи опікунство, також звертає увагу, що ця модель управління була характерною для представників «опозиційної» до офіційної віри групи людей, а саме – купецтва, яке, на думку автора, дотримувалося інших релігійних переконань, відмінних від офіційної церкви, вони були більш відкриті до розвитку благодійництва та освіти. Відповідно, можна підсумувати, що модель колегіального керівництва була більш характерною для європейської демократичної традиції, ніж для представників православних церков у російському контексті.

Федорова Ірина Олександрівна теж досліджувала діяльність опікунських рад, зокрема вивчала роль ради як соціальної організації у сфері освіти [207].

Валерій Радченко, аналізуючи законодавчу базу Російської імперії в середині XIX – на початку XX ст. робить висновки, що закони сильно обмежували можливість розвитку рад і з часом законодавча база ставала більш складною для їхньої діяльності.

Також є дослідження, що стосуються системи управління вищими навчальними закладами, зокрема з акцентом на обрання та роботи ректора в державних навчальних закладах [182].

Слід згадати про ще один великий дослідницький проект, присвячений темі опікунських рад, його виконували: М.А. Правдіна, І. А. Груздєв, Є. А. Терентьєв, М. Н. Ступнікова («Функціонування колегіальних управлінських органів із суспільною участю в університетах зарубіжних країн»). Ця праця розглядає функціонування опікунських рад у західних країнах досить глибоко [176]. Є ще кілька праць, які розглядають розвиток опікунських рад поза межами України, але найбільш детально такі автори: Яна Михайлова [164], Рагозіна з іншими співавторами [180], а також Олександр Іванов з іншими авторами [148].

Слід відзначити вивчення християнського лідерства – як структурного, так й індивідуального – співробітниками Санкт-Петербурзького християнського університету, в якому широко вивчається саме ця тема. Протягом багатьох років викладачі цього навчального закладу опублікували низку досліджень із названої проблематики, пізніше один із співробітників створив дослідний інститут «Hodos Institute», який спеціалізується на здійсненні дослідженні лідерства. Варто згадати таких авторів: Олександр Негров, Олексій Бєлов, Юлія Краснікова, Євген Сарапулов [170].

Особливий внесок у розвиток євангельської богословської думки в питанні лідерства здійснили західні богослови, чиї праці були перекладені на українську та російську мови, до них, зокрема, належить Олександр Строк, який спеціалізується на питаннях колегіального лідерства і біблійно-богословському осмисленні лідерства [195].

Питання аналізу церковного керівництва розглядають також: Деніел Е. Льюїс, Едмунд Клоуні, Том Маршалл [161].

Великий вплив на розуміння лідерства серед представників євангельських церков України здійснив американський євангельський письменник і дослідник лідерства Джон Максвелл, якому належить кілька десятків робіт, що в основному присвячені різним сторонам лідерства, частина з цих праць перекладені на російську або українську мови [161; 160].

Слід зазначити, що було кілька конференцій, присвячених діяльності опікунських рад. Організатором однієї з цих конференцій була Акредитаційна

асоціація (ЄААА) та Інститут підвищення кваліфікації Overseas Council у 2013 році (конференція «Богословська освіта»). У 2020 році було заплановано кілька конференцій з питання ефективності роботи опікунських рад, але через пандемію COVID-19, ці заходи були скасовані. Так, зокрема, для консультацій опікунських рад планували підключитися фахівці (експерти), які представляють організацію «The Maclellan Foundation».

В сфері аналізу діяльності світських організацій приділяється значна увага дослідженню опікунських рад як форми реалізації лідерства. Тут можна виділити кілька видів робіт.

В першу групу праць входять ті, які вивчали ***проблему колегіального управління*** (організаційного лідерства) і конкретно досліджували поради вищого керівництва в західних країнах (в окремих випадках це було вивчення опікунських рад, рад директорів або колегіальних органів церковного керівництва). До них можна зарахувати західних вчених, які вивчали цей феномен.

Джон Карвер (John Carver) досліджував роботу опікунських рад у США і з'ясував, що їхні члени часто не розуміють, у чому полягає відповідальність ради директорів та за які сфери відповідає виконавчий директор і виконавча команда. Це привело автора до бажання розробити модель взаємовідносин між радою і генеральним директором. Модель, яку запропонував Карвер і назвав «Політика ради» або «Положення про роботу опікунської ради» («Policy Governance»), визначає роботу опікунської ради (ради директорів) у вигляді письмового документу. Джон Карвер підкреслює, що для ефективної роботи організації у неї повинна бути мета (місія організації), та звертає увагу на важливість процедурних моментів у діяльності управлінської ради [14]. Праці Дж. Карвера [14; 15; 16] – базові у дослідженні роботи опікунських рад, вони, у свою чергу, стимулювали інших авторів до аналітичної роботи у цій сфері – окремі з них коротко висвітлимо нижче.

Леон Тракман (L.Trakman), декан юридичного факультету в Университеті Нового Південного Уельсу (2002-2007 рр.), проаналізував модель управління у

державних університетах США. Цей дослідник задає питання про ефективність управління в системі державних університетів і роль опікунських рад як представника зацікавлених сторін. Л. Тракман розглядає способи збільшення ефективності управління навчальними закладами і подає критику сучасних моделей керівництва, а також передбачувані способи вирішення проблеми дисфункціонального управління, а саме: залучення викладачів до управлінської ради в університеті, яка, у свою чергу, орієнтується головним чином на запрошення фахівців у фінансових питаннях і корпоративного життя; робота ради заснована на довірі між виконавчою командою і членами ради, а також підкреслюється важливість довірливих відносин всередині неї. Також автор дає оцінку моделей управління університетами в Великобританії і США та намагається знайти універсальні поради для управління відповідно до вимог часу [81].

Автор великої кількості наукових статей щодо питань вищої освіти і дослідник питань керівництва в університетах і коледжах Джеймс Тейлор (James S. Taylor) та Марія Мархадо (після заміжжя Мархадо-Тейлор, Maria de Lourdes Machado-Taylor) у своїй спільній праці «Управління у вищих навчальних закладах: погляд із США» («Governing Boards in Public Higher Education Institutions: A Perspective from the United States») вивчають і визначають параметри опікунських рад у системі вищої освіти США та дають критичну оцінку ступеня їх ефективності. Ці автори розглядають різні інституційні типи управлінських рад, зіставляють специфіку роботи опікунських рад у приватних і державних вузах США, а також розглядають роботу рад в університетах Європи [78].

Професор Університету Валенсії (University of Valencia, Spain) Джозе Гінес Мора (José-Ginés Mora) дослідив систему управління в університетах в аспекті трансформації автономії університетів, колегіальної демократії та статусу викладача у сучасній європейській освіті. Іспанський дослідник простежив сучасні тенденції в управлінні університетами [64].

Еймс МакГіннес (Aims McGuinness) [61] спеціалізується на таких окремих питаннях: управління опікунських рад, координація вищої освіти; реструктуризація систем вищої освіти; роль і обов'язки державних інституцій у системі вищої освіти й аналіз міжнародних реформ освіти. З командою експертів працював над проектами з консультування урядів щодо питань у сфері освіти за підтримки Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) і Світового банку. Він брав участь у проектах в Австралії, країнах Балтії (Естонія, Латвія і Литва), Домініканській Республіці, Єгипті, Греції, Індії, Ізраїлі, Ірландії, Казахстані, Республіці Корея, Японії, Малайзії, Російській Федерації і Туреччині. Керував експертною групою при складанні аналізу освіти в Греції (*Strong Performers and Successful Reformers in Education. Education Policy Advice for Greece*, 2011).

Фредерік Л. Лофлін (Frederic L. Laughlin) і Роберт Ендрінга (Robert C. Andringa) опублікували книгу про роботу опікунських рад «Ефективне управління для некомерційних організацій: розробка принципів та політики для ефективної ради» *(«Good Governance for Nonprofits: Developing Principles and Policies for an Effective Board»*), в якій звертають увагу на важливість для некомерційної організації мати ефективну опікунську раду. Автори звертають увагу на те, що відсутність чіткої політики управління веде до втрати репутації та ресурсів. Дослідники дають низку рекомендацій для організації роботи ради. У західних країнах саме рада наділена юридичною та етичною відповідальністю, що, відзначимо, наразі не працює в нашій країні. В Україні більшість некомерційних організацій, великий відсоток приватних підприємств та навчальних закладів ще перебувають у процесі пошуку моделей організаційного лідерства.

Професор і декан факультету лідерства в Університеті Каліфорнії (*Pullias Center for Higher Education*) Адріана Кезер (Adrianna J. Kezar) свої дослідження присвятила організаційним змінам, лідерству, управлінню та рівності у вищих навчальних закладах. У праці «Переосмислення результатів діяльності державного управління вищої освіти: результати національного дослідження

управлінських рад у Сполучених Штатах» (“*Rethinking Public Higher Education Governing Boards Performance: Results of a National Study of Governing Boards in the United States”)* розглядається ефективність роботи управлінських рад у вищих навчальних закладах на основі результатів національного дослідження. В цьому проекті були такі питання: які елементи ефективності в управлінні опікунськими радами у вищих навчальних закладах?; як співвідносяться результати роботи опікунських рад у державних університетах із показниками ефективності роботи рад у приватних ВУЗах, некомерційних та корпоративних радах? Проаналізувавши діяльність опікунських рад і рад директорів, А. Кезер представляє результати дослідження у шістьох основних напрямах їхньої роботи: 1) повістка дня ради директорів (або опікунської ради) і модель керівництва радою; 2) впливові особи в раді; 3) структура; 4) відносини всередині ради; 5) культура ради; 6) зовнішні зв'язки ради. Автор описує модель створення високо ефективної ради. У рекомендаціях щодо вдосконалення ефективності роботи ради пропонує звернути увагу на низку розроблених та опрацьованих документів і матеріалів, що регламентують діяльність управлінської ради, зокрема: 1) положення про роботу опікунських рад; 2) характерні риси управлінських рад; 3) порівняльна таблиця дедуктивних тем із літератури та індуктивних тем, які з'явилися в даних досліджень; 4) порівняння моделей ефективності діяльності різних управлінських рад [50].

Окрім вивчення діяльності рад у США, існують дослідження, пов’язані з оцінкою роботи рад у Канаді. Скажімо, Глен Джонс (Glen A. Jones), Тереза Шанахан (Theresa Shanahan) і Пол Гоян (Paul Goyan) проаналізували історію розвитку опікунських рад у Канаді, а також опрацювали дані двох національних досліджень, зробили огляд системи управління в канадських ВУЗах. У своєму дослідженні автори наводять аналіз структури управління та розкривають роль управлінських рад у ВУЗах [49].

Професор Університету в Пенсильванії (*University of Pennsylvania*) Метью Хартлі (*Matthew Hartley*) проаналізував опитування вищих навчальних закладів, в якому брали участь 146 ВУЗів. Метою його дослідження було

з'ясування, яким чином здійснюються ключові зміни: для об’єкту свого вивчення автор бере один конкретний випадок і аналізує його. Цей об’єкт аналізу підштовхнув до розуміння існування паралельних структур управління. Автор вивчає фактори, які покращують спільне управління «тіньових» структур управління та офіційних, і з'ясовує, яким чином можливо забезпечити обстановку «дружніх змін» і знизити загрози паралельних структур управління в процесі змін [44].

Фішер Хоу (Fisher Howe) – автор низки книг про роботу опікунських рад. Фішер здійснив більше десяти досліджень щодо цієї теми. Окремі його книги стосуються таких тем: розвитку стратегічного планування в опікунській раді (*«Керівництво члена Ради директорів щодо стратегічного планування» – «The Board Member's Guide to Strategic Planning: A Practical Approach to Strengthening Nonprofit Organizations», Howe, 1997),* ефективного збору фінансів опікунською радою *(«Керівництво члена Ради Правління щодо збору фінансів (засобів)» – «The Board Member's Guide to Fund Raising», Howe, 1991),* розвитку партнерства всередині ради *(«Як бути ефективним у партнерстві» – «Welcome to the Board: Your Guide to Effective Participation», Howe, 1995),* яким чином опікунська рада може організувати якісну роботу з виконавчим директором організації *(«Побудова відносин із виконавчим директором» – «The Nonprofit Leadership Team: Building the Board-Executive Director Partnership», Howe, 2003).*

Отже, у науковій літературі достатньо широко розглянуто питання функціонування опікунських рад: цю тему розглядають як автори із Заходу, так і дослідники, що зосереджуються на східноєвропейському контексті. Але слід зазначити, що західні органи колегіального керівництва в способі роботі значно відрізняються від того, яким чином організована робота в українських навчальних закладах. У сучасній Україні існує кілька моделей керівництва навчальними закладами: по-перше, це державні навчальні заклади, робота яких регламентується в основному вимогами міністерства, а з деяких питань, як наприклад, обрання ректора, особливу роль відіграють внутрішні стейхолдери. По-друге, існує група приватних ВНЗ, де основні характеристики моделі

керівництва – це пошук компромісу між вимогами Міністерства освіти і науки та інтересами засновників. Щодо того, яким чином ці ВНЗ приймають стратегічні рішення і яким чином організована модель керівництва, – у нас немає достатньої інформації. Третьою групою вузів є релігійні навчальні заклади, зокрема: православні підзвітні церкві за моделлю централізації, протестантські мають самостійність і з цієї причини кожен із ВНЗ має свою опікунську раду [211], завдяки чому саме євангельські ВНЗ більше інших запозичують модель колегіального керівництва за принципом управлінських рад.

Також розглядається питання системи керівництва навчальними закладами в докомуністичний час (період царської Росії), однак, відзначимо, розуміння історичного контексту дуже важливе, але слід звернути увагу на те, що сьогоднішня ситуація в організації роботи опікунських рад суттєво відрізняється від історичного контексту XIX – поч. XX ст.

Питання роботи опікунських рад у сучасному українському контексті на прикладі теологічних навчальних закладів, які найчастіше використовують цю модель керівництва як фактичну, а не тільки заявлену, слабо розкрите в актуальній науковій літературі.

1.2 Осмислення ідентичності та місії духовної освіти у богословських теоріях пострадянського протестантизму

Критично важливим фактором для розвитку протестантської вищої освіти стали уявлення про місійне покликання церковного навчання та виховання у всіх його основних формах. Ці уявлення розвивалися під впливом західної теології, яка надавала бачення церкви як «спільноти учнів», а всю діяльність церкви бачила як певну просвітницько-соціальну терапію, результатом якої мало б бути формування нової соціальності, заснованої на християнських цінностях і принципах.

Особливості розвитку духовної освіти в українському протестантизмі стали предметом наукового аналізу в монографії Віталія Хромця «Богословська

освіта в Україні: релігійний і світський контекст» [212]. Головною особливість цієї монографії є вичерпний комплексний аналіз змін усіх формальних аспектів української протестантської освіти у порівнянні з іншими видами богословської освіти у православних, католиків, греко-католиків та у державних і приватних університетах. Але поза увагою дослідника залишаються трансформації змісту протестантської освіти. З початку 1990-х розвиток протестантської освіти та дискусії навколо цього розвитку в богословському середовищі мали багато специфічного, і ці особливості зумовлювалися спрямованістю протестантизму не на реконструкцію традиції (як у православних і католиків), а на місію. Динамічно розвивалося загальне розуміння місії, осмислення місії церков та місії семінарій і християнських університетів. Світоглядні зміни безпосередньо відображалися на процесах у протестантській освіті. На аналогічні недоліки страждали дослідження, що передували монографії В.Хромця, серед яких найбільш важливими були стаття В.Чаплинського [214] і монографія «Ефективність богословської освіти в Україні: дослідницький проект» [184]. Між тим, важливим є комплексний аналіз теорій про місійне покликання духовної освіти у пострадянському протестантизмі з особливою увагою до дискусій у українському протестантському середовищі, у національній спільноті богословів. В рамках дослідження буде проведений аналіз процесів переходу від протестантських дискусій про форми духовної освіти до обговорення змісту і загальної спрямованості такої освіти.

Піонером у цілісному осмисленні місії церкви та місії духовної освіти в їх єдності став П.Пеннер. Сферою його зацікавлень багато років є виявлення біблійних джерел місіології, для чого він застосовує весь апарат сучасної біблеїстичної герменевтики та її численні досягнення. П.Пеннер у книзі «Навчіть всі народи… Місія богословської освіти» [174] намагається дати комплексний аналіз тенденцій розвитку богословської освіти на пострадянському просторі та окреслити вплив різноманітних чинників на цей розвиток. Книга була видана у 1999 році, але вона написана на основі дисертації, що була захищена на рік раніше. Вже у цьому дослідженні виділено концепцію місії Бога як головної

основи для всієї системи духовної освіти. Теологія місії як окрема дисципліна активно почала розвиватися у XX столітті через необхідність віднайдення нових стратегій для місіонерської роботи. Адже «християнський світ» як особливий цивілізаційно-культурний простір став «постхристиянським». Старі методи місії формувались як елементи просвітництва вищої цивілізації відносно нижчих у всіх відношеннях цивілізацій та культур. Але таке приховано колоніальне або імперіалістичне ставлення неможливе сьогодні не лише через занепад «християнського світу», а й через усвідомлення багатства місцевих культур.

Формування нових стратегій місії покликане не лише зробити її ефективною, а й має бути більш відповідним до її ідеальної моделі. Пошуки останньої привели теологію до відмови від вчення про місіонерство як діяльність Церкви (другорядну чи навіть головну) і торжества доктрини про місіонерство як здійснення діяльності Бога. Джерела такої доктрини слід шукати в неоортодоксії Карла Барта, яка підкреслює пріоритет діяльності Бога в історії за дії людини, безпідставність модерного оптимізму щодо сил людства. Згідно з цією доктриною місія не є діяльністю церкви, не є її функцією, нехай і найважливішою. Місія належить Богові, який посилає церкву на місію, яка має трансформувати життя усіх народів. Посилання апостолів, а потім і всієї церкви коріниться у внутрішньотроїчних відносинах. Посилання Отцем Сина і Святого Духа для дій, що мають сотеріологічне значення, є зовнішнім проявом любові між трьома Особами Трійці, а метою всього є явлення слави Божої. Відповідно, Бог мислиться як суб’єкт місії.

Мета місії – Боже Царство. Церква при такому розумінні стає лише інструментом місії Бога, а не метою Його діяльності. Усвідомлюється, що Бог може діяти поза Церквою, народжуючи якісь ідеї та рухи, що мають духовне значення і потім можуть бути адаптовані християнством. Або ж Бог може готувати місцеві контексти і культури до сприйняття християнства, і потрібно лише бути більш відкритими, щоб не пропустити хороших можливостей для проповіді та діяльності. Намагання побачити моменти готовності до діалогу передбачає відмову від нав’язування західних стандартів церковності. Адже у

місцевих умовах християнство може набувати нових форм, культурація та контекстуалізація можуть відбуватися цілком непрогнозованими шляхами. Головною повинна залишатися місіонерська природа християнства.

В межах християнської місії П.Пеннер вважає найбільшим завданням творення спільнот учнів Христа, шляхом до чого є не лише церковне життя, а й християнська освіта. «Зробити учнями» - це власне місіонерське завдання церкви, детально засвідчене у Новому завіті. Джерелами теології учнівства як частини місіології є ще Старий Завіт. З часу написання монографії П.Пеннера теза про те, що теорія місії Бога щодо спасіння всього світу була вже сенсом Старого Завіту повністю підтверджене дослідженнями богослова Крістофера Райта [181].

На нашу думку, на рівні загальних теоретичних основ теологія місії дає можливість нагадати, що семінарія – функція церковної організації, аналогічна до того як катехизація – функція релігійної спільноти або релігійне виховання – функція родини. Дійсно, церковна організація – це лише спільнота спільнот, і семінарія готує наставників та служителів для всіх спільнот так само, як катехизація – окремих вірних.

П.Пеннер та інші дослідники відмічають, що семінарії активно готують і рядових вірних до їх служінь, заміняючи частково катехизаційні форми навчання та виховання. Така ситуація пов’язана з тим, що у протестантських організаціях відбувся певне «перевиробництво» кадрів нових потенційних служителів. За рахунок західних спонсорів було засновано занадто багато семінарій у надії на радикальне навернення усіх прорадянських країн у протестантизм після падіння атеїстичного режиму та неспроможності інших конфесій запропонувати ефективні стратегії місіонерства, соціальної роботи, катехизації тощо.

П.Пеннер у своїй книзі все ще висловлював надію на те, що підготовлені семінаріями кадри можуть знадобитися церквам у найближчій перспективі, оскільки намічалася зміна поколінь служителів. Але звичайною стала ситуація, описана Олегом Турлаком [205]: лідери минулих поколінь висували власних спадкоємців з числа родичів та пов’язаних з собою осіб, не враховуючи фактори

теоретичної освіченості та практичної підготовленості. Громади були налаштовані на збереження нав'язаних радянською владою традицій пріоритету релігійного досвіду над теоретичними знаннями. Фактично, підготовлені кадри «виштовхувалися» в еміграцію або місії. Коли ж стало зрозуміло, що нові покоління вірних пасторам просто не охопити необхідною увагою, виникли різноманітні форми робити з молоддю, серед іншого – підготовка її до християнської активності у межах професійної, соціальної, родинної та інших активностей особистості.

Таким чином, крім формування професійних служителів виникло надання нових компетенцій християнських лідерів для тих, хто вже реалізовувався як світські професіонали. Спеціальна підготовка лідерів з числа «мирян» не мала на меті їх долучення до виконання звичайних функцій допоміжних служителів у церковних спільнотах. Звичайні помічники пастора у численних функціях діяльності власне релігійних громад були підготовлені або семінаріями (як правило – лідери музичного служіння) або у межах поглибленої катехизації в самих громадах.

Пропозиція сформувати спеціальну підготовку для можливостей християнської місії світських професіоналів виходила з переконання, що останнім потрібні специфічні навички лідерства, базові знання з теології, особливо – сучасної, розуміння можливостей і обмеженностей розвитку самостійно створених форм парацерковних організацій. Звичайно, знайшлися сміливці (М.Дубровський, М.Черенков), які взагалі бачили новим напрямком розвитку християнства формування церковних спільнот за місцем роботи [229]. Але в цілому така діяльність бачилася як додаткова для семінарій, хоча останні надавали власні найкращі кадри для організації курсів з підготовки до лідерського служіння «мирян». Необхідно підкреслити, що богослов'я протестантизму має власною невід'ємною частиною вчення про загальне священство. Але якщо раніше прояви звичайного священицького покликання бачилися у межах громад і родин, то тепер простором для його реалізації була вся світська діяльність особистості. У образі «царського священства»

професіоналів бачили продовження ідей Реформації про покликання особистості до відповідальної праці на своєму професійному місці. Але порівняно з класичним протестантським розумінням покликання, яке було справою відносин особистості та Бога, тепер покликання обов'язково включало відповідальність особистості за стан справ у її соціальних зв'язках, у спільнотах, в які вона входить, а то і відповідальність за позитивні трансформації у цілому соціумі.

Таким чином, спрямовані вітчизняною богословською освітою зусилля на забезпечення підготовки лідерів-«мирян» на початку XXI століття, були покликані розкрити у рядових вірних активність із трансформації світського простору в напрямку його наближення до ідеальних відносин Царства Божого. Теорії місії Бога та доктрина про необхідність втілення божественного у повноту життя християнина були покликані виправдати широке застосування богословської лідерології для мобілізації мирян.

Фактичне створення нових ніш для застосування богословської освіти на деякий час зняло найгостріше питання щодо необхідності оптимізації богословської освіти на пострадянському просторі. У цьому відношенні слід сказати, що особливими напрямками підготовки ставали психологічне консультування, християнська педагогіка, місіонерство, які доповнювали традиційні напрямки підготовки – пасторський, теоретично-богословський, музичного служіння. Також значна кількість кадрів була задіяна у самовідтворенні духовної освіти [100].

Однак у цілому становище виглядає критичним, оскільки розглядати власне життя як визначене певним духовним покликанням згідна незначна кількість молодих людей. Більшість розчаровані досвідом нереалізованих покликань попередніх поколінь випускників вищих духовних навчальних закладів.

За таких умов головним питанням стало налагодження стратегій розвитку богословської освіти, які максимально б реалізовували потреби у місіонерстві на всьому пострадянському просторі. Підготовка кадрів пасторів та місіонерів стабілізувалася з точки зору дотримання формальних норм за допомогою Євро-

Азійської акредитаційної асоціації, фактично створеної у 1995 році та формально конституйованої у 1997-му. Значні зусилля були спрямовані на досягнення півсотнею акредитованих начальних закладів освіти стандартів бакалаврської роботи. Важливий час було втрачено на детально описані П.Пеннером дискусії щодо бакалавра служіння та бакалавра теоретичного богослов'я. Останній мав взяти значно більше кредитів богословських та мовних предметів (на 30%). Також деякий час було втрачено через критику новаторських форм навчання з боку прихильників стаціонарної освіти. Але вже через кілька років багато семінарій почали поступово відмовлятися від стаціонарної освіти як основної, запроваджуючи комбіноване очно-заочне навчання, і різниця між бакалавратом, орієнтованим на підготовку пасторів та бакалавратом, який мав закладати підвалини світогляду богослова-науковця перестала бути радикальною.

Звичайна для кінця 1990-х років стандартизація магістратури за основними напрямками богословської та історико-церковної науки П.Пеннером оцінювалася критично. Час показав, що на рівні магістра богослови прагнуть отримати нові унікальні практичні або наукові компетенції. При практичній орієнтації магістратура мала б готувати до служіння у швидко змінюваному культурному контексті. Особливе значення отримують навички, пов'язані з місіонерством і психологічним консультуванням (духовним наставництвом). Магістратура, яка готує до наукового життя, повинна пов'язуватися не просто з вибором певної дисципліни як базової, а, бажано, з працею над визначеною тематикою особистого дослідження, яке могло б бути продовжене в аспірантурі.

Із книги П.Пеннера очевидно, що аспірантура (або розробка PhD-програм) були у планах вітчизняних протестантських духовних закладів. Однак, реалізація таких планів була можливою лише за умови об'єднання зусиль основних семінарій та християнських університетів, цілеспрямованій підтримці Заходу.

У 1995-2010 роках усі зусилля спрямовувалися на посилення бакалаврських та магістерських програм, які не потребували загальнонаціональної координації зусиль протестантських вищих начальних

закладів у єдиному проекті. Ці зусилля принесли свої плоди, і конкурентно спроможні програми вижили. Були також створені різнобічно підготовлені національні кадри викладачів, які замінили західних запрошуваних спеціалістів практично скрізь, де на це існувала добра воля. Були створені бібліотеки, достатні для забезпечення не лише бакалаврату, а й магістратури якісною літературою. Протестантські навчальні заклади до 2003 року мали значні набори на стаціонар, і під цю хвилю студентів були збудована інфраструктура самих семінарій, була припинена раніше звична практика оренди приміщень для занять. У період з 2003 по 2008-й відбувався особливо інтенсивний пошук програм, які б могли зацікавити студентів, вищі духовні навчальні заклади жили у надії на нові хвилі зацікавлення у богословській освіті [100].

Лише із світовою кризою 2008 року, коли західна підтримка радикально мінімізується, відбувається усвідомлення необхідності перебудови всієї сфери духовної освіти [229]. Остання більше не може розглядатися як самостійний фактор трансформацій місцевого протестантизму, як лідер «відкритого протестантизму», який здатен навчити усіх новим формам ефективного служіння. Семінарії визнають необхідність постійного зв’язку з церквою. Остання потрібна не лише як джерело можливої підтримки, а і як спільнота вірних, що здійснює місійне служіння в актуальному контексті. Церква необхідна семінарії вже тому що молоді покоління студентів потребували наставництва. І навіть якби якісь семінарії бажали б утримати ідеали чистого академізму, це вже не було б можливим. Сама семінарія повинна була являти собою церковну спільноту, здатну надати студентові необхідне виховання, духовну підтримку, наставництво. У 1990-ті навчання було першим завданням закладів духовної освіти: передбачалося, що студент буде всебічно вихованим ще до власного вступу до семінарії [100; 174]. Необхідність духовного формування студентів, які поступали вже відразу після закінчення загальноосвітніх шкіл, привела до кращого розуміння викладачами семінарій потреб церков. Почалися пошуки національних моделей наставництва та функціонування семінарій як цілісного організму, який у всіх своїх проявах

повинен був мати характер спільноти. Також, будучи наставниками для студентів, реагуючи на соціальні виклики, розвиваючи християнське громадянське суспільство як важливий місіонерський парацерковний феномен, національні викладачі все більше ставали «пророками» для церков та соціуму, парацерковних організацій та громадянського суспільства.

Західні дослідники, які вивчали протестантську освіту на пострадянському просторі, ще у 1997-1999 роках наголошували на необхідності більшої єдності церкви та семінарій [9; 19; 29]. Більше того, це завдання було поставлене серед п'яти пріоритетних на першій установчій конференції ЄААА, яка формалізувала цю асоціацію у 1997-му році. Тобто можна сказати, що дослідники наголошували на необхідності більшої єдності церкви та семінарії практично з самого початку розвитку богословської освіти у пострадянських умовах, але самі семінарії повністю усвідомили цю необхідність як екзистенційно важливу для них ближче до 2010 року. Для західних дослідників вже у 1997 році була очевидною необхідність більшого розвитку духовного наставництва, формування культури спільнотності. Дійсно, самі по собі формалізовані процедури проходження рівнів освіти бакалавра та магістра не надавали бажаного для церков результату. Формування національного богослова-пастора або богослова-місіонера не було можливим результатом роботи семінарій поки не було завершено становлення національних богословів-професорів. Останні роки характеризуються саме тим, що повноцінна професійна спільнота богословів вже існує, згуртована навколо ЄААА, має власне бачення церкви та місії, вміє це бачення передавати все новим поколінням студентів.

Завдяки формуванню національної спільноти викладачів, які навчалися на Заході, відходять у минуле важливі раніше світоглядні дискусії. Наприклад, після падіння СРСР багато західних викладачів у семінаріях проповідувати кальвінізм, тоді як вітчизняна традиція була близькою до армініанства. Але навчання національних викладачів на Заході відкрило їм, що існують більш цікаві дискусії, ніж суперечка між кальвінізмом і арміанством. Намагання

нав'язати вітчизняному баптизму і п'ятидесятництву кальвінізм сьогодні спостерігається лише у викладачів з Кореї. Загальним надбанням сьогодення стало визнання можливості різних позицій у суперечках щодо провидіння. Більше того, теологія сьогодення визнає світоглядно значимими та методологічно виправданими такі способи мислення, які роблять неважливими дискусії навколо кальвінізму.

Також завдяки формуванню національної спільноти викладачів створюється висока культура відповідальності семінарії перед церквою. Важливо, що церква не розглядається богословами як самодостатня реальність: вона є місійною спільною, справа якої – привести вірних до Бога, змінити звичайний соціум на радикально теоцентричний (на царство Боже). Відповідно, семінарія існує не лише заради тих цілей, які ставить перед собою церква як організація, але й заради загальної місійної інтенції самої церкви. Семінарія є функцією церковних спільнот, а церковні спільноти є функцією есхатологічного царства. Діяльність спільноти викладачів почала спрямовуватися не лише на користь Церкви, а й на користь християнської місії в цілому [100; 101].

Останнім часом дослідження протестантського богослова Мирослава Вольфа привернули увагу до спільнотного характеру есхатологічного Царства [99]. Як і у православній теології Зізіуласа, у численних працях католиків-неоавгустіанців, у творах представників міжконфесійного руху Радикальної Ортодоксії, Трійця постає спільнотою, в якій панують ідеальні відносини. Відповідно, людина може бути образом Божим і Його подобою лише у спільноті. Відносини утверджують особистість як унікальну персону, а без відносин у спільноті особистість не може бути самою собою. Також саме відносини є способом спілкування з Богом та Богопізнання. Так долається уявлення про пасивне споглядання Бога як богопізнання і уявлення про пасивне прийняття Божої благодаті. Так, Бог споглядається і прийняття благодаті є таким, що жодної активності вірний запропонувати не може. Але ці пасивне споглядання та пасивне прийняття благодаті є елементом динамічних відносин з Богом. Уподібнення Царства Божого у Біблії до спільноти розглядається як таке, що

спонукає бачити і сьогодні у відносинах між вірними у церковних спільнотах відображення майбутнього царства. Чим більше відносини у церкві відрізняються від звичайної соціальної взаємодії у напрямку наближення до ідеалу любові, тим більше церква є образом царства, а отже, і образом Трійці.

Засадниче уявлення про важливість спільнотності не могло оминути і сприйняття семінарій. Вони теж, як особлива частина церкви, мають бути спільнотами, в яких панують ідеальні відносини міжособистої взаємодії. І це мають бути не лише відносини, пов'язані із взаємодією «вчителі-учні». Важливими є відносини братства, любові, взаємної підтримки у критичних ситуаціях.

Семінарія чи християнський університет – це місце, де церква думає. А тому тут мають бути церковні дискусії, спрямовані на пошук істини та досягнення більшого розуміння себе, світу та Бога. Інтелектуальність цих дискусій не може заступати той факт, що ці дискусії є моментом у відносинах любові між членами церкви, яка у семінарії мислить. Адже кожна окрема особистість у семінарії богословськи мислить лише у зв'язку із загальними дискусіями, загальним діалогом.

Фактично сучасне богослов'я критично переосмислює ідеал Августина, який говорив що нічого не хоче знати окрім Бога та своєї душі. Християнину не можна не знати спільноти Божого народу. Бог – це певна спільнота відносин Трьох. Особиста душа виявляє себе у певній спільноті церковній та богословсько-церковній. Відповідно, відносини християнської душі з Богом завжди є елементом відносин Бога та церковної спільноти. Бог і Його народ не лише заключають завіт та виявляють вірність, проявляють любов. Бог і Його народ знаходяться у відносинах взаємного пізнання, діалогу, екзистенційно та інтерсуб'єктивно визначеного спілкування. Відповідно, якщо завданням церкви є місіонерське свідчення про Бога, у відносинах з яким знаходиться церква, то завданням семінарії стає надання все нових мов, на яких би церква могла висловлювати своє свідчення у світі, який швидко змінюється. Надання таких мов можливе лише у випадку, якщо семінарія є частиною церкви та активно бере

участь у її місії. Адже усі мови місії формуються у практиці тих діалогів церкви із різними середовищами, які відбуваються під час місії. Сучасне богослов'я приділяє велику увагу тому факту, що Павло як вчитель завжди враховував контекст при написанні власних творів та при власному благовісті у різних середовищах, що зафіксовано у книзі Діянь апостолів. Семінарія повинна виступати колективним сучасним апостолом Павлом, який однією мовою звертається до християн із іудеїв, іншими мовами – до різних груп християн, що живуть у язичницьких контекстах, специфічною мовою – до афінян, які цікавилися філософією, поезією та релігією. Якщо від апостолів із числа звичайних рибалок не можна очікувати глибини і різноманітності мов богословського місійного свідчення у діалозі із світом, то від апостолів з числа вчителів багатство мови їх свідчення очікується завжди.

Відповідно, якщо спільнота апостолів розуміла особливу місію Павла та приймала її як великий дар Божий, так і церква в цілому має розуміти особливу місію спільноти національних викладачів семінарій та приймати їх твори як вияв власного місіонерства, як власний голос, як поглиблення свого звичайного християнського свідчення. За таких умов особливого значення набувають усі форми контекстуалізації християнства, які пропонує національна спільнота богословів. Адже в цих формах проявляється не лише намагання богословів прислужитися церквам, а і їх пророчий голос, їх свідчення як громадян майбутнього есхатологічного царства.

Таке подвійне значення богословів робить зайвими деякі дискусії щодо їх ролі у місіонерській діяльності. У 1990-ті роки богослови у семінаріях часто виступали як самостійні місіонери, які нібито краще за церкви знають що і як потрібно проповідувати. Приблизно з 2005-го богослови, навпаки, намагалися прислужитися церквах у їх місійній діяльності та відмовляли семінаріям у праві бути суб'єктами місійної проповіді відносно сучасного суспільства.

До 2010 року стало зрозуміло, що будь який вищий протестантський заклад певною мірою є невеликим конфесійним університетом і покликаний до повноцінної участі у діалозі між суспільством та церквою. Семінарія або

університет не можуть замінити церкви у цьому діалозі. Але конфесійний університет є простором для дискусій між церквою та суспільством і у межах цього простору церква формує та випробовує нові концепції, теорії, стратегії для власних теорій та практик. Наприклад, стало зрозумілим, що проекти соціальних доктрин для різних протестантських конфесій не потрібно очікувати від лідерів церков, а необхідно написати у семінаріях та університетах і запропонувати церквам. Такого роду ініціативи сприяли формуванню співробітництва церков та національної спільноти богословів, адже остання все частіше ставала експертним середовищем, від якого церкви очікували нових ідей та проектів. Особливо великими ці очікування були напередодні 500-річчя Реформації, і після 2017 року спостерігаємо певну самозаспокоєність церков. Сьогодні замість того, щоб звертатися за множиною нових ідей та проектів до національної спільноти богословів, церкви часто дослуховуються до лідерів громадської думки у соціальних мережах, які презентуються власну позицію як збереження традиції, критикуючи богословів за їх нібито лібералізм, постмодернізм, релятивізм, секулярність їх світогляду тощо. Такого роду поворот після 2017 року є явищем закономірним, оскільки в останні роки спостерігається панування атмосфери «пост-правди», коли виглядає, що правим є не той, чия позиція більше легітимна з богословської та традиційної точки зору, а хто більш галасливо заявляє про власну правоту і критикує всіх інших, збираючи численні лайки і коментарі. За цих умов академічна спільнота, чужа популізму, виявляється тією Марфою, яка вірно служить церкві, але чию незамінну роль не завжди помічають. На наш погляд, популізм псевдо-інтелектуалів, які виступають з позицій нібито ортодоксії, перестане бути затребуваним церквами так само як відійшли у минуле захоплення кальвінізмом або фундаменталізмом, характерні для семінарій 1990-х років. Той певний уклон, який пережили семінарії на початку незалежності України, тепер в інших формах переживає дискурс церков. Але як у семінаріях оздоровлення наступило у минулі роки через бачення ширшої місійної перспективи, так і церкви сьогодні від популізму повертаються до власне місіонерських теорій та практик, до дієвого лідерства у суспільстві.

В цілому зараз спостерігається все більше усвідомлення того, що церква покликана не до обслуговування власних інтересів, а до служіння суспільству заради цілісної трансформації останнього. Спасіння не лише окремих особистостей, але і радикальна зміна соціуму – такою є мета діяльності церков згідно з баченням церковного життя як виконання місії Бога. Аналогічно лідери церкви покликані до служіння церкві, до формування власного етосу згідно з взірцем лідера-слуги. Такі лідери не борються за особисту владу і тому легше утверджується ідеал колективного лідерства, взірцем якого для християнства є спільнота апостолів. Також, згідно з аналогією, яка нами описана, лідери серед християнських служителів та серед християн-професіоналів покликані до служіння суспільству. Адже все суспільство з його потребами та викликами є тим «ближнім», дієва любов до якого є єдиним критерієм легітимності християнського етосу.

Формування цілісного бачення місії церкви стосовно суспільства, ролі семінарій та християнських університетів у цій місії, функцій національної спільноти богословів відбувалося поступово через великі світоглядні пошуки та теологічні дискусії. Результатами рефлексій стали не лише статті, конференції, а й спеціальні випуски журналу «Богословські роздуми» та дві колективні монографії: «Нові горизонти місії» [172] та «Нові горизонти місії-2» [173]. Також слід виділити окремі монографії і дисертації таких авторів як С.Головін [102], М.Черенков [229], Р.Соловій [193], О.Гейченко [100; 101]. Перш за все у цих рефлексіях необхідно виділити нові за своєю методологією роздуми про те, чим є церква. Традиційно звичайним для протестантського богослов’я був образ церкви як спільноти вірних, що явно відрізняються від оточуючого контексту, беруть участь у спільному богослужінні, сповідують спільне віровчення та відрізняються особливим колективним етосом. Все це вірно, і кожна автономна церковна спільнота справді є такою. Але разом із тим, за Р.Соловієм, церква – це певна подія, яка з вірними стається завдяки дії Бога, а не лише завдяки їх рішенню жити певною спільнотою та діяти у їх межах. Подієвість церкви дозволяє побачити церкву не лише як субстанційну спільноту з чітко окресленою

ідентичністю, а і як Божу епіфанію, простір певних особливих відносин людей, через які являє Себе Бог. Традиційно протестанти вважали, що церква – це невидима реальність Тіла Христового, яка являє себе виключно у окремих спільнотах, які автономні та добровільною об'єднуються у будь-які формальні союзи. Ці останні тлумачилися як щось другорядне відносно автономних церков, на чию самостійність не можна було зазіхати. Як відомо, відстоювання принципу автономії громад навіть стало однією з причин появи особливого руху в баптизмі після відомого «інструктивного листа». О.Гейченко переконливо доводить, що структури, які покликані об'єднувати автономні громади теж є церквою, теж являють невидиме Тіло Христове. Усвідомлення церковності об'єднавчих структур не слід розуміти як торжество православного впливу, але потрібно усвідомлювати як визнання реальності. Звичайно, при становленні баптизму модерний світогляд проявлявся у баченні кожної громади як автономного образу царства Божого. Але коли саме це царство розуміється як певні відносини не менше, ніж спільнота, то не можливо не бачити у відносинах між автономними спільнотами прояву церковності. Класик сучасної теології місії Л.Ньюбігін вважав, що проповідь християнства має спиратися на ті елементи культури, які підготовлені у кожному контексті Святим Духом. С.Головін вважає, що церква повинна докладати зусиль для того, щоб утверджувати гуманізм, раціоналізм, позитивні цінності. Це все потім має ставати фундаментом загальної людяності для християнства як надбудови. М.Черенков не вважає, що ці два завдання «утверджувати людяність» та «утверджувати християнськість» не можуть бути розділені.

Духовна освіта стає ефективним інструментом місії як діалогу церкви із світом. Спільна програма ЄААА та Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова з підготовки кандидатів та докторів наук дозволила ввійти у світський та міжконфесійний простори богословсько-релігієзнавчих дискусій у якості повноцінних діалогічних партнерів багатьом протестантським богословам. Також процесам утвердження місійності у богословській діяльності сприяла діяльність Ресурсно-дослідницького центру ЄААА.

В цілому, сформована у попередні роки національна спільнота протестантських богословів набула своєї завершеності та зрілості у своїх відносинах з церквами та світським науково-освітнім середовищем. Все це дозволяє в умовах сьогодення ефективно реалізовувати місійне покликання духовної освіти. Сформовано множину теорій місійного служіння духовної освіти, які спираються на богословську методологію початку XXI століття, особливо на теорії царства Божого, церкви та семінарії як різновидів духовної спільнотності. Від турботи про формальні аспекти духовної освіти національна спільнота богословів перейшла до змістовного наповнення навчання і виховання у протестантських семінаріях і християнських університетах.

1.3. Зростання ролі колективного лідерства в управління світськими та духовними навчальними закладами

Цей підрозділ нашої дисертаційної роботи присвячений аналізу моделей колегіального управління в системі вищої освіти у країнах, де ці моделі керівництва сформувалися раніше, ніж в Україні.

Протягом XX століття відбулися фундаментальні зміни в системі керівництва й організації роботи в медичних установах і вищих навчальних закладах у розвинених країнах. Система вищої освіти стала більш масовою, інтернаціональною, пройшовши етап комерціалізації, що зробило університети більш складними щодо структури організаціями [176]. Такі зміни в системі освіти призвели до появи або переоцінки управлінських рад (опікунських рад). Якщо раніше університети частіше керувалися внутрішніми радами, такими як рада університету, вчена рада, що формувалися переважно з членів академічної спільноти, то протягом XX століття в системі управління все частіше формуються ради, які складаються з зовнішніх у відношенні до академічної спільноти людей.

Залучення великого числа зацікавлених людей, інвесторів, громадських діячів та інших стейкхолдерів до управління університетом простежується в сучасних вузах західних країн. Принципи і моделі управлінських рад у сучасному світі мають велику кількість особливостей.

Ради в університетах західних країн організовані по-різному, відповідно до специфіки освіти, традиції та розвитку демократичних (інклюзивних) інститутів.

Відзначимо, що в Україні модель управлінських рад, зокрема опікунських, присутня лише в християнських семінаріях (вищих духовних навчальних закладах євангельської традиції). Державні університети працюють відповідно до норм, розроблених Міністерством освіти і науки України, приватні вузи не сформували єдиної моделі колегіального управління, частіше керуються відповідно до очікувань засновників при дотриманні обмежень, прописаних у законі про освіту.

Вищі духовні навчальні заклади в більшості своїй управляються опікунськими радами за двома причинами: (1) богословське євангельське розуміння лідерства, за яким перевага віддається колегіальній моделі керівництва; (2) вплив Євро-Азійської Акредитаційної Асоціації – міжнародної організації, яка об'єднує євангельські навчальні заклади в країнах колишнього Радянського Союзу, займається акредитацією християнських навчальних закладів та розробкою загальних стандартів до рівня освіти [236]. ЄААА розробила стандарти для колегіального управління семінаріями, які були імплементовані в більшості євангельських духовних ВНЗ [184].

При аналізі моделей колегіального управління в різних країнах особлива увага приділятиметься особливостям роботи управлінських рад (опікунським і наглядовим). Таке дослідження дозволить сформувати більш повне розуміння й уявлення про роботу рад, їх повноваження, ролі й обов'язки у відношенні до навчального закладу. Також це уможливить виділення унікальних рис ефективної роботи рад.

При описі моделей університетського управління М. Хартлі використовує метафору про голоси: моделі керівництва, в його розумінні, відрізняються відповідно до того, чий «голос сильніший» при ухваленні рішення [44]. На основі цієї метафори можна розділити управлінські ради на дві моделі: ті, які більше прислухаються до внутрішньоуніверситетської спільноти (в основному це академічне і наукове співтовариство), й ті, які складаються з зовнішніх (у відношенні до університету) стейкхолдерів (професіоналів, експертів).

У свою чергу, Л. Трекман виділяє чотири моделі колегіального управління вищими школами [81]. Коротко їх проаналізуємо.

Модель самоуправління, управління академічними працівниками (self-governance model, university governance by academic staff), яка базується на ідеї того, що центром університету є академічне співтовариство. Відповідно, саме ця група краще за інших розуміє специфіку роботи університету, тому приймати ключові рішення передусім повинні представники академічної спільноти [7; 8]. У парадигмі такого управління наявність зовнішніх стейкхолдерів (зацікавлених сторін) сприймається як втручання дилетантів у систему управління. Ця модель залишається досить впливовою, хоча і досить сильно критикується, зокрема через те, що академічна спільнота є зацікавленою стороною в моделі управління університетом (як і студенти – зацікавлена сторона, але часто з протилежними очікуваннями, принаймні в питанні ціни за оплату навчання); у зв'язку з тим, що самі університети сильно змінилися і перетворилися в складно структуровані організації, академічні працівники виявляються недостатньо компетентними в управлінській сфері. Сучасний університет стає щоразу більш корпоративним інститутом, який співпрацює з великою кількістю зовнішніх груп, таких як бізнес, державні органи, відповідно, у викладацького та наукового складу не завжди є можливість помітити інтереси всіх груп.

Модель управління опікунською радою (trustee governance). США – держава, в якій управління університетами опікунськими радами має найдовшу історію та найсильнішу традицію. Згадаємо, що перші американські семінарії та

університети керувалися саме опікунськими радами [50]. Присутність зовнішніх людей у системі управління навчальними закладами (як і благодійними організаціями чи медичними установами) вказує на наявність інклюзивних інститутів [91], розвиток громадянського суспільства і високу соціальну значущість освіти [50]. Слабкою стороною цієї моделі управління є те, що вона зазвичай не передбачає представництва, а базується на довірчому управлінні, що відповідає принципам християнського лідерства. Але разом із популяризацією цієї моделі поза межами християнських організацій вона критикується через високий рівень довіри і, отже, підвищених ризиків зі сторони інвесторів (стейкхолдерів). Деякі з дослідників звертають увагу на необхідність представництва також інтересів бенефіціарія [81].

Модель корпоративного управління (corporate governance) – система методів управління організації із застосуванням управлінських практик із приватного сектора [78]. У цій моделі керівництво університетом здійснює рада з професійних управлінців, організація вузу схожа на бізнес-корпорацію. Такі моделі почали формуватися в країнах, де роль держави в управлінні університетом було вагомою. У такому варіанті відносин між державою та університетом із часом перша з них відмовляється від статусу донора і будує стосунки в парадигмі інвестора. Формується враження, що в такій моделі важливим фактором у прийнятті рішень є фінансова ефективність (очікування ринку, орієнтованість на результат). Колегіальним органом управління в цій моделі є управлінська рада. Характеристики такої ради: невелика за чисельністю, прийняття всіх ключових і стратегічних рішень. Раді підзвітний президент (ректор) університету, а також підпорядкована й адміністрація університету [23; 43; 64]. Сама ж рада підзвітна стейкхолдерам. Слабкістю цієї моделі є відсунення академічних і наукових цілей на другий план, порівняно з пріоритетністю управлінської та фінансової ефективностей. Для цієї моделі управління іноді характерні проблеми у комунікації між радою і президентом університету через недостатню поінформованість першої з них щодо специфіки роботи вищої освіти [24].

Модель управління університетом стейкхолдерами (stakeholders government). Ця модель управління характеризується радою, що складається за принципом представництва і розділеного управління (shared governance). В межах цієї моделі рада формується з представників різних зацікавлених груп, як внутрішніх, так і зовнішніх. Внутрішні стейкхолдери – студенти, представники академічного персоналу, адміністративні співробітники. Зовнішні стейкхолдери – це випускники, представники зацікавлених бізнесових кіл, громадські організації, роботодавці випускників, представники держави тощо. Ключова ідея цієї моделі управління полягає в тому, що рада представляє інтереси основних зацікавлених сторін і в процесі прийняття рішення враховуються інтереси кожної групи або, принаймні, вона може почути думку основних зацікавлених груп [7]. Слабкістю такої моделі управління може виявитися ситуація, коли кожен із представників, захищаючи інтереси своєї групи, не готовий піти на поступки представникам іншої або не помічатиме інтереси університету в цілому [81].

Система колегіального керівництва (ради керівництва) у вищих навчальних закладах різних країн. У науковій літературі визначення управлінської ради дається таке: «Рада – це керуючий орган, який здійснює нагляд та / або контроль над виконавчим менеджментом вищого навчального закладу» [24].

Але система управління у вищих навчальних закладах відрізняється в різних освітньо-культурних контекстах і різних країнах. Відмінності рад визначаються функціями й обсягом повноважень, якими наділяються керівні органи, і самим способом формування їхнього складу.

Організація оперативного, виконавчого менеджменту університетом також має відмінності в різних країнах. Найчастіше главою оперативного керівництва (виконавчої команди) є президент (США, Японія, Франція) або ректор (Швеція). У деяких країнах (Німеччина) голова виконавчого керівництва може називатися як ректором, так і президентом. В інших випадках топ-менеджмент університету включає і ректора, і президента (Нідерланди) [176].

Якщо розглянути керівництво вищими духовними навчальними закладами України, то зустрічаємо випадки, коли керівника оперативного керівництва називають ректор, також є вузи, коли керівника називають президент, існує і використання моделі керівництва, яка включає в систему топ-менеджменту й президента, й ректора одночасно. Також у системі вищої духовної освіти євангельської традиції України відомо, коли модель керівництва змінювалася, наприклад: від моделі, коли топ-менеджмент складався з президента і ректора, до моделі керівництва з одним президентом і навпаки.

Система вищої освіти в США. Виникнення системи вищої освіти США пов'язане з традиціями європейських університетів, передусім з англійськими вузами. Велика кількість перших емігрантів приїхали в Америку через релігійні гоніння. З цієї причини перші американські коледжі готували священиків і мали сильний консервативний протестантський вплив.

Статути перших американських коледжів, принципи викладання, зміст навчального процесу, умови прийому були складені під впливом Оксфорда і Кембриджа. Основною відмінністю навчальних закладів була система керівництва: в Англії університети були державними навчальними закладами, володіючи певними формами самоврядування, а в Сполучених Штатах Америки керівництво здійснювалося за допомогою опікунських рад. Саме модель керівництва призвела до розбіжностей у системах освіти між США та Англією [164].

Гарвардський університет із моменту виникнення (1642 р.) керувався радою регентів, що складається з неакадемічних представників спільноти, яка ініціювала створення вузу та інтересам якої він мав служити [64]. Така модель вищого керівництва вплинула на зародження схожих рад в інших університетах. Культурно-богословські передумови цієї моделі керівництва пов'язані з тим, що перші студенти коледжу були представниками духовенства з громад Унітаріанської і Конгрегаціоналістської церков: для організаційної моделі цих громад характерні повна самостійність і автономія, а прийняття рішень здійснюється на основі колегіального рішення членів спільноти.

Конгрегаціоналісти заперечували необхідність не тільки вселенської, але і загальнонаціональної церкви, оскільки такі організації передбачають витратну бюрократію. Таке розуміння облаштування громад та управління конгрегаціоналісти почали застосовувати, посилаючись на приклад першої християнської спільноти.

У сучасній моделі управління навчальними закладами в США існують відмінності між штатами і вузами, однак загальною характеристикою є наявність управлінської ради (найчастіше за моделлю опікунської ради), що складається з зовнішніх у відношенні до конкретної вищої школи людей. Одним з успішних прикладів роботи опікунських рад є модель Єльського університету, де управлінський орган (Єльська Корпорація) приймає рішення про стратегію, бачення і функціонування цього відомого вузу [78].

Характеристики управлінських рад у приватних вузах США. Аналіз структури управління в приватних університетах США здійснили Тейлор і Мачабо [78], які виділили основні характеристики рад. Передусім автори відзначають, що назви рад варіюються від вузу до вузу, але їхня організація і функціонування здійснюються за моделлю опікунських рад. Їхня основна мета – контроль за діяльністю університету, відповідно до завдань її творців, а також допомога в залученні необхідних ресурсів. В окремих університетах (наприклад, у Гарвардському і Массачусетському) ради мають назву «корпорація». Опікунські ради мають доволі велику кількість членів – до декількох десятків людей. До складу ради можуть входити такі категорії: впливові випускники, представники бізнесу, репрезентанти неурядових організацій або фондів, вчені. У радах буває представництво і посадових осіб, делегатів засновників, штату або освітнього відомства. Президент університету теж входить до ради через займану посаду: в деяких радах із правом дорадчого голосу, а в окремих нарівні з іншими членами.

Опікунська рада займається питаннями бачення і контролю за ключовими аспектами управління. Перелік функцій ради може відрізнятися, але представимо основні:

- бачення і розробка стратегії розвитку університету;

- затвердження бюджету на рік, контроль за використанням фінансів, ревізія, визначення вартості навчання;

- контроль за використанням нерухомості та план реконструкцій і будівельних робіт;

- курування інвестиційної діяльності;

- схвалення відкриття нових освітніх програм і запуску нових навчальних програм, відкриття факультетів;

- розробка критеріїв до викладацького складу, можлива теж участь у пошуку нових викладачів;

- курування зовнішніх зв'язків університету з іншими інститутами, приватним сектором, державними органами і медіа;

- допомога в залученні фінансів;

- консультування президента з питань управління;

- обрання президента університету.

Засідання ради відбуваються всього лише кілька разів на рік. Між засіданнями опікунської ради функціонують комісії (комітети), які зустрічаються частіше. Комісії можуть бути тимчасові або на постійній основі. В університетах можуть існувати різні комітети опікунської ради, скажімо: щодо бюджету та фінансів, фінансового аудиту, академічної політики, взаємодії з випускниками, з питань будівництва та розвитку університетської інфраструктури тощо.

Президент університету здійснює операційне керівництво і звітує перед радою за свою діяльність.

Характеристики управлінських рад у державних вузах США (State University and Community College). Державні університети управляються відповідно до однієї з трьох моделей:

1. Консолідована управлінська рада;
2. Координаційна рада;
3. Агентство з планування [61].

Консолідована управлінська рада. Такий вид ради функціонує в 23 штатах. Його особливістю є об'єднання як координуючих функцій, так і контролюючих за щоденним управлінням навчального закладу. У цій моделі керівництва – внутрішня вузівська управлінська рада. Консолідована рада наділена найбільшими повноваженнями.

Координаційна рада як вид колегіального управління функціонує в 24 штатах. Особливістю цієї моделі є велика автономія навчального закладу. Така рада представляє інтереси держави (штату або округу) та не бере участі в безпосередньому управлінні навчальним закладом. Координаційні ради існують поряд з університетськими управлінськими радами (опікунськими радами, регентів тощо) [62].

Агентство з планування. Така модель керівництва функціонує лише в 3 штатах і є слабо поширеною. Відмінність цього варіанту рад у рівні автономії університету від держави і її впливу на тенденції в колегіальному управлінні навчальних закладів дуже незначні [61].

Узагальнимо основні риси рад у державних вузах США:

- чисельність членів ради в державних вузах значно менша, ніж у приватних університетах (зазвичай варіюється від 12 до 15 осіб);

- переважно до складу ради входять зовнішні у відношенні до університету люди (a lay board), як і в приватних вузах;

- управлінські ради в державних університетах формуються шляхом обрання, але частіше її члени призначаються губернатором штату. Відбір членів ради в державних вузах нерідко є дискусійною темою, оскільки відомі випадки відбору кандидатів на основі політичних зв'язків, що загрожує ефективності роботи [26];

- цим радам рекомендовано проводити засідання не менше 10 разів на рік по 4 години [35].

Функції рад державних університетів відрізняють залежно від штатів і університетів. Узагальнений перелік їхніх функцій може бути такий [78]:

- призначення, оцінка та зняття з посади президента;

- розробка і перегляд стратегії розвитку;
- оцінка результатів діяльності університету відповідно до цілей;
- затвердження та контроль за бюджетом;
- ревізія й аудит коштів, що здійснюється щорічно;
- захист університету від несанкціонованого втручання в його діяльність;
- підвищення репутації університету.

Тейлор і Мачабо звертають увагу на сферу ризику в управлінських радах державних університетів: зацікавленість членів ради в розвитку університету і прояв особистої відповідальності за розвиток навчального закладу [Там само]. Для зниження цих ризиків члени опікунських рад проходять спеціальне навчання щодо функціонування (ефективної роботи) рад та знайомляться зі специфікою діяльності навчального закладу.

Система вищої освіти в Канаді розвивалася в межах двох управлінських структур – корпоративної ради (corporate board) і сенату (senate). Така система повинна була підтримувати автономію університету, захищаючи його від прямого втручання державних органів і створюючи баланс між впливом суспільства на навчальний заклад та позицією академічного складу [176]. Корпоративна рада призначалася державою, представляла інтереси суспільства і була відповідальною за управління вузом. У сферу відповідальності сенату входили академічні питання [49]. Така модель керівництва давала можливість почути голос кожного стейкхолдера.

У другій половині XX століття у вищій освіті в Канаді відбулися зміни, була переглянута системи управління вищою школою. По-перше, відбулося скорочення державного фінансування, що підштовхнуло навчальні заклади до пошуку додаткових джерел фінансування. Також у цей період загострилася боротьба за абітурієнтів і студентів, а також з'явилася додаткова конкуренція між університетами в процесі пошуку академічного персоналу [25]. Тоді ж університети відчували більш високі очікування щодо якості освіти в умовах зміни економіки, вивчення нових технологій, соціального тиску в сфері підзвітності ВНЗ [49].

Зміни в суспільстві вплинули і на моделі керівництва. Нові вимоги до системи керівництва були пов'язані з очікуванням більш ефективного менеджменту і фінансового управління, що сформувало сучасну управлінську модель у Канаді – корпоративну. Принципи корпоративного управління прописані в низці офіційних документів, зокрема Канадської асоціації університетських викладачів (Canadian Association of University Teachers) та Інституту управління приватними і державними організаціями (Institute for Governance of Private and Public Organizations) [18].

Характеристики управлінських рад у Канаді. Сучасна система управління в вузах Канади має такі особливості:

- двопалатна система управління (бікамерального) є більш поширеною, рідше бувають випадки, коли управлінська рада відповідає і за академічну сферу, і за сферу вищого керівництва;

- середня чисельність членів ради становить 25-26 чоловік, що значно більше, ніж у державних університетах США;

- управлінська модель Канади розвивається у напрямку до корпоративної моделі, але організація рад залишається у парадигмі ради стейкхолдерів. Це проявляється в тому, що вона складається з великої кількості представників (стейкхолдерів) різних категорій – і зовнішніх, і внутрішніх. Зовнішні становлять більшість ради, а внутрішні включають репрезентантів від студентів, викладачів, старшого менеджменту (декани) і топ-менеджменту (президент і віце-президенти);

- зовнішні представники відбираються двома способами: частина призначається державними органами, а частина – нумераційної комісією ради.

Повноваження ради:

- визначення місії, розробка стратегії й основні напрямки діяльності навчального закладу;

- фінансове планування;

- оцінка результатів діяльності ВНЗ на основі перевірених критеріїв успіху;

- аудит і оцінка фінансової діяльності;
- оцінка діяльності президента університету;
- пошук, відбір кандидатів на посаду президента.

Сучасні управлінські ради в Канаді своїм основним обов'язком вважають: оцінку та управління ризиками, аналіз й оцінку фінансової діяльності.

Управлінська рада в середньому збирається шість разів на рік. Члени ради входять до складу комісій, яких зазвичай є 7-8 (з аудиту, фінансів, кадрів, компенсацій, виконавча комісія тощо).

Європа.

В більшості європейських країн протягом останніх 20-50 років відбулися зміни в системі управління та філософії освіти, які багато в чому пов'язані з Болонським процесом у Європі. На думку О.М. Шеховцова і Н.А. Шеховцової, основною особливістю Болонського процесу є перетворення освіти в сферу економіки, що призводить до комерціалізації освіти; інша специфіка – це автономія вузів, при цьому автори припускають, що часто вона є викликом, а не реальністю [237]. Варто тут пригадати і кілька історичних фактів літопису Болонського університету, які пов'язані з системою колегіального керівництва. Цим старовинним університетом керувала внутрішня рада, яка, на відміну від інших вузів, була представлена не професурою (асоціація професорів – universitas magistrorum), а студентами (universitas scholarium). Асоціація студентів обирала керівників та професорів [Там само].

На сьогодні в Європі сформувалися кілька моделей державного устрою, а саме: англосаксонська (парламентська монархія), «наполеонівська» (парламентська республіка), германська (президентсько-парламентська республіка) і скандинавська (конституційна монархія). Кожна з них властива для певної групи країн Європейського Союзу. Моделі державного устрою впливають на формування моделей влади і в інших сферах. Із цієї причини слід розглянути моделі управління ВНЗ у різних державах Європи.

Система вищої освіти у Великобританії традиційно передбачає різні форми управління в різних типах навчальних закладів. Дослідники британської

системи управління навчальних закладів використовують термін рада (council) [24].

В англосаксонському розумінні місця і ролі університету основою є те, що університет – це як організація, що працює в інтересах великої групи стейкхолдерів [64].

Зміни в системі управління вищими навчальними закладами в Британії відбулися, починаючи з 1980-х років, коли простежуємо комплекс реформ у системі університетського управління. Про це найбільш важливими документами є такі: доповідь Джарретта (Jarratt Report, 1985), доповідь Дірінга (Dearing Report, 1997) і огляд Ламберта (Lambert Review 2003).

Реформа освіти в Британії у XX столітті має такі основні характеристики: освіта стає більш комерційною та орієнтованою на ринок, зменшення впливу академічної спільноти, посилення ролі рад і топ-менеджменту.

Характеристики управлінських рад у Великобританії. Поєднання традиційних форм і сучасних інновацій сьогодні дало такі результати:

- чисельність рад коливається від 15 до 45 осіб, сучасна тенденція проявляється в зменшенні кількості членів ради;

- зовнішні члени ради становлять не менше половини (Education Reform Act) від загального числа. Робота зовнішніх членів не оплачується, але їх витрати, пов'язані з діяльністю ради, компенсуються;

- структура ради – змішана: частина членів ради зовнішні у відношенні до вузу, а частина – внутрішні представники вищої школи. До числа зовнішніх членів найчастіше входять представники бізнесу, а в квоту внутрішніх – представники академічного складу, топ-менеджменту університету і студенти;

- ради формуються на основі розробленої в університеті процедури відбору кандидатів нумераційною комісією. Призначення членів ради зовнішніми у відношенні до університету органами не проводиться (зокрема, представниками державних структур). Відсутність втручання державних органів у формування рад робить Великобританію країною з сильною університетською автономією. Голова ради обирається з її членів.

Повноваження управлінських рад:

- визначення місії ВНЗ, стратегії і бізнес-плану;
- розробка та затвердження цілей (короткострокових, середньострокових і довгострокових);
- контроль за фінансами та нерухомістю;
- оцінка результатів діяльності вузу відповідно до плану;
- призначення та оцінка діяльності президента й інших керівників.

Управлінська рада є органом, який відстоює інтереси університету перед державою і здійснює контроль за дотриманням у вузі державних вимог. Менеджмент університету підзвітний раді, а голова ради – державі.

Корпоративний стиль управління університетом проявляється в бікамеральній (двопалатній) системі управління, де управлінська рада наділена більшою владою, ніж вчена рада, яка, в свою чергу, відповідальна за всі академічні питання. А от управлінська рада керує ресурсами університету та роботою топ-менеджменту.

Рада збирається 4-6 разів на рік. У межах ради функціонують комісії щодо певних сфер (фінанси, аудит, інвестиції тощо), які зустрічаються досить часто і вникають поглиблено у роботу своїх ділянок відповідальності [24; 35; 6].

Система вищої освіти у Франції значною мірою детермінована «наполеонівською» моделлю державного устрою та відзначається сильною державною участю в діяльності університету, мінімальній автономії ВНЗ, керівник якого має багато обмежень у прийнятті рішень [8].

На відміну від англосаксонської моделі, французька розглядає вузи як інститути, що функціонують в інтересах держави [64]. Така модель управління відповідає функціоналістській логіці. Наступною особливістю французької моделі є наявність академічного самоврядування і розподіленого управління. Основний колегіальний орган має дорадчі функції і складається з представників університету. Третою характеристикою французьких університетів є конфедерація факультетів і слабка централізована влада університету [8].

Сьогоднішні тенденції у французькій моделі вищої освіти характеризуються такими визначальними рисами: збільшенням автономії університетів, зниженням прямого впливу держави, розвитком громадського контролю, централізацією управлінських функцій в університеті, посиленням ролі президента в управлінні вищим навчальним закладом [24].

Характеристики управління у Франції. Основні характеристики можемо так представити. Університет очолює президент, який формує виконавчу команду вузу. В університеті працюють три консультаційних органи: університетська рада, рада з навчання та академічна рада. Рада з навчання займається питаннями студентів і викладачів, академічна рада – науковими дослідженнями, університетська рада наділена широкими функціями [8].

Чисельність членів університетської ради доходить до 30 осіб.

Рада складається на дві третини з внутрішніх представників університету. До її складу входять представники чотирьох груп:

- викладачі (переважна більшість ради);
- представники адміністративної частини університету;
- студенти;
- зовнішні представники (стейкхолдери).

Внутрішні представники обираються за внутрішньою університетською процедурою. Зовнішні представники формуються з числа різних груп, як-от: представники бізнесу, профспілок, громадських організацій, територіальних громад та місцевої влади. Окремі зовнішні члени ради можуть увійти до складу за пропозицією президента університету. Рада може приймати рішення і за відсутності більшості членів [Там само].

Повноваження членів ради тривають чотири роки, студенти обираються на два роки.

Функції ради:

- прийняття статуту і внутрішніх актів університету;
- затвердження бюджету і плану розвитку ВНЗ;

- структурні зміни (відкриття і закриття факультетів, дослідницьких центрів тощо);

- академічні питання;

- оцінка діяльності університету;

- рада може дати рекомендації щодо управління вищим навчальним закладом.

Рада університету обирає президента університету, але в голосуванні з цього питання зовнішні члени не приймають участі. Відзначимо, що рада не має повноважень на зняття президента з посади, що робить її роботу обмеженою в своїх правах.

Як відзначають дослідники французької моделі освіти, ради формально мають великі повноваження, але фактично в університетах основне лідерство належить президентам університетів, які здійснюють оперативне лідерство, але також на практиці в сферу впливу президента входять і питання стратегічного планування і розвитку бачення [Там само].

Коли рада делегує більшість стратегічних повноважень виконавчому менеджменту, тобто президенту і його команді, то це призводить до об'єднання законодавчих та виконавчих функцій в університеті.

Обмеження, які має рада, роблять позицію президента більш впливовою та вагомою [Там само]. Така модель відносин між радою та президентом призводить до пасивності членів ради і до того, що вона стає фактично формальною [Там само].

Система вищої освіти у Німеччині. У цій європейській країні до кінця 1990-х років система керівництва у вузах була централізованою та підзвітною державному управлінню. На початку 2000-х система управління університетів пройшла реформу децентралізації та ВНЗ перейшли в регіональний рівень підзвітності (на рівень земель як адміністративно-територіальних одиниць). На сьогодні в Німеччині існує 16 незалежних підсистем, які мають відмінності в управлінні університетами. У різних землях реформи освіти відбувалися за різним сценарієм, але є окремі загальні тенденції:

- система управління вузу повинна враховувати інтереси стейкхолдерів;

- ВНЗ повинен бути конкурентоспроможним на міжнародному ринку;

- управління університетом має бути професійним, у системі управління повинні застосовуватися принципи дерегулювання управління. Зменшення контролю зі сторони державних структур і збільшення ролі громадських (зовнішніх) представників в управлінських радах.

Характеристики управлінських рад у Німеччині. Університетський сенат є вищим органом управління, який виконує функції законодавчого органу, складається з внутрішніх представників університету (викладачі, студенти, топ-менеджмент). Поруч із сенатом і виконавчою радою існує також університетська рада. Для розмежування понять внутрішніх рад (сенат і виконавча рада) та управлінського органу університетську раду називатимемо опікунською радою.

В університеті також функціонує виконавча рада на чолі з ректором або президентом, якого призначає опікунська рада. Процедура обрання ректора (президента) включає в себе роботу номінаційної комісії, яка працює в підзвітності до міністра освіти, котрий у більшості випадків її й створює.

Починаючи з 2014 року, простежується тенденція до збільшення ролі опікунських рад у процесі управління ВНЗ. Чисельність ради в середньому становить 8 - 10 осіб. У 14 з 16 регіональних систем управління університетами на законодавчому рівні закріплена норма про те, що половина членів опікунської ради повинні бути зовнішніми представниками. У низці університетів опікунська рада повністю складається з зовнішніх представників.

Зовнішніх членів опікунської ради призначає міністр освіти, що може відбуватися на основі рекомендацій сенату (внутрішньої ради) або відбору, який здійснює офіс міністра. Зовнішні члени – топ-менеджери приватних компаній, колишні топ-чиновники чи колишні політики муніципального або федерального рівня, представники наукових чи академічних кіл.

Функції опікунської ради в різних регіонах Німеччини і в окремих університетах відрізняються: в деяких випадках вона виконує лише

консультаційні функції, в інших – наділена великими повноваженнями. Ради, які є колегіальним органом керівництва, мають такі повноваження:

- контроль за фінансами, затвердження бюджету;
- ключові кадрові питання і зміни в структурі університету;
- затвердження стратегічного плану;
- оцінка діяльності університету;
- оцінка діяльності ректора (президента).

Скажімо, Дрезденський університет є прикладом активної ефективної роботи опікунської ради, яка дієво співпрацює з виконавчою командою.

На засіданні ради може бути присутнім представник міністра – без права голосу, але з можливістю участі в дискусії; через нього рада підтримує двосторонній зв'язок із міністром (отримання інформацію про прийняті державою рішеннях і плани діяльності університету).

Дослідники відзначають, що на сьогодні система управління університетів у Німеччині характеризується тим, що роль ректора і ради посилилися. Проте авторитет академічного сенату залишається досить впливовим у прийнятті рішень. У Німеччині зберігається традиція розподіленого прийняття рішень.

Система вищої освіти в Швеції передбачає, що більше половини ВНЗ є державними. Система управління вищою освітою характеризується централізацією управління, великим контролем зі сторони держави в розподілі ресурсів, ключових кадрових питаннях і стратегії.

На початку 1990-х років політика держави у відношенні до ВНЗ змінилася в напрямі дерегулювання вищої освіти. Це призвело до того, що університети отримали більше прав у прийнятті рішень, почала змінюватися внутрішня структура управління. Сьогоднішні норми закону регламентують наявність посади ректора, управлінської і факультетської рад. До складу ради має входити певна кількість зовнішніх представників, її головою повинен бути не ректор, а призначена державою людина.

Магістральні сучасні тенденції у вищій освіті такі: орієнтованість на запити ринку праці, курс на деполяризацію освіти і відхід від соціальної освітньої моделі [35; 78].

Характеристики управлінських рад у Швеції. Система управління вузами Швеції має такі основні риси:

- основним органом управління у ВНЗ є рада університету, яка контролює всі напрямки діяльності, роботу топ-менеджменту, стратегію і плани розвитку;

- голову ради призначає держава строком до трьох років. Головою є зовнішня у відношенні до університету людина. Найчастіше це особи, які мають політичне минуле чи є колишніми державними топ-менеджерами, нерідко колишні міністри або заступники міністра, рідше представники бізнесу або представники академічної сфери;

- число членів ради регламентовано законом і не може перевищувати 15 осіб з головою включно. Більшість із них повинні бути зовнішніми представниками. Обов'язково членом ради є ректор. Також до її складу входять внутрішні представники ВНЗ, це можуть бути викладачі та студенти;

- кандидатури зовнішніх члени ради подаються університетом на погодження та затвердження державі. Внутрішні члени обираються всередині університету без додаткового узгодження з державними органами;

- оперативне керівництво ВНЗ здійснює ректор і адміністративна команда;

- кандидатура ректора пропонується радою університету, після чого його призначає держава на 6-річний термін. Відбір кандидатів відбувається за моделлю корпоративного управління: рада університету за допомогою професійних консультантів займається пошуком, відбором або рекрутингом. Зазвичай ректор має досвід роботи в академічному секторі, частіше в адміністративній чи управлінській сферах в іншому ВНЗ;

- засідання рад відбуваються на постійній основі, практика показує, що в провідних університетах вони збираються один раз у два місяці.

До сфери відповідальності ради входить:

- розробка мети і завдань університету, визначення довгострокових планів;

- фінансові питання (бюджет, ревізія, моніторинг, планування);

- контроль за тим, щоб діяльність університету відповідала державній політиці в сфері освіти й науки;

- оцінка діяльності й аналіз якості освіти.

Підсумовуючи історію виникнення та особливості сучасного функціонування управлінських рад у вищих навчальних закладах США та окремих європейських держав, зробимо узагальнюючі **висновки:**

1. У різних країнах управлінські ради мають свої назви. Для США більш характерним найменуванням є опікунська рада, для Канади – корпоративна рада, для країн Європи – університетська рада або ж просто рада.

2. Склад ради в різних традиціях управління також має свої відмінності. Для деяких більш характерною є наявність більшості у раді з внутрішніх представників університету; в інших країнах більшість віддається зовнішнім представникам, також є форми рад, в які не залучаються внутрішні представники вузу. Сучасною тенденцією є залучення до ради більшості з зовнішніх представників. Питання складу ради залишається досить дискусійним і на практиці реалізуються різноманітні схеми та конфігурації.

3. Вид (модель) ради залежить від парадигми державного устрою, розвитку демократичних інституцій, богословських і світоглядних передумов. Існують такі основні моделі:

a) опікунська рада (trustee governance);

b) модель управління внутрішньою радою, самоврядування (self-governance model);

c) модель корпоративного управління (corporate governance);

d) рада стейкхолдерів (stakeholders government);

e) рада директорів.

2. Згідно спеціалізованих наукових досліджень [6], виділимо такі форми і види ролей управлінських рад:

a) активна роль в управлінні (планування, ініціювання реформ, розробка стратегії);

b) реактивна (реакція на пропозиції від виконавчої команди);

c) аудиторська і контролююча (контроль за прозорістю);

d) представницька (відстоювання інтересів стейкхолдерів);

e) роль державного представника (контроль за виконанням вимог держави);

f) формальна.

Аналіз діяльності вузів та функціональних обов’язків управлінських рад у країнах Заходу дозволяє узагальнено змоделювати можливі шляхи розвитку моделі керівництва в системі вищої освіти України.

Чіткою є ***тенденція автономізації університету від держави***, що в українських освітніх реаліях накладається на специфіку трьох груп вузів:

- державні ВНЗ, які мають високу залежність від держави через бюджетне фінансування, але простежується тенденція в сторону автономії;

- приватні університети мають досить широку автономію, але дотримуються державної освітньої політики. Єдиної системи управління ці вузи не сформували. Значна роль в управлінні відводитися ректору і засновникам;

- євангельські навчальні заклади до 2014 року перебували поза правовим полем, оскільки держава сприймала їх як релігійні організації і не визнавала богослов'я як науку. Починаючи з 2014 року, держава надала можливість цим навчальним закладам бути визнаними в правовому полі, але через тривалий ізоляціонізм і те, що весь навчальний процес був побудований відповідно до внутрішніх стандартів або вимог євангельських акредитаційних асоціацій, ці вузи в основному не розглядають надану можливість як необхідну норму для реформування процесу організації навчальної діяльності.

Реформування системи управління у вузах пов'язано з тенденцією до того, щоб університети ставали більш відкриті до суспільства. Залучення зовнішніх людей до участі в роботі рад дає позитивний результат. Також система управління університетами запозичує елементи колегіального керівництва і

методи корпоративного управління. Такі тенденції характерні і для управління євангельськими навчальними закладами в Україні.

Наступною характеристикою управління вузів в Європі й Америці є використання стратегічного планування та високоефективне використання ресурсів. Заявлена політика МОН України на скорочення фінансування вищих навчальних закладів неминуче підштовхне українські університети до перегляду стратегії використання державних ресурсів. Питання стратегічного планування для деяких керівників пов'язане з формальним плануванням радянського зразка, нові реалії та актуальні виклики підштовхують керівництво вузів до переосмислення стратегічного планування.

Спостерігається тенденція відходу від керівництва університетами за допомогою внутрішніх рад (послаблення ролі самоврядування) і посилення ролі рад зовнішніх представників (за принципом опікунських рад).

Іншою характеристикою є чітке розмежування ролей між управлінською радою (опікунською радою) та виконавчою командою університету. Академічні ради (внутрішні) інтегруються в систему виконавчої команди на правах консультаційного органу або є частиною управлінської ради, але зазвичай не мають основних голосів у прийнятті рішень про стратегічний розвиток університету.

В системі управління університетів зберігається процедура участі академічної спільноти. Досить часто є канали комунікації зі студентами і випускниками.

Управлінські ради залучають до своєї роботи значну кількість зацікавлених груп людей (стейкхолдерів), тому, відповідно, у членському складі наявна поліфонія думок. Спостерігається тенденція до залучення людей без академічного минулого, але які є професіоналами в інших сферах діяльності.

Чисельність рад сильно відрізняється. Проте в країнах з дуже великою кількістю членів ради простежується тенденція до скорочення чисельності та підвищення рівня активної залученості членів ради.

Способи і критерії відбору кандидатів до ради відчутно різняться: призначення міністром освіти, відбір кандидатів всередині університету, обрання самою радою. Зберігається також вид рад тільки із зовнішніх членів і тих, що складаються зі змішаного членства (внутрішнього і зовнішнього). Різноманітність у способах відбору, критеріїв та складу підштовхує приділяти велику увагу навчанню правил і специфіки роботи членів рад.

У деяких країнах ради мають лише консультативну або формальну роль, але в більшості випадків вони наділені реальними правами, повноваженнями та функціями. Переважно до функцій ради належать такі:

- затвердження місії університету;
- затвердження бюджету і контроль за його виконанням;
- питання структури університету і підрозділів;
- контроль за використанням ресурсів і нерухомості;
- контроль та оцінка роботи виконавчого менеджменту;
- призначення і зняття з посади ректора (президента) університету.

В окремих випадках цей перелік може варіюватися. Досить часто члени ради також залучені в PR (зв'язок із громадськістю в просуванні університету).

У приватних університетах переважно в сферу відповідальності управлінської ради також входить і пошук додаткового фінансування й інвестування.

У розглянутих країнах засідання рад відбуваються від 6 до 10 разів на рік. У структурі рад функціонують комісії, які працюють в окремих напрямках (фінанси, інвестиції, стратегічне планування тощо) та збираються на додаткові зустрічі, працюють за індивідуальним графіком. Часто до роботи комісій залучаються співробітники виконавчої команди або зовнішні фахівці, що не входять до її складу.

На сьогодні питання оцінки ефективності роботи опікунських рад є недостатньо вивченим. Дослідники поділяють чинники ефективності їх роботи на дві категорії:

- процедурні (яким чином організувати діяльність ради, інтервал зустрічей, взаємозв'язок із ректором (президентом) тощо);

- компетентнісні (знання, досвід, особисті якості членів ради) [176] (Правдина, и др., 2016).

Висновки до першого розділу

В результаті аналізу теоретичного осмислення сучасних християнських освітніх та виховних практик, що застосовуються у протестантських семінаріях, а також досліджується значення педагогічних новацій, що пропонуються богословами, можна зробити наступні попередні висновки.

Пропонується періодизація становлення цієї освіти з 1990 року, надається детальний аналіз кожного періоду до сьогоднішнього етапу радикальних трансформацій. На процес виникнення баптистських семінарій України вплинули західні церкви або місії, в окремих випадках – українська діаспора. Визначальний вплив здійснили представники церков, навчальних закладів та християнських вузів США. Семінарії пережили низку етапів власного розвитку, під час яких змінювалися і форми колективного лідерства. Перший етап – виникнення семінарій та узгодження роботи семінарій до уніфікованих стандартів. На першому етапі, відразу після виникнення семінарії мали дуже дружні відносини з помісними церквами, програми були дуже гнучкі й відповідали на потреби церков. Церковне керівництво сприймало ці починання як частину церковного служіння. Другий етап – екстенсивний розвиток семінарій, під яким автор має увазі залучення в роботу семінарій додаткових ресурсів і зростання семінарій, пов'язане з кількістю студентів, а для деяких семінарій – відкриття філій або виїзних програм. Цей вид зростання також був пов'язаний із тим, що семінарії почали ставати все більш незалежними від національних церков, партнерство із західними організаціями стало більш форматизованим, що найчастіше проявлялося в участі західних партнерів в опікунській раді. Третій період – переоцінка роботи семінарій. Початок цього періоду значною мірою пов'язаний зі світовою економічною кризою 2007-2008

років, а його результатом стало відновлення діалогу семінарій та церков. Четвертий період – інституційних змін – пов'язаний із реакцією української держави на болонський процес і прийняттям нового Закону України «Про вищу освіту». Розпочався процес підготовки до державної акредитації та формування культури відкритості у національному освітньому середовищі.

Показано, що сформована у попередні роки національна спільнота протестантських богословів набула своєї завершеності та зрілості у своїх відносинах із церквами та світським науково-освітнім середовищем. Формування цілісного бачення місії церкви стосовно суспільства, ролі семінарій та християнських університетів у цій місії, функцій національної спільноти богословів відбувалося поступово через великі світоглядні пошуки і теологічні дискусії.

Результатами рефлексій стали не лише статті, конференції, а й спеціальні випуски журналу «Богословські роздуми» та дві колективні монографії: «Нові горизонти місії» та «Нові горизонти місії-2». Також слід виділити окремі монографії і дисертації таких авторів як С.Головін, М.Черенков, Р.Соловій, О.Гейченко. У цих рефлексіях необхідно виділити нові за своєю методологією роздуми про те, чим є церква. Традиційно звичайним для протестантського богослов’я був образ церкви як спільноти вірних, що виразно відрізняються від оточуючих, беруть участь у спільному богослужінні, сповідують спільне віровчення та відрізняються особливим колективним етосом. Все це вірно, і кожна автономна церковна спільнота справді є такою. Але водночас, за Р.Соловієм, церква – це певна подія, яка з вірними стається завдяки дії Бога, а не лише завдяки їх рішенню жити певною спільнотою та діяти у їх межах.

Подієвість церкви дозволяє побачити церкву не лише як субстанційну спільноту з чітко окресленою ідентичністю, а і як Божу епіфанію, простір певних особливих відносин людей, через які являє Себе Бог. Традиційно протестанти вважали, що церква – це невидима реальність Тіла Христового, яка являє себе виключно у окремих спільнотах, які автономні та добровільно об’єднуються у будь-які формальні союзи. Ці останні тлумачилися як щось другорядне відносно

автономних церков, на чию самостійність не можна було зазіхати. Як відомо, відстоювання принципу автономії громад навіть стало однією з причин появи особливого руху в баптизмі після відомого «інструктивного листа». О.Гейченко переконливо доводить, що структури, які покликані об'єднувати автономні громади теж є церквою, теж представляють невидиме Тіло Христове.

Усвідомлення церковності об'єднавчих структур не слід розуміти як торжество православного впливу, але потрібно усвідомлювати як визнання реальності. Звісно, при становленні баптизму модерний світогляд проявлявся у баченні кожної громади як автономного образу царства Божого. Але коли саме це царство розуміється як певні відносини не менше, ніж спільнота, то не можливо не бачити у відносинах між автономними спільнотами прояву церковності. С.Головін вважає, що церква повинна докладати зусиль для того, щоб утверджувати гуманізм, раціоналізм, позитивні цінності. Це все потім має ставати фундаментом загальної людяності для християнства як надбудови. М.Черенков не вважає, що ці два завдання «утверджувати людяність» та «утверджувати християнськість» не можуть бути розділені.

В результаті вналізу трансформації моделей управління західними університетами і вплив цих процесів на духовну освіту виявлено зростання ролі колективного лідерства в управління світськими та духовними навчальними закладами.

Протягом XX століття відбулися фундаментальні зміни в системі керівництва й організації роботи вищих навчальних закладах у розвинених країнах. Система вищої освіти стала більш масовою, інтернаціональною, пройшовши етап комерціалізації, що зробило університети більш складними за своєю структурою організаціями. Такі зміни в системі освіти призвели до появи або переоцінки управлінських рад (опікунських рад). Якщо раніше університети частіше керувалися внутрішніми радами, такими як рада університету, вчена рада, що формувалися переважно з членів академічної спільноти, то протягом XX століття в системі управління все частіше формуються ради, які складаються з зовнішніх у відношенні до академічної спільноти людей. Залучення великого

числа зацікавлених людей, інвесторів, громадських діячів та інших стейкхолдерів до управління університетом простежується в сучасних вузах західних країн.

У світських західних університетах виділяються чотири моделі реалізації колективного лідерства: модель самоуправління, управління академічними працівниками (self-governance model, university governance by academic staff); модель управління опікунською радою (trustee governance); модель корпоративного управління (corporate governance), тобто – система методів управління організації із застосуванням управлінських практик із приватного сектора; модель управління університетом стейкхолдерами (stakeholders government). Ці моделі фактично використовуються у роботі протестантських семінарій як під впливом прикладів західних семінарій та університетів, так і через зобов’язання навчальних закладів перед ЄААА. Поступово відбувається формування сучасних національних моделей управління з усе більшим проявом рис колективного лідерства.

РОЗДІЛ 2
МОДЕЛІ ХРИСТИЯНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ УКРАЇНСЬКОГО ПРОТЕСТАНТИЗМУ

В кінці XX – на початку XXI століть активно розвивається лідерологія як частина практичної теології. Ця богословська дисципліна із західного дискурсу ввійшла у вітчизняний протестантський контекст ще в другій половині 1990-х. Дискусії навколо християнського лідерства активізувалися у другій декаді XXI століття, чому сприяє певна вичерпаність наявних шляхів розвитку лідерології, поява нових викликів перед християнськими церквами, можливість застосування для аналізу феномену «лідера» нового богословського інструментарію. У пошуках нових шляхів для розвитку лідерології представники цієї богословської дисципліни намагаються критично переосмислити напрацювання попередніх десятиліть, провадять численні опитування щодо лідерства у церквах, намагають віднайти нове знання щодо лідерства та нові практики. Такі нові знанні та практики покликані стати чудодійним засобом для якісно нового етапу церковного життя. Але кожен новий рецепт готових «технологій» стикається зі значними труднощами у практичній реалізації. Достатньо згадати відставку з поста голови мега-церкви одного з провідних теоретиків і практиків лідерології Марка Дрісколла. Не випадково, що все більше представників лідерології приходять до висновку, що лідерство – це більше мистецтво, ніж технологія. Саме такий висновок можна зробити після прочитання численних звернень до етики чеснот, до біблеїстичного розуміння лідерства-вчительства Христа і апостолів, з наступною контекстуалізацією віднайдених концептів у контекстах підготовки лідерів для сучасних церков.

Головним недоліком усіх концепцій лідерології є неврахування впливу фактору зміни соціальної свідомості у традиційній, індустріальній та інформаційній епохах. Між тим, різноманітні аспекти лідерства, які аналізуються у межах лідерології без їх прив’язки до основних цивілізаційних епох, часто можуть бути пояснені виключно тоді, коли вони будуть розглядатися

як належні до різних історичних типів лідерства. Ми пропонуємо виділяти як історично перший традиційний тип лідерства. Для нього характерними є концентрація уваги на чеснотах лідера, на його покликанні та на його харизмах. У часи модерну панувала корпоративна модель лідерства. Лідером був той, хто мав владу та ставав організатором найбільш ефективних проектів. У часи постіндустріального інформаційного суспільства формується діалогічна модель лідерства. Це лідерство, яке реалізується через мережі, через діалог, який ведеться на рівних. У багатьох аспектах діалогічна модель лідерства критично переосмислює досвід корпоративного лідерства і намагається актуалізувати надбання традиційного типу лідерства. Але в цілому на наших очах відбувається народження нового типу лідерства, який не можна вважати просто відродженням новозавітного вчительства чи оновленим харизматичним лідерством чи лідерством через виявлення традиційних чеснот. Звичайно, що аналіз того, який є новий тип лідерства значно утруднений через те, що діалогічне лідерство лише формується і потрібна значна богословська рефлексія для виділення основних рис такого християнського лідерства у добу інформаційного суспільства.

Особливо уважно традиційна, корпоративна і діалогічна моделі лідерства мають розглядатися при аналізі того як вони втілюються у християнській освіті, а також через християн – у загальноосвітньому просторі. Свідоме використання методології розрізнення трьох моделей лідерства також повинно привести до виділення тих рис, які належать до постійної «ядра» феномену християнського лідерства, в тому числі – в освіті. Прямий зв’язок між лідерологією та християнської педагогікою заданий вже тим, що християнство як таке є учнівством у відношенні до Божественного Вчителя, а покликання учнів включає у себе готовність стати вчителями, «навчаючи народи» (Пор. Мф. 28:19). Забезпечення християнського лідерства у загальному просторі освіти напряму пов’язане з готовністю сучасних теологів бути у діалозі з науковцями, філософами, інтелігенцією, надаючи все нові свідчення користі від християнства як способу мислення та способу життя.

Сама герменевтика поняття «лідер», яка звертається до етимології цього слова актуалізує смисли, характерні для традиційного світогляду. Усі тлумачення лідера як «того, хто веде», «того, хто вказує шлях» «того, хто вказує як успішно досягти кінця шляху» є глибоко архаїчними. Захоплення такими значеннями не може не викликати у нас певної стривоженості. Адже цілком аналогічними є смисли концепту «фюрер», тобто провідник у горах, який теж покликаний був вказувати шлях. Смислові сліди традиціоналістського патерналізму провокують до сповідування ідеології вождизму, яка у церквах є не менш небезпечною, ніж у світській соціальній реальності. Разом із тим, герменевтика поняття «лідера» як того, що вказує на певний шлях духовного розвитку для своїх послідовників, може мати цілком церковну спрямованість. А саме, сучасні теологи постулюють, що лідер-вчитель у своєму характері являє необхідні для християнської довершеності чесноти, заохочуючи своїх послідовників також культивувати такі ж риси характеру і навички, спонукаючи їх шукати таких же духовних харизм. Все це є актуалізацією головних елементів традиційної моделі лідерства. Здатність лідера бачити духовний шлях прямо пов’язана з такими чеснотами, які культивувалися у традиційній християнській культурі як мудрість та віра. Також здатність «бачити» і вести до побаченого майбутнього невидимого трансцендентного прямо передбачалася у тлумаченнях концепту «єпископ» у багатьох представників грецької патристики. Звичайно, що таке розуміння «єпископа» як носія особливої харизми «бачення ідеального» історично пов’язане з впливом платонівської традиції. В останній даром мудрості як бачення ідеального та мети духовного розвитку наділялися філософи як вища каста ідеальної держави, і саме завдяки наявності такої здатності на цих філософів покладався обов’язок бути провідниками для всього суспільства на шляху до довершеного способу життя.

Окрім бачення, яке пов’язане з мудрістю, необхідними є чесноти, що сприяли б втіленню у життя особистості та спільноти певних ідеальних моделей діяльності по досягненню довершених цілей. Відповідно, ряд богословів звертаються до етики чеснот та фігури лідера-вчителя як носія множини

взаємопов'язаних чеснот. У лідерології традиційну теорію чеснот актуалізує Олександр Діанін-Хавард у статті «Про моральне лідерство». На його думку, лідерство – це характер [238, с. 182], який не виникає стихійно, а формується через надбання чеснот. Для лідерів особливо важливими є класичні чесноті, такі як «великодушність, смиренність, розсудливість, мужність, самовладання і справедливість» [238, с. 183]. Лідери відрізняються тим, що ці чесноти у них розвиваються органічно, а не в результаті штучних обмежень [Там само]. Наявність духовно-моральних чеснот важлива для розвитку лідерства оскільки наявність у лідера чеснот породжує довіру [Там само], яка є умовою можливості здійснення лідерства. Також важливо, що чесноти збільшують силу лідера для реалізації діяльності групи. При цьому чесноти інтерпретуються Олександром Діанін-Хавардом як певні життєві сили особистості. При цьому автор спирається на етимологію значення чесноти як «сили» через латинське virtus. Але якщо ми звертаємося до грецького arete, то значення буде відсилати нас до «якості». Між тим, очевидно, що чеснота – це завжди певна навичка, і на це цілком вірно звертає увагу Н.Т.Райт у книзі «Бог є. Що далі?», присвяченій питанням етики. І це не просто навичка, а саме звичка швидко діяти певним чином швидко, без роздумів, у тому числі – за умов критичного дефіциту часу. Такі звички відіграють провідну роль в успіхові професіоналів, але також вони цілком затребувані у житті християнських громад. Для О.Діанін-Хаварда характерне традиційне тлумачення чеснот, яке цілком знаходиться у руслі антропології та етики Платона, Аристотеля, Томи Аквіната: «чесноти - це якості розуму, волі і серця, які надають силу характеру і стабільність особистості. Вони набуваються шляхом повторення благородних дій» [238, с. 184]. Загальна оцінка чеснот як благородних і величних сформована під очевидним впливом Аристотеля. Разом із тим, конкретні основні чесноти, які вважаються необхідними для лідера, виділяються на основі більш широкого аналізу. Констатується, що чотири платонівські чесноти розсудливості, мужності, справедливості та володіння собою є дійсно важливими, а також у якості головних відмічені в біблійних книгах мудрості. Інші чесноти або походять від Аристотеля (наприклад,

великодушність) або є власне релігійними (наприклад, смирення). Цілком із традиції походить тлумачення чеснот, коли вони приписуються сучасному християнському лідеру. «Розсудливість допомагає приймати правильні рішення. Мужність допомагає триматися обраного курсу і не піддаватися різним тискам. Самовладання допомагає підкоряти емоції і пристрасті духу і вкласти енергію пристрастей у виконання своєї місії. Справедливість дозволяє віддавати кожному належне і входити в серце кожної людини. Великодушність дозволяє усвідомити свою місію і ставити високі задачі перед собою та іншими. Смирення дозволяє долати егоїзм і служити іншим» [с. 185]. Можна сказати, що чотири класичні чесноти задають те, якою має бути людяність у її проявленості в особистості. А великодушність та смирення є тими якостями, що характеризують лідера. «Лідери визначаються за ступенем їх великодушності та смирення. У них завжди є мрія, яку вони незмінно перетворюють в бачення і місію. Саме великодушність - спрямованість духу до великих цілей - повідомляє розуму це піднесений стан. Але лідерство полягає в чомусь більшому, ніж просто в мистецтві мислити глобально. Лідер завжди є слугою - слугою людей в своєму професійному, сімейному і соціальному оточенні, своїх співвітчизників і, нарешті, всього людства. А сутність служіння - це смирення. Лідери, які вправляються в смиренні, поважають вроджене гідність інших людей, особливо тих, хто бере участь в їх справі. У лідерстві великодушність і смиренність йдуть рука об руку. Великодушність народжує високі задуми, смиренність направляє ці задуми в русло служіння іншим» [238, с. 186]. Таке розуміння лідерства є глибоко традиційним [238, с. 187], задається християнським розумінням смирення і послуху, які культивувалися особливо широко у католицькій церкві. Наголос на великодушності та смиренні покликаний стимулювати жертовність лідера, і тому вони є формально-зовнішніми проявами такої чесноти як любов. Останнього теоретики лідерології не помічають. Також ми не бачимо у них проявів розуміння тієї нової етики чеснот, яка розвивається у сучасній теології доби постмодерну та передбачає певну релятивізацію етики. Теоретики лідерології намагаються показати внутрішню мотивацію, яка б наново спонукала

дотримуватися усіх приписів релігійної етики, а не бажають переформатування етики у напрямку визнання відносності традиційних християнських норм. Така позиція відображає не лише установки окремих теоретиків, а й настрої вітчизняних християнських громад. Цілком вірно лідерологи вказують на той факт, що чесноти великодушності та смирення сприяють формуванню довіри у відносинах, що є умовою можливості лідерства. Разом із тим, дискусійним є віднесення цих чеснот до «чеснот серця», що доповнюють чесноти розсудливості, мужності, справедливості та володіння собою які є «чеснотами розуму і волі». Великодушність є скоріше не релігійною, а соціальною чеснотою, що характеризує аристократію [239, с. 421]. Смирення, навпаки, стосується відносин людини та трансцендентного Бога, виникає внаслідок усвідомлення особистістю неможливості досягти етичного ідеалу [239, с. 443]. Відповідно, релігійне смирення у відносинах лідера лише проявляється, а не виникає. Усвідомлення власного покликання як служіння пов’язане із смиренням, але не є його сутністю. Як вірно підкреслює Ф.Нембріні смирення народжується у відносинах духовного батька із Небесним Отцем, і тоді воно є відносинами довірливого і люблячого синівства. Те, що духовні діти готові йти за своїм духовним батьком – наслідок того, що вони бачать його відносини з Богом. Такого роду звичка не покладатися на себе, але мати всю надію на Бога відрізняє справжнього лідера. Але не обов'язково носій цієї звички виконує роль слуги для всіх. У важкі часи він може брати на себе відповідальність за цілі спільноти, виводячи їх із криз як Мойсей євреїв з Єгипту. Звичайно ж, батьківство вимагає великого смирення та є певним служінням, але перш за все воно є любов’ю та відповідальністю. Не дивно, що традиційне розуміння лідерства передбачає патерналізм, нехай і у м’якій формі, у тому відношенні, що лідер керує за допомогою авторитету, а не через формалізовану владу [238, с. 188]. В цілому риси традиційної моделі лідерства в основному в лідерології називаються моральним лідерством. Слід сказати, що дійсно у пропозиції бачити риси лідера як чесноти його морального характеру. Але якщо лідери втрачають перспективу в якій реалізується кожна з цих чеснот, то лідерство перетворюється з

морального на маніпулятивне. І тоді маємо справу не з відродженням традиційного морального лідерства, а з формальним реконструкторством, засобами впливу якого стають різноманітні форми насилля. Такого роду квазітрадиційне лідерство здійснюється у деяких православних і протестантських громадах, привносячи великі виклики не лише духовного, а й геополітичного порядку. Справжнє лідерство, як і справжнє батьківство, спрямоване не максимальне розкриття талантів «дітей» [238, с. 190], тоді як патерналізм у сучасних умовах викликає намагання закріпити власне становище лідерів за будь-яку ціну (звідки придушення талантів або вигнання нових лідерів з громад). Духовне батьківство і патерналізм розрізняються аналогічно до того, як розрізняються традиція і традиціоналізм. Як правильно зазначав Ярослав Пелікан, «традиція – це жива віра мертвих, а традиціоналізм – це мертва віра живих». Надання можливості розвиватися «духовним дітям» є не лише певною чеснотою лідера, а і метою його діяльності. Це різко відрізняється від цілей лідерства доби модерну, коли головною є загальна ефективність «церковної корпорації» у її діяльності. Якщо вирішальними були інтереси церковних інституцій, а не особистостей, то часто рядові вірні та лідери страждали від того, що інституції нав'язували їм сліпий послух організації. Таким чином, виникала ситуація, яка характерна і для багатьох світських інституцій: заради вірності абстрактним ідеалам люди розглядалися як «витратний матеріал». Після зростання впливу екзистенціалізму в XX столітті релігійні організації вже більше не можуть експлуатувати схильність релігійних людей до смиренних послуху і самопожертви. Смирення є можливим лише там, де є глибоко розвинуті міжособистісні відносини, подібні до родинних. Забезпечити формування відповідної атмосфери, що християнські спільноти були пронизаними духом родинності – це завдання лідерів, з якими вони не завжди справляються. Теоретики сучасної лідерології підкреслюють, що формування і розвиток усього комплексу чеснот, необхідних для лідера є наслідком не втілення певних технологій, але є значно більш складним процесом, який вимагає великої свідомої відповідальності, створення комплексу навичок. Разом із тим, оскільки

чесноти породжуються навичками діяти певним чином, теоретики сучасної лідерології визнають наявність широких можливостей практично для всіх християн бути моральними лідерами.

Певний парадокс полягає у тому, що традиційна етика чеснот була пов'язана з теорією про необхідність приборкання пристрастей та використання їх енергії для досягнення ідеальних цілей. Цілком вірно М.Шелер відмічав, що самі по собі цінності не мають енергії для власного втілення, а потребують людської діяльності, яка стимулюється волею та почуттями. Платон вважав, що воля і емоції уводять розум і людину в цілому від божественного, але їх приборкання через формування чеснот надає правильної спрямованості особистості. Перетворення пристрастей душі для надання їй енергії духовного розвитку було постійною темою у мислителів грецької патристики. Для нас важливо, що вся ця проблематика не цікавить сучасну лідерологію. Внаслідок неусвідомленого впливу модерну, представники лідерології вважають, що особистість сама по собі може втілювати розвивати чесноти, докладаючи систематичних зусиль. Ми не беремося судити, хто є правий у цій проблематиці, але лише констатуємо, що сучасна етика чеснот лідерологією використовується лише частково.

Корпоративна модель християнського лідерства, характерна для доби модерну передбачає формалізацію ролі лідера. Церковні спільноти розглядаються як організації, які є аналогічними до світських підприємств. Так само вони ставлять цілі, долучають людські та матеріальні ресурси, досягають поставлених цілей, перевіряють ефективність власної діяльності тощо. Разом із тим, від кожного окремого християнина вимагається бачення церковної спільноти не як соціального механізму, на який вже вона перетворена, а як органічної єдності. Такого роду бачення є необхідним для формування особистої відданості організації. Це є часте явище у корпораціях доби модерну: крайня формалізація функціонування корпорації сполучається із вимогами служити корпорації як неформальній спільноті. Оскільки часто неможливо надати рис неформальної органічності самій корпорації, то об'єктом до якого виховується

відданість може виступати щось більш абстрактне: множина цінностей, ідеалізований спосіб життя, чудодійні засоби впливу тощо. Цікаво, що часто формування культури відданості та командного духу відбувається взагалі за методиками, у яких люди скоріше відіграють роль піддослідних тварин, ніж повноцінних особистостей. Дуже частим явищем є те, що сама корпорація використовує кожну окрему особистість нераціонально з одного боку та не показує необхідної солідарності з членом корпорації у разі необхідності задоволення його особливих потреб. Таким чином, формується певна культура лицемірства, коли від особистості вимагається раціональне служіння корпорації та ірраціональна відданість їй же, але у відповідь сама особистість не може ні на що розраховувати. Сказане може стосуватися не лише особистостей, а й спільнот, що входять до більшої корпорації. Так, організація одного з теоретиків лідерології М.Дрісколла, що будувалася як мега-церква розпочала підвищення ефективності людських і матеріальних витрат із скорочення соціальних програм як затратних і нерезультативних. Потім перейшла до відмов у поставленні молодіжних та додаткових пасторів у спільноти. У результаті у членів церкви виникало два питання. Перше було чисто моральним: навіщо існує церква, якщо вона відмовляється виконувати євангельські приписи, але спрямовує усі матеріальні та людські ресурси на залучення нових членів? Друге питання було більш еклезіологічним: навіщо окремій трьохтисячній спільноті вкладати у центральний офіс та його програми, якщо їй забороняється найняти ще одного пастора? Цікаво, що розпуск мега-церкви М.Дрісколла був пов’язаний не лише з цими проблемами, а з особистим волюнтаризмом лідера, його важким характером. Формування культури християнського лідерства значно утруднене в умовах, коли церква розуміється як корпорація. Лідер може бути вкрай свідомим необхідності сумлінно виконувати свої обов’язки, бути слугою всім, але церковна спільнота все одно перебуватиме у кризі та страждатиме від прихованої гордості лідера. Так було з католицької церквою у часи Пія XII, так часто буває з різноманітними церковними спільнотами різних традицій, у яких одноосібний лідер переконаний у тому, що він гарний слуга усім, але в

реальності він стає причиною комплексної стагнації. При подолання таких негативних явищ церкви звертаються до колективного лідерства, застосовуючи механізми скликання соборів, пасторських рад тощо. Часто ці механізми дозволяють церковним корпораціям краще усвідомити власну ідентичність та ефективніше себе позиціонувати у контексті. Разом із тим, саме по собі колективне лідерство, відірване від інших засобів переосмислення феномену лідерства, не гарантує успіху для церковних спільнот. Актуалізація традиційних рис лідерства, органічна при плеканні дійсної спільнотності, теж не завжди виявляється ефективною. Церкви приходять до необхідності врахування характеру сьогоднішнього суспільства для формування нових стратегій лідерства.

Діалогічна (мережева) модель лідерства виникає багато у чому стихійно, але деякі спроби осмислення цього нового різновиду лідерства наявні у роботах закордонних та українських богословів. Сьогоднішнє суспільство розуміє встановлення соціальної правди та вироблення ефективних стратегій практичного розвитку як результат дискусій, які відбуваються у суспільстві як постійній комунікації. В постіндустріальну епоху головною цінністю стали знання. Але скрізь, де ці знання виходять за межі експериментальної перевірки та розрахунку, вони стають предметом обговорення та домовленостей. Г.Гьосле підкреслює, що у історії людської думки змінилися три епохи: об’єктивістського мислення, суб’єктивного мислення та інтерсуб’єктивного мислення. Метафізичне мислення першої епохи передбачало наявність об’єктивної істини як світу ідей, що або самостійно існував або був думками Бога. У другу епоху критерієм істини слугував розум або досвід особистості, який піддавався універсалізації та мав значні претензії на постійну значимість. Третя епоха наступає після усвідомлення провідної ролі мови для людського мислення та факту, що мова існує як динамічна реальність у її здійсненні: правила мови визначаються комунікативною прагматикою, а прагматика у свою чергу обмежена правилами конкретної мови. Українські богослови визнають, що релігійне мислення вже фактично перейшло до інтерсуб’єктивної парадигми.

Більше того, навіть теологічні уявлення попередніх десятиліть інтерпретуються як результат згоди спільнот. Особливу роль у визначенні цієї згоди відігравали та відіграють наративи, які спільноти розповідають про себе, Бога, світ, боротьбу добра і зла, спасіння, майбутнє Царство Боже. Відповідно, традиційна та модерна моделі лідерства розвивалися саме як приховано інтерсуб'єктивні, як сформовані під впливом наративів та концептів, які наративи несли в собі. Таке бачення дозволяє зрозуміти джерела натхнення для лідерства у попередньому поколінні. А саме, наративи про навернення всього пострадянського простору внаслідок небувалого раніше духовного відродження більше спонукали до дій, ніж просто приклади чеснот попередників чи модерні уявлення про обов'язок проповідувати. Залежність богословського розуміння лідерства від наративів та інтерсуб'єктивної згоди членів релігійних спільнот у дійсності були постійними, але лише а кінці XX – на початку XXI століть цей факт було визнано відкрито.

Перехід до діалогічної моделі лідерства як свідомо прийнятої парадигми світогляду відбувається в основному через критику модерного сприйняття лідерства як менеджменту. Дійсно, у XX столітті зростання християнських місій, а потім і церков, часом планувалося і здійснювалося за аналогією з світським плануванням, характерним для корпорацій. Культура менеджменту підміняла культуру спільнотного життя. Залучення до громад та життя у них відбувалися за певними технологіями, значення яких абсолютизувалося. Людина потрапляла у певний полон, характерний для модерної свідомості: на тлі наративів та великий ідей конкретна людина могла ставати предметом для механічного інструментального впливу, а це вело до того, що вона відчувала себе не унікальною особистістю, а рядовим індивідом, у всьому подібним до інших. Тому відмова від модерного сприйняття лідерства пов'язана з визнанням цінності міжособистих відносин, наголосом на унікальності кожного голосу в спільноті. Лідерство сьогодні має бути спрямоване на розкриття талантів кожної особистості. Відповідно, закономірним є перехід від монологічності у спільнотах (правий завжди представник керівництва) до поліфонії (важливо почути всіх та виявити вічну істину під час практичної дискусії у громаді). Саме життя

спільноти, яке звичайно розцінювали як ритуальне, соціально-етичне, моральне тепер описується як практики, в якій спільнота виявляє саму себе, усвідомлює власну ідентичність, формує своє ставлення до Бога та світу. Лідер виступає не як пастир, що має послідовників, а як провідний член громади лідерів, із яких кожен має унікальну роль та унікальне покликання.

Корпоративна культура взаємодії в суспільстві змінюється на мережеву культуру як основний спосіб спілкування. Рівноправність лідера та послідовників є реальністю незвичною для лідерів, вихованих у старій парадигмі. Тому формально визнаючи нову ситуацію, вони постійно пропонують певні проекти, при реалізації яких передбачається їх особлива відповідальність, їх керівні та контролюючі функції. Між тим, мережева взаємодія передбачає більшу роль спілкування, яке є творчим, виявляє лідерів вже під час різноманітних процесів, показує невідомі раніше можливості. В цілому у межах мережевої культури лідер не претендує на владу, але дії через налагодження ефективних зв'язків між усіма зацікавленими сторонами. Наслідком лідерства є значне зростання результативності, оскільки при взаємодії можуть виникати ситуації, коли зусилля кількох людей дають прогрес не у вигляді суми їх діяльностей, але значно більше, часто – у рази. Феномен ефективної синергії мережевих спільнот давно відомий із діяльності творчих спільнот. Але лише зараз він почав враховуватися в економіці, в політиці, в релігійно-церковній сфері.

За часів мережевої взаємодії особисте лідерство передбачає здатність формального керівника ділитися власними повноваженнями для напрацювання нових ідей та їх втілення у життя. Пострадянська культура відрізняється тим, що відмова від корпоративної моделі відбувається з великими труднощами. Більше того, для ряду церков і освітніх проектів характерними є авторитарні тенденції. Останні походять як від радянських моделей поведінки, так і від деяких харизматичних проектів. Між тим, надання повноважень навіть молоді, при певному збереженні контролю та наставництва, дає чудові результати в будь-яких обставинах.

Мережева структура церковності повертає соборовість до всіх елементів церкви – до помісної громади, до церковних об’єднань, до семінарій, до місій. У межах цих мереж постійно відбувається діалог серед віруючих. Також діалог стає засобом взаємодії церковних мереж із «світом». Діалог усвідомлюється як можливість прояву істини, і це відповідає давнім філософським та богословським уявленням про педагогічну цінність спілкування, необхідність самостійного духовного пробудження учнів при спонуках від спілкування з вчителями. При цьому вже Платон підкреслював, що значення вчителя пов’язане не стільки з ним самим, скільки з цінностями, які він у собі являє для учнів. Також все більш важливим стає практичне підтвердження заявлених цінностей, оскільки важливим є свідчення не самими лише словами, а своєю особистістю, своїм способом життя, дій та спілкування. Як під час Єрусалимського апостольського собору при діалогічному спілкуванні спільноти знаходять рішення найскладніших проблем найоптимальнішим чином. Релігійне та богословське пізнання в інтерсуб’єктивній парадигмі визнається суттєво залежним від мови та її використання, а, отже, саме пізнання розгортається у спільнотах, що використовують цю мову та ведуть діалог, і це пізнання відбувається за типом герменевтичної спіралі (Р.Осборн).

У межах мережевої взаємодії між вірними лідер вперше діє цілком і повністю як лідер-слуга. Адже у традиційному та модерному типах церковних спільнот лідер завжди ніби сходив до ролі слуги, зазвичай завжди будучи провідником. Тепер у мережевих дискусіях та практиках дійсно слід служити усім заради пробудження їх потенціалу, реалізації цього потенціалу та породження нових поколінь лідерів. Фактично лідер стає модератором соціальних дискусій та практичних дій, в яких має розкриватися потенціал кожного члена спільноти. І це модерування є служінням, а не владою. Деякі католицькі та православні автори уподібнюють сьогоднішню церкву до саду, а вірних – до прекрасних дерев. Лідер – це лише садівник, який може допомагати деревам рости. І частою помилкою корпоративного і традиційного способів здійснення лідерства було те, що лідери мислили себе як частина самого саду і

намагалися досягти результатів через маніпуляції з деревами, підміняючи їх самостійне зростання власними зусиллями. Все це вбивало сад, перетворювало його на музей дерев'яних скульптур, а не на прекрасний образ раю. Але навіть у традиційному лідерстві існувало розуміння необхідності стимулювати самостійний розвиток всіх вірних, перетворення їх на повноцінних суб'єктів позитивних змін. В часи мережевих інституцій все більше усвідомлюється потреба у масовому лідерстві. Ширяться рухи християн-професіоналів, які б ставали лідерами у певних сферах життя, були проактивними, були «агентами змін». У протестантизмі уявлення про масове лідерство рядових вірних викристалізувалося після поширення католицького вчення про «апостолат мирян». Для нас особливо важливими є уявлення про християн-професіоналів із сфери освіти, які могли б змінити всю українську світську систему виховання та освіти, посилити конфесійну освіту. Разом із тим, відмітимо, що потенціал кожної окремої особистості залишається не таким значним, як розраховували засновники руху християн-професіоналів або ініціатори «Школи без стін». Певні імпульси затухають без формування загального бачення. Останнього немає, бо протестантські церкви відстають у формуванні ефективного контекстуалізованого соціального вчення, не мають власних цілісних національних стратегій. Підкреслимо, що саме у межах інтерсуб'єктивного вироблення рішень можливими є формування соціального вчення національних протестантських об'єднання та напрацювання міжконфесійних стратегій, зокрема і щодо освіти. Інтерсуб'єктивна спільнотність та постійний діалог мають бути основою для розвитку конфесійних семінарій. Кожна семінарія повинна стати спільнотою викладачів та учнів. Таке завдання перед собою ставили заради виховних цілей представники традиційної та модерної теології. Однак зараз існування семінарії як спільноти є умовою можливості існування духовного навчального закладу. Серед іншого реалізації діалогічної парадигми, зокрема, приводить до зростання ролі опікунської ради як важливого органу спільнотного керівництва семінарією.

Отже, відповідно до зміни епох у загальному розвитку соціальності трансформувалися моделі християнського лідерства взагалі та в освіті зокрема. Відповідно, необхідно виділяти (1) характерну для домодерну традиційну модель, засновану переважно на теології чеснот; панівну в добу модерну корпоративну модель лідерства, засновану на виконанні формальних правил всіма членами вертикальних структур та проектів; звичайну в постіндустріальну епоху діалогічну (мережеву) модель, що передбачає спільнотне лідерство як сучасну реалізацію ідей теології спілкування та теорії загального священства. Усвідомлення можливостей застосування у межах діалогічної моделі елементів моделей попередніх епох робить можливою спадковість не лише у лідерології, а й у теології освіти.

Висновки до другого розділу

Здійснено аналіз досягнень вітчизняної богословської лідерології. В кінці XX – на початку XXI століть активно розвивається лідерологія як частина практичної теології. Ця богословська дисципліна із західного дискурсу ввійшла у вітчизняний протестантський контекст ще в другій половині 1990-х. Дискусії навколо християнського лідерства активізувалися у другій декаді XXI століття, чому сприяє певна вичерпаність наявних шляхів розвитку лідерології, поява нових викликів перед християнськими церквами, можливість застосування для аналізу феномену «лідера» нового богословського інструментарію. У пошуках нових шляхів для розвитку лідерології представники цієї богословської дисципліни намагаються критично переосмислити напрацювання попередніх десятиліть, провадять численні опитування щодо лідерства у церквах, намагаються віднайти нове знання щодо лідерства та нові практики.

Історично першим був традиційний тип лідерства. Для нього характерними є концентрація уваги на чеснотах лідера, на його покликанні та на його харизмах. У часи модерну панувала корпоративна модель лідерства. Лідером був той, хто мав владу і ставав організатором найбільш ефективних проектів. У часи постіндустріального інформаційного суспільства формується

діалогічна модель лідерства, яке реалізується через мережі, діалог, який ведеться на рівних. У багатьох аспектах діалогічна модель лідерства критично переосмислює досвід корпоративного лідерства і намагається актуалізувати надбання традиційного типу лідерства. Але, в цілому, на наших очах відбувається народження нового типу лідерства, який не можна вважати просто відродженням новозавітного вчительства чи оновленим харизматичним лідерством або лідерством через виявлення традиційних чеснот. Звісно, що аналіз того, який є новий тип лідерства, значно утруднений через те, що діалогічне лідерство лише формується і потрібна значна богословська рефлексія для виділення основних рис такого християнського лідерства у добу інформаційного суспільства.

Особливо уважно традиційна, корпоративна і діалогічна моделі лідерства мають розглядатися при аналізі того, як вони втілюються у християнській освіті, а також через християн – у загальноосвітньому просторі. Свідоме використання методології розрізнення трьох моделей лідерства також повинно привести до виділення тих рис, які належать до постійного «ядра» феномену християнського лідерства, зокрема – в освіті. Прямий зв’язок між лідерологією та християнською педагогікою заданий вже тим, що християнство як таке є учнівством у відношенні до Божественного Вчителя, а покликання учнів включає у себе готовність стати вчителями, «навчаючи народи». Забезпечення християнського лідерства у загальному просторі освіти напряму пов’язане з готовністю сучасних теологів бути у діалозі з науковцями, філософами, інтелігенцією, надаючи все нові свідчення користі від християнства як способу мислення та способу життя.

Інтерсуб’єктивна спільнотність і постійний діалог мають бути основою для розвитку конфесійних семінарій. Кожна семінарія повинна стати спільнотою викладачів та учнів. Таке завдання перед собою ставили заради виховних цілей представники традиційної і модерної теології. Однак зараз існування семінарії як спільноти є умовою можливості існування духовного навчального закладу. Серед іншого, реалізація діалогічної парадигми, зокрема, приводить до

зростання ролі опікунської ради як важливого органу спільнотного керівництва семінарією.

РОЗДІЛ 3
СПЕЦИФІКА РОБОТИ ОПІКУНСЬКОЇ РАДИ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКИМИ ЄВАНГЕЛЬСЬКИМИ СЕМІНАРІЯМИ: ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОЛЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ ПОСТРАДЯНСЬКОЇ ДУХОВНОЇ ОСВІТИ

На початку розділу підкреслимо: на основі попереднього польового дослідження з'ясувалося, що виникнення опікунських рад у євангельських теологічних школах України, в більшості випадків, виникло завдяки зовнішньому впливу. У різних теологічних ВУЗах це могли бути різноманітні чинники, а саме: 1) через західні партнерські організації, 2) за рекомендацією церковного Союзу (центрального органу управління церковним життям), 3) за рекомендацією ЄААА. Вплив західних партнерських організацій є найпоширенішою причиною у цьому процесі.

Нормативна база для організації роботи рад багатьма семінарії була перероблена на основі рекомендацій ЄААА. При аналізі специфіки роботи опікунських рад у процесі управління українськими євангельськими семінарії, на нашу думку, доцільно розглянути і порівняти розуміння цієї роботи членами опікунських рад та ректорами.

У цьому розділі дисертації представлені результати емпіричного дослідження: інтерв'ю з ректорами євангельських семінарій (різних баптистських навчальних закладів, акредитованих у ЄААА) та з членами опікунських рад трьох баптистських семінарій України. Методом напівструктурованого інтерв'ю було опитано всього 31 людину: 14 ректорів (5 ректорів входили також у число респондентів членів опікунських рад, а 9 ректорів були опитані тільки як керівники семінарій) і 22 члени опікунських рад трьох семінарій.

Опитування ректорів було проведене в два етапи, а саме: 9 ректорів було опитано в 2015 році і 5 ректорів – з липня по листопад 2018 року.

Члени опікунських рад були опитані з липня по грудень 2018 року. Слід зазначити, що члени опікунських рад – це в основному церковні пастори, керівники церков Баптистського союзу України, представники спонсорських західних організацій, які підтримують служіння семінарій. Також у число членів рад однієї з семінарій увійшли пастори-студенти (чотири члени опікунських рад одночасно є студентами, тобто, вони – одержувачі освітніх послуг та члени опікунської ради як керівного органу семінарії). Присутність студентів в опікунській раді є, радше, винятком, ніж правилом. До вибірки потрапили також члени рад, які є за своєю професією бізнесменами (1 респондент) і юристами (1 респондент), а не професійними служителями. П'ять респондентів є викладачами семінарії, пасторами і входять до опікунської ради.

Опитані ректори представляють такі міста і регіони: Київ, Кременчук, Північний Кавказ, Мінськ, Санкт-Петербург, Запоріжжя, Донецьк, Краснодар, Одеса. Усі ректори представляють семінарії баптистської традиції і мають партнерські відносини з ЄААА.

Опитування членів опікунських рад було проведено з представниками трьох семінарій: Кременчука (КЕС), Запоріжжя (ЗБС) й Одеси (ОБС).

Вибірка формувалася, виходячи з таких визначених параметрів.

Респондент є членом Ради піклувальників у семінарії, яка:

- входить у сім'ю баптистських семінарій України;
- акредитована в ЄААА;
- вищим органом управління якої, є опікунська рада.

Був один респондент, який вийшов з опікунської ради піклувальників протягом 12 місяців на момент інтерв'ю, але керівництво семінарії рекомендувало взяти у нього інтерв'ю як у дуже активного члена на час його участі в ній.

До участі в дослідницькому проекті були запрошені всі члени ради (через ректора), але деякі з них відмовилися дати інтерв'ю. У семінарії №1 погодилися

взяти участь в інтерв'ю 11 із 12 членів ради (відкритість ради становить 92%). Єдиним поясненням такої високої активності може бути залучення до ради пасторів-студентів, представництво яких – 30% від загального числа.

У семінарії № 2 погодилися взяти участь в інтерв'ю 6 з 11 членів ради, в семінарії № 3 – 5 із 9 членів (відкритість рад цих семінарій становить 55%).

У цьому розділі проведений аналіз нормативних документів ЄААА, оскільки вони визначили практику роботи опікунських рад. Здійснений також аналіз внутрішніх документів євангельських семінарій, які були підготовлені для акредитації – самооцінка школи і результати акредитаційних комісій.

Цей розділ дисертації опирається на результати дослідження, метою якого було вивчити проблему ***управління в баптистських теологічних вищих школах України як місії Бога.*** Така дослідницька проблема може бути досягнута за допомогою інтерв'ю з членами опікунських рад, у процесі спілкування з якими були отримані відповіді, необхідні для визначення об'єктивної ситуації. В нашій дисертаційній роботі було задіяно достатню кількість респондентів: це підтверджується повторюваністю змісту відповідей, що дозволило застосовувати, крім підходів якісного дослідження, також і кількісний критерій до деяких із них. Повторюваність відповідей є також критерієм достовірності інформації. В Україні не проводилися такі дослідження – як у питанні розуміння місії Бога, так і в питанні управління семінарій. Отримані результати дадуть нам нові знання (нову інформацію) про розуміння місії Бога в українських баптистських церквах і в роботі опікунських рад, а також розширять наявні відомості про систему керівництва семінарій.

Результати емпіричних досліджень були порівняні з уже наявними науковими дослідженнями щодо цієї теми. Джейсон Ференці (Jason Ferenczi) аналізував опікунство в теологічній освіті, торкаючись і пострадянського контексту [33]. Андрій Кравцов досліджував розуміння місії в баптистських церквах Росії. Рогозіна Л.Г., Коваленко Є.А., Гришина Є.Є., Пороховська М.А. досліджували інститут опікунства в Росії, зокрема, яким чином він працює в сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та в культурі. Результати

дослідження були опубліковані у відповідних наукових джерелах [180]. С.Рєзнік С.Д. вивчав управління університетів крізь призму ролі посади ректора у Росії [182]. Фьодорова Ірина проаналізувала опікунство в Росії як соціальний орган: зробила спробу переосмислити роль опікунських рад та зіставити з сучасним досвідом їхнього функціонування на Заході [207].

Розуміння ролі опікунських рад їхніми членами. Б. Беннетт групує їхню ефективну роботу в дві категорії: 1) компетенції членів ради та 2) організація і процедурні аспекти роботи ради [6]. В нормативних документах ЄААА підкреслюється, що члени опікунської ради повинні мати різноманітні компетенції.

Загальна характеристика опікунської ради в теологічних навчальних закладах України. Якщо розглянути характеристики опікунської ради, то, природно, вони будуть відрізняться в різних семінаріях. Якщо отримані дані об'єднати, то констатуємо, що в радах баптистських семінарій України (3 семінарії – з Кременчука (КЕС), Запоріжжя (ЗБС) і Одеси (ОБС)) на листопад 2018 року був такий склад. За віком: 45% членів – люди від 40 до 50 років, 45% – вік від 50 до 60 років, 10% – це члени ради віку вище 60 років. Віруючі в першому поколінні склали 27% від членів ради, 73% – віруючі в другому або третьому поколінні.

За рівнем освіти ради представлені таким чином: 53% членів мають бакалаврську освіту в сфері теології або християнської освіти; 34% – ступінь магістра в сфері теології або християнського керівництва; на момент проведення інтерв'ю з представлених респондентів у досліджуваних семінаріях не було членів опікунських рад, які б мали PhD в богослов'ї; 13% респондентів мали світську вищу освіту – магістерський ступінь або диплом спеціаліста.

На момент проведення дослідження у жодній із цих семінарій в опікунські ради не входили жінки. Склад рад на 100% був із чоловіків. Слід зазначити, що в українських семінаріях все ж кілька жінок входять до опікунських рад.

90% представників опікунських рад – це пастори або керівники християнських організацій, 10% – представники бізнесу, юристи, бухгалтери. Відомі теж такі семінарії, коли до опікунських рад загалом не входять представники світських професій.

Компетенції членів ради. Дослідники пропонують різні критерії оцінки ефективної роботи опікунських рад. Використовуючи наявні на сьогодні праці [84; 85; 176], оцінимо специфіку діяльності рад за показником компетентностей, до яких науковці зараховують:

1)знання і навички членів ради;

2)поінформованість у сфері вищої освіти;

3)особистісні компетенції;

4)мотивованість і усвідомлення відповідальності.

Знання, навички і досвід членів ради. В сферу оцінки цього фактору дослідники зараховують: розуміння ролі, прав та обов'язків членів ради; розуміння специфіки навчального закладу; знання основних документів та регламенту роботи ради; управлінські навички та досвід; спеціальні професійні знання.

Якщо використати ці фактори в оцінці роботи членів ради, то можемо зробити певні узагальнені висновки.

Роль ради і розуміння специфіки навчального закладу. Переважна більшість членів опікунської ради заявляють, що розуміють її роль і основні завдання. Відзначимо, що 3 респонденти (під номерами 114, 126 і 211) повідомили, що їм важко відповісти на це питання, оскільки вони увійшли в опікунську раду відносно недавно, тому їм складно відповісти. З цього можемо зробити висновок, що при відборі кандидатів у члени ради їм не надто чітко пояснюють щодо її ролі та завдань, очікувань та специфіки управлінської роботи.

Щодо інших, то жоден із респондентів не обмежився згадкою або описом якої-небудь одного, окремого завдання ОР, кожен згадав як мінімум 2 (або більше) в рамках її діяльності. Відповіді респондентів можна було згрупувати як мінімум до дев'яти різних видів діяльності (за завданнями) ради. Проте три сфери

діяльності ради були висловлені більшістю респондентів, а саме: розвиток стратегії; питання фінансів і духовна підтримка співробітникам семінарії і студентам.

Серед інших сфер, важливих для роботи ради, згідно відповідей респондентів, були такі: організація підзвітності ректора; аналіз і оцінка діяльності ВНЗ; переосмислення місіонерського заяви ВНЗу; допомога в організації партнерства з іншими навчальними закладами та спонсорськими організаціями; участь у житті семінарії.

Таким чином, можна зробити висновок, що члени опікунських рад теологічних шкіл України досить добре розуміють їхню роль і покликання та специфіку навчального закладу.

Знання основнних документів і регламенту роботи ради. Респонденти у переважаючій більшості розуміють регламент роботи ради. При цьому багато хто з членів ради відзначали, що регламент часто порушується через необхідність вирішення поточних питань і кризових ситуацій. Щодо питання про знання основних документів, то слід зазначити, що більшість членів ради пам'ятають «Символ віри навчального закладу» та «Місіонерську заяву». Документів про стратегічні цілі зазвичай у теологічних семінаріях немає або ж вони складені досить формально і не відіграють якоїсь значущої ролі.

Управлінські навики та досвід. 90% представників опікунських рад – це пастори або ж керівники християнських організацій. З цього можна підсумувати, що управлінський досвід у них є, але доволі специфічний, відповідний їхньому церковному служінню. Представники опікунських рад мають досвід управління в неприбуткових організаціях та роботи з волонтерами. У членів ради досить обмежений досвід управління в комерційних або державних організаціях. Їхній управлінський досвід не містить навички фінансового прогнозування, розробку стратегічного плану.

Спеціальні професійні знання. На момент проведення дослідження у жодній із семінарій в опікунські ради не входили експерти в сфері державної освіти, державних органів управління, представники ЗМІ, фахівці фінансової

сфери, податкової системи чи суспільних відносин (PR). Вважаємо, що відсутність у радах семінарій експертів чи представників державної освіти знижує можливості інтеграції євангельської теологічної освіти в систему державної. Відсутність людей, які мають знання та досвід у перелічених сферах, обмежує кругозір діяльності рад.

На нашу думку, процедури внутрішньої самооцінки роботи ради змогли б допомогти вирішити питання щодо розуміння членами важливих нормативних документів ВНЗу. Контроль за дотриманням «Положення про роботу опікунської ради» зможе допомогти у розширенні спеціальних професійних знань членів ради.

Обізнаність про діяльність семінарії та про особливості теологічної освіти. В сферу оцінки цього фактору належать: обізнаність про організацію вищої освіти та окремо вищої теологічної освіти; розуміння регулюючих норм акредитаційної асоціації; розуміння державних норм та можливостей для теологічної освіти; обізнаність про діяльність семінарії, в управлінську раду якої респондент входить.

Обізнаність про організацію вищої теологічної освіти. Відзначимо, що члени ради мають певне уявлення про організацію теологічної освіти в Україні. Однак, з іншого боку, 47% респондентів прямо заявили, що розвиток теологічної освіти не входить у сферу їх інтересів, а це є відповідальністю виконавчої команди і викладачів семінарії.

Розуміння регулюючих норм акредитаційної асоціації (ЄААА). Респонденти розуміють очікування акредитаційної асоціації щодо ролі опікунських рад, у деяких членів є розуміння щодо академічного навантаження і вимог до бібліотеки. Окремі члени ради заявили, що їм було б цікаво взяти участь у заходах акредитаційної асоціації, наприклад: увійти до складу групи для акредитації в іншу семінарію, бути присутнім у засіданні опікунської ради іншого теологічного навчального закладу. Такі заяви показують, що окремі з членів ради хотіли б мати більший обсяг інформації щодо влаштування теологічної освіти і норм акредитаційної асоціації.

Розуміння державних норм для теологічної освіти. В цій сфері компетенцій члени рад теологічних ВНЗів виявилися досить слабко підготовленими. Можемо підсумувати, що експертів із цього питання немає в опікунських радах.

Обізнаність про діяльність своєї семінарії. В цій сфері члени ради мають доволі високий рівень розуміння.

Особистісні компетенції. В сферу оцінки особистісних компетенцій переважно зараховують: стратегічне мислення; аналітичні здібності; лідерські якості (в контексті християнського розуміння лідерства йдеться про характер лідера-слуги); вміння працювати у команді та здатність до кооперації.

Стратегічне мислення та аналітичні здібності. В контексті дослідження не проводився аналіз особистісних якостей членів ради, але на основі суб'єктивної думки дослідника більшість із них мають стратегічне або візіонерське мислення, також у більшості з них чітко виражені сильні аналітичні здібності.

Лідерські якості та вміння працювати в команді. Більшість членів рад є лідерами церков і християнських організацій із виразно вираженими лідерськими якостями, мають досвід роботи в команді, окрім того, що в більшості баптистських церков колегіальна модель керівництва.

Здатність до кооперації. Розуміння важливості розвитку партнерства мають 90% респондентів, при цьому 10% членів управлінських рад дотримуються поглядів про те, що корпоративні відносини є небезпечними для їхнього навчального закладу. Говорячи про розвиток партнерства, репонденти відзначили, що віддають перевагу розвитку партнерства з представниками іноземних організацій (10% респондентів); інша група висловила думку, що краще розвивати партнерство зі світськими навчальними закладами в академічних напрямках (10% респондентів); ще одна група опитуваних звернула увагу, що розвиток партнерства можливий із навчальними закладами, близькими за богословською традицією (27% респондентів). Але не дивлячись на різне

розуміння партнерства і корпоративних відносин, слід зазначити, що більшість членів рад мають здатності до корпорації.

Мотивованість й усвідомлення відповідальності. Останнім критерієм компетенцій членів ради є мотивованість та усвідомлення відповідальності. Його можна проаналізувати за допомогою таких складових: зацікавленість у розвитку семінарії (не корислива); залученість у роботу; розуміння своєї відповідальності й підтримання відносин.

Зацікавленість. Особливістю роботи опікунських рад є те, що всі їх члени – це волонтери, які не отримують фінансової винагороди за свою роботу. У більшості випадків члени рад не отримують компенсацію за транспортні витрати, необхідні на дорогу, щоб взяти участь у зустрічах та засіданнях. Члени ради не мають доступу до фінансів навчального закладу. Ці особливості роботи ради зменшують можливість корисливої зацікавленості в участі в ній.

Залученість. Великий відсоток членів ради заявляли про молитовну підтримку семінарії. Зі спілкування з ректорами було з'ясовано, що близько половини членів ради досить швидко реагують на ділову переписку, вельми рідко пропускають засідання (хіба що за поважними причинами). Залучаються до інформування абітурієнтів про можливості навчання, які пропонує семінарія. Залучення у представницьку або інформаційну сферу відбувається лише з ініціативи семінарії. Найменше члени ради залучені в збір фінансів для потреб семінарії, що може бути пов'язано з відсутністю стратегічного плану з пошуку фінансів і, як наслідок, відсутність чітких очікувань від них у цій сфері діяльності.

Відповідальність. Члени ради відповідально ставляться до своєї ролі в адміністративно-процедурному органі, але не завжди чітко розуміють, яким чином вони можуть на практиці надати підтримку навчального закладу.

Розуміння ролі опікунської ради її членами. Процедурні аспекти. Існує велика кількість видів управлінських рад, зокрема: такі, в які входять тільки внутрішні стейхолдери або тільки зовнішні; ради, що складаються із внутрішніх та зовнішніх стейхолдерів. Модель, яку пропонує ЄААА, передбачає входження

до ради тільки зовнішніх стейхолдерів. Така модель найбільше відповідає моделі опікунських рад у США, передбачає певну роль президента (ректора) і певну форму підзвітності виконавчої команди президентові (ректорові). Залучення студентів або викладачів у цій моделі може створювати конфлікт інтересів. Якщо оцінювати процедурні аспекти роботи ради, то слід звернути увагу на деякі з критеріїв, які пропонують дослідники [84; 85; 176]: 1) система взаємодії всередині ради і взаємодія з іншими групами; 2) участь ради в стратегічному плануванні; 3) робота ради щодо оцінки та самооцінки; 4) комунікація з керівництвом (це питання буде розглянуто окремо в наступному розділі); 5) організація засідань.

Відзначимо, що цей перелік може відрізнятися у різних дослідників і його можна доповнити.

Система взаємодії. Окремі дослідники, оцінюючи систему взаємодії, визначають тільки ефективність взаємодії із зовнішніми у відношенні до ради групами. Інші об'єднують систему взаємодії з внутрішньою роботою ради.

До системи внутрішньої взаємодії належать: наявність і роль голови ради, наявність секретаря ради, наявність комісій. Питання ролі голови настільки важливе, що його відсутність сприймається як відсутність ефективних процедурних аспектів у діяльності.

Голова ради. У досліджуваних теологічних семінаріях в основному був голова опікунської ради. Слід зазначити, що не у всіх радах роль і повноваження голови чітко прописані й зрозумілі всім членам ради, ректору і виконавчій команді семінарії. У деяких Положеннях про роботу опікунської ради йдеться, що голова повинен мінятися щороку. В інших радах голова є своєрідним помічником ректора по роботі з опікунською радою. Відсутність чіткого розуміння ролі голови робить роботу ради менш ефективною.

Секретарем опікунської ради є переважно окрема особа, але інколи секретар семінарії суміщає ці дві посади. Залучення до функцій секретаря ради сторонніх людей знижує можливість обговорення конфіденційних питань і впливає на ефективність роботи. Якщо оцінювати наявність секретаря, то

більшість рад мають його. Але мусимо констатувати, що наявність компетентного секретаря в раді не є практикою.

Наявність комісій. У радах зазвичай є ревізійна комісія (або фінансовий комітет), мета якої – перевірка правильності використання бюджету. У деяких випадках ця комісія допомагає виконавчій команді в підготовці бюджету. Поширеною практикою також є створення тимчасової номінаційною комісії в разі зміни ректора: вона працює над пошуком кандидатів в члени опікунської ради. Однак є окремі напрямки і сфери життя й діяльності навчального закладу, що не охоплюються певними спеціалізованими комісіями.

Система взаємодії з семінарією та іншими організаціями. В своїй практиці члени опікунської ради вибудовують систему взаємин із семінарією або іншими організаціями опосередковано, зокрема через ректора. Винятком є випадки, коли до складу ради входять студенти або викладачі. Наявність механізмів для взаємодії ради зі співробітниками і студентами, окрім як через ректора, відсутні. Також не передбачено взаємодію ради з менеджментом семінарії. Модель роботи ради, запропонована ЄААА, не передбачає такі види взаємин.

Участь ради у стратегічному плануванні. Більшість членів відзначили, що роботу над стратегічним планом здійснювала виконавча команда, а опікунська рада лише затверджувала або коригувала запропонований варіант. Це дозволяє зробити висновок, що в питанні стратегічного планування роль ради реактивна, а не проактивна. Слід зазначити, що члени Ради висловлювалися про відкритість в участі з розробки стратегічного плану.

Робота ради щодо оцінки та самооцінки. Для розуміння специфіки роботи ради слід також проаналізувати, яким чином вона оцінює роботу виконавчої команди ВНЗу і як оцінює власну роботу. Підсумувати цю сферу діяльності ради можна за допомогою того, наскільки регулярно вона оцінює діяльність виконавчої команди і наскільки об'єктивно аналізує результати роботи. І чи оцінює рада власну діяльність, її результати і роботу відповідних комісій.

Оцінка роботи виконавчої команди здійснюється радою в декількох напрямках:

Бухгалтерія. Опікунська рада на постійній основі здійснює моніторинг роботи бухгалтерії.

Інші відділи. Опікунська рада опосередковано оцінює роботу інших відділів, зокрема на основі річного звіту ректора. Інших інструментів для оцінки або моніторингу роботи виконавчої команди ВНЗу рада не використовує. У теологічних навчальних закладах не розроблені додаткові інструменти оцінювання роботи виконавчої команди. Більшість членів ради знайомляться з результатами акредитаційних візитів, в яких є незалежна оцінка роботи навчального закладу в академічній, студентській та адміністративній сферах життя інституту. Акредитаційні візити відбуваються один раз у 4 або 5 років, комісії складаються з трьох експертів і одного представника від офісу ЄААА: вона оцінює роботу семінарії на основі «Керівництва з акредитації», самооцінки навчального закладу і результатів зустрічей членів комісії з представниками навчального закладу. Звіт акредитаційної комісії робить досить великий і детальний аналіз роботи навчального закладу. Проте для опікунської ради більш важливо оцінювати роботу навчального закладу в питанні досягнення стратегічних цілей.

Самооцінка опікунської ради. На основі результатів емпіричного дослідження, проведеного нами в теологічних навчальних закладах України в 2018 році, з'ясувалося, що опікунські ради не здійснюють оцінку власної роботи або самооцінку її членів. З інтерв'ю, які проводилися з ректорами семінарій (2015 рік), відомо про практику, яка мала місце в одному з теологічних навчальних закладів ЄААА, де проводилися заходи щодо самооцінки, але не регулярно.

В цілому можна зробити загальний висновок, що опікунські ради регулярно оцінюють роботу ректора і бухгалтерії. Робота з оцінки інших відділів теологічних навчальних закладів здійснюється нерегулярно і зазвичай на основі звітів акредитаційних комісій ЄААА. Самооцінка роботи рад в теологічних навчальних закладах майже не ведеться.

Організація засідань ради. На думку окремих дослідників [84; 85; 176], питання організації засідання також є однією з ознак ефективної роботи опікунської ради. У критерії ефективної організації засідань можуть входити такі пункти: 1) оптимальна частота проведення засідань; 2) присутність всіх членів ради на засіданнях; 3) підготовка до засідання, робота секретаря і голови при підготовці засідання; 4) організація обговорення, продуктивність дискусій і практика прийняття рішень.

Оптимальна частота проведення засідань. У документах ЄААА («Типове положення про опікунську раду» Doc-24R) рекомендується, щоб кількість зустрічей ради була 1-3 рази на рік. При знайомстві з документами щодо самооцінки навчального закладу з'ясувалося, що в теологічних навчальних закладах ради зустрічаються 2 рази в рік. З результатів емпіричного дослідження стало відомо, що в семінаріях бували практики проведення одного засідання в рік, але в більшості випадків проводять дві зустрічі щороку. При цьому слід зазначити, що 55% респондентів вважають, що ради повинні залучатися до роботи семінарії більше, що частково належить і до питання про кількість зустрічей. 25% респондентів звернули увагу на необхідність збільшення кількості зустрічей або ж організовувати між засіданнями ради проміжні зустрічі з використанням он-лайн технологій. На основі вищесказаного можна зробити висновок, що половина членів ради (або навіть більше половини) оцінюють частоту зустрічей як недостатню для ефективної роботи. Члени ради повинні визначити оптимальну частоту засідань.

Присутність членів ради на засіданнях. Документи з самооцінки навчального закладу в розділі, що стосується роботи опікунської ради, свідчать про те, що її члени присутні на засіданнях без пропусків, які відбуваються лише за досить поважних причин.

Підготовка до засідань ради. У практиці євангельських теологічних навчальних закладів дати засідань плануються заздалегідь, досить часто призначення дат засідань визначається на цілий рік. Така акуратність у плануванні дат засідань частково обумовлена тим, що близько 30% членів ради

– це представники зарубіжних організацій, тому, відповідно, для участі їх в засіданнях важливо завчасно планувати дати поїздок. Порядок денний наступної ради часто надсилається членам ради за місяць до засідання, а потім ще повторно відправляється за кілька днів до засідання. Здебільшого порядок зустрічей ради в кожній із семінарій йде за схожим регламенту протягом багатьох років, що робить засідання більш передбачуваними і спрощує підготовку до них.

Під час інтерв'ю з ректорами з'ясувалося, що частою практикою є активна допомога ректора в підготовці протоколу засідання ради, а іноді керівники ВНЗів готують і всю зустріч загалом – через байдужість голови опікунської ради, що відбувається значно рідше.

Фактична робота опікунської ради в основному націлена на вирішення таких основних завдань: стратегічні питання; обговорення та вирішення поточних питань, обговорення яких іноді переходить у мікроменеджмент (певна кількість членів ради звернули увагу це відбувається часто); заслуховування звіту ректора; обговорення фінансових питань (планування бюджету, звіти ревізійної комісії, оцінка фінансових надходжень); вирішення кризових питань (як наприклад: зміна ректора, нестача фінансів або конфліктна ситуація тощо).

Організація обговорення, продуктивність дискусій та практика прийняття рішень. У положенні про роботу опікунської ради йдеться про те, що рішення приймаються простою більшістю, в окремих радах існує практика приходити до консенсусу. Майже всі респонденти відзначали, що в раді присутня дуже продуктивна атмосфера ведення дискусій і здорова практика прийняття рішень. Але були випадки, коли респонденти відзначали, що, якщо в раді виявляються члени, які протягом довгого часу не виходять із ради за ротацією, то найчастіше це стосується тих, які входять за квотами від засновника. Рішення таких членів ради іноді буває домінуючим над думкою інших членів. Присутність людей, які мають імунітет від ротації, призводить до нерівних позицій та порушення демократичності.

Непродумана процедура застосування квоти збоку засновника може також призводити до конфлікту інтересів. Так, в одній з досліджуваних семінарій

до ради входили люди, які одночасно були пасторами церкви і номіновані засновником на входження в раду, а водночас вони були студентами цього ж навчального закладу. В іншому випадку члени, що увійшли за квотою засновника, були співробітниками семінарії, що також створювало певний конфлікт інтересів.

Прийняття рішень. Конфлікт інтересів. В одній із досліджуваних семінарій 30% членів опікунської ради на момент інтерв'ю були також і студентами цієї семінарії. Така ситуація пов'язана з тим, що членство в раді строго регламентоване, і пастори, які за квотним принципом входять до неї, також на той час були і студентами цього навчального закладу. Така практика є винятком. В інших семінаріях таких ситуацій не спостерігалося. Більш поширеним є залучення членів ради до викладацької діяльності в семінарії. Зазвичай член опікунської ради викладає за контрактом в семінарії, один чи два курси на рік. Штатні викладачі семінарій зазвичай не входять до складу ради.

Ротація. Достатньо поширеною практикою в організації роботи опікунської ради є надання квотних місць для представників засновника або ключовим спонсорам. Члени, що входять до складу управлінської ради за квотами, часто перебувають у ній довше терміну, заявленого в Положенні про раду. Відомі випадки, коли представники засновника або спонсора перебувають у раді 20 років або й більше. Незмінюваність деяких із членів ради дуже сильно впливає на роботу всього управлінського органу.

Додаткові характеристики ради. За фактором громадянства, опікунські ради складаються із 80% громадян України, а 20% – представники іноземних організацій, найчастіше це представники спонсорських організацій. У деяких семінаріях іноземні представники становлять 30% від загального числа членів ради. На сьогодні у нас немає інформації, щоб в опікунську раду входили іноземці, які представляли б сферу західної богословської науки.

З представників опікунської ради збором фінансів на потреби семінарії займалися тільки представники зарубіжних країн та ректор, репрезентанти національних церков не залучені в збір фінансів на потреби навчального закладу.

У зв'язку з тим, що тільки іноземні члени ради залучені в збір грошей, іноді їх слово в ухваленні рішення на практиці може виявитися більш вагомим і визначальним, при тому, що в Положенні йдеться про рівність усіх учасників.

На основі отриманих даних констатуємо, що опікунські ради в теологічних навчальних закладах представляють інтереси певної групи стейхолдерів – пасторів церков. Такий статистичний факт суперечить заяві (богословського твердженням) про всезагальне священство віруючих і можливість ефективного служіння дарами Святого Духа. Таке розуміння представництва в опікунській раді не відповідає також і нормативним документам ЄААА.

Отже, зробимо висновки. За рівнем освіти члени ради в більшості своїй мають базову богословську освіту. Найменше представлена група, яка має вищу державну (світську) освіту. В опікунських радах загалом не представлена група з науковим ступенем богословським чи зі світських дисциплін. Також слід зазначити, що в радах немає представників жіночої статі. Національні представники рад не залучені в збір фінансів для семінарії і рідко жертвують на її потреби самостійно.

Специфіка роботи опікунської ради в процесі управління українськими євангельськими семінаріями. Робота з ректором.

Пошук, обрання і призначення ректора. Нормативні документи ЄААА. В нормативних документах ЄААА є «Керівництво з акредитації» (2009 р.), яке залишається дійсним для акредитації євангельських теологічних шкіл. У цьому документі йдеться про функції опікунської ради («Керівництво з акредитації», пункт 2.8.1.2), у переліку яких згадується «*призначення на посаду та звільнення із займаної посади ректора (президента) навчального закладу*». Ця функція опікунської ради також повторюється в рекомендованому ЄААА «Типовому положенні про опікунську раду» (розділ 5). Але перелічені документи не розкривають особливості процедури виборів ректорів.

Однак ЄААА надає в якості взірця «Положения про раду опікунів Львівської богословської семінарії», де пропонується така процедура обрання

ректора: призначати Ректора згідно встановленого статутом процесу, приймаючи кандидатури від викладачів семінарії. Але цей взірець не є обов'язковим для інших семінарій, він лише показує можливий приклад процедури відбору кандидатів та обрання ректора.

Статистика за змінними, «портрет ректора».

Тривалість роботи ректора, стаж роботи.

Стаж роботи на посаді ректора	*Відсоток від загального числа респондентів*
до 3 років	*23%*
від 4 до 5 років	*7%*
від 6 до 10 років	*38%*
від 10 до 15 років	*8%*
больше 15 років	*24%*

Отже, 30% мають стаж роботи до 5 років, 68% – до 10 років. З огляду на те, що в семінаріях немає строкових контрактів, і базуючись на результатах інтерв'ю (емпіричного дослідження), можна констатувати, що велика частина ректорів залишають посаду протягом перших 10 років і більшість з них припиняють підтримувати зв'язок з семінарією.

Приблизний вік на момент вступу на посаду ректора:

Вік ректора на момент вступу на посаду	*Відсоток від загального числа респондентів*
до 30 років	*15 %*
від 30 до 35 років	*23 %*
від 36 до 40 років	*23 %*
від 40 до 45 років	*23 %*
від 46 до 50 років	*8 %*
від 50 до 55 років	*8 %*
старше 55 років	-

Отже, середній вік ректора на момент вступу на посаду склав 40,1 рік. Більшість ректорів зайняли посаду в проміжку між 30 і 45 роками.

Порівняємо статистичні дані євангельських семінарій із даними світських навчальних закладів (С.Д.Рєзнік провів дослідження в Росії з 2006 по 2008 рік і результати опублікував у статті *«Кар'єра ректора: якою їй бути?»*) [182]. Ця статистика сильно відрізняється від статистики за світськими навчальними закладами, де вік ректора на момент першого п'ятирічного терміну є в середньому від 47 до 49 років. Середній вік ректора в державному університеті – 59,4 роки, кількість ректорів віком до 50 років – 10,8%. Ця статистика показує, що середній вік ректорів у семінаріях на 12,7 років нижчий, ніж у державному університеті, де, відзначимо, серед ректорів – 95,3% чоловіки і 4,7% жінки, а в семінаріях ЄААА усі ректори – чоловіки (100%).

На основі вищезазначеного приходимо до статистичного факту, що в євангельських християнських навчальних закладах процедура відбору кандидатів на посаду ректора слабо сформована або ж навіть відсутня. Існують приклади призначення на посаду ректора людини до 30 років без професійної підготовки до роботи ректора. Це призводить до того, що частина (близько 30%) ректорів залишають посаду протягом перших 5 років. Ректори, які залишилися на посаді більше 10 років, зазвичай виявляються в позиції, коли вплив і підзвітність збоку семінарії або ради значно слабшає у відношенні до них.

Термін роботи ректорів у євангельських навчальних закладах. Середній стаж роботи ректорів семінарії становить – 7,7 років, що дуже близько до стажу роботи ректора державного університету – 7,4 років (слід зазначити, що середній стаж роботи ректора світського університету зменшився на 3 роки в 2008 у порівнянні з 2006 роком, у зв'язку з деякими державними законодавчими змінами).

В семінаріях ЄААА ректор зазвичай працює за безстроковим контрактом. Керівник семінарії звітує раз на рік і йому продовжують контракт, але фактично ця процедура є формальною.

У світських університетах середній стаж роботи на посаді ректора становить 7,4 років. Перший п'ятирічний термін на посаді ректора працюють 48,1%, другий п'ятирічний термін – 24,1% і третій термін – 12,5%.

У світських вищих школах більше 15 років працює 15,3% ректорів, в семінаріях – 23%; понад 20 років у державних – 1,7%, в семінаріях – 15%. Подана статистика свідчить про те, що великий відсоток звільнення ректорів у семінаріях на етапі до 7 років: у цей період часу змінюється 50% ректорів. І ще 15% ректорів йдуть із посади на етапі до 9 років. Після 9–10 років роботи ректором у семінарії в опікунської ради різко знижується можливість зміни керівника. Зауважимо, що семінарії зазвичай не мають строкових контрактів (на 4 або 5 років), укладених із ректором.

Ректорський резерв. У семінаріях слабко ведеться робота з формування вищого резерву. В світських університетах 40,9% університетів здійснюють таку роботу, хоча все ж цей відсоток вважається доволі низьким. Тільки в 43,9% світських університетів є конкретні люди в резерві на посаду проректора або декана; резерв на посаду ректора існує в 68,9% вузів. Ситуація в семінарія йде значно гірше, адже більшість із них не мають резерву на посади декана, проректора і ректора.

76% ректорів семінарій повідомили про існування проблеми з ректорським резервом, деякі говорили про неочікуваний відхід попереднього ректора і, відповідно, про нагальну ситуацію пошуку кандидатури на цю посаду, оскільки не було підготовленого резерву.

24% ректорів семінарій говорили про відсутність складнощів у процесі зміни керівника семінарії. 8% респондентів додали про існування резерву або про процедуру підготовки до роботи ректором. Слід зазначити, що відомі теж випадки попередньої підготовки ректора, які відбувалися за рекомендацією або за участю представників західних організацій чи фахівців.

Кар'єрний шлях до посади ректора в світських навчальних закладах у середньому становить 27 років (на основі дослідження Рєзніка С.Д.): із них у майбутнього ректора йде 14 років на суто викладацьку діяльність, 11,7 років – на

певних управлінських посадах (завідувач кафедри, декан, проректор), близько 2 років на непрофільну діяльність.

У семінаріях близько 31% ректорів почали займати управлінські посади з непрофільної діяльності, це пояснюється тим, що частина з них приєдналися до управління в процесі організації семінарії.

46% ректорів семінарій повідомили, що на момент вступу на посаду не мали достатнього досвіду в управлінні й не володіли чітким розумінням посадових обов'язків. 15% ректорів мають більше 10 років досвід викладання й управлінської діяльності в семінарії. Отже, такий низький відсоток пов'язаний із короткою історією теологічної освіти в Україні.

На основі отриманих даних констатуємо, що вік вступу на посаду ректора в теологічних навчальних закладах (від 30 до 45 років) – молодший середнього віку досягнення посади ректора в світських ВНЗ. Кожен третій ректор зайняв посаду, прийшовши з непрофільної сфери, майже половина повідомили, що не мали достатнього досвіду або не були якісно підготовлені до займаної посади. Вважаємо дуже важливим звернути увагу на цю обставину, в зв'язку з тим, що, на думку членів опікунської ради, основним завданням семінарії є підготовка «зрілих лідерів для церкви і суспільства». А відсутність підготовлених кадрів для своїх потреб вказує на наявність дистанції між заявленими цілями і здійсненням їх на практиці.

Беннетт описує ролі, які може грати управлінська рада, виходячи зі своїх повноважень і їх реалізації на практиці [6], говорить, що вони можуть бути активними і реактивними. Можемо стверджувати на основі наявних даних, що роль опікунських рад у пошуку кандидатів на посаду ректора, створення ректорського резерву є реактивною, адже вона приймає участь в обговоренні пошуку керівника семінарії і робить критичний відгук на запропоновані кандидатури, які виходять від виконавчого менеджменту, а це досить часто є спадком чи рекомендацією від попереднього керівника, який йде з посади. Існують кілька випадків, коли реакція ради була просто підтвердженням позиції спонсорів або ключового служителя в регіоні, де розташована семінарія.

Підкреслимо, що в очікуваннях ректорів євангельських семінарій щодо роботи опікунської ради сфера діяльності з пошуку, відбору та призначення керівника не входить у п'ятірку найважливіших. Необхідність створення ректорського резерву не є пріоритетною сферою в роботі семінарій і не заявлена ні в одному зі стратегічних планів досліджуваних семінарій. Для членів ради діяльність із пошуку, відбору та призначення ректора, створення ректорського резерву також не є важливою і не входить у пріоритетні сфери роботи.

Ґрунтуючись на результатах емпіричного дослідження, відомий лише один випадок, коли опікунська рада семінарії організувала плавну зміну керівника. Кандидата на посаду ректора готували, але при цьому не було конкурсу або декількох кандидатів.

Більш поширеною практикою є запрошення кандидатів без попередньої підготовки, відсутні також чітко окреслені критерії відбору. Респонденти розповідали про випадки, коли від 5 до 7 кандидатів відмовлялися від участі в конкурсі на посаду ректора, оскільки рада не мала виразних очікувань від цієї посади.

Порівняння порядку обрання ректора в духовних навчальних закладах із процедурою обрання ректора у відповідності з Законом України «Про вищу освіту».

Стаття 42 Закону України «Про вищу освіту» регламентує процедуру обрання та звільнення керівника вищого навчального закладу.

У пункті 1 розкриті вимоги до кандидатів на посаду ректора:

- вільно володіти державною мовою;
- мати вчене звання та науковий ступінь;
- стаж роботи на посадах науково-педагогічних працівників не менш як 10 років;
- одна і та сама особа не може бути керівником відповідного вищого навчального закладу більше, ніж два строки.

Якщо порівнювати державні критерії до кандидатури ректора, то вони сильно відрізняються від тих, які є в теологічних навчальних закладах. У

євангельських (баптистських) навчальних закладах України таких критеріїв немає або вони розробляються радою безпосередньо перед початком конкурсу. Критерії, які заявляються, такі: приналежність до церковної традиції (зазвичай баптистський навчальний заклад не допускає до конкурсу представників п'ятидесятницьких церков, і навпаки); належність до цієї семінарії – кандидат повинен бути або випускником семінарії, або співробітником (не обов’язково викладач); вимоги до рівня освіти – найчастіше очікується магістерський рівень (не обов'язково в богослов’ї).

Відомі випадки, коли кандидати на посаду ректора мали тільки бакалаврську освіту. Управлінський досвід не є обов'язковим критерієм для кандидатів на посаду ректора. Є кілька випадків, коли лояльність до основних спонсорів семінарії була вирішальним критерієм при призначенні кандидата на посаду ректора. Слід зазначити, що в більшості випадків опікунська рада не оголошує про конкурс на посаду ректора, а створюється комітет із її членів, який займається пошуком і відбором кандидатів. Деякі з навчальних закладів не представляли посадову інструкцію для розгляду акредитаційної комісії. В окремих випадках опікунська рада лише рекомендує кандидатуру ректора на затвердження засновникові семінарії: «Президент семінарії є виконавчим керівником семінарії і призначається на посаду правлінням ВСЦ ЄХБ за рекомендацією опікунської ради» (*звіт з самооцінки ОБС*). Обмеження за кількістю термінів перебування на посаді ректора в євангельських семінаріях України відсутні, жодна з них не заявляє про необхідність поновлення керівництва через якийсь конкретний термін. У більшості випадків схиляються до моделі наступництва.

У третьому пункті статті 42 Закону України «Про вищу освіту» розглядається процедура обрання ректора. Державні норми рекомендують навчальним закладам дотримуватися моделі «багатоступінчаста система відбору кадрів» або «змішаної системи відбору кадрів».

Державні рекомендації стосовно процедури обрання ректора такі: «Засновник (засновники) або уповноважений ним (ними) орган (особа)

зобов’язаний оголосити конкурс на заміщення посади керівника закладу вищої освіти не пізніше ніж за два місяці до закінчення строку контракту особи, яка займає цю посаду. У разі дострокового припинення повноважень керівника закладу вищої освіти конкурс оголошується протягом тижня з дня утворення вакансії.

Засновник (засновники) або уповноважений ним (ними) орган (особа) протягом двох місяців з дня оголошення конкурсу на посаду керівника закладу вищої освіти приймає (приймають) пропозиції щодо претендентів на посаду керівника закладу вищої освіти і протягом 10 днів з дня завершення терміну подання відповідних пропозицій вносить (вносять) кандидатури претендентів, які відповідають вимогам цього Закону, до закладу вищої освіти для голосування.

Керівник закладу вищої освіти обирається шляхом таємного голосування строком на п’ять років у порядку, передбаченому цим Законом і статутом закладу вищої освіти.

Брати участь у виборах керівника закладу вищої освіти мають право:

кожен науковий, науково-педагогічний та педагогічний штатний працівник закладу вищої освіти;

представники з числа інших штатних працівників, які обираються відповідними працівниками шляхом прямих таємних виборів;

виборні представники з числа студентів (курсантів), які обираються студентами (курсантами) шляхом прямих таємних виборів.

При цьому загальна кількість (повний склад) наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладу вищої освіти повинна становити не менше 75 відсотків загальної кількості осіб, які мають право брати участь у виборах; кількість виборних представників з числа інших працівників закладу вищої освіти – до 10 відсотків, а кількість виборних представників з числа студентів (курсантів) – не менше 15 відсотків осіб, які мають право брати участь у виборах.

Вибори вважаються такими, що відбулися, якщо участь у них взяли більше 50 відсотків загальної кількості осіб, які мають право брати участь у виборах, кожен з яких має один голос і голосує особисто.

З особою (кандидатурою), яка набрала більше 50 відсотків голосів осіб, які мають право брати участь у виборах, засновник (засновники) або уповноважений ним (ними) орган (особа) укладає контракт строком на п’ять років не пізніше одного місяця з дня її обрання, визначаючи у контракті цільові показники діяльності закладу вищої освіти, досягнення яких повинна забезпечити особа (кандидатура) на посаді керівника закладу вищої освіти в разі підписання контракту, механізми перевірки досягнення таких цільових показників, а також терміни для досягнення таких цільових показників» (Закон України «Про вищу освіту», ст. 42, 3).

У державних нормах також є можливість зняття з посади ректора як засновником, так і в разі оголошення недовіри органами самоврядування ВУЗу. В теологічних навчальних закладах така норма відсутня і єдиним органом, кому підзвітний ректор, є опікунська рада або засновник. Відсутність чітких процедур змінюваності ректора знижує конкуренцію лідерства в теологічній освіті та можливість демократичної наступності. Відсутність таких механізмів зменшує можливість проаналізувати умови необхідності позбавити керівника його посади, навіть щодо зниження продуктивності в зв'язку з віком або здоров'ям.

Держава дозволяє духовним навчальним закладам регулювати призначення керівника відповідно до статутних документів (стаття 42, пункт 6 Закону України «Про вищу освіту»). Але слід зазначити, що процедури призначення чи виборів керівника недостатньо добре розроблені в євангельських навчальних закладах. З огляду на заяву про високі стандарти християнського лідерства, керівництву теологічних навчальних закладів необхідно переглянути (проаналізувати) процедуру відбору кандидатів і призначення ректорів семінарій.

Комунікація та підзвітність ректора опікунській раді. Питання комунікації опікунської ради з ректором і підзвітності їй не надто виразно

врегульоване в нормативних документах ЄААА. У «Керівництві з акредитації» це питання майже не розглядається: там сказано, що рада «затверджує річний бюджет», «затверджує кандидатів до адміністративної ради семінарії», «затверджує викладацький склад», «затверджує статут, місіонерське заяву і віровчення семінарії», «контролює виконання стратегічного плану» («Руководство по аккредитации», пункт 2.8.1.2).

У взірці «Типового положення про опікунську раду» простежується філософія підтримки ректора зі сторони опікунської ради: в розділі 4 «Обов'язок членів опікунської ради» йдеться про те, що члени ради повинні «надихати і підтримувати керівництво навчального закладу» («Типове положення про опікунську раду», частина 4), рекомендується іноді зателефонувати ректору або відправити лист, «якщо можливо, пообідати з ректором навчального закладу ...» («Правила Семи», з матеріалів Мальфреда Коля «Як вибудувати ефективну роботу опікунської ради?»).

Варто порівняти нормативні документи щодо очікувань членів ради від опікунської ради, з одного боку, з очікуваннями ректорів від цього органу, з іншого боку, а також представити фактичну її діяльність.

Очікуваннями членів ради щодо підзвітності ректора і робота з ним досить великі. Вони вважають, що в основні сфери їхньої діяльності входять: підзвітність і контроль за діяльністю ректора, духовна опіка керівника семінарії, робота з ректором (консультації та допомога в питаннях, які ректор не може вирішити самостійно).

Давайте порівняємо очікування ректорів від роботи опікунської ради з очікуваннями членів ради.

Очікування від ОР членів ради	Очікування від ОР ректорів
Бачення і стратегія	***Бачення і стратегія***
Підзвітність і контроль	***Фінансові питання***

Фінансові питання	***Залученість у життя семінарії***
Залученість у життя семінарії	***Інформаційне просування семінарії***
Духовна опіка	***Підзвітність***
Робота з ректором	***Робота з ректором***
Інформаційне просування семінарії	

Представлена таблиця показує, що між розумінням (та очікуваннями) ролі опікунської ради ректором та членами самої ради існує взаєморозуміння. Певні відмінності розуміння ролі опікунської ради можуть бути основою до відкритого діалогу, оскільки різниця в сприйнятті некритична.

Більш важливо, на нашу думку, зрозуміти, наскільки сильно фактична робота ради відрізняється від очікувань:

Очікування від ОР ректорів	Очікування від ОР членів ради	Фактична робота ОР
Бачення і стратегія	***Бачення і стратегія***	***Бачення і стратегія***
Фінансові питання	***Підзвітність і контроль***	***Обговорення поточних питань***
Залученість у життя семінарії	***Фінансові питання***	***Контроль і отримання звітності***
Інформаційне просування семінарії	***Залученість у життя семінарії***	***Фінансові питання***
Підзвітність	***Духовна опіка***	***Вирішення кризових ситуацій***
Робота з ректором	***Робота з ректором***	***Робота з ректором***

Інформаційне просування семінарії

Члени опікунської ради та ректори євангельських семінарій відзначають, що сфера діяльності ради в розвитку комунікації з ректором є найбільш слабо розвиненою сферою, якщо говорити про її фактичну роботу. Духовна опіка над ректором і співробітниками навчального закладу, за оцінкою членів ради, не проводиться загалом.

Контроль за роботою ректора, обговорення поточної діяльності й розгляд звітів, на думку членів ради, – це діяльність, на яку витрачається досить багато часу. За результатами емпіричного дослідження з'ясувалося (соціологічний факт), що в семінаріях відсутні чіткі критерії оцінки якості роботи ректора. Оцінка річного звіту ректора приймається на основі суб'єктивних думок членів ради.

Звільнення ректора з посади. У семінаріях ЄААА ректор зазвичай працює за безстроковим контрактом та, за положенням навчального закладу, звітує раз на рік (в деяких заявлено про звіт двічі в рік), далі йому просто продовжують контракт. Правда, за фактом ця процедура є формальною. Через відсутність критеріїв оцінки роботи ректора і строкових контрактів із ним процедура звільнення з посади є юридично складною і нечіткою. Зазначимо, що відсутність кадрового резерву додатково робить питання змінюваності керівника досить непростим.

Частина респондентів польового дослідження відзначали, що після того, як ректор перебуває на посаді більше 10 років, його вплив на роботу ради дуже сильно зростає. Опікунська рада виявляється сильно обмеженою в можливостях звільнення ректора з посади. У статутних документах семінарій, в положенні про роботу опікунської ради та в документах з акредитації («Керівництво з акредитації») немає ніяких обмежень щодо терміну перебування ректора на посаді.

Отже, в заявлених очікуваннях від опікунської ради передбачається, що робота з призначення ректора, оцінки його діяльності та звільнення з посади є однією з дуже важливих сфер діяльності. На основі отриманих статистичних даних, робимо висновок, що опікунські ради в цій сфері діяльності частіше виявляють реактивну (пасивну позицію). У більшості випадків вони не мають зафіксованих і узгоджених письмових критеріїв щодо посади ректора теологічного навчального закладу. Ради дотримуються моделі наступності при призначенні кандидата на посаду ректора, парадигма «багатоступеневої системи відбору кадрів» або «змішаної системи відбору кандидатів» майже не практикуються всередині теологічних навчальних закладів при пошуку кандидата на посаду ректора.

Більш поширеною практикою є запрошення кандидатів, коли комітет ради працює над пошуком кандидата. Досить частою практикою є обрання ректора без попередньої підготовки і чітких критеріїв відбору.

Вибір інших керівників – деканів, завідувачів кафедр, проректорів – також досить слабо організований у теологічних навчальних закладах. Крім того, що в семінаріях слабо ведеться робота з формування вищого резерву, в більшості семінарій відсутня стратегія підготовки лідерського резерву, що загрожує перспективою кадрового дефіциту.

Питання комунікації опікунської ради з ректором і система підзвітності ректора слабо описані в нормативних документах ЄААА. Комунікація ректора з радою заявляється як необхідна й важлива. Багато членів рад вибудовують неформальні відносини з ректором. На основі емпіричного дослідження робимо висновок, що духовна опіка не провадиться в тому обсязі, який самі члени ради вважають за необхідний. Підзвітність ректора здійснюється за допомогою його звітів, що надаються раді, але ці річні звіти зазвичай не корелюються зі стратегічними планами семінарії або з аналізом виконання бюджету. Річний звіт є інформуванням про основні події, що відбулися за рік. За результатами емпіричного дослідження не виявлено жодного випадку аналізу роботи ректора за допомогою будь-яких числових показників діяльності, як наприклад:

«ключові показники ефективності» (КПЕ) (*в англійській термінології: «key performance indicators (KPI)»*).

Специфіка роботи семінарій, як і церкви, не може оцінюватися лише числовими показниками діяльності, але опікунським радам слід переосмислити і створити більш зрозумілу систему оцінки якості роботи керівника з урахуванням стратегічних цілей і, можливо, інших критеріїв.

Відсутність практики строкових контрактів із ректорами робить змінюваність керівника досить складним процесом, а відсутність резерву є додатковим ускладнюючим фактором для того, щоб створювати більш здорову підзвітність, можливість колективу впливати на керівництво і в разі необхідності проходити через зміну адміністративного менеджменту з мінімальними ризиками.

4.2. Характеристики ефективної роботи опікунської ради

Всі інтерв'ю були проведені за одним гайдом. Інтерв'ю належать до категорії експертних, спрямованих на більш поглиблене обговорення того, як керівництво вищих теологічних шкіл України розуміє місію Бога, як опікунські ради розуміють роль обговорення факторів, що впливають на їхню ефективну роботу, і причини, що провокують неефективність опікунських рад, перспектив їх розвитку. Відповіді експертів дають можливість описати загальну ситуацію на сьогодні та найближче майбутнє в сфері розвитку колегіального лідерства в теологічній освіті в Україні.

Розуміння місії Бога

Питання № 1: Як Ви розумієте, що таке місія Бога?

Результати в цілому:

Відповіді на питання про розуміння місії Бога мають кілька різних аспектів. Респонденти зосередилися на окремих ракурсах концепції місії Бога, які хвилюють особисто їх із тих чи інших причин. Найпоширеніше розуміння

місії Бога пов'язане зі спасінням людини – таку позицію висловили 9 респондентів (що становить 43% респондентів).

Прикметно, що другою групою за кількістю респондентів виявилася та, яка давала досить загальні відповіді, довго думала над відповіддю або ж загалом складно було відповісти. Ця група склала майже 25%.

З усіх респондентів тільки дві людини дали комплексну відповідь, що становить менше 10% всіх респондентів.

Лейтмотивом відповідей на перше питання інтерв'ю було розуміння місії Бога як «спасіння людини». Наведемо варіанти відповідей у напрямку зменшення із зазначенням числа респондентів, які дали ту чи іншу відповідь (кількість відповідей і кількість респондентів не збігаються, оскільки деякі респонденти давали по кілька відповідей):

- Спасіння людини після гріхопадіння – 9;
- Виконання Божої волі – 5;
- Допомога людям виконати своє первісне призначення – 4;
- Підготовка учнів – 3;
- Прославлення Бога – 2;
- Будь-які Божі дії – 2;
- Сприяння духовному росту людей – 1;
- Зробити людину щасливою – 1;
- Відновлення творіння – 1.

Результати за семінаріями:

Семінарія №1

6 відповідей – спасіння людини;

2 відповіді – дуже загальні відповіді;

2 відповіді – привести людей до того, щоб вони виконували волю Бога, до послуху;

2 відповіді – допомогти людям виконати своє первісне призначення;

1 відповідь – відновлення творіння.

Семінарія №2

3 відповіді – загальні, або сказали, що їм складно відповісти чи довго думали над відповіддю;

3 відповіді – свідчення про Бога, проголошування Євангелії, показування Бога. Цікавим моментом є те, що члени цієї ради не говорили, що метою свідчення про Бога є спасіння людини, акцентували у відповідях на свідченні про Бога;

2 відповіді – привести людей до Божого задуму. Лише в одній відповіді йшлося, що частиною Божественного задуму є сотворіння та відкуплення. В інших відповідях тема відкуплення та спасіння не простежувалася;

2 відповіді – місією Бога є будь-які Божі дії.

Семінарія №3

Першою відмінністю цієї семінарії від інших було те, що серед респондентів не було членів ради, які не змогли дати відповідь або давали загальні відповіді.

3 відповіді охарактеризували місію Бога як спасіння людини.

1 респондент дав комплексну відповідь – зробити Бога відомим у світі, духовний ріст християн та прославлення Бога.

1 респондент описав місію Бога – як зробити людину щасливою через відносини з Богом.

Висновок. Отримані відповіді допомогли відповісти на дослідницьке питання щодо першої гіпотези, чи існує виразне розуміння місії Бога у членів опікунської ради?

Гіпотеза частково підтвердилася, що у членів ради недостатньо виразне розуміння місії Бога. Біля 25 % членів опікунських рад недостатньо чітко розуміють значення місії Бога. 43% респондентів розуміють місію Бога у дуже вузькому значенні, тобто в сенсі спасіння душі. І тільки біля 15 % респондентів розуміють місію Бога як всезагальну.

Наступні питання дослідження були спрямовані на тлумачення того, як розуміння місії Бога корелюється з розумінням сучасного контексту культури і суспільства, діалогу й теологічної освіти, розуміння єдності та партнерства.

Питання № 1а: як Ви розумієте, що таке місія Бога у сучасному контексті баптистських церков України?

Це питання представляло собою логічне продовження та поглиблення першого питання інтерв'ю щодо розуміння респондентами місії Бога. Як і очікувалося, при конкретизації питання різноманітність відповідей виявилася дещо ширшою за формулюваннями. Як і у випадку з попереднім питанням, відповіді виявилися синонімічними. Однак, незважаючи на більшу різноманітність формулювань, в цілому відповіді прямо або побічно зачіпають розуміння місії саме як благовістя. Звели своє розуміння місії до євангелізації в поточному контексті 13 респондентів.

Примітним виявилося і те, що 2 респонденти (121-ий і 362-ий) змогли «контекстуалізувати» місію Бога в поточний український контекст. Зокрема, 2 респондента зіслалися на наявні сьогодні в Україні труднощі, через які Бог здійснює Свою місію.

Лише 2 респонденти (123-ій і 132-ий) надали комплексний варіант відповіді, що може бути свідченням того, що вони ставили собі питання про сучасний контекст. Однак, респондент 123-ій додав до свого розуміння місії в сучасному контексті коротке, але змістовне слово «повчання», що свідчить, що процес осмислення контексту ще не завершений.

2 респонденти (123-ій і 126-ий) вказали на місію Бога в сучасному контексті в сенсі прославлення Бога або поклоніння Йому в конкретній поточній ситуації в Україні. Також респондент 126-ий висловлює думку, що нерозуміння культури і сучасної ситуації може привести до розколу серед церков.

З огляду на той факт, що більшість респондентів не змогли «контекстуалізувати» розуміння місії Бога в сучасних баптистських церквах України, чимало експертів ставлять запитання щодо сучасного контексту і культури. Розмірковуючи про ситуацію в Україні, респонденти звертають увагу

на кілька особливостей у сучасних обставинах, а саме: бідність, війна та еміграція[1].

Результати за семінаріями:

---

[1] Припускаємо, що оптимально навести нижче цитати, які найяскравіше і найчіткіше апелюють до актуальних труднощів та реалій, підкреслюють наявні проблеми.

Найбільш характерна позиція звучить так: «Важко сказати… я вірю, що Бог продовжує спасіння через церкву… і проповідь Євангелії… і церква – це нова спільнота людей, відповідно, Бог продовжує цю роботу через церкву (респондент 114)

Респондент 127: «**Традиції нашого братства сьогодні, що склалися, – перепона на шляху місії Бога.** Церква більш орієнтована на облаштування самої себе, ніж на питання спасіння, проповіді Євангелії… Якщо служитель – будь-який служитель – не має особистого контакту з невіруючими… церква тупцює на місці, втрачає своє пряме призначення. І тут не просто охолодження, а інертність»

Респондент 212: «Сьогодні на педколективі згадав притчу Христа, що Царство Небесне схоже на людину, яка влаштовує бенкет для свого сина. Хтось відмовляється прийти. Когось навіть вбивають… але запрошуюють всіх. І ми найчастіше звертаємо увагу на тих, які погані, не прийшли…».

Респондент 233: «Щось усюди [чується] місія… [але місія] – не тільки закордон… це і місцева місія. Або в церкві, або на роботі, або з сусідами. Кожен віруючий повинен брати участь у місії Бога **не тільки закордоном**». Цей респондент не чітко розуміє відмінність між всеохопною місією Бога та місіонерською роботою в іншій культурі.

Респондент 362: «**Складнощі у країні – один із факторів,** який сприяє тому, що ми Його співучасники цієї дії та можемо через складні обставини відкривати душі людей.

Респондент 211: «Реалізація місії Бога в умовах атеїзму була однією. **В умовах демократичної України** виклики інші. Реалізація місії теж буде іншою». Цей респондент розуміє, що реалізація місії повинна бути іншою, але з відповіді видно, що він не розуміє, яким є контекст та яким чином повинна проявлятися Божа місія.

Респондент 121: «**Бог нашу країну проводить через бідність.** Коли країна була в складі СРСР, це було складно. І до війни був Голодомор, бідність. Зрівняйлівка… Але потім 2008 рік – і знову бідність… І у мене враження, що Бог здійснює Свою місію через такі складнощі. **Можливо, це і потрібно для України**. Інакше люди забувають про Бога. У 90-х рр. – гіперінфляція, порожні полиці… але церкви моментально розширюються, а люди каються. Нові церкви виростають. Старі збільшуюються. А в 2000-х рр. – достаток, і церкви знову зменшуються, ріст пригальмовується. А після 2008 року знову бідність. Україна повинна пройти свій шлях до Бога по-іншому. [Інакше] мені складно пояснити, чому ми в такому стані».

Респондент 123: «Місія Бога відкрита в Новому Завіті, і вона виходить із призначення Церкви: 1) поклоніння Богу, 2) повчання, 3) благовістя.

У сучасному контексті це повинно виражатися соціально. Церква повинна бути представлена на соціальному рівні…

Інший напрям – Церква повинна вказувати на спасіння. Це благовістя… і масові євангелізації, й індивідуальне учнівство. І цих людей необхідно виховувати…

Суспільна діяльність: це може виражатися в громадських зібраннях та на особистісному рівні…

Сьогодні місія Церкви – це і політична діяльність…

Активність Церкви в економічній сфері, підприємницькій діяльності…»

Семінарія №1

60% респондентів висловлюються, що розуміння контексту не має значення;

30% респондентів вважають, що потрібно враховувати контекст, але віддають перевагу одному або двом факторам, таким як бідність, еміграція і пригнічення;

10% респондентів переконані, що досить важливо розуміти контекст, звертають увагу на різні фактори контексту.

Семінарія №2

У семінарії № 2 не було респондентів, які висловлювали позицію, що контекст враховувати не потрібно або місія поза культурою і часом;

60% респондентів вважають, що досить важливо розуміти контекст, ізвертають увагу на різні фактори контексту;

40% респондентів висловлюються, що потрібно враховувати контекст, але віддають перевагу одному або двом факторам, таким як бідність, еміграція та пригнічення.

Семінарія №3

16% респондентів висловлюються, що розуміння контексту не має значення;

50% респондентів вважають, що потрібно враховувати контекст, але віддають перевагу одному або двом факторам, таким як бідність, еміграція і пригнічення;

34% респондентів висловлюються, що досить важливо розуміти контекст, звертають увагу на різні фактори контексту.

Висновок:

На основі отриманих даних маємо таку узагальнену картину:

35% респондентів висловлюються, що розуміння контексту не має значення;

35% респондентів вважають, що потрібно враховувати контекст, але віддають перевагу одному або двом факторам, таким як бідність, еміграція і пригнічення;

30% респондентів переконані, що досить важливо розуміти контекст, звертають увагу на різні фактори контексту.

Відмінності в поглядах не простежується відповідно до віку: респонденти, яким 35 років, і ті, кому 61 рік, висловлювали схожі заяви, відзначаючи, що контекст не важливий і не розглядають місіонерство як контекстуалізацію. З іншого боку, люди різних поколінь висловлюються, що дуже важливо враховувати контекст.

Істотна різниця в розумінні контексту не простежується між випускниками семінарії і тими членами опікунської ради, які не навчалися в семінарії.

Проте бачимо відмінність у розумінні контексту між представниками спонсорських організацій і західних партнерів та між представниками українських церков. Представники західних організацій висловлюються за важливість розуміння контексту – 75% і приблизно 25% вважають це не важливим.

Якщо серед представників українських церков пропорція майже дзеркально-протилежна, представники спонсорських організацій визнають, що розуміння місії, ролі церкви і розуміння контексту змінюється в першу чергу через теологічну освіту. Але приблизно половина представників спонсорських організацій висловлюють думку, що контекст не дуже важливий.

Респонденти, які представляють великі, за кількістю людей, церкви, розташовані в містах, частіше підтримують погляд про важливість розуміння контексту, ніж представники менших за чисельністю церковних громад. Досить важко стверджувати – це кореляція чи причинно-наслідковий зв'язок.

Також слід зазначити, що позиція християн-бізнесменів, які входять в опікунську раду, відрізняється тим, що вони звертають увагу на важливість служіння і досягнення людей із різних соціальних верств, а не тільки на

соціальну допомогу бідним і пригнобленим людям, «яким церква вміє служити» .

Питання № 2: якою мірою місія школи виражає Ваше розуміння місії Бога?

Перше, на що слід звернути увагу – це те, що 76% респондентів так чи інакше вказали, що їх розуміння місії та місія школи збігаються. 24% респондентів повідомляють, що їх розуміння відрізняється або ширше, ніж розуміння, що представлене в місіонерській заяві теологічної школи.

10% із них заявили, що в цей момент йде процес обговорення, і вони сподіваються, що місіонерська заява семінарії буде зближуватися з їх особистим розумінням місії Бога.

У семінаріях №1 і №2 були респонденти, які висловилися, що їх розуміння місії ширше і вони працюють над діалогом та розширенням місіонерської заяви. У семінарії №3 всі респонденти заявляли, що їх розуміння місії звучить в унісон із розумінням семінарії.

Всі респонденти, які сказали, що їх розуміння ширше, також заявляли, що дуже важливо розуміти контекст для ефективного виконання місії Бога і важливий діалог із суспільством. Половина респондентів, які вказали, що розширення місії школи важливе, є представниками західних партнерських організацій. Якщо врахувати, що західні партнери становлять 19% всіх респондентів, то можна зробити висновок, що для представників західного суспільства обговорення і переоцінка місіонерської заяви організації у 5 разів більш актуальна, ніж для членів українських церков.

Члени опікунської ради, які є представниками бізнесу, заявляють про важливість розуміння культури, але вважають, що їх сприйняття місії та місія семінарії збігаються. Можна зробити висновок, що вони більш лояльно ставляться до формальних/юридичних заяв семінарій.

Таким чином, зробимо висновок, що, незважаючи на наявність низки труднощів у цьому питанні, в більшості випадків, у членів опікунської ради є

розуміння місії семінарії, а нерозуміння місіонерської заяви в основному не є серйозною проблемою.

Питання № 3: Як би Ви охарактеризували/описали завдання теологічної освіти в баптистських семінаріях України у сучасному контексті?

Відповіді на це питання виявилися досить різноплановими. Тут буде складно говорити про варіанти відповідей, які були б домінуючими. Тому спочатку представимо групи питань із числом респондентів, які дали їх, а потім коротко прокоментуємо і наведемо найбільш яскраві цитати, з урахуванням того, що 8 респондентів подали комплексну відповідь на це питання.

Підготовка до служіння – 15 (71 %)

Інтелектуальне отримання знань – 8 (38%)

Духовний ріст – 7 (34 %)

Вивчення Писання – 6 (28%)

Підготовка до діалогу з суспільством, вивчення культури й контексту – 5 (23%)

Розвиток богослов'я – 4 (19%)

Підготовка лідерів – 1 (4%)

Також 4 (19%) респонденти виклали своє розуміння з врахуванням культурного контексту.

Відзначимо, що деякі респонденти вважають, що мета теологічної освіти не змінюється протягом століть.

Слід також підкреслити, що представники західних партнерських організацій мають більш єдину позицію: всі 100% західних репрезентантів сказали, що, на їхню думку, мета теологічної освіти – підготовка до служіння (в церкві / або в суспільстві), другою метою теологічної освіти були названі інші з вищеперерахованих.

Результати за семінаріями.

Семінарія №1

8 респондентів (72%) – підготовка до служіння;

4 респонденти (36 %) – дати знання, дати необхідну інформацію;

4 респонденти (36 %) – допомогти в духовному зростанні студентам;

4 респонденти (36 %) – підготувати до впливу на суспільство, вивчати культуру і контекст;

3 респонденти (27%) – вивчення Писання (Біблії);

1 респондент (9%) – розвиток богослов'я;

1 респондент (9%) – розвиток лідерства.

Семінарія №2

Відмінною особливістю відповідей у семінарії № 2 було висловлювання протилежних поглядів. Деякі респонденти, представники цієї семінарії, говорили, що мета теологічної освіти – розвиток богослов'я; інші говорили, що семінарія не повинна розвивати богослов'я; один із респондентів сказав, що семінарія має бути орієнтована на практичне служіння в церкві, як раніше ПТУ; ще один респондент із цієї семінарії висловлює протилежний погляд: «Недостатньо бути духовним ПТУ, де людина освоює ремесло. Це неправильне уявлення. Справжнє завдання богословської освіти в контексті баптистського союзу – сформувати біблійну і богословську грамотність» (респондент 211).

Результати дослідження:

50% респондентів – допомога у духовному зростанні;

30% респондентів – підготовка до служіння;

11% респондентів – розвиток богослов'я;

11% респондентів – надати знання, необхідну інформацію;

11% респондентів – вивчення Писання.

Семінарія №3

60% респондентів – надати знання, необхідну інформацію, систематизувати знання;

60% респондентів – підготовка до служіння;

40% респондентів – вивчення Писання;

20% респондентів – розвиток богослов'я;

20% респондентів – підготовка до впливу на суспільство, вивчення культури і контексту.

Відмінною особливістю цієї семінарії є те, що респонденти не висловлювалися щодо того, що, духовне зростання є метою теологічної освіти, один із респондентів навіть підкреслив, що духовне зростання християн – це відповідальність церкви і пастора.

Висновок. Розуміння цілей теологічної освіти у представників опікунських рад досить різнопланове, представники деяких із них висловлюють протилежні погляди, але більшість експертів приходять до думки, що основним завданням є підготовка до служіння для потреб церкви.

Питання № 4: Який взаємозв'язок між семінарією та місією.

Це питання є одним із найбільш важливих у контексті цього дослідження. І цікаво тут те, що більше половини респондентів вказали на прямий, на їхню думку, обов'язок семінарій готувати студентів до місії (Бога, церкви, крос-культурного місіонерства). Слід зазначити, що це питання привело до додаткового висновку: для частини респондентів місія Бога та місія церкви є синонімами.

91 % респондентів вказують на важливість виконання місії Бога семінарією[2].

45% респондентів (10 осіб) мають чітке розуміння місії Бога. Вони розділяють місію Бога і місію церкви. З них 70% кажуть, що семінарія повинна бути сфокусована на виконанні місії Бога, але, за фактом, це не завжди

---

[2] Ось кілька відповідей, в яких респонденти дотримуються погляду, що семінарія повинна виконувати місію церкви:

«Місія Церкви – бути Божим знаряддям у проголошенні Його благодаті та істини. Семінарія повинна бути присвячена тій же місії. Щоб церква була більш ефективною в проголошенні Євангелії» (респондент 132)

«місія семінарії залежить від місії церкви…» (респондент 123)

«Семінарія в певному значенні – це всього лише зібрання тих людей, які мають дар вчительства, вчення і мудрості. Вони збираються разом, щоб більш ефективно служити Церкві. Семінарія – сама по собі ніщо…» (респондент 1311).

відбувається. 30% із них говорять, що семінарії в своєму служінні націлені на досягнення місії Бога. Від загального числа респондентів тільки 14% вважають, що семінарія досягає місії Бога.

41 % респондентів (9 осіб) в своєму розумінні місії Бога об'єднують її з місією церкви, або ж ці поняття для них є взаємозамінними. З цієї групи 55% висловлюють сумніви про те, що у семінарії повинна бути своя місія, вказують на те, що у семінарії є функція всередині церкви або всередині церковної місії. 65% респондентів заявляють, що семінарія ефективна у виконанні своєї ролі для досягнення місії церкви. 35% респондентів сумніваються, що семінарія досить ефективна у виконанні своєї функції в місії церкви або в служінні церкви.

14% респондентів висловлюють сумніви про те, чи повинна семінарія ставити мету виконувати місію Бога. Таку позицію висловили представники різних семінарій. Ці респонденти також висловлювали різне розуміння цілей теологічної освіти, зокрема: розвиток національного богослов'я, зміцнення церкви, вивчення Писання і допомога в духовному зростанні[3].

Звернемо увагу на відмінну рису у відповіді на це питання між служителями (пасторами) церкви і представниками світських професій та бізнесу. Логіка служителів зазвичай будувалася на парадигмі: «якщо Біблія вчить/рекомендує це робити, значить ми це робимо, потрібно знайти підтвердження цьому ...»; логіка представників світських професій виявилася іншою: «ми обговорювали це питання на раді? ... Так! Значить для нас це важливо». Єдиною групою респондентів, яка шукала зв'язок між досягненням місії і служінням семінарії в порядку денному рад або в стратегічному плані семінарії, були представники бізнесу і світських професій.

---

[3] Позиції, де респонденти розділяють місію Бога та місію церкви:

«Я думаю, що саме семінарія – школа підготовки нового покоління служителів; вони перші повинні розуміти, яким чином Божі завдання та Божу місію донести, розкрити тим, хто приходить на навчання. Це служителі діючих церков та семінарій. Це дві категорії людей, які поивнні дуже чітко розуміти, як Бог діє сьогодні, як розкривається Його місія сьогодні. І саме ось такі осередки семінарій повинні бути цими центрами, де молодий студент починає розуміти місію Бога в цьому світі. Безумовно, це непростий зв'язок, і семінарія відповідальна за те, як відкрити місію Бога сучасному поколінню потенційних служителів» (респондент 179).

Питання № 5: Яким повинен бути зв'язок між семінарією та церквою?

При аналізі відповідей на це питання виявлено кілька думок. Відповіді також виразно відрізнялися в залежності від семінарії. Далеко не всі респонденти ризикнули оцінити взаємозв'язок між церквою і семінарією, із тих, хто висловив судження, маємо таку статистику:

9 % респондентів бачать відносини між церквою та семінарією хорошими;

32 % респондентів оцінюють відносини як слабкі;

63 % не висловилися щодо того, як вони оцінюють відносини між церквою та семінарією, а описали, якими ці стосунки, на їхню думку, повинні бути[4].

---

[4] Нижче наведені окремі з цитат, що стосуються цієї теми:

«Я не мислю церкви без якоїсь навчальної площадки, у формі хоча б семінарії або в іншому форматі. І немислиме існування семінарії без церкви. Семінарія для церкви і церква для семінарії. Тому що церква допоможе семінарії. А семінарія забезпечить студентів знаннями» (респондент 126).

Зв'язок слабкий, але така позиція одного пастора, який є віруючим у першому поколінні:

«Взаємозв'язком назвати це складно. Односторонній зв'язок… Церква направляє студентів у семінарію і не орієнтується на те, щоб використати їх потім у служінні. Направляє без осмислення. Нехай вивчиться, а там подивимося, де його можна буде використати. Можливо, варто мати більш тісний контакт із церквами, щоб виявляти незаповнені ніші. Аби було цілеспрямоване навчання. Людина поступає і вже знає, що від неї потім очікує церква» (респондент 127);

«зв'язок повинен бути двостороннім, і щоб слухали один одного… семінарія завжди знайде собі заняття, нові програми… але семінарія повинна працювати на випереджання та допомогати вирішувати проблеми, які виникають перед церквою… Семінарія не повинна боятися перелаштовуватися. І орієнтуватися на зміни, що відбуваються. Церква це відчуває та хоче користуватися послугами семінарії» (респондент 128);

«Якщо семінарія ефективна, тоді й церкви будуть більш ефективні. Небезпека ж в тому, що церква і семінарія часто рухаються в різних напрямах» (132);

«Проте на практиці цей зв'язок гірший. Тут відіграють роль старі традиційні контекстуальні погляди, де до самої освіти та до місії, особливо зарубіжним, є негативне відношення» (респондент 135).

Один із респондентів, говорячи про зв'язок церкви з семінарією, відзначив, що причина слабких зв'язків може бути в тому, що наші дари краще реалізуються в семінарії: «Інколи нам легше не брати участі в джерелах життя церкви, коли ми служимо в семінарії, тому що наші сильні сторони і наші дари більше оцінюються та реалізуються, мають більше значення в

Семінарія № 1

57 % респондентів висловилися, що взаємини будуються на тому, що церква надає ресурси семінарії, оскільки остання є функціональним підрозділом першої. Із них:

- 28 % говорили, що церква повинна надавати фінансові ресурси;
- 28 % говорили, що церква має надавати людські ресурси у вигляді студентів та викладачів;
- 42 % респондентів висловилися, що між семінарією та церквою повинні розвиватися взаємовідносини, побудовані на повазі й взаємодопомозі передусім. Семінарія має розвивати експертне співтовариство, яке зможе:
- допомагати у розвитку стратегії для церкви;
- допомагати боротися з єресями.

семінарії, а не в церкві… Але ми повинні думати не тільки, як ми впливаємо на окремих студентів, але як ми впливаємо на Тіло (Церкву)» (респондент 1311);

«Семінарія – це завжди запит церкви. Це перше. І тут є прямий зв'язок» (респондент 179);

«Служіння богословської освіти в цілому – це функції пасторів та вчителів. Учнівство може реалізуватися по-різному. Семінарія теж реалізує цю функцію. У цьому значенні служіння семінарії пов'язане з місією Бога» (респондент 211);

«Семінарія сама по собі нікому не потрібна без співробітництва з церквою. Це – частина церкви. Семінарія – той інструмент, який може використовувати церква» (респондент 212).

Респондент не помічає зв'язку між семінарією та церквою:

«у семінарії викладацький склад присвячує час дослідженням. Їх необхідно використовувати… необхідно запрошувати викладачів, щоб вони проводили семінари в церквах, а не тільки в семінаріях» (респондент 255). Цей респондент має відношення до семінарії протягом 10 років.

«Але церква – це не семінарія, і семінарія – це не церква. Тому вони управляються по-різному. Не слід вважати, що семінарія – це служниця церкви, або що церкви існують для того, аби наповнювати семінарії. Необхідно розуміти, де збігаються інтереси, а де відрізняються. І виходячи з цієї єдності та відмінності, й повинна вибудовуватися співпраця» (респондент 276);

«Семінарія існує тому, що Бог хоче, щоб церква виконала Його доручення кращим чином у своєму житті… Христос створив церкву, а не семінарії» (респондент 311);

«Обов'язково є та дуже тісний. Церква посилає своїх людей… церква – замовник» (респондент 324).

«Христос прийшов, щоб створити церкву, і основна мета – це спасіння людства, але через створення церкви. Тому будь-яка освіта повинна сприяти тому, щоб церкви росли якісно й кількісно. Семінарія сприяє підтримці церкви» (респондент 325).

Слід зауважити, що у цій семінарії респонденти, які висловили свою позицію, що відносини між семінарією та церквою мають розвиватися нарівні або при взаємній допомозі, – це представники західних організацій, служителі віруючі в першому поколінні та представники Союзу ЄХБ.

Семінарія №2

83% респондентів цієї семінарії висловилися, що між церквою та семінарією повинні розвиватися взаємовідносини, побудовані на повазі й взаємодопомозі.

17% висловили думку, що семінарія є однією з функцій церкви.

Семінарія №3

У цій семінарії сформована єдина позиція щодо ролі семінарії. 100% респондентів висловилися, що семінарія – одне зі служінь церкви, в окремих із респондентів позиція була близькою до «семінарія – це додаток церкви». У цій опікунській раді не представлені служителі, які є віруючими в першому поколінні[5].

Питання № 6: Яким повинен бути взаємозв'язок між семінарією та суспільством?

5% респондентів вважають, що ініціатива за розвиток відносин належить суспільству;

95% висловлюють думку, що ініціатива належить семінарії та церкві.

Розглянемо відповіді за семінаріями.

Семінарія № 1

92% респондентів висловилися, що семінарії необхідно вибудовувати взаємозв'язок із суспільством;

---

[5] Варто відзначити, що в опікунських радах дуже мало віруючих у першому поколінні, переважна більшість – це віруючі в третьому поколінні. В семінарії № 1 – віруючих у першому поколінні – 35%, в семінарії №2 – 30%, в семінарії №3 – з числа тих, хто брав участь в дослідженні, не було жодного християнина у першому поколінні, всі члени ради – віруючі в другому чи третьому поколінні.

8 % респондентів схиляються до погляду, що семінарії не потрібно розвивати стосунки з суспільством;

67% респондентів оцінюють сьогоднішні стосунки семінарії з суспільством як слабкі та висловлюються за їх покращення;

8% респондентів вважають, що семінарія занадто багато часу і зусиль витрачає на відносини з суспільством; особливістю цих респондентів є те, що вони – служителі, у яких не було можливості працювати поза межами церкви або такий досвід був дуже обмежений;

32% респондентів висловили ідею, що діалог повинен бути опосередкованим (через церкву – 16%, і через студентів – 16%);

60% висловлювалися про розвиток відносин безпосередньо.

У питанні сфер взаємодії було висловлено досить велику кількість думок. Деякі респонденти висловили по кілька міркувань, з цієї причини перерахуємо список цих напрямків, за порядком зменшення:

- академічна сфера, просвіта, конференції, круглі столи – 32%;
- соціальна сфера, благодійність – 32%;
- студентські проекти – 16%;
- оцінка, осмислення і відповідь на виклики і потреби суспільства – 16%;
- моральний авторитет, проголошення, пророче слово – 16%;
- політика і дипломатія – 8%.

Семінарія № 2

- 84% респондентів оцінюють справжні стосунки семінарії з суспільством як слабкі та висловлюються за їх поліпшення;
- 32% – в академічній сфері;
- 32% респондентів висловили ідею, що діалог повинен бути опосередкований (через церкву – 16% і через студентів – 16%);
- 16% – соціальна сфера, благодійність;
- 16% – оцінка, осмислення і відповідь на виклики й потреби суспільства;

- 16% – визнання дипломів, ліцензування;
- 16% – бути моральним авторитетом.

Семінарія №3

- 40% респондентів висловили ідею, що діалог повинен бути опосередкованим (через церкву – 16% і через студентів – 16%);
- 20% – в академічній сфері;
- 20% – соціальна сфера, благодійність;
- 20% – визнання дипломів, ліцензування;
- 20% – бути моральним авторитетом;
- 20% – семінарія може будувати з суспільством діалог за допомогою євангелізації.

Загальна статистика за всіма семінаріями:

- 30% респондентів висловлюються за розвиток відносин опосередковано, через церкву;
- 30% – в академічній сфері;
- 25% – в соціальній сфері;
- 20% – бути моральним авторитетом.

На етапі аналізу інтерв'ю склалося враження, що респонденти сприймають зв'язок семінарії і суспільства як опосередкований, який відбувається через церкву (еклезіоцентричність світогляду) [6].

---

[6] «Наші предмети досить специфічні. Вони можуть бути використані для церкви, але не використовуються в суспільстві та не завжди використовуються для потреб суспільства. Тому якщо розширити сферу впливу на суспільство…, то тільки з врахуванням потреб самого суспільства» (респондент 127);

«Семінарія існує, щоб служити церкві. А це може виражатися по-різному. Проте якщо порівняти семінарію з бізнесом, тоді хто її клієнт? Це не суспільство напряму, а церква» (респондент 132);

«В історії християнства не поодинокі випадки, коли пробудження в країнах відбувалося саме в християнських університетах, школах. Але ці школи та люди, які там служили, дуже тонко відчували ритм життя суспільства, його проблеми. І там, саме там, народжувалися відповіді, які були необхідні усім. Візьмемо, наприклад, Єльський університет, як один із центрів пробудження, але можемо взяти й інші школи. Це саме говорить про те, що семінарія мала дуже хороший контакт, не просто дипломатичний або політичний, а реально хороший контакт із суспільством, в якому вона перебувала» (респондент 179);

Питання № 7: Яким є Ваше розуміння єдності та партнерства в контексті теологічної освіти?

Відповіді відрізняються за семінаріями, тому розглянемо їх окремо.

Семінарія №1

- 67% респондентів бачать партнерство в контексті однієї богословської традиції;

- 50% респондентів бачать користь у розвитку партнерства з представниками інших традицій;

- 34% респондентів бачать користь у розвитку партнерства із західними навчальними закладами та організаціями;

«Кожен член семінарії – і викладач, і студент – члени суспільства. Тому є відповідальність» (респондент 1311);

«Ми – діти свого часу. Навіть те, як ми ставимо певні питання, які методи навчання використовуємо, визначається культурною ситуацією, в якій живемо. Але якщо вести мову про конкретний випадок, то семінарія може усвідомлено абстрагуватися. Ми часто буваємо в опозиції до суспільства, і тоді зв'язку майже не існує. Семінарія є зліпком з того церковного об'єднання, яким вона заснована. Якщо церкви проти суспільства, тоді семінарія навряд чи буде мати зв'язок із суспільством» (респондент 211);

«…вплив на академічний світ. Це найважливіший вплив або один із ключових. Коли людина через свій академічний ступінь може бути прийнятою в академічні кола. Нас тоді слухають. Це одна сторона. Як член опікунської ради, я дуже сильно мотивую та стимулюю викладачів публікувати статті. Й не тільки з християнських питань та в християнських часописах… але намагатися публікуватися і в світських журналах…» (респондент 323);

«Ми – громадяни певної держави, і якщо дивитися з позиції “хороший християнин – міцна сім’я – міцна церква”, тоді й наступний крок – “міцна держава”. Ми не можемо відділятися від суспільства» (респондент 325);

«Семінарії все-таки напрацьовують дуже багато необхідної тематики, яка часто доходить тільки в стіни церков, де вони збираються, але цього не менше потребує наше суспільство, тому на такому рівні, я думаю, що кожній семінарії варто би попрацювати для того, щоб через якісь офіційні форми, скажімо, наукові конференції, семінари, зустрічі, круглі столи, контакт доходив і до суспільства. Ось тут, як мені видається, ми перебуваємо на початку дороги». Цей респондент висловив мету в розвитку партнерства – діалог з історичною церквою: «У нас більш слабкий контакт і вплив на ортодоксальні семінарії, тут є і свої об'єктивні причини, але думаю, що історично Україна ще не дійшла до того, щоб євангельсько-протестантські семінарії могли на якомусь рівні серйозно говорити з православними, греко-католицькими або римо-католицькими школами» (179).

- 25% респондентів вважають, що не потрібно нічого змінювати в сфері партнерства (погоджуються з тим, що теоретично, напевно, партнерство повинно бути);

- 16% респондентів радять при розвитку партнерства використовувати письмові угоди (служителі віруючі в першому поколінні);

- 16% респондентів, говорячи про партнерство, пропонують подумати про те, щоб це не зашкодило їм самим;

- 16% респондентів, кажучи про партнерство, пропонують подумати про те, щоб це не зашкодило іншій стороні;

- 8% респондентів – у сфері партнерства все добре;

- 8% респондентів – партнерство повинно приводити до єдності, з контексту може скластися розуміння про те, що семінарії повинні об'єднатися;

- 8% респондентів – партнерство означає об'єднання ресурсів або можливість ділитися ними (фінансовими);

- 8% респондентів рекомендують навіть розглядати розвиток партнерства за межами сфер впливу семінарії.

Семінарія №2

Всі респонденти висловилися за необхідність розвивати партнерство:

- 68% респондентів бачать розвиток партнерства з представниками інших євангельських семінарій;
- 17% респондентів розуміють розвиток партнерства в контексті однієї богословської традиції;
- 17% респондентів сприймають розвиток партнерства в контексті однієї національної культури, пропонують розвивати партнерство з національними організаціями, а не концентруватися лише на розвиток партнерства з західним світом;
- 34% респондентів бачать розвиток партнерства через створення спільних викладацьких баз і обміну курсами (можливо, всередині однієї деномінації).

Семінарія №3

- 80% респондентів бачать необхідність у розвитку партнерства;

- 20% респондентів рекомендували бути акуратними в розвитку партнерства;

- 60% респондентів вважають за краще розвиток партнерства в контексті однієї богословської традиції;

- 40% респондентів бачать розвиток партнерства з представниками інших євангельських семінарій;

- 20% респондентів сприймають важливість розвитку партнерства в сфері створення викладацької бази і в проведенні наукових конференцій.

Один респондент розповів, що він знає про випадок, коли питання партнерства порушувалося в контексті курсу в семінарії. Про випадки розгляду питання партнерства на зустрічах ради не відомо.

Один респондент розповів про негативний досвід партнерства.

6 респондентів згадали про позитивні випадках партнерства.

Загальні висновки:

- 54% респондентів вважають важливим розвиток партнерства в контексті своєї богословської традиції;

- 50% респондентів вважають важливим розвиток партнерства з представниками інших євангельських семінарій;

- 25% респондентів запропонували ідеї, в яких напрямках можна і потрібно розвивати партнерство; бачать розвиток партнерства в академічній сфері, проведенні наукових конференцій, обміні інформацією про викладачів;

- 18% респондентів бачать користь у розвитку партнерства із західними навчальними закладами та організаціями;

- 27% респондентів поділилися позитивним досвідом про партнерські проекти в інших сферах;

- 10% респондентів радять при розвитку партнерства використовувати письмові угоди.

На підставі проведеного інтерв'ю можна зробити кілька висновків.

Питання розвитку партнерства недостатньо обговорюється в стінах семінарій. Членам опікунської ради відомий лише один випадок, коли це питання піднімалося в процесі навчання. Поставлене питання переважно табуйоване на зустрічах опікунських рад.

Близько 72% респондентів бачать важливість у розвитку партнерства. Деякі з них припускають, що їхні колеги з ради ставляться негативно до розвитку партнерства і з цієї причини не обговорюють це питання. З практики тільки один респондент розповів про негативний досвід партнерства, 27% респондентів ділилися прикладами успішного досвіду.

Респонденти, які є віруючими в першому поколінні, керівники Союзу ЄХБ та представники світських професій, більш відкриті до розвитку партнерства з іншими деномінаціями. Також ці респонденти розглядають партнерство більше в сфері академічної та наукової співпраці.

Служителі, які є віруючими в другому або третьому поколіннях, краще ставляться до розвитку партнерства всередині однієї традиції і дуже часто схиляються до розуміння партнерства як до обміну ресурсів.

Цілком можливо, що різні погляди на розуміння партнерства всередині однієї традиції і з представниками інших деномінацій необхідно розглядати не як протиставлення, а як доповнення. У сфері розвитку партнерства всередині однієї деномінації очікується обмін ресурсами (бібліотечні фонди, база викладачів), студентами на схожі класи або обмін предметів. З представниками інших деномінацій необхідно розвивати партнерство в сфері академічного діалогу, наукової діяльності[7].

---

[7] Респондент звертає увагу, що для пострадянського менталітету важливий не розвиток партнерства, а перемога: «семінарії не можуть бути автономними. У нас і церкви між собою не особливо співробітничають. На пост-совку немає більш-менш успішних закладів… у межах ЄААА. Немає схеми Win-win, як правило, один тільки виграє. І це проблема для розвитку партнерства» (респондент 211).

Респондент (212) бачить розвиток партнерства через розвиток загальної бази викладачів та можливість обміну курсами.

Респондент 276 дав комплексну відповідь щодо розуміння єдності. Окремі його тези зацитуємо: «Це надто дороге задоволення – існувати самому по собі. Ми не настільки багаті, щоб існувати самостійно… Людський фактор такий, що… конкуренція приводить до

Представники західних організацій однаково підтримують партнерство всередині однієї традиції, друга половина підтримує розвиток партнерства з іншими традиціями.

Дуже сильно змінилося ставлення до розвитку партнерства з представниками західної академічної спільноти. На важливість такого партнерства більше звернули увагу представники однієї семінарії. У загальній масі це питання стало менш актуальним. Так, для порівняння, 50% респондентів висловилися за розвиток партнерства з представниками інших євангельських традицій. Питання розвитку партнерства виявилося важливим лише для 18% респондентів. Це може означати, що семінарії мають досить міцні зв'язки із західною академічною спільнотою або що церкви в Україні стали більш орієнтовані на національне богослов'я[8].

розвитку, виявлення сильних сторін у кожній школі. Але інколи вона приводить до ізоляції, замкнутості.

Якщо говорити про міжконфесійне… це тонко. Тому що церква повинна бути єдиною, але ніхто не знає, як до єдності прийти. Принаймні, наш досвід… співробітництва, де ми позиціонували себе як християни або протестанти… він позитивний, непростий… наші школи можуть обережно і мудро слідувати цим тенденціям. Продумано… але ми повинні бути відритими до цього. Нас не так багато, щоб ми не помічали один одного або ж нехтували один одним.

Ми мало осмислюємо єдність тіла, хоча ми в межах нашого братства. Ми розсіюємо ресурси, гроші, людей, студентів та множимо низьку ефективність».

Без розвитку партнерства семінарія з часом стане місцевою, локальною школою: «Партнерств життєво необхідне. Семінарія, яка сама по собі… я не бачу серйозних перспектив у майбутньому. Вона може виконувати свої функції … бути місцевою школою… давати кадри для церкви. Але семінарії повинні мати партнерські відносини. Це допомагає розширити горизонти бачення, краще розуміти роль семінарії в житті церкви, допомагати один одному в обміні досвідом.

Семінарія – це місце, де зустрічаються різні точки зору, погляди. Наше завдання – навчити студентів мати тверду біблійну освіту, розуміти доктрину, уміти аналізувати (респондент 311).

Партнерство для семінарії є однією з особливостей служіння: «Повинно бути. У сферах обміну досвідом… Є ще щось, але це втрачено. Були богословські форуми, за результатами яких видавалися книги з лекціями» (респондент 323).

Респондент 324 поділився негативним досвідом розвитку відносин із представниками іншої деномінації, коли студенти почали дискутувати і сваритися між собою. Такий негативний досвід підштовхує його до висновку, що схоже може повторитися, тому він не рекомендує розвивати партнерство з представниками інших богословських поглядів (респондент 324).

[8] «Об'єднуючи ресурси, буде більше можливостей. Поодинці менше зробимо, ніж об'єднавшись. Але виникають труднощі, у кожної сторони свої амбіції» (респондент 114);

Питання № 8: Яка роль опікунської ради в управлінні семінарією?

Перше спостереження, яким слід поділитися, таке: тільки три респонденти (114, 126 і 211) висловилися, що їм важко відповісти на це питання, оскільки вони увійшли в ОР відносно недавно, тому їм складно судити. Що стосується інших, то жоден із респондентів не обмежився згадкою або описом якого-небудь одного, окремого завдання опікунської ради. Іншими словами, кожен респондент згадав як мінімум два чи більше завдань у межах діяльності ОР.

Тому нижче наведемо висловлені варіанти завдань із зазначенням частоти їх згадки (від найбільш до найменш часто згадуваних), прокоментуємо отриману

«без широкого розуміння місії єдності не досягти» (респондент 123).

Окремі респонденти припускають, що міжконфесійне партнерство може вплинути на вчення та семінарія втратить «чистоту євангельського вчення»; ще аргумент відмови від партнерства – «інші й без нас обійдуться» (респондент 126);

«семінарії повинні розвиватися в своєму контексті культури та субкультури» (респондент 127).

Окремі респонденти розуміють партнерство як інструмент, який допомагає покращити якість освіти: «Семінарія не може бути самодостатньою… повинна бути здорова конкуренція. У досвіді інших конфесій є й позитивні моменти. Не треба боятися, що це як ринок. Людина купляє якісний продукт» (респондент 128). Цей респондент також висловив думку, що закріплення семінарій за окремими регіонами та спроби монополізації навчання знижують рівень освіти.

Один із респондентів звернув увагу, що семінарія може розвивати партнерство і поза сферою освіти: «Але інколи партнерство може бути і поза межами сфери впливу семінарії» (респондент 132);

«якщо ми говоримо про міжконфесійний формат, семінарія не повинна закриватися у своїх стінах, вона повинна використовувати ті позитивні напрацювання, які в неї є, вона повинна цим впливати і на інших. Коли ми вивчаємо досвід ширше, скажімо, семінарій інших деномінацій, то бачимо, що вони переживають якісь помилки, і певні напрацювання у них є – все це може слугувати для більш ефективного розвитку самої семінарії. Тобто, у наш час, коли є свобода та ми не одні, то ми повинні це врахувати…» (респондент 179).

Один респондент влучно порівняв партнерство з читанням книги: «коли читаємо книги з минулого покоління, то ми отримуємо користь; таким же способом можемо отримати користь одні від одних. Два проповідники можуть повчати один одного, так і дві семінарії повинні повчати одна одну…

Я розумію, що семінаріям не потрібне співробітництво у всьому, але в певних проектах… як наприклад, розвиток докторської програми…

Я також розумію, що єдність не завжди означає співробітництво. Можна бути в сфері християнської єдності та не бути спіробітниками у проектах…» (респондент 131).

статистику і подамо найбільш яскраві цитати (також відповіді на це питання будуть порівнюватися з тим, на що, власне, витрачається час на зустрічах ради):

• Аналіз / оцінка поточної діяльності – 15%

• Розробка / переосмислення місії – 10%

• Організація партнерства з іншими школами / церквами / організаціями – 10%

• Інформаційне просування семінарії – 10%

• Підзвітність, оцінка роботи, контроль – 35%

• Контроль за богослов'ям – 20%

• Молитви, духовна опіка – 25%

• Фінанси і контроль за фінансами, забезпечення ресурсами – 35%

• Планування, стратегія, бачення – 50%

• Місіонерська заява, спрямованість, обмеження – 35%

• Обрання ректора й оцінка роботи ректора – 15%

• Поради – 15%

• Залучення / участь у житті семінарії, навіть у щоденному (наприклад, розвиток команди) – 20%

• Допомога у вирішенні конфліктів і складних питань – 5%

Розуміння членами опікунської ради очікувань (ролі) від її роботи. За пріоритетами, деякі із заявлених респондентами відповідей будуть об'єднані й згруповані в більші категорії:

№	*Роль ради*	*Процент*
1.	Планування, стратегія, бачення та осмислення місіонерської заяви	85 %
2.	Контроль за богослов’ям, оцінка й аналіз роботи	70 %
3.	Фінанси, забезпечення і контроль, розвиток партнерства	45 %

4.	Участь у житті семінарії, консультації, допомога у вирішенні конфліктів	40 %
5.	Духовна опіка і молитва	25 %
6.	Обрання ректора й оцінка роботи ректора	15%
7.	Інформаційне просування семінарії	10 %

У контексті цього дослідження, що в певному сенсі насторожує, виявилося те, що лише два респонденти (132 і 161) визначили розробку, переосмислення місії семінарії і її реалізацію як одне із завдань ОР. Проте, вважаємо, найбільша група відповідей тут («стратегія / розвиток – 8») є синонімічною і компенсує настільки мале число згадок про розробку місії школи. Те саме можна сказати і про таке згадане завдання ОР як «розробка / реалізація бачення» (3 респонденти). Тому в цьому розділі головний висновок, який зробимо, такий: роль ОР в цілому і на практиці так чи інакше пов'язана з питаннями місії, стратегії, бачення, тобто з питаннями майбутнього. Навіть якщо безпосередньо про розробку місії як одне із завдань ОР згадали лише два респонденти, як ми бачимо з інших відповідей, це не означає, що їх ОР не займається питаннями місії і майбутнього.

З іншого боку, інші варіанти відповідей вказують на збалансований підхід: фінансові питання, духовна підтримка, аналіз поточної діяльності, організація партнерства і залучення в життя семінарії – завдання актуального часу. Отже, очевидний баланс питань щодо майбутнього і сьогодення.

Лише два респонденти вказали на «залученість / участь у житті семінарії», однак і ця настільки мала кількість компенсується тим, що, відповідаючи на подальші питання і даючи практичні рекомендації, більшість респондентів наголосили на важливості залучення ОР у життя своїх семінарій, тому тут ми також не виявили гострої проблеми.

Похвально і те, що шість респондентів чесно вказали на таку реалію щодо завдань ОР у житті семінарії як пошук і надання фінансів / ресурсів.

З християнської точки зору, є цінним і те, що третя за величиною група відповідей (п’ять респондентів) – це «духовна підтримка / служіння».

Характеристика або портрет опікунських рад, виявлених у процесі дослідження.

Семінарія №1

Подамо кілька характеристик щодо семінарії.

Першою особливістю опікунської ради семінарії №1 є відкритість ради до діалогу й обговорення її роботи. Представники цієї ради швидко погодилися дати інтерв'ю і були дуже відкриті в процесі розмови. Однозначно, важко визначити причину такої атмосфери. На думку автора, на це могло вплинути декілька факторів.

По-перше, у склад цієї ради частково входять члени за квотами, а частина є в цей момент студентами семінарії. Така практика є незвичною для роботи рад, але на основі спілкування з цими членами можна прийти до висновку, що залученість студентів (із правом голосу або без права голосу) значно впливає на активність, її відкритість і рівень залученості в життя семінарії. Імовірно, схожий ефект можуть створити випускники семінарії, які завершили навчання не пізніше, ніж 3-5 років тому.

Другою причиною відкритості й активності може бути особистість, позиція голови опікунської ради та / або заступника голови. На основі спостереження, автор робить висновок, що ефективність ради залежить від заангажованості голови в її життя. Занадто сильне домінування керівника над радою знижує залученість і активність членів у прийнятті рішень, тому нерідко активні члени залишають раду, вона стає формальною, збирається для дотримання процедури і не впливає на роботу семінарії і її розвиток в «стабільні» періоди діяльності навчального закладу. Активність такої ради може зростати в період проходження семінарії через кризи. Іншою крайністю може бути пасивність голови і нерозуміння своєї ролі. В такому випадку залученість і активність ради знижується, члени припиняють розуміти свою роль. Часто такі

ради починають займатися мікроменеджментом і контролем. Така рада припиняє розуміти свою роль.

Третьою особливістю такої ради (і це характерно теж і для інших) є те, що через жорсткий принцип квот, з одного боку, сюди потрапляють студенти (чотири людини одночасно є і студентами, і членами), що, ймовірно, створило позитивний ефект, з іншого боку, кілька членів ради входять до її складу більше шести років (термін, який заявлений як максимальний у положенні про опікунську раду цієї семінарії). Один респондент повідомив, що входить у цю раду вже 18 років. Відсутність ротації, хоча б навіть для частини ради, створює атмосферу нерівності. Деякі члени більш обізнані в питаннях роботи семінарії, тому їх думка буде домінувати над думкою інших. Також відсутність ротації знижує можливість отримати нові думки і почути інших «замовників» на освітні послуги семінарії. Відсутність ротації з часом створює відчуття «закритого клубу», знижує інтерес до впливу на семінарію зі сторони церков, які не представлені в раді. Однак на цей момент через залучення в члени і студентів, і пасторів, які в раді по 15-18 років, вона залишається досить відкритою.

Залученість у раду студентів створює внутрішній конфлікт у роботі академічного відділу, оскільки його співробітники висловлювали думку, що присутність студентів впливає на об'єктивність оцінки їх академічних успіхів деякими з викладачів, на стягнення за порушення термінів здачі академічних заборгованостей і на поблажливість до оцінки практичних проектів.

Ця рада складається з пасторів, місіонерів і спонсорів. Один із пасторів під час інтерв'ю повідомив, що входить до складу ради як представник освіти на підставі того, що є запрошеним викладачем у цій семінарії; він не є фахівцем у сфері світської освіти. Чотири члени опікунської ради семінарії також залучені у викладання і, як мінімум, один із них – на зарплаті (цілком можливо, що інші викладають як волонтери, але інформація відсутня).

Дуже складно оцінити, як впливає на ефективність і об'єктивність роботи членів ради отримання вигоди від семінарії – чи то у формі навчання, чи то у формі роботи / навчання.

Позитивною особливістю цієї ради є залучення до неї служителів, які в першому поколінні віруючі. Це дуже нехарактерно, якщо порівнювати з іншими семінаріями. В інших семінаріях відсоток таких членів дуже низький або відсутній. Велика частина служителів в першому поколінні на момент інтерв'ю виявилися також і студентами семінарії.

Середній вік членів опікунської ради – 52,4. Найстаршому члену ради 70 років, наймолодшому 42 роки.

Вік ректора – 35 років. У раді немає членів молодших за ректора. Найближчий із ректором за віком – старший від нього на 7 років. Різниця у віці між ректором і середнім віком членів ради становить 17,4 років.

Три людини представляють західні спонсорські організації. Це становить близько 30% від загального числа ради. У ній на постійній основі бере участь кілька людей без права голосу або з правом дорадчого голосу. Позиція деяких членів без права голосу виявляється вельми значущою для рішень.

У складі ради немає членів, які б представляли бізнес-сферу, юридичну або бухгалтерську професії, світську освіту або науку.

Чотири людини входять до ради, при цьому будучи також і студентами. До неї входить чотири людини, які в першому поколінні віруючі. Середній вік члена ради, віруючого в першому поколінні, – 47 років.

Сім членів – віруючі в другому або третьому поколінні. Середній вік членів ради з сімей віруючих – 56 років.

Семінарія №2

Рада цього навчального закладу виявилася досить закритою і не бажала виходити на діалог.

За документами заявлено, що в опікунській раді 9 осіб, з них 3 – це представники західних спонсорських організацій (досить велика кількість західних спонсорів, у порівнянні з іншими радами).

Також у цій семінарії представлена велика кількість представників Баптистського Союзу України (можливо, найбільша кількість, у порівнянні з іншими семінаріями). Це впливає на те, що рада збирається один раз на рік.

Один із членів ради, який в офіційних документах заявлений як пастор, під час інтерв'ю сказав, що він входить до неї як юрист і бізнесмен.

Схоже, що до цієї ради входить великий відсоток представників Союзу з Києва і великий відсоток спонсорів.

У раді є одна людина, що в першому поколінні віруюча.

Середній вік членів ради – 54,2 роки на момент інтерв'ю.

Вік ректора – 45 років.

Найстарший респондент – 60 років, наймолодший у раді – 48 років.

Семінарія №3

Психологічний портрет ради.

Опікунська рада складається з пасторів українських церков. Всі члени ради представляють один регіон, близький до місця розташування семінарії. Також до складу входить представник західних партнерських організацій. Деякі з респондентів відзначили, що думка іноземного представника досить сильно впливає на рішення, що приймаються. Наприклад, питання про участь членів ради в інтерв'ю значною мірою залежало від позиції і думки ключового спонсора. Рада досить закрита і обережна в обговоренні роботи її самої та семінарії.

Всі члени Ради є віруючими в другому або третьому поколінні, що може впливати на комунікацію зі світським суспільством, їх розуміння діалогу між семінарією і суспільством.

Одна людина входить за квотою як представник освіти. Але при цьому ця особа також залучена досить сильно в церковне служіння більше 20 років.

У цій раді є представники , що молодші ректора за віком.

Середній вік членів ради – 51,5 років.

Вік ректора – 57 років.

Це єдина рада, де середній вік членів молодший віку ректора.

Загальні і характерні для всіх рад характеристики, виявлені в ході дослідження.

У всіх семінаріях роль і вплив одного з попередніх керівників (ректорів) на роботу семінарії є не формальними, але вельми важливими. На думку респондентів, у деяких випадках роль попереднього ректора може бути не менш важлива / вагома для роботи семінарії, ніж роль діючого ректора. У всіх із досліджуваних семінарій попередній (або один із попередніх) керівник входить до складу опікунської ради та зазвичай контролює або має доступ до роботи зі спонсорами.

Середній вік членів ради серед усіх респондентів – 52,7 років.

Характеристика ради у відповідності з віком членів ОР:

	Віруючий у першому поколінні	*Віруючий у другому чи третьому поколінні*
30-40	немає	немає
40-50	13% від загального числа респондентів є тільки в 1 семінарії	27%, є у всіх семінаріях
50-60	4% тільки в 1 семінарії	23 % є у всіх семінаріях
60+	немає	4 % є тільки в 1 семінарії.

Спонсори в складі рад:

50% – це віруючі в першому поколінні і 50% з родини віруючих. Цілком можливо, що цей фактор не дуже значущий, оскільки в українському контексті це більше пов'язано з досвідом підпільної церкви.

75% спонсорів належать до вікової групи від 59 до 69 років.

25% спонсорів належать до групи 49-59 років.

Всі представники спонсорських організацій мають богословську освіту.

Рівень освіти:

	Богословська базова освіта	*Вища богословська освіта*	*Світська вища освіта*
40-50	50% від цієї вікової групи. Є тільки в 1 семінарії	37,5% Є у всіх семінаріях	12.5%
50-65	57% Є у всіх семінаріях	28,5 %	12%
Всього	53%	34%	13%

Висновок. За рівнем освіти, опікунські ради в більшості складаються з членів із базовою богословською освітою. Найменше представлена група, яка має вищу державну (світську) освіту. У опікунських радах загалом немає людей із науковим богословським чи світським ступенем.

Окремо зазначимо, що в опікунських радах немає представників жіночої статі. В Україні відомо лише про кілька випадків участі в складі ради жінок (сестер).

Опікунська рада та місіонерська заява семінарії.

Питання № 9: Яка участь опікунської ради у розвитку місії школи?

Це питання виявилося не таким легким для обговорення, як могло б здатися, щодо нього, то у респондентів не було єдиного погляду / позиції.

Отже:

- 54% (12 осіб) респондентів вказали, що це прямий, безпосередній обов'язок ОР;
- 23% (5 осіб) респондентів вважають, що це роль виконавчої команди;
- 13% (3 особи) респондентів відзначили, що ця робота повинна виконуватися спільно виконавчої командою і радою;
- 13% (3 особи) респондентів відповіли, що це роль засновника або спонсора, який організував служіння.

Решта ж відповідей виявилися різними, кожна з них була висловлена 1-2 респондентами, тому тут буде складно зробити якийсь один загальний висновок, крім того, що поставлене питання ще потребує переосмислення. Отже, відповіді:

- 1 людина – це роль спеціально створеного комітету або команди, яка підзвітна ректору;
- 1 людина – це роль Союзу ЄХБ, раа повинна контролювати виконання стратегії, розробленої Союзом;
- 1 респондент – спонсори спільно з опікунською радою;
- 1 респондент – це культурно обумовлено.

Тільки одна людина вважає, що ця робота виконується якісно. Лише 23% респондентів також уточнили, що це завдання включає в себе регулярну оцінку, коригування місії у відповідності до поточної ситуації.

Також слід зазначити, що представники ради однієї з семінарій мали протилежні погляди. Отже, можемо зробити висновок, що всередині рад немає єдиного розуміння, яким чином семінарія повинна переосмислювати свою місіонерську заяву[9].

---

[9] «Спочатку з'являлася семінарія, а потім опікунська рада. Тоді та людина, яка створила семінарію, виношує і місію. І якщо ця місія – біблійна, то навряд опікунська рада буде сперечатися» (респондент, который входить в опікунську раду протягом 8 років, 128).

«Біблія говорить, що при багатьох радах досягається успіх. Тому в школи є лідерська команда: ректор, академічний декан, адміністратор і викладачі, саме на них покладається відповідальність за розвиток семінарії. ОР також важлива у переоцінці місії школи. Вони (члени ради) – не виконавці у цьому процесі, вони допомагають виконавчій команді приймати

Висновок: представники ради розуміють, що для ефективної роботи семінарії досить важливо періодично перебудовувати місію школи. Трохи більше 50% членів вважають, що це відповідальність самої ради, але немає єдиного розуміння щодо цього. 36% дотримуються думки, що це не є сферою відповідальності ради. 14% заявляють, що рада має тільки часткову відповідальність у цьому процесі. На основі взятих інтерв'ю, приходимо до

важливі рішення…підтримують виконавчу команду – молитовно і, за можливості, фінансово… (132).

Цікавим фактом є те, що представники однієї семінарії ділилися дуже різними поглядами і при цьому висловили свої думки дуже категорично:

«Тут краще дати факти. Коли говоримо про нашу семінарію, я більше ніж впевнений, що саме опікунська рада стимулює семінарію до того, щоб вона рухалася в сторону переосмислення місіонерської заяви та її виконання. І причина у тому, що для людей із нашої опікунської ради це служіння є частиною життя…» (135);

«Опікунська рада більше займається стратегією, вникає у такі питання, як місіонерська заява, розробка місії семінарії…» (161);

«Я думаю, що це спільна робота команди, яка служить у семінарії та опікунській раді, тому що з часом кожна школа повинна переглядати ці пріоритети у відповідності з вимогами часу та викликами, через які проходимо… Це повинна бути загальна робота, яка у підсумку виливається в нові формулювання того, що школа повинна досягти через своє служіння, але я думаю, що це не виключно робота команди співробітників семінарії, і це не абсолютно пріоритет тільки опікунської ради…

Я думаю, що в ідеальному варіанті чернетку повинні скласти дві команди разом, а кінцеві формулювання повинні приймати на опікунській раді» (179);

«Це прямий обов'язок опікунської ради! І місія школи, яка була на початку, повинна переглядатися. Як мінімум кожні 5 років. Тому що світ змінюється… Сформулювати місію на початку організації служіння та до Пришестя Христа – неправильно. І ОР повинна тримати руку на пульсі» (1210);

«Місіонерську заяву необхідно переглянути, не дано місію змінювати часто. Хто повинен це робити? У кого краще вдається, той і повинен робити…» (1311).

Виконавча команда працює над переоцінкою місіонерської заяви не через те, що повинна це робити, а з тієї ж причини, що в раді немає балансу експертів: «Співробітники семінарії в окремих питаннях розуміються краще, ніж представники опікунської ради, тому що вони експерти. Відповідно, виконавча команда надає бачення раді, яка це затверджує… в ідеалі, якщо б у раді був баланс, коли б були представники не тільки церковного служіння, але і представники громадських організацій, експерти в освіті. Тоді цю роботу могла б виконати рада» (211).

Інший експерт цієї семінарії бачить ситуацію кардинально протилежно: «працювати над осмисленням і формуванням місії семінарії раді дуже подобається. Браття ставлять цілком реальні у виконанні цілі» (212);

«Основна роль опікунської ради – осмислення місіонерської заяви. Ректор може відійти в сторону від правильних догматичних питань…» (325).

висновку, що члени рад не мають чіткого розуміння щодо переоцінки місіонерської заяви.

Інші сфери, які обговорювали члени рад, такі: яка роль ради в рішенні викликів, які виникають у семінарії в сьогоденні та яка роль ради в розвитку богослов'я, вирішенні конфліктних ситуацій всередині семінарії?.

Питання № 10: Яка роль опікунської ради в розвитку семінарії й теологічної освіти / богослов'я?

У зв'язку з тим, що це питання належать до сфери менеджменту, переважаюча більшість респондентів (16 респондентів, що становить 72%) прямо заявили, що це роль виконавчої команди. Більшість представників дотримуються традиційного розуміння щодо ролі опікунської ради.

Один респондент висловив думку, що це роль опікунської ради, а саме – її голови. Цей респондент залучений у церковне служіння ще з часів Радянського Союзу (почав служіння в церкві у 1976 році), відповідно, ще з того періоду він був частиною певної моделі керівництва. Цілком можливо, що такий досвід вплинув на відмінність його погляду, порівняно з іншими респондентами.

5 осіб висловилися про часткову відповідальність опікунської ради в питанні управління. Перший висновок полягає в тому, що частина респондентів не надто чітко розуміє роль ради. Після завершення аналізу інтерв'ю з'явилося кілька непередбачуваних висновків, які сформувалися після повторного аналізу отриманих матеріалів, де пропонувалася часткова відповідальність ради в питаннях керівництва. З цієї причини було зроблено спробу згрупувати цих респондентів і з'ясувати, характерно це для певної семінарії чи є інші пояснення повторюваності такої позиції. Виявилося, що така думка характерна для представників усіх семінарій, але її розділяють наймолодші представники ради. Таку позицію поділяють члени ради у віці від 42 до 50 років (середній вік цієї групи 47 років), у досліджувані ради не входять люди, що молодші 42 років (присутність настільки молодих людей у раді є винятком із правил). Цю позицію поділяють як християни в першому поколінні, так і християни в третьому

поколінні, її також приймають всі представники світських професій цього віку. Більшість представників світських професій молодші 50 років. Більшість представників спонсорських організацій і західних партнерів – старші 50 років, але ті з них, хто молодші 50, також поділяють цю думку. Підводячи підсумок, відзначимо, що члени ради, молодші 47 - 50 років, сприймають роль опікунської ради як ради директорів, а саме, що в сфері її відповідальності є «сприяння в системі менеджменту та прийняття відповідальності». Якщо динаміка членства і ротації залишиться такою ж як зараз, то можна припускати, що через 7-9 років, така думка буде домінуючою в роботі опікунських рад, оскільки покоління, яке дотримується цього погляду, стане більшістю у складі рад[10].

---

[10] Нижче наведені цитати окремих респондентів:

«Якщо врахувати, що опікунська рада – це люди, у яких є зв'язки, то їх роль у вирішенні розвитку богослов'я та управління семінарій виразно не остання… Завдання ради – ситуацію, що склалася, пов'язати з можливостями… і знайти можливості для досягнення цієї мети» (респондент 128);

«Це не та сфера, де необхідно, щоб опікунська рада відігравала велику роль. Звісно, якщо є якісь неузгодженості, відсутність взаєморозуміння чи більші проблеми, то виконавча команда може звернутися до ради» (респондент 135)

«Роль ОР в цьому мінімальна. Тому що щоденне управління – це ректор і його команда. І ми не маємо впливу на щоденну діяльність. Ми двічі в рік зустрічаємося для глобальних стратегічних справ…» (респондент 1210);

«…моменти кризи, зміна лідерства ректора… або виникнення принципово нових проблем у сфері служіння семінарії. Інші сфери/питання, пов'язані з поточними справами, – це роль виконавчої команди» (респондент 1311)

«…різні дії опікунської ради, спрямовані на реалізацію уставної діяльності семінарії, є або повинні бути опосередкованими. Відповідно, це завдання функціонерів» (респондент 211);

«Опікунська рада може впливати на ці сфери, але не виконувати…» (респондент 212)

Тільки одна людина висловила позицію, що це однозначно роль опікунської ради, сформулювавши свої думки так:

«Опікунська рада повинна бути і в цих питаннях. І повинна проявляти ініціативу. І в питанні «годувати студентів», і в питанні «учити праивльно». А як розділяти відповідальність – залежить від голови опікунської ради» (респондент 224);

«Враховуючи, що в раді в основному церковні лідери, було б добре, щоб рада брала участь у розвитку богослов'я (як лідери церков, так і лідери думок), в інших питаннях, пов'язаних з «управлінням тут і сьогодні». Рада повинна «включати» виконавчу команду і таким чином формувати лідерство семінарії, і це насправді головна роль ради – формувати керівництво семінарії» (респондент 233);

«Виконавчій команді у щоденній роботі складно дивитися вгору (із контексту слід розуміти – «мати постійне духовне життя», «практикувати духовні дисципліни»). І така загнаність приводить до проблем, тому опікунська рада інколи повинна проявляти опіку та допомагати дивитися вгору» (респондент 255);

«Призначення керівника – ключове рішення, яке може відповідати сьогоднішньому дню та мати потенціал рухатися в завтрашній день. Це одне з головних завдань: знайти,

Питання № 11: Яка роль ради у розвитку бачення / стратегії семінарії?

Результати аналізу відповідей на це питання виявилися дуже цікавими. Нам вдалося виявити варіанти думок, які, якщо не суперечать один одному, то, принаймні, не збігаються за змістом. У процесі дослідження з'ясувалося, що за деякими з питань у респондентів були різні відповіді щодо того, як має бути в теорії і як відбувається на практиці робота над баченням[11].

призначити, обрати правильного керівника. Це єдине рішення, яке приймає тільки опікунська рада в питаннях теперішнього (сьогоднішнього)» (респондент 276);

«допомога ради у цих питаннях тільки фінансова…

Хоча в нашому випадку також активно залучений у діяльність семінарії голова. Члени ради різною мірою… хтось далеко живе, а окремі з членів ради викладають у семінарії» (респондент 311);

«Тут роль ради вторинна… Пріоритет у співробітників семінарії. Роль ради – бути арбітром, реагувати на проблеми і конфлікти, що виникли» (респондент 323).

Один із респондентів охарактеризував роль ради як обрання та контроль діяльності ректора: «Враховуючи, що догматика не змінюється… Тому опікунській раді цінно організувати контроль за керівництвом семінарії. У нас нормальний ректор, а в інших семінаріях або надто старі, або надто молоді» (респондент 324);

«Роль ОР у цьому питанні часткова. Подивіться на досвід інших організацій із колегіальним керівництвом… Рада повинна включити у свою відповідальність підтримку в системі менеджменту та прийняття відповідальності… підтвердити ту чи іншу систему менеджменту…» (респондент 362).

[11]Почнемо з відповідей тих респондентів, які приписали головну роль ректорові.

Респондент 121: «Кожен член ОР має 2-3-5 талантів… і у них фізично немає часу, щоб поважно думати та розробляти… мені видається, таке партнерство ректора і ОР сьогодні дає кращий результат, тому що ректор з командою у служінні щоденно. Тут потрібні спільні зусилля. Я б таку модель сьогодні рекомендував».

Респондент 127: «Ініціатива повинна йти від ректора – ініціатива й стратегічний план у вигляді запропонованих варіантів. Тому що практики тут охоплюють більше, ніж теоретики. Вони більш прагматичні. А на долю ОР випадає аналіз та пропозиції до реалізації» .

А ось як висловилися прихильники іншого підходу.

Респондент 114: «Стратегія розробляється саме радою… Виконавча команда [діє] через раду. У нас є стратегічний план. У минулому році почали аналіз та переписуємо в контексті сучасних вимог, тому що раніше не було таких змін у світській системі. І війни не було… Працюємо зараз щодо змін, переписування, аналізу виконання завдань. Тому я б сказав, що задіяна ОР… але все одно окремі [члени ОР задіяні] формально… навіть сам план я не впевнений, що всі прочитали… Вони [стратегічні документи] об'ємні, а люди завантажені. Проте хочеться заангажованості. Більшість працює уже на самій раді, і видно, що люди не пропрацювали це вдома. Якісь питання відкладаємо».

Респондент 233: «Це насправді головна мета ОР! Це включає ВК або лідерство семінарії, але як сказав, це найважливіша роль ОР. Однак ОР повинна обговорювати це

В цілому, респонденти говорили про декілька різних способів роботи над стратегією.

Перша група, до якої увійшли респонденти у віці 60 років і старше, представили таку думку: нехай виконавча команда складе стратегічний план (стратегічні цілі, загальний план, щось схоже з поняттям «п'ятирічка»), а ми його переглянемо і завізуємо. Також складається враження, що ця група не звертає належної уваги на ризики. До стратегічних цілей підходять більш містично: якщо буде воля Божа, ніхто не зможе перешкодити здійсненню планів. Фільтри або обмеження цієї групи, якщо і з'являються, то частіше пов'язані з традицією церков або практик. Така модель роботи над баченням може бути названа радянською моделлю планування або плануванням за вірою.

Друга група. До неї увійшли представники західних організацій, вікова група 55 років і старше. Розуміння цієї групи можемо узагальнити так: складіть нам стратегічний план, в якому, бажано, повинні бути цілі, які можна перевірити, а ми це все осмислимо, відкорегуємо, виходячи з фільтрів / обмежень – ресурси

питання з кожним учасником семінарії. Це – ВК, студенти, робочі в семінарії, церкви. Але кінцева відповідальність за стратегію – це ОР».

Також респондент 135 аргументував свою позицію відносно того, що саме ВК є відповідальною за розвиток стратегії таким чином: «Передусім усе залежить від виконавців. Якщо виконавці не готові до того, щоб бачити та мати бачення, стратегію розвитку, то ОР складно їм це прищепити».

«Розмови про стратегію необхідно переводити в конкретні стратегічні рішення…» (респондент 211).

Окремі респонденти говорили, що вони розуміють, як повинно бути, але у них немає часу на це. Певна кількість респондентів відзначали, що є велика відмінність між тим, як повинно бути, та як саме відбувається. Ось думка одного з таких респондентів: «Стратегія виробляється саме радою… але за фактом рада лише задіяна в прийнятті розробленого виконавчою командою стратегічного плану… хоча треба зізнатися, що окремі все-таки беруть участь формально…у нашому випадку, коли приймався стратегічний план, з'ясувалося, що його передивилося біля 10 % ради. Продивилися, не прочитали… Це інколи пов'язано з тим, що документи – об'ємні, а люди в раді – завантажені» (респондент 114). При цьому члени ради прочитують інші документи (окремі документи, теж об'ємні й складні) дуже уважно. Тоді виникло питання: якщо у них так мало часу, чому вони не припиняють відвідувати зустрічі ради. Слід також звернути увагу на те, що більшість респондентів говорили, що роздуми про стратегію, бачення – це їхня сильна сторона.

Базуючись на невербальній інформації, дослідник зробив припущення, що посил «ми знаємо, як повинно бути в теорії, але ми так не хочемо робити, тому що зайняті» слід розуміти так: «нам не підходить така модель роботи над стратегією».

й цілі організації (місіонерська заява). У відповідності до цього плану, ми всі разом почнемо збирати ресурси для її реалізації.

Третя група, до якої увійшли наймолодші представники ради – 42-48 років. Ось розуміння цієї групи: дайте нам кілька чернеток ваших ідей, які повинні бути дуже практичні, а ми зробимо критичну експертизу життєздатності їх, потім здійснимо аналіз, комбінування або відправимо вам на доопрацювання уже наші додані ідеї, можливо, запросимо ваших експертів до обговорення і після такого процесу будемо готові прийняти стратегічний план. Фільтр / обмеження для цієї групи – потреби і виклики в суспільстві та церкві. Таку модель можна назвати корпоративною.

Четверта група, до якої увішли респонденти віку 48-60 років. Виявилося, складно визначити, яке у них розуміння про роботу над стратегією. Частина цієї групи пропонує орієнтуватися на існуючі авторитети при розробці стратегії (як мінімум дві людини рекомендують орієнтуватися на авторитет Баптистського Союзу, інші (не менше двох респондентів) – орієнтуватися на засновників або ключових спонсорів). Є також думка про те, щоб розробляти стратегію самостійно на зустрічах ради (за участю інших груп – виконавча команда, спонсори або самостійно). Можливо, модель можна охарактеризувати як «розробка стратегії з підгляданням на існуючі авторитети».

Висновок. У радах присутні люди, які по-різному уявляють спосіб роботи над розробкою бачення, що може впливати на ефективність розробки стратегічного плану.

Вважаємо, що в цьому питанні не існує якихось універсальних або «ідеальних» моделей. Ефективність / роль / участь членів ОР в розвитку бачення і стратегії семінарій повинна будуватися з урахуванням різних чинників: фінансових, культурних, вікових особливостей складу як опікунської ради, так і виконавчої команди, цільової аудиторії семінарій та ін. Як ми бачимо, респондентам вдалося висвітлити як сильні, так і слабкі сторони кожного із запропонованих варіантів. Кожна семінарія може і повинна обирати ті моделі, які будуть найбільш ефективні з урахуванням її поточних реалій і контексту.

Вважаємо, однак, що в будь-якій із моделей однією з підстав ефективності в розвитку й реалізації стратегії будуть дружні відносини, довіра і прозорість між опікунською радою і виконавчою командою.

Питання № 12: роль ради в оцінці досягнення цілей семінарії.

Тут аналіз відповідей має, швидше, кількісний, ніж якісний характер, оскільки одні респонденти в цілому висловилися «за» роль ОР, інші «за» роль ВК.

Тут більше число респондентів вказало на те, що ця роль належить ОР, але, слід зазначити, що під розумінням ради частина респондентів розуміє модель ради директорів. На етапі аналізу роботи рад у сфері оцінки результатів використання критерію вікових груп виявилося дуже важливим[12].

Проте деякі з респондентів (132, 123, 179, 211, 255) звернули увагу, що в процесі оцінки більш важливою є ***розробка критеріїв*** оцінки. Це більш важливо, ніж сама оцінка, і в такому випадку не має значення, хто буде здійснювати оцінку, будуть зрозумілі правила.

Говорячи про важливість розробки критеріїв, один респондент зазначив: «Хотілося б, щоб оцінювалися не просто людино-години... адже навчити людину і не сформувати в ній служителя – це витрачений час і кошти» (респондент 255).

Розкриваючи важливість критеріїв оцінки, інший респондент написав: «неможливо оцінювати ефективність того, що робить Мойсей у Єгипті та в пустелі за допомогою однієї шкали. Неможливо оцінювати Навина, виходячи з

---

[12] «…на самому початку повинні бути критерії оцінки. За цими критеріями слід оцінювати. Інакше не буде зрозуміло, за якими критеріями оцінювати досягнення. Якщо є критерії, узгоджені з опікунською радою, не важливо, хто буде здійснювати оцінку… Рада буде знайомитися з результатами оцінки» (респондент 123);

«…можливо, не варто втручатися надмірно та особливо в деталі, займатися мікроменеджментом. Проте, раз у півроку, під час засідань, мають право і слід формувати культуру підзвітності» (респондент 126);

«По-моєму, виконавча команда не в стані проаналізувати ситуацію об'єктивно…» (респондент 127).

критеріїв Мойсея... Тому потрібно працювати над розробкою критеріїв оцінки, виходячи із завдань ... » (респондент 276).

Один із респондентів звернув увагу, що також важливі критерії оцінки роботи ректора, який «раз у чотири роки звітує за свою роботу і проходить підтвердження в служінні. Але повинна бути певна форма» (респондент 179).

Ще один додатковий акцент щодо оцінки висловив респондент 135-ий: важливий спосіб звітування та ***атмосфера в процесі оцінки***, оскільки її результатом повинно бути отримання мотивації для досягнення нових цілей і постановки нових планів.

Деякі з членів ради повідомили, що в їхніх семінаріях використовуються дуже строгі критерії оцінки результатів: «у нас у семінарії розроблені якісний і кількісний показники, на основі яких розроблені анкети, і в кінці академічного року ми проводимо оцінку результатів... Також перевіряємо результати залученості випускників у служіння через 3-5 років» (респондент 161).

Деякі з респондентів запропонували використання інших слів для розмови про аналіз результатів, а саме: зріз, моніторинг, аналіз, підзвітність.

Окремі респонденти (1210, 1311) звернули увагу, що в процесі аналізу більш важливі не результати, а ***довіра***: «Мета оцінки – це зовнішні хороші подразники, які змушують задуматися: “а те, що ти робиш, це правильно?”... у нас ще недостатньо добре розвинена культура самооцінки. Адже коли готується звіт, виконавча команда повинна готувати його в першу чергу для себе. Але ж часто процес підготовки звіту не використовується як можливість для самооцінки» (211). «Функція будь-якого управління – контроль... І Опікунська рада має дуже потужно працювати в цьому напрямку» (212).

Деякі респонденти рекомендують, щоб звіт був комплексним і рада могла б отримувати його не тільки від ректора, а й від співробітників (224).

В цілому, 50% респондентів вважають, що в оцінці результатів основну роль відіграє опікунська рада. Один респондент уточнює і звертає увагу на його розуміння процедури: це має відбуватися через голову ради.

23% респондентів вважають, що в оцінці результатів основну роль відіграє виконавча команда.

Більш важливим моментом виявилися «додаткові» деталі, на які звернули увагу респонденти.

27% респондентів висловили думку, що в процесі оцінки результатів не так важливо, хто буде проводити оцінку, як те, чи є зрозумілі критерії. Деякі з респондентів заявили, що процес обговорення критеріїв важливіший навіть процесу оцінки. Слід зазначити, що група ректорів також висловилися за розробку зрозумілих критеріїв оцінки. Загалом, усі респонденти, які входять до рад від Всеукраїнського Союзу Баптистів (ЄХБ), а також частина респондентів, які представляють західні партнерські організації та репрезентанти світських сфер діяльності, звернули увагу на критерії оцінки.

18% респондентів звернули увагу, що в процесі здійснення оцінки, важливою є довіра. Це сприятиме культурі підзвітності. Щодо того, що потрібно формувати довіру, звернули увагу представники західної культури і частина респондентів вікової групи від 50 до 60 років.

14% респондентів додали, що більш важливим є спосіб звітності, атмосфера, в якій проводиться аналіз результатів. Деякі представники цього погляду додали, що «оцінка результатів повинна мотивувати до визначення і постановки нових цілей». Ця група складалася з наймолодших респондентів і представників західної культури.

На противагу позиції про розвиток довіри в підзвітності, обговорення критеріїв оцінки і створення атмосфери «м'якої» звітності, була й інша група, яка рекомендувала зробити звітність більш жорсткою.

18% – контроль повинен бути жорстким, оскільки однією з основних функцій керівних органів є контроль. Цю думку поділяли респонденти найдорослішої вікової групи, які водночас і найдовше служили у церкві (від 15 до 42 років).

Висновки. На основі опитування щодо оцінки результатів, склалася думка, що розуміння виду і способу підзвітності частково пов'язане з віковою

групою. Більш дорослі респонденти висловлювалися за більш ієрархічну, домінуючу модель керівництва і контролю; представники покоління 42 років і старші звертають увагу на важливість зміни моделі підзвітності, на створення культури самооцінки, менторства і «м'якої» підзвітності.

Підкреслимо, що велика кількість респондентів рекомендувала звернути увагу на розробку критеріїв оцінки і відійти від практики спонтанного й емоційного контролю, що межує з критиканством.

Одні з важливих питань: наскільки близькою є практика до розуміння? на що опікунська рада насправді звертає увагу? Природно, оцінка буде суб'єктивною. Цікаво те, що, незважаючи на конфіденційні відповіді, частина респондентів відповідали так, як повинно бути на засіданні. Часто говорилося: ми хочемо, ми запланували обговорення таких питань, але не вистачило часу. Більшість респондентів не змогли точно визначити, яким чином було витрачено час на засіданнях ради, що привело до цього відчуття «не вистачило часу». Також склалося враження, що частина респондентів хотіли показати роботу ради ефективнішою, ніж давали оцінку після завершення інтерв'ю.

Питання № 13: Чому, фактично, рада більше виділяє уваги?

Ситуація між семінаріями відрізнялася не надто. З цієї причини розглянемо відповіді всіх респондентів разом, після аналізу ми згрупували відповіді за категоріями.

Всі респонденти повідомили, що на зустрічах ради розглядають питання, пов'язані з ***баченням і стратегією***. З аналізу інтерв'ю сформувалася думка, що велика частина респондентів використовують слова «бачення» і «стратегія» як синоніми. Ті, для кого ці поняття мають різницю в значенні (23% від усіх респондентів, які звернули увагу на різницю між «баченням» і «стратегією»), дають такі визначення цим термінам: «бачення» – загальне міркування про майбутнє, мрії, наміри; «стратегія» – планування цілей для досягнення в майбутньому з конкретними цілями і кроками.

Якщо розділити відповіді респондентів на обговорення «бачення» (в значенні – «загальні розмови») й обговорення «стратегії», то на зустрічах рад зазвичай йде обговорення бачення і тільки від 18 до 23% респондентів говорили про спроби обговорення стратегії, які частіше закінчувалися невдало. Для 75% респондентів розмови про майбутнє характеризуються як робота над баченням і стратегією. *Слід також зазначити, що раніше респонденти висловлювалися як мінімум про 4 різних способи розуміння роботи над стратегією. На думку респондентів, ради ще не визначилися з прийнятним способом розробки стратегії. Можна зробити висновок, що неефективність роботи над побудовою стратегії пов'язана з відсутністю обраного способу роботи над нею, при цьому респонденти відзначають, що майже кожна зустріч ради пов'язана з роботою над баченням і стратегією.*

65% респондентів відзначили, що частина часу на зустрічах ради витрачається на ***обговорення поточних питань***, рутинних моментів, питань, пов'язаних із менеджментом[13].

54% респондентів також зазначили, що на зустрічах рад приділяється час для ***звітів*** (*слід також звернути увагу, що 27% респондентів раніше звернули увагу на те, що не мають розроблених критеріїв оцінки всередині ради*).

36% респондентів відзначили, що на радах піднімаються питання, пов'язані з ***фінансами***, найчастіше через брак фінансування, підписання бюджету й ознайомлення з результатами ревізійної комісії. Частина респондентів звернули увагу, що питання фінансів обговорюється недостатньо – цю позицію висловили респонденти наймолодшої вікової групи. Один респондент згадав про те, що на раді порушувалося питання розвитку стратегії з пошуку фінансів. Теж один респондент (вікова група 50+) повідомив, що бере участь у процесі пошуків фінансів для семінарії (*прохання не плутати з тими,*

---

[13] Стосовно розгляду поточних питань, то один із респондентів відповів: «Я думаю, що саме проблема розгляду питань нестратегічного порядку завжди виходить як пропозиція від ректора семінарії. Ректори хочуть під час зустрічі опікунської ради вирішувати поточні питання… але роль самої ради – максимально забирати якісь поточні питання та більше займатися стратегічними питаннями розвитку…» (респондент 179).

хто жертвує на потреби семінарії, таких більше, але це питання не було заявлено в дослідженні).

22% респондентів звернули увагу, що під час зустрічей їм доводиться приділяти час ***вирішенню кризових ситуацій***, які виникають у семінарії.

13% респондентів вказали, що на засіданнях також порушується питання *ректора* (обговорення цього на зустрічах ради в період проведення дослідження було більш часто, оскільки в одній із семінарій саме відбувалася зміна керівника). Про те, що на зустрічах приділяється час звіту ректора і розглядається питання якості роботи керівника коротко сказали і в інших семінаріях. Слід звернути увагу, що з аналізу інтерв'ю формується висновок, що роль керівника обговорюється досить мало. Якщо обговорення і відбувається, то це пов'язано з кризою керівництва або зміною керівника. Ради, на думку іноземних респондентів, недостатньо часу приділяють керівникам, зокрема обговоренню їхнього духовного життя, проблемі вигорання в служінні, якості роботи, турботи про його родину. Нехтування цими питаннями впливає на зниження популярності роботи керівника в християнських організаціях і призводить до вигорання на роботі.

Лише один респондент звернув увагу, що важливим, на його думку, є молитовний блок на зустрічах ради. Він звертає увагу, що молитва і роздуми над Письмом присутні на початку засідання ради, але акцентує на важливості формування молитовної культури на зустрічах.

Результати цього питання пропонуємо порівняти з даними дослідження, яке провела Рагозіна Л.Г. Одне з питань, яке вона досліджувала, – це діяльність опікунської ради, яка найчастіше займається:

- ***фінансовими питаннями*** (залучення і контроль за розподілом позабюджетних коштів, матеріальна допомога) – 60 респондентів вказали;

- ***сприяння розвитку*** (допомога в діяльності установи, рішення організаційних, господарських питань) – 54 респонденти;

- ***опіка установи*** (немає конкретизації) – 26 респондентів;

- ***допомога цільовій групі установи*** (свята, організація дозвілля, допомога в працевлаштуванні) – 14 респондентів;

- ***зв'язки з громадськістю*** – 4 респонденти.

Порівняльна таблиця фактичної діяльності опікунських рад у світських установах і семінаріях:

Опікунські ради світських організацій	*Опікунські ради теологічних установ*
Фінансові питання	***Обговорення бачення***
Сприяння розвитку	***Обговорення поточних питань***
Опіка над установою	***Контроль і отримання звітності***
Допомога цільовій аудиторії	***Фінансові питання***
Зв'язки з громадськістю	***Вирішення кризових ситуацій***
	Робота з ректором

Підкреслимо, що фактична діяльність опікунських рад семінарій значно відрізняється від діяльності опікунських рад у світських некомерційних організаціях[14].

---

[14] «у нас баланс у роботі ради: виражається він у тому, що ми говоримо про все потрохи… (про фінанси, про бачення і стратегії та про студентів)» (респондент 126);

«Перше – кризи, які відбуваються… якщо все нормально, то обговорюємо поточні питання (за логікою відповіді, мова йде про менеджмент)… після цих питань, якщо є час, тоді уже займаються баченням» (респондент 133);

«…коли говоримо про оцінку, ми ж говоримо про все… за фактом, найважливіше вдається – підбиття якихось підсумків і виведення декларацій…» (респондент 135). Під час інтерв'ю вираз «виведення декларацій» виявився не поміченим і з цієї причини не було отримано широке пояснення, що мається на увазі під цією фразою. Із контексту розмови синонімом цього словосполучення може бути: «заява про наміри». Відповідно, на думку цього респондента, рада звертає увагу на оцінку роботи семінарій за всіма напрямами діяльності, а також заявляються наміри, деларуються цілі.

«В основному робота ради спрямована на оцінку теперішнього та роздумам про майбутнє… Тому що майбутнє визначає сьогоднішнє» (респондент 212).

Питання № 14: Які рекомендації Ви б дали для покращення роботи опікунської ради?

Побажання і рекомендації, особливо щодо ***залучення*** (а таких виявилося найбільше), мають загальний характер.

Більш того, деякі з цих же респондентів сказали, що на цей момент саме претензій щодо роботи ОР у них немає, а їх рекомендації – це, швидше, побажання для «новачків».

Більша кількість респондентів заявили, що головною рекомендацією є збільшити залученість членів ради.

Але як же респонденти розуміють «залученість»?

Респондент 114-ий, подає таке значення / пояснення слову «залученість»:

- більше комунікації з ректором семінарії, можливо, й зі співробітниками семінарії;

- приймати відповідальність за рішення на засіданнях ради, бути активним під час обговорень, висловлювати свою позицію з обговорюваних питань;

- відвідування школи, крім зустрічей ради, наприклад, під час свят, випускних та інших важливих подій.

Респондент 123-ій використовує слова «залученість» і «активність», а своє розуміння першого з них він розкриває так:

- члени ради повинні мати конкретні завдання між зустрічами рад і повинні ці завдання виконувати;

- активність в обговоренні та прийнятті рішень на засіданнях ради.

Для поліпшення роботи ради респонденти (123-ій та 126-ий) також бачать сферу, яку може покращити семінарія: надавати більше інформації в проміжку

Респондент 121-ий звернув увагу на недопрацювання у діяльності ради та охарактеризував це такими словами: «я помітив, що ректор все готує на раду, а всі члени ради тільки піднімають руки і кажуть «згоден»: типу ми гроші принесли, а далі ректор нехай сам розбирає – і стратегію, і місію».

між засіданнями рад. Ці респонденти говорять про отримання інформації не в сфері звітності, а в площині розвитку відносин.

Відзначимо конкретні рекомендації. Окремі з респондентів, котрі вказали на важливість проміжних повісток між сесіями ОР, саме зауважили проблему відсутності більш глибокої залученості ОР у життя семінарій.

Респондент 179-ий надав комплексну відповідь щодо того, як можна поліпшити роботу ради. Ось його тези:

- різноманітність ради – це зараз найбільший виклик. В опікунській раді до 90% пасторів (*слід відзначити, що респондент мав рацію, оскільки в радах від 88 до 96% – це пастори. Є ради, які на 100% складаються з пасторів, більшість із них – це віруючі в третьому поколінні).* Дуже важливо ввести в ради християн юристів, бізнесменів, управлінців. Важливо також запрошувати до складу ради західних представників, які не є спонсорами, що дуже змінить ефективність роботи;

- уникнути «диктатури», цей респондент особливо звертає увагу на «диктатуру» з боку спонсорських організацій, інші респонденти помічають «диктатуру» зі сторони «служителів-традиціоналістів»;

- збільшення фінансування з боку національних церков, і відповідальність за цей крок лежить на членах ради в першу чергу, і в другу – на особі ректора;

- розвиток відносин із ректором, духовна опіка про нього, вибудовування довірливих стосунків.

Респондент 1210-ий рекомендує підвищити залученість у тому сенсі, що члени раи повинні брати участь у розробці ідей, генерувати їх, впливати на рішення, брати участь в обговоренні їх.

Респондент 1311-ий рекомендує:

- провести або проводити на постійній основі навчання для членів ради;

- зафіксувати письмові очікування або посадові інструкції для членів ради, що збільшить залученість;

- проводити заходи, націлені на розвиток відносин між членами ради;

- приділяти більше часу молитві та духовним справам на зустрічах ради;

- на початку засідання ради нагадувати про цілі й обговорювати місію семінарії.

Респондент 211-ий рекомендує проводити спільні зустрічі виконавчої команди й опікунської ради для роботи над стратегічним планом, вести не загальні розмови, а саме «стратегічні сесії».

Респондент 212-ий звертає увагу на розвиток різноманітності всередині ради. Це повинні бути компетентні люди з різних професій; мають бути розроблені критерії відбору членів ради. Сьогодні майже відсутні критерії відбору і вони дуже слабкі. Бажано мати письмові критерії відбору.

Респондент 224-ий радить:

- переробити положення про опікунську раду відповідно до контексту навчального закладу;

- письмові обов'язки для членів ради обов'язково зафіксувати;

- в опікунській раді потрібно збільшити кількість людей із вищою освітою.

Респондент 233-ій вважає, що:

- в семінарії і в раді має бути чітке розуміння щодо ролі семінарії в місії Бога; пояснити, що таке місія Бога; обговорювати зі співробітниками і членами ради питання розуміння місії, боротися з егоїстичними акцентами в служінні;

- переглядати цілі семінарії відповідно до місіонерської заяви семінарії.

Респондент 255-ий переконаний, що треба:

- проводити зустрічі ради частіше (слід зазначити, що таку позицію висловив бізнесмен);

- більше часу приділяти молитві;

- розвивати відносини між членами ради;

- було б дуже корисно познайомитись із досвідом роботи інших рад, обмінятися ним.

Респондент 276-ий відзначив:

- ротація;

- навчання членів ради;

- обмін досвідом з іншими радами.

Респондент 311-ий:

- «Вовлеченность» в значении – помощь в обеспечении финансовой стабильности.

- Вторая сфера вовлеченности – помощь в развитии публичных отношений, представление интересов семинарии в кругах вашего влияния.

Респондент 323-ій:

- критерии отбора членов Совета;

- разнообразие представительства в Совете, особый акцент нужно уделить на вовлечение в Совет, благочестивых христиан, которые являются хорошими администраторами и имеют финансовые ресурсы.

Респондент 324-ий: «залученість» у значенні більше часу проводити зі співробітниками та студентами семінарії.

Респондент 32-ий: більше часу виділяти для молитви і духовних справ.

Респондент 362-ий: повинен відбутися процес обговорення й осмислення ролі ради.

Респондент 362-ий (*який більше дотримується у розумінні опікунської ради моделі ради директорів)* також відзначив:

- зустрічі повинні бути частіше;

- розподіл відповідальності (аж до того, що потрібно залучати членів ради до пошуку фінансів);

- частіше бувати в навчальному закладі.

В цілому, узагальнюючи рекомендації для поліпшення роботи опікунської ради, потрібно особливо відзначити такі пропозиції:

1. Збільшення ***кількості зустрічей***, які повинні проходити частіше, можливо, більш коректно слід визначити оптимальну кількість зустрічей на рік (дві особи – представники світських професій, яким для відвідування ради потрібно отримати дозвіл на пропуск роботи; наймолодші члени рад дотримуються моделі ради директорів»).

2. Активна участь в обговоренні та ***прийнятті рішень*** (*шість осіб – від наймолодшого до найстаршого члена; твердження «нас не хочуть слухати» – міф*): а) через розвиток комітетів (одна людина – більш доросла); б) залучення експертів до обговорення питань.

3. ***Вимога до членів ради***, їх обов'язки: письмові обов'язки, посадові інструкції (члени з вищою освітою), очікування від членів ради (п'ятнадцять осіб). Окремо відзначили обов'язки у таких сферах: a) фінанси, пошук нових фінансових партнерів (3 особи); b) реклама та просування семінарії (2 особи); c) робота над розвитком бачення, побудова стратегічного плану (2 особи); d) управлінці, адміністратори, спеціалісти з оптимізації ресурсів (2 особи); e) запрошувати людей з вищою освітою (1 особа); f) ротація, жорсткий контроль за нею (1 особа); g) різноманітність членів ради у сферах експертизи (6 осіб).

4. Покращення ***комунікації*** в двох напрямах (12 осіб): a) листи з новинами від семінарії (4 особи); b) члени ради відвідують семінарію на свята і без особливих причин (3 особи); c) спілкування з ректором, турбота про нього (3 особи); d) комунікація всередині ради, розвиток відносин у самій раді (2 особи).

5. ***Навчання,*** тренінги, обмін досвідом (7 осіб): a) навчання для членів ради (2 особи); b) навчання у питаннях розуміння ролі теологічної освіти, місії тощо (2 особи); c) тренінги з розвитку бачення, «стратегічні сесії» (1 особа); d) відвідування рад інших семінарій або зустрічі для обговорення роботи ради (2 особи).

6. Критерії відбору кандидатів у члени ради, високі вимоги для кандидатів (8 осіб).

7. Більше часу виділяти духовній опіці та молитві (3 особи).

Ще кілька хороших ідей висловили лише по одному члену рад.

8. Переробити «Положення про опікунську раду» з врахуванням нашого контексту.

9. Переглянути цілі семінарії у відповідності до місії Бога.

10. Не поспішати в обговоренні питань на засіданнях ради.

11. Уникати диктатури зі сторони спонсорів.

12. Провести зустріч виконавчої команди з членами опікунської ради для роботи над стратегією.

Особливо хочеться відзначити єдиного респондента, який сказав, що в радах все добре, в порівнянні з роботою братських рад у деяких церквах.

Список рекомендацій відповідно до відсотка повторюваності:

Рекомендація	***%***
Вимоги до членів ради, їхні обов’язки	68%
Комунікація	55%
Критерії відбору кандидатів	36%
Навчання для ОР	32%
Обговорення та активність у прийнятті рішень	22%
Молитва	14 %
Кількість зустрічей	9%

Управління опікунських рад як місія Бога. Погляд зі сторони (оцінка ректорів). Підсумки якісного дослідження (інтерв'ю) керівників семінарій.

Внутрішня робота ради. У цьому підрозділі проаналізуємо внутрішню роботу опікунських рад, щоб отримати відповідь на питання: «Чи показує опікунська рада ефективність у своїй роботі та чи постійно вона бере участь у розвитку місії школи?»

Ротація і принципи відбору кандидатів в ОР:

Ротація не практикувалася – 78%: із них 15% повідомили, що процедура ротації прописана досить добре, але на практиці не спрацьовує; 21% повідомили, що засновник (Союз, який заснував школу) визначає склад ради. Опікунська рада має обмеження в здійсненні відбору кандидатів і в контролі за ротацією членів.

Ротація є, але відбувається не регулярно – 15%; вона стосується всіх членів ОР і здійснюється дуже акуратно – 7%.

Критерії відбору членів ради низькі або відсутні – 93%: з них 21% повідомили, що засновник визначає їх; 28% повідомили, що в положенні про раду прописані рекомендації. Критерії на практиці не виконуються, більшість у раді – пастори церков. Критерії адекватні, досить високі, відбір кандидатів здійснюється з розумінням потреб ради – 7%; критерії відбору завищені – 0%.

Навчання для членів ради та процедура самооцінки.

З 14 ректорів тільки один повідомив, що в їхньому навчальному закладі на високому рівні поставлена практика навчання членів ради та здійснюється регулярна самооцінка їхньої роботи. Ще два респонденти повідомили, що в їхній семінарії були поодинокі випадки навчання членів ради. В цілому, проаналізувавши внутрішню роботу в опікунських радах, приходимо до висновку, що в євангельських семінаріях низький рівень ефективності рад, критерії відбору членів у більшості семінарій досить слабкі або відсутні загалом. Ротація членів рад здійснюється нерегулярно, частіше вона відбувається з ініціативи представника ради. Голова Опікунської ради нерегулярно здійснює її оцінювання, що також знижує ефективність роботи. У більшості рад немає культури і практики навчання, що створює різне розуміння членами ролі теологічної освіти, обов'язків ради і, навіть, привело до різного розуміння місії Бога.

Очікування ректора від роботи опікунської ради.

Наведемо результати аналізу відповідей на це питання, вказавши варіанти відповідей і їх кількість за порядком зменшення. Однак, перш за все зауважимо, що тут, як і в випадку з відповідями респондентів на низку інших питань, лейтмотивом звучало таке очікування як фактична залученість ОР в життя і діяльність школи. Нижче представлений список очікувань:

• **Формування стратегії і бачення** школи – 55%.

• **Фінанси.** Участь ОР в забезпеченні школи фінансами й іншими життєво важливими ресурсами – 55%.

• Залучення та **відповідальність** за життя школи – 44 %.

• **Просування семінарії**, PR і реклама школи членами ОР в своєму оточенні – 22%.

• Забезпечення підзвітності (питання контролю) – 11%.

• Своєчасне надання консультацій зі сторони ОР – 11%.

Отже, такі результати:

№	*Роль ради*	*Процент*
1.	Стратегія і бачення	55 %
2.	Фінанси	55%
3.	Залученість у життя семінарії	44 %
4.	Інформаційне просування семінарії	22 %
5.	Підзвітність	11 %
6.	Консультації ректора	11%

Давайте зіставимо очікування ректорів від роботи опікунських рад та самих її членів:

Очікування від ОР членів рад	*Очікування від ОР ректорів*
Бачення і стратегія	***Бачення і стратегія***
Підзвітність і контроль	***Фінансові питання***
Фінансові питання	***Залученість у життя семінарії***
Залученість у життя семінарії	***Інформаційне просування семінарії***
Духовна опіка	***Підзвітність***
Робота з ректором	***Робота з ректором***
Інформаційне просування семінарії	

Представлена вище таблиця показує, що між розумінням (і очікуваннями) ролі опікунської ради ректором і членами є баланс. Різночитання ролі ради може бути основою до відкритого діалогу, але відмінність у розумінні не критична.

Більш важливим є зрозуміти, наскільки сильно фактична робота ради відрізняється від очікувань:

Очікування від ОР ректорів	*Очікування від ОР членів рад*	*Фактична робота ОР*
Бачення і стратегія	***Бачення і стратегія***	***Бачення і стратегія***
Фінансові питання	***Підзвітність і контроль***	***Обговорення поточних питань***
Залученість у життя семінарії	***Фінансові питання***	***Контроль і отримання звітності***
Інформаційне просування семінарії	***Залученість у життя семінарії***	***Фінансові питання***
Підзвітність	***Духовна опіка***	***Вирішення кризових ситуацій***
Робота з ректором	***Робота з ректором***	***Робота з ректором***
	Інформаційне просування семінарії	

В результаті нашого дослідження можна порівняти очікування і досвід фактичної роботи опікунських рад.

Для всіх груп респондентів робота над стратегією і баченням є основною діяльністю. Фактично на засіданнях рад приділяється достатньо часу для роботи над стратегією або обговоренню бачення, але на основі інтерв'ю приходимо до висновку, що ця увага не завжди використовується продуктивно через різне розуміння окремими членами, в який спосіб має ця робота здійснюватися і який продукт повинен бути в підсумку.

Фінансове питання, на думку ректорів, є другим за важливістю. У розумінні членів ради, воно заявляється як третє за важливістю, у фактичній роботі йому відводиться менше часу, ніж очікується як ректорами, так і членами рад. Друга проблема, яка, можливо, більш істотна, це розуміння того, що повинно входити в цю сферу відповідальності. Переважна більшість ректорів розуміють цю сферу як надання допомоги в пошуку ресурсів, консультації в оптимізації / скорочення (більш правильному використанні) витрат, залучення національних церков до фінансової участі в потребах семінарії. Частина членів ради розуміють це питання таким же чином. Велика частина членів вважають, що в їх відповідальність входить участь у ревізійній перевірці (1 раз у рік) та в обговоренні й голосуванні за бюджет. Фактична робота ради здійснюється за другим сценарієм (ревізія та обговорення бюджету). І тільки один національний респондент заявив, що бере участь у зборі фінансів.

Залученість у життя семінарії – дуже важлива функція роботи рад, здійснення якої виходить поза рамки формальних засідань. У процесі польового дослідження також було виявлено, що розуміння того, що таке залучення, тлумачиться різними представниками ради по-різному, а для деяких є просто загальною фразою. На основі порівняльної таблиці видно, що ця сфера є досить важливою в розумінні ректорів і членів ради, але вона не була заявлена як фактично здійснена. Рекомендуємо опікунським радам звернути увагу на кроки реалізації цієї сфери відповідальності відповідно до того розумінням, яке може бути застосоване для конкретного контексту.

Інформаційне просування семінарії – ще одна сфера відповідальності ради, про яку говорили і ректори, і члени ради, але вона не розглядається на засіданнях ні в теоретичному контексті (розробка стратегії і складання плану з просування семінарії, залучення експертів), ні в практичній сфері (представлення семінарії на конференціях або поїздки з представниками викладацького складу для інформування церков про роботу навчального закладу). Також у складі ради не представлені фахівці в цій сфері.

Підзвітність та контроль – питання важливості цієї сфери відповідальності також порушувалося в інтерв'ю і ректорів, і членів ради. Останні з них бачать важливість цього питання значно більше, ніж керівники семінарій. Під час інтерв'ю було виявлено, що представники різних поколінь по-різному розуміють «здорову підзвітність». У роботі засідань ради цьому питанню відведено одне з найважливіших місць, деякі респонденти сказали, що йому приділяється найбільше часу.

Робота з ректором – це ще одне питання, про яке заявляли всі респонденти (ректори і члени ОР). Також воно з'являється на порядку денному засідань. Слід зазначити, що, ведучи мову про очікування і ректорів, і представників ОР, і про важливість розвитку відносин із ректором та піклування про нього, маємо на увазі у нашій дисертаційній роботі і важливість уникнення професійного вигорання. Фактично це питання на засіданнях ради піднімається в контексті, коли ректор звільняється і коли йде пошук нової людини. Це не відповідає заявленим очікуванням із цьому пункту.

Обговорення поточних питань та духовна опіка. На думку великої кількості респондентів, обговорення поточних питань іноді займає досить великий відсоток часу засідань ОР, на противагу часу, який відводиться на духовну опіку. На їхню думку, часу приділяється менше, ніж очікується. Прикметним є те, що на цю проблему звертають увагу передусім представники світських професій; збоку пасторів ця проблема також піднімається, але меншою мірою. Два цих факти приводять до висновку, що під час засідань голова ОР виконує свою роботу з проведення засідання недостатньо ефективно, цілком можливо, що порядок денний готується недостатньо якісно або несвоєчасно.

Опираючись на все вищесказане, приходимо до висновку, що опікунська рада досить ефективна у таких напрямках роботи як підзвітність і контроль. У питаннях духовної опіки, роботи з ректором і залученості у життя семінарії члени опікунської ради проявляють активність, але її зазвичай недостатньо. У таких сферах як пошук фінансів й інформаційне просування семінарії і члени ОР, і ректори повідомляють про недостатнє залучення та ефективність ради. Що

стосується нашого основного дослідницького питання до цієї частини («Чи виявляє опікунська рада постійну участь у розвитку місії школи?»), то і ректори, і члени ради відповіли, що в системі цінностей рад це питання є найголовнішим пунктом, а під час засідань проблеми, пов'язані з місією школи, баченням і розвитком стратегії, піднімаються постійно, їм приділяється належна кількість часу. Однак справа в тому, що ця робота не дає реальних результатів. На низьку ефективність у роботі над місією школи звернула увагу велика кількість респондентів. У процесі дослідження також було виявлено, що всередині ради немає єдиного розуміння, яким чином повинна здійснюватися робота над місією школи (*стратегією і баченням*). Результати дослідження підтвердили гіпотезу частково: опікунська рада залучена в розвиток і осмислення семінарії, виділяє достатню кількість часу, але це все не приносить видимого результату.

Тепер можна спробувати з'ясувати, в чому причини і які способи можливі для збільшення ефективності опікунської ради в розвитку семінарії бачать ректори і члени ОР.

Можна узагальнити ***рекомендації ректорів щодо поліпшення роботи опікунських рад***. З огляду на важливість отримання більш повного списку рекомендацій від ректорів щодо роботи рад, під час інтерв'ю їм задавалося кілька запитань, метою яких було отримання порад щодо підвищення ефективності діяльності ОР. На початку інтерв'ю респондента (експерта) просили висловити своє розуміння щодо очікувань від ОР, далі пропонували поділитися його розумінням ефективної роботи і, в підсумку, пропонувалося дати рекомендації для підвищення ефективності діяльності. Результати цих питань у процесі аналізу були узагальнені. Нижче наведено перелік рекомендацій.

Респондент № 1

Фінансова залученість; активна робота над розвитком стратегії; відвідування семінарії, зокрема в проміжках між засіданнями.

Респондент № 2

Відбір кандидатів; узгодження письмових документів щодо обов'язків членів ОР; організація роботи між засіданнями; поліпшення комунікації між ОР

і семінарією; ректорський резерв і робота з пошуку кандидатів у ректори; робота над стратегічним планом.

Респондент №3

Критерії відбору кандидатів; письмові обов'язки членів ОР.

Респондент №4

Залученість у роботу над баченням, результатом чого має бути документ, стратегічний план; трансформація ОР до моделі ради директорів, з урахуванням нашого контексту; участь у зборі фінансів на потреби семінарії; активність у вирішенні складних або кризових питань[15].

Респондент № 5

Рада має займатися самовдосконаленням. Члени ОР повинні періодично проходити навчання і не тільки по роботі ради, але і з лідерства, з побудови стратегії; працювати над створенням стратегії, в якій, зокрема, ставити вимірювані цілі[16].

Респондент № 6

Робота над баченням і стратегією, результатом якої повинен бути план діяльності для семінарії; відвідування школи у проміжках між засіданнями ОР[17].

Респондент № 7

Рада повинна мати письмово зафіксовані обов’язки, необхідно здійснювати оцінку ефективності роботи, проміжні оцінки для всіх членів ОР;

---

[15] Робота над баченням і перехід до моделі роботи за принципом ради директорів.

«Я не можу нормально функціонувати, якщо не знаю, куди розвиватися… створювати нові програми чи ні, запрошувати нових викладачів чи ні… ти не знаєш, що робити сьогодні, якщо немає карти, якою школа буде завтра. Опікунська рада – замовники, вони як акціонери, представники церков! А я виконавчий директор. Вони розробляють бачення, ми разом розробляємо стратегічний план, вони замовляють його, фінансують, а я працюю над виконанням та звітую у відповідності з завданнями» (респондент №4).

[16] Робота над баченням.

«Робота над стратегією повинна виглядати як просування за запланованим курсом на основі розроблених критеріїв та мати показники успіху… Не абстрактна робота… чіткі цілі та оцінювання проміжного розвитку» (респондент №5).

[17] «Я розумію, що окрім того, що у членів ради є їхня основна діяльність, тому вони час від часу просто збиралися, щоб заслухати звіти й прийняти рішення. Напевно, найбільш ефективно це, коли є дуже висока зацікавленість усіх членів ОР, які проявляють свою зацікавленість і часом, і грошима, але це інша модель роботи» (респондент №6).

залучення у збір фінансів / фінансова участь; залученість у життя школи між засіданнями; переробка Положення про ОР, зміна принципів роботи ради[18].

Респондент №8

Повна фінансова відповідальність за 50% бюджету (мінімум); зміни принципу роботи ОР у напрямі до моделі ради директорів[19].

Респондент №9

Переробка Положення про ОР та зміна принципу її роботи; письмові обов'язки членів ОР (з конкретними обов'язками та відповідальністю); залученість у життя школи, відвідання семінарії у проміжку між засіданнями; розвиток стосунків із ректором; покращення комунікації.

Заявлені рекомендації були згруповані в такій таблиці:

Рекомендації від ректорів	*%*
Робота над стратегічним планом із постановкою вимірюваних цілей	55%
Фінанси (участь у зборі фінансів)	44 %
Обов’язки членів ОР (письмові та конкретні)	44 %
Відвідування семінарії, окрім зустрічей ОР	44 %
Критерії відбору кандидатів	22%

---

[18] «Слід осмислити принципи роботи ради… як би дивно це не звучало, треба повернутися і переробити положення про ОР, переробити «контракт» між опікунською радою та семінарією…

Немає глибокого осмислення ролі опікунської ради, відповідно, немає великих очікувань від її роботи» (респондент № 7).

[19] «Звісно, основна причина сьогоднішньої неефективності роботи ОР – а звідси й неефективність ректорів – у тому, що ОР у великій кількості випадків та в нашій ситуації не визначали фінанси, не займалися ними. Джерела фінансів ішли із Заходу… а члени ОП спостерігали. Але пошук, робота зі спонсорами здійснювалися на рівні керівників, ректорської команди. Тому й ефективність ОР була досить невелика. Якщо б ОР забезпечували хоча б половину бюджету… тоді можна вести мову про владу ОР. Тому найбільш ефективний спосіб – щоб ОР почали забезпечувати бюджети шкіл. І якщо від членів ОР виходить мінімум 50% бюджету, тоді, я думаю, вони матимуть реальну владу та поважно візьмуться за керівництво школою» (респондент №8).

Зміна моделі ОР і переробка положення	22%
Трансформація ОР у модель ради директорів	22%
Комунікація з ректором, організація роботи між засіданнями	22%
Створення ректорського резерву	11%
Навчання для ОР	11%

Після завершення аналізу всіх інтерв'ю, можна зробити доволі песимістичний висновок: ректори не очікують ефективної роботи від опікунських рад. Найбільше від роботи рад очікують ефективності наймолодші респонденти, представники світських професій і частина ректорів. Число готових до реформування рад – 29% (9 осіб).

Складається враження, що для керівників деяких семінарій потрібна саме така наявна на момент дослідження рада, щоб списувати на неї низьку ефективність роботи навчального закладу. Іноді раді не потрібна висока ефективність семінарії, щоб не порушувати спокійну динаміку життя в церкві.

Окреслимо потенційні результати в разі зміни ефективності роботи в ОР.

По-перше, зміни в роботі ради можуть відбутися через проведення ротації та залучення до неї людей із різних експертних спільнот (які є богобоязливими християнами). З іншого боку, якщо її роль зміниться через тиск ззовні, то це, за логікою, також призведе до ротації всередині неї. Отже, зміна ролі й ефективності в першу чергу вплине на ротацію і професійні якості нових членів. Відзначимо, що в разі збереження пропорції поколінь, потреба в цих змінах буде рости і через 7-9 років (при збереженні в зміні членства сьогоднішньої динаміки) членів ради, які будуть дотримуватися більш активної її ролі, може бути більшість.

По-друге, це вплине на зміну ролі пастора в раді. На момент нашого дослідження домінуюча роль пастора пов'язана з присутністю всередині церков

розуміння про особливу позицію «священства священиків» (пасторів у нашому контексті). Участь в опікунській раді представників різних професій на рівних умовах має здійснюватися з осмисленням доктрини про «загальне священство», розумінням місіонерства як служіння всього Божого народу та застосування цього вчення на практиці. Дуже складно уявити, як відреагують на зміну ролі пасторів у раді самі вони, оскільки деякі з респондентів-пасторів говорили, що дуже важливо, аби залишилася домінуючою їхня роль.

По-третє, зміна ролі ради може привести до переосмислення й значення теологічної освіти: від розуміння «функціональної моделі відносин» [194] до переходу і побудови відносин за моделлю партнерів у сфері теологічної освіти. Основним викликом у цьому питанні є відсутність бажання у церкві оплачувати за освітні послуги.

Також окремо слід зазначити, що серед членів ради немає єдиного і повного розуміння місії Бога в таких питаннях:

- місія як контекстуалізація: немає чіткого осмислення контексту;

- всеохопна місія та місіонерство як спільне свідчення, що впливає на розуміння партнерства*:* частина респондентів не вважають можливим його розвиток;

- розуміння відкуплення (тільки як спасіння грішної душі) призводить до осмислення ролі благовістя як «проголошення вісті про гріх і спасіння», що призводить до обмеженого розуміння місії Бога. Головною метою освіти є допомога в здійсненні освячення, що стає завданням, а не інструментом для досягнення миру. Таке обмежене розуміння місії призводить до ізоляціонізму церкви і семінарії;

- в питанні діалогу з суспільством на момент нашого дослідження позиція респондентів схиляється до думки, яку висловив А. Кравцев: «акцент на моралізаторство, а не на поєднання біблійних істин із повсякденними реаліями життя слухачів» [157, с. 20]. Діалог і допомога суспільству розглядаються з позиції милосердя, але не трансформування. Якщо в осмисленні місії Бога змінити розуміння ролі семінарії в суспільстві, то це призведе до зміни

сприйняття значення ліцензування, участі в наукових конференціях, публікації статей у світських періодичних виданнях тощо;

- підвищення ефективності роботи ОР може привести до перегляду ролі ректора і створення конкуренції, запровадження критеріїв оцінки роботи ректора, практики термінових контрактів (4-5 років) і стратегічного плану з розвитку ректорського резерву;

- підвищення ефективності ОР призведе також до переосмислення ролі спонсорів. Можливим сценарієм є відхід від моделі (на практиці) відносин «спонсор - одержувач» до моделі «партнерства»;

- підвищення ефективності ОР детермінує перегляд критеріїв оцінки якості «надаваних послуг» та якості «одержуваного продукту», оскільки рада не захоче «платити» за «продукт низької якості», що, в свою чергу, призведе до перегляду (і відмови) від деяких предметів і / або програм;

- підвищення ефективності ОР зумовить те, що стратегія, бюджет і контракт із ректором стануть основними інструментами для контролю за ефективністю роботи семінарії. Наслідком цього буде осмислена робота над стратегічним планом і бюджетом із залученням експертів і постановкою цілей, що перевіряються;

- входження до ради християн, які глибоко розуміють місію Бога і для яких це є глибинними цінностями, призведе до більш ефективної роботи семінарії і в академічному, і в місіологічному напрямках. Участь людей із розширеними повноваженнями і розумінням місії Бога може привести до втрати певного фокусу, наслідком чого може бути комерціалізація і / або лібералізація семінарії.

Висновки дослідження.

1. Місія Бога (на її осмислення впливає рівень богословської освіти) розуміється в сотеріологічному контексті як спасіння грішника, у світлі чого суспільство сприймається як суб’єкт, куди повинно спрямовуватися здійснення місії.

2. Місія Бога сприймається як всеосяжна, для частини респондентів вона розуміється як місія церкви, з цієї причини необхідність партнерства не оцінюється як щось дуже важливе. Якщо місія локальна, то можна її досягти своїми зусиллями. Партнерство сприймається по-різному різними віковими групами (хоча є і винятки): одні більше сприймають партнерство як об'єднання ресурсів й інструмент для досягнення монополізації, друга частина респондентів сприймає партнерство як інструмент для досягнення всеосяжної місії. У партнерстві допустима різноманітність думок і форм.

3. Діалог семінарії і церкви сприймається в двох напрямках. Одна група оцінює відносини між церквою і семінарією в функціональній моделі: семінарія виконує певні функції церкви, яка є главою, а семінарія підзвітна їй як «функціональний орган». Друга група дотримується думки, що у семінарії є своя частина в місії і вона є партнером церкви – це більше сприймається як відносини партнерів.

4. Роль теологічної освіти. Респонденти висловили низку завдань: *підготовка до служіння; інтелектуальне отримання знань; духовний ріст; вивчення Писання; підготовка до діалогу з суспільством, вивчення культури та контексту; розвиток богослов'я.* Відповіді на це питання показали нам проблему відсутності чіткого розуміння ролі теологічної освіти. Окрема група респондентів очікує від теологічної освіти здійснення ролі церкви.

5. Роль опікунської ради не всі її члени розуміють чітко. Рагозіна Л.Г., досліджуючи т. зв. Поради опікунів у Росії в 2013 році, прийшла до схожих висновків щодо відсутності чіткого розуміння в суспільстві ролі опікунської ради. Зробивши порівняння розуміння респондентів різних поколінь, можна прийти до висновку, що вони ставлять різні цілі перед радою. Нове покоління вкладає в поняття опікунська рада нове значення, близьке до розуміння поняття «рада директорів».

6. У процесі дослідження було виявлено, що розуміння того, як повинна здійснюватися робота над розробкою стратегії і яким чином має

реалізовуватися підзвітність змінюється, зокрема молоде покоління членів ради сприймає ці процеси інакше, ніж їх більш старші колеги.

7. Для поліпшення роботи рад рекомендації можна об'єднати в такі групи: визначення щодо оптимальної кількості зустрічей, спосіб прийняття рішень, вимоги до членів ради, якісна комунікація, критерії відбору кандидатів в членство та навчання для членів ради.

8. Ради складаються на 90% із пасторів. Більше число членів ради виховувалися в християнських родинах, що впливає на їх розуміння діалогу з суспільством. У більшості базова теологічна освіта, що, можливо, впливає на розуміння спасіння. В одній із досліджуваних семінарій до складу ради входило близько 30% тих, хто водночас були студентами семінарії (на момент інтерв'ю): ця рада виявилася найбільш відкритою до діалогу (відсоток тих, які погодилися брати участь у дослідженні в цій семінарії, – 92%, тоді як в інших він склав 55-65%). Рагозіна Л.Г. в своєму дослідженні приходить до такого висновку стосовно ситуації в Росії (*Институт попечительства – путь к активизации общественного участия в социальной сфере*): вона зазначає, що найбільш ефективні ради з точки зору розвитку ініціатив, це ті, де є і працівники, і засновники, а також представники громадськості та бізнесу. Отже, питання залучення до складу опікунської ради студентів, викладачів чи інших співробітників семінарії потребує подальшого вивчення.

Рекомендації ректорів щодо покращення роботи опікунської ради:

1. ***Ретельний відбір членів опікунської ради.*** Християнське уявлення про лідерство передбачає додаткові вимоги до лідерів.

a. Характер

b. Компетенції

2. ***Ротація членів опікунської ради та різні квоти членства.*** Слід зауважити, що це питання виявилося досить активно дискутоване, кожен респондент висловив кілька своїх ідей. З одного боку, це вказує на наявність різних практик у житті шкіл. З іншого боку, це побічно підкреслює відсутність

якоїсь єдиної або хоча б схожої «організаційної» культури шкіл на рівні їх взаємодії зі своїми опікунськими радами. Однак, стверджувати, що формування якоїсь єдиної культури для всіх баптистських шкіл обов'язково призведе до підвищення ефективності їх діяльності в цілому, на нашу думку, необгрунтовано.

На основі дослідження, яке було здійснене в 2018 році, приходимо до висновку, що переважна більшість членів опікунської ради (більше 90%) – це пастори.

Для підвищення ефективності роботи опікунської ради більшість респондентів рекомендують активно впроваджувати змінюваність її членів, а деякі радять представляти для пасторів квоту не більше 30-40%. Слід зазначити, що вибірка по ректорам розглядає ситуацію в 12 семінаріях, тому робити узагальнення щодо всіх семінарій може бути некоректно.

У радах майже не представлений голос християн-експертів, багато з респондентів звернули увагу, що збільшення кількості їхньої кількості може збільшити ефективність роботи.

Зауважимо, що така практика (залучення тільки пасторів) створює традицію (культуру) винятковості й привілейованості священицького стану, а це суперечить протестантському вченню про всезагальне священство віруючих.

Також наявність у раді тільки пасторів впливає на розвиток діалогу між церковною спільнотою і церковно-академічним співтовариством. І це формує уявлення про те, що семінарія відповідальна лише перед пасторами, а не перед усією церквою. Семінарія ж повинна формувати академічну церковну громаду, в ситуації якщо весь діалог із церквою йде тільки через пасторів, то це культивує уявлення про те, що і місія церкви повинна здійснюватися тільки через пасторів.

Така практика теж суперечить заявленим у процесі навчання принципам керівництва і розуміння церковної громади в протестантському богослов'ї – вченню про всезагальне священство, обмін дарів Святого Духа всередині церкви.

Виходячи з вищесказаного, здійснення (практика) ротації членів ради та залучення представників різних актуальних експертних спільнот може значно збільшити ефективність роботи.

Слід зазначити, що в більшості євангельських семінарій України великий відсоток учнів – сестри (дівчата), в деяких семінаріях студентів-жінок більше, ніж студентів-чоловіків. Якщо звернути увагу на співробітників семінарій, то також великий відсоток серед співробітників семінарій – сестри. Але варто підкреслити, що відомі лише поодинокі випадки залучення сестер (жінок) у члени опікунської ради. У більшості семінарій таких випадків загалом не було.

Цілком можливо, що ЄААА, будучи прикладом для багатьох семінарій, могла б розглянути можливість залучення в члени ради ЄААА жінок як представників академічної спільноти.

3. Методи спільного керівництва.

a. Навчання для членів опікунської ради.

b. Самооцінка для членів ради.

c. Єдність.

4. ***Комунікація між школою та опікунською радою***.

a. Важливість проміжних повісток, зустрічей, сесій.

b. Відповідальність за рішення конфліктів.

5. ***Більше однодумності щодо місії, стратегії та інших питань***.

6. ***Система підзвітності ректора, менторство і подготовка нових керівників***. Виховання нових керівників.

7. ***Розуміння місії Бога***. Розвиток співтовариства. Відношення до партнерства. Розуміння контексту.

Якщо євангельські семінарії України не знайдуть свій самостійний шлях, то мають небезпеку кризи розвитку освіти.

Деякі ВНЗ можуть вибрати стратегію стати частиною церковного освітнього процесу, інші будуть копіювати західний життєвий досвід без осмислення місцевих традицій та особливостей освіти.

Петр Пеннер у книзі «Навчіть всі народи…» звертає увагу на те, що якщо євангельські семінарії не знайдуть свій національно-історичний контекст, то після відходу західних партнерів вони можуть опинитися без фундаменту, не матимуть своєї богословської життєвої опори. З цієї причини розуміння контексту, бачення сучасних викликів і осмислення історичного шляху є вельми важливими моментами для євангельської богословської освіти в Україні. Слід також звернути увагу на те, що для євангельської богословської думки необхідно актуалізувати осмислення спільної історії з православною церквою і православним богослов'ям.

Очевидно, що частина семінарій ще не знайшли свою культурно-історичну ідентичність, частина з них не надто чітко розуміють контекст. Слід зазначити, що деякі семінарії розуміють свою роль як частину внутрішньоцерковного навчання, представники інших семінарій бачать роль теологічної освіти в ретрансляції західних богословських дискурсів.

Керівництво семінарій повинно стимулювати формування академічної спільноти, яка зможе знайти національно-історичні орієнтири для формування національного богослов'я, переосмислення навчальних програм і допоможе євангельській церкві в інтеграції в сучасні глобальні та локальні контексти.

Все більше усвідомлюється потреба в оновленні розуміння місії. З одного боку, дослідження серед членів опікунських рад показало відсутність чіткого розуміння «місії Бога» серед ключових служителів євангельського співтовариства. Частина респондентів розуміють місію Бога як спасительну дію Бога у відношенні до грішної душі; частина розуміє як дію Бога щодо повернення (відновлення) створеного світу до первісного образу (задуму). Відсутність єдиного розуміння місії Бога не дозволяє сформувати єдиного розуміння ролі церкви в Божественному задумі й розуміння ролі семінарії. Це також заважає церкві сформувати позицію у відношенні до невоцерковленого суспільства.

Присутність у православному середовищі вимагає реакції на дискурс про канонічні території, який досить часто формує всередині євангельських церков почуття невпевненості й робить їх пасивними у вирішенні деяких соціальних

питань. Також присутність у суспільстві розуміння того, що православна віра є частиною національної ідентичності, формує у представників євангельського співтовариства почуття чужорідного. Хибним є уявлення про те, що протестантська церква обов'язково є частиною іншої, чужої для українців культури. Таке переконання формується як у представників євангельських церков, так і у деяких із представників православної спільноти.

Євангельська семінарія повинна бути активною в тому, щоб показати, що частина протестантських церков в Україні виникла через причии, пов'язані з еміграцією менонітів, пієтистів і лютеран на територію Росії та України. Але також євангельські християни з’явилися і природним історичним шляхом пошуків віри та шляху спасіння. З цієї причини, євангельським церквам необхідно розвивати своє церковне співтовариство в єдності з українським громадянським суспільством.

Висновки до третього розділу

Проаналізовано результати емпіричного соціологічного дослідження, яке здійснене в процесі роботи над дисертаційною роботою, а саме: представлені результати інтерв'ю з ректорами євангельських семінарій (різних баптистських навчальних закладів, акредитованих у ЄААА) та з членами опікунських рад баптистських семінарій України.

Для всіх груп респондентів робота над стратегією і баченням є основною діяльністю. Фактично на засіданнях опікунських рад приділяється достатньо часу для роботи над стратегією або обговоренню бачення, але на основі інтерв'ю приходимо до висновку, що ця увага не завжди використовується продуктивно через різне розуміння окремими членами, в який спосіб має ця робота здійснюватися і який продукт повинен бути в підсумку.

Фінансове питання, на думку ректорів, є другим за важливістю. У розумінні членів ради, воно заявляється як третє за важливістю, у фактичній

роботі йому відводиться менше часу, ніж очікується як ректорами, так і членами рад.

Залученість у життя семінарії – дуже важлива функція роботи рад, здійснення якої виходить поза рамки формальних засідань. У процесі польового дослідження також було виявлено, що розуміння того, що таке залучення, тлумачиться різними представниками ради по-різному, а для деяких є просто загальною фразою.

Інформаційне просування семінарії – ще одна сфера відповідальності ради, про яку говорили і ректори, і члени ради, але вона не розглядається на засіданнях ні в теоретичному контексті (розробка стратегії і складання плану з просування семінарії, залучення експертів), ні в практичній сфері (представлення семінарії на конференціях або поїздки з представниками викладацького складу для інформування церков про роботу навчального закладу).

Підзвітність та контроль – про важливість цієї сфери відповідальності також йшлося в інтерв'ю і ректорів, і членів ради. Останні з них бачать важливість цього питання значно більше, ніж керівники семінарій. Під час інтерв'ю було виявлено, що представники різних поколінь по-різному розуміють «здорову підзвітність». У роботі засідань ради цьому питанню відведено одне з найважливіших місць, деякі респонденти сказали, що йому приділяється найбільше часу.

Робота з ректором – це ще одне питання, про яке заявляли всі респонденти (ректори і члени ОР). Мова йде про очікування і ректорів, і представників ОР, і про важливість розвитку відносин із ректором та піклування про нього та важливість уникнення професійного вигорання. Фактично це питання на засіданнях ради піднімається в контексті, коли ректор звільняється і коли йде пошук нової людини. Це не відповідає заявленим очікуванням із цьому пункту.

Обговорення поточних питань та духовна опіка. На думку великої кількості респондентів, обговорення поточних питань іноді займає досить

великий відсоток часу засідань ОР, на противагу часу, який відводиться на духовну опіку. На їхню думку, часу приділяється менше, ніж очікується.

РОЗДІЛ 4
ЗНАЧЕННЯ БОГОСЛОВСЬКОГО КОМУНІТАРИЗМУ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ХРИСТИЯНСЬКОЇ ОСВІТИ І ФОРМУВАННЯ УЯВЛЕНЬ ПРО КОЛЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО

На наше переконання, еклезіологічний комунітаризм Вольфа може бути методологічною основою для осмислення феномену семінарії як духовної спільноти. Семінарія не тільки подібна церкві як спільнота учнів. Семінарія є християнською спільнотою, що у максимальному ступені покликана розвивати здібності та харизми особистості у її взаємодії з іншими особистостями. Також робота опікунських рад семінарій передбачає покликання до міжособистої взаємодії у християнській спільноті. Осмислення роботи семінарій взагалі та опікунських рад зокрема у межах понять еклезіологічного комунітаризму є цілком виправданим. Зазначимо, що цей комунітаризм передбачає міжособисту взаємодію, яка була б подібною до періхорези Осіб Трійці. І якщо сучасна християнська теологія пропонує Трійцю як модель навіть для світської соціальності, то закономірним виглядає трінітарно-комунітаристське богословське осмислення таких структур християнської взаємодії як семінарія та опікунська рада.

Комунітаризм Вольфа дозволяє уникати утопічного розуміння семінарії та опікунської ради як єдиних колективних суб’єктів. Навпаки, кожен християнський колектив має бути мережею міжособистої взаємодії, в якій існує сутнісна потреба у здібностях та харизмах кожної особистості. Важливим є служіння кожного, а не лише керівних осіб. Джерелом харизм, які проявляються у межах міжособистої взаємодії у семінарії та опікунських радах, є Бог, що має суверенну владу над кожною християнською спільнотою.

Комунітаризм Вольфа робить неможливим бачення роботи семінарій та опікунських рад як чисто формальну взаємодію повністю автономних індивідів. Не все може у міжособистих відносинах всередині спільнот може бути

формалізоване, редуковане до певних процедур, правильність виконання яких сама по собі гарантувала високу ефективність діяльності семінарій та опікунських рад. Єдиною формальною вимогою до міжособистої взаємодії є повна відкритість до іншого, до проявів його здібностей і харизм.

Навчання і робота у семінарській спільноті передбачає переживання особистого розвитку, аналогічного до духовного народження особистості у церковних спільнотах. Координація процесів, що сприяють цілісному духовному розвиткові особистості передбачає визнання суверенітету Бога та права кожного християнина на участь у владі, яку має спільнота, до якої він причетний.

Особливо важливо, що відкритість до інших має пневматологічний характер, є відкритістю до харизм інших. Пневматологічна відкритість є чутливістю до вкладу кожного у спільну справу, спрямованістю на досягнення консенсусу в діалозі завдяки загальному пошуку волі Божої у здійсненні Його місії. Пневматологічна відкритість принципово відрізняється від ліберальної відкритості, що веде до релятивізму. Спільного в обох розуміння відкритості є лише визнання етичних мотивів для легітимізації відкритості.

Практики особистого і колективного лідерства освіти з точки зору еклезіологічного комунітаризму мають розглядатися як реалізація особливих харизм, важливих для християнської освіти та церков взагалі. Еклезіологічний комунітаризм дозволяє створити принципи методології богословської оцінки результатів дослідження не лише за шкалою ефективності, а й богословської правильності пропозицій активніше розвивати опікунські ради та семінарії як лідерські церковно-освітні спільноти.

Еклезіологічний комунітаризм є цілісною теорією церковних спільнот, і застосування його принципів до аналізу таких спільнот як семінарія та опікунська рада дозволяє створити методологічні основи для богословської оцінки можливих шляхів розвитку цих освітянських спільнот та виявлення їх лідерського потенціалу.

Дискусії про природу церковних спільнот знаходяться в центрі уваги сучасних теологів. Традиційно з середини XX століття богослови намагаються

представити церковні спільноти як такі, що дають можливість розвиватися особистості, уникаючи її редукції до індивіда, подібного до усіх інших. Виділення спільноти як особливого явища нетотожного до звичайного соціуму чи колективу стало звичним для соціології з часів Тьоніса. Намагаючись утвердити бачення спільноти як гаранта розвитку особистості, теологи прагнуть пояснити яким чином колектив та інші особистості не пригнічують окремого індивіда, а надають можливості для його повноцінного існування. Центральною думкою для таких пояснень стало бачення церковної спільноти як множини міжособистих відносин, які мають бути максимального подібні до відносин Осіб Трійці. Особливе значення для теології початку XXI століття отримало комплексне осмислення аналогії між церковною реальністю та взаємодією Осіб Трійці у монографії впливового протестантського богослова Мирослава Вольфа «За нашою подобою. Церква як образ Трійці». Усі богослови згідні з тим, що церква повинна мати для себе взірцем відносини Осіб Трійці. Більш того, богослови намагаються довести, що ці відносини мають бути навіть взірцем для соціальності за межами церковних спільнот. Джон Мілбанк висунув революційну ідею про те, що не окрема людина, а спільнота є образом і подобою Бога. Нова герменевтика того, чим є образ і подоба Богові стала певним підсумком до попереднього розуміння imago Dei у християнському персоналізмі XX століття. Згідно з антропологією персоналізму, образ Божий – це особистість у відносинах з іншими особистостями (Божими і людськими), а подоба Богові – це духовного розвинута особистість, яка має глибокі особливі відносини з Богом та існує у живому спілкуванні з Ним. Переростання християнського персоналізму та екзистенціалізму в сьогоднішні християнські постекзистенціалізм та комунітаризм передбачає визнання факту, що особистість для духовного розвитку має стати вище за світську соціальність, але бути у повній гармонії з церковною спільнотою як місцем реалізації екзистенції (персони). Мирослав Вольф у своїй монографії «За нашою подобою. Церква як образ Трійці» показує як з богословської точки зору є можливою церковна спільнота як особливий онтологічний феномен.

Еклезіологія Вольфа є предметом аналізу ряду вітчизняних і зарубіжних авторів [86; 10], які так і не змогли охарактеризувати вчення про церкву цього богослова з точки зору теоретичної класифікації, і це завдання залишається актуальним для нас. Гіпотеза про те, що еклезіологія Вольфа є різновидом комунітаризму стає важливим евристичним принципом, сприяє кращому розумінню сучасного протестантського вчення про церкву як Вольфа, так і Стенлі Гренца.

У своїй теології Вольф розвиває неоавгустіанське бачення персоналізму Бога та людини. Отець, Син і Святий Дух є особами, які конституюються через взаємні відносини. Божественна сутність є нічим іншим як «койнонією», спілкуванням цих осіб. Вольф, як і майже всі сучасні теологи, критикує богословський есенціалізм, за яким сутність Бога передує його трьом особам (або хоча б у догматичній теології сутність та атрибути єдиного Бога описуються раніше вчення про Трійцю). Адекватні уявлення про Бога можливі лише у межах персоналізму та бачення сутності як спільного буття Трьох. І саме таким спільним буттям є «койнонія» – спілкування-спільнота. У межах койнонії три особи існують одна в одній, належать іншим не менше, ніж самим собі. Конституювання осіб Трійці через відносини не заперечує факту, що ці особи є чимось більшим, ніж їх відносини. Однак кожна особа виникає, виявляється та існує саме у відносинах.

Вольф визнає, що аналогічно і у людському суспільстві окрема особистість завжди зумовлена тими відносинами, у яких вона перебуває. Новонароджена дитина конституюється її зв’язком з матір’ю. Пізніше особистість соціалізується та буквально стає сумою своїх соціальних відносин. Теологи тут певною мірою суголосні з марксизмом, але соціальні відносини бачать переважно як особисті духовні зв’язки, важливі для екзистенції у процесі її самотрансценденції від індивіда до особистості.

У християнському персоналізмі XX століття духовне народження у церковну спільноту як нові соціальні відносини можливе через появу особистих відносин з Богом, а також із членами церковної спільноти. У цій спільноті

особистість є більше, ніж сума своїх соціальних відносин, оскільки має унікальне особисте покликання, унікальне особисте місце у церковній соціальності. Тобто у світському колективі окрема людина є індивідом, у всьому подібним до інших членів колективу, а у церковній спільноті ця людина стає справжньою особистістю. Бачення світської соціальності як механічної суми індивідів, а церковної соціальності як органічної єдності особистостей характерне для переважної більшості православних, католицьких і протестантських теоретиків сьогодення.

Для Вольфа богословським викликом стало те, що за протестантським віровченням особистість має вільно і свідомо вибрати навернення до Бога та існування у церковній спільноті. Але якщо до навернення людина як індивід світського соціуму не була б повноцінною особистістю, то яким чином можливе це навернення та чи є воно повністю дійсним? Вольф вважає, що членом церкви людина стає у момент сповідування церковної віри: перформативне сповідування «я вірю» робить людину віруючою. За Вольфом хрещення завершує перехід до справжнього існування, і цей перехід починається саме із сповідування того віровчення, якого дотримується спільнота. Це віросповідання пропонується спільнотою як певний дар. Спільнота, яка пропонує віру, завжди передує окремій особистості, навіть якщо є малочисельною групою. При цьому вираз християнського віросповідання може бути лаконічним, а до найдавнішої короткої формули «Ісус – Господь» [99, с. 180].

Існування як спільноти, так і кожної особистості, що є членом спільноти, укоріненні у особистих відносинах з Богом. Ці особисті відносин з Богом дозволяють зняти питання про пріоритет соціуму або індивіду, оскільки і спільнота і особистість залежать від Бога як творчого джерела власного спільнотного та екзистенційного існування. Більше того, «Бог створює людину як незалежну особистість, використовуючи її соціальні та сімейні відносини» [99, с. 267]. Відповідно, і у світській сфері першопричиною існування особистості та соціуму є Бог. Все це дозволяє Вольфу бачити індивіда світської соціальності як повноцінного суб’єкта, як особистість у значній мірі вже наявну,

а не лише потенційну. Цим Вольф відрізняється від значної кількості православних та католицьких богословів, які применшують персоналістичність світського індивіда і бачать справжню персоналістичність лише у церковній особистості.

Вольф наголошує на тому, що світська людина до її духовного народження є повноцінним суб'єктом, і власне для духовного народження необхідними є раціональні та вольові здібності людини. І якщо Зізіулас чи Ратцингер, з якими полемізує Вольф, бачать хрещення як акт трансценденції, преображення, в якому індивід помирає та народжується особистість, то протестантський теолог має цілком інше бачення. Вольф так описує сакраментальну смерть і воскресіння людини під час хрещення: «Смерть грішника і воскресіння людини, яка примирилася з Богом, – це смерть і воскресіння однієї й тієї самої людини» [99, с. 234-235]. Відповідно і церковна спільнота не повинна відрізнятися від світської соціальності настільки радикально, щоб виходило маніхейське протиставлення індивідуально-матеріального і особисто-духовного.

Слід сказати, що навіть не всі богословські критики індивідуалізму західної культури вважають суспільності повністю позбавленим спільнотності та ворожим до особистості. Наприклад, Х.Яннарас вважає, що сільські громади традиційного суспільства надавали особистості простір для її розвитку.

Вольф йде далі та відмічає позитивну роль всієї світської соціальності, оскільки без родини та інших соціальних інститутів неможливими є існування людської особистості та її розвиток. Між світською та церковною спільнотами немає нескінченної безодні, як це намагався ствердити Зізіулас, а є лише якісний перехід, зумовлений надприродним впливом з боку Бога, а не якимись чудесними якостями церковної спільності, які самі по собі гарантували б ідеальні умови для розвитку особистості.

Також особливо слід відмітити, що Вольф цілком вірно критикує штучність протиставлення соціуму як вільної асоціації індивідів та спільноти як органічної єдності особистостей. Насправді навіть церковна спільнота завжди

передбачає для власного існування елемент домовленості. Оскільки єдність церковної спільноти тут і зараз є результат не лише благодаті, а й договору, єдність спільноти лише подібна до повної органічної єдності Трійці [99, с. 259]. Якщо особи Трійці існують у «періхорезисі» – колі міжособистого спілкування, у якому кожна особистість дарує себе іншим, то людські особистості можуть лише бути відкритими до спілкування, але особистості не існують одна в одній або одна через одну. Вже тому елементи договору необхідні для існування церковної спільноти. Від того, що церковна спільнота є вільною асоціацією, яка існує завдяки вільній згоді особистостей, вона не стає умовністю. За Вольфом правильне сповідання віри особистостей, які є членами спільноти, робить цю конкретну спільноту тотожною з Церквою взагалі. Адже єдина Невидима Церква, існування якої визнається всіма протестантами, може бути присутньою у спільноті не через належність останньої до видимої інституції, яка претендує на універсальність (католицизм) і не через тотожність звершуваного скрізь таїнства євхаристії (православ'я), а через сповідання віри. Детально те, як саме сповідання віри, яке народжується із слухання і прийняття Слова, конституює церкву, розкрив ще Карл Барт. Вольф слідує цій концепції як загальній підставі для розв'язання питання про те, хто є первинним – особистість чи спільнота? Сповідування віри передує утворенню спільноти з кількох чи більше людей, передує акту входження у спільноту. Але сповідання віри завжди є сповіданням певної церковної спільноти і до цього сповідання приєднується певна особистість. Навіть якщо ця спільнота є певною умовністю, а теоретичний вираз віросповідання цілком розмитий – все одно особистості передує певна спільнота, віросповідання якої приймається особистістю. Якщо особистість пропонує власне віросповідання і засновує власну спільноту, як це зробив основоположник баптизму Джон Сміт, все одно у якості попередників мисляться спільнота апостолів, віровчення Реформації, і, таким чином, певні спільноти визнаються у якості попередників, без яких не було б ідентичності Сміта та його духовного руху. Перенос акценту з належності до спільноти на сповідування віри веде до усвідомлення активної ролі суб'єкта, який має віросповідання – а такими є і

окрема особистість, яка навертається, і спільнота, частиною якої особистість стає. Дійсно, елемент активності є важливим. Адже коли християнство – це лише данина традиції, то при входженні до громади та розвиткові у ній, людина практично нічого не робить активно, а лише сприймає вплив інших. При такій пасивності людина може уподібнитися до Трійці, в якій всі Особи є активними, постійно спілкуються та діють. Отже, як у Трійці кожна особа існує завдяки наявності спільноти трьох, а спільнота існує завдяки активності кожної особи, так і у церковному житті поєднанні особистість та спільнота при активному прояві і особистості, і спільноти. Як особистість, так і спільнота зазнають визначального впливу Бога, який діє як суб'єкт у відносинах з особистістю та спільнотою. Називаючи вільними церквами спільноти баптистської традиції, Вольф констатує: «Згідно з єпископальною моделлю присутність Христа опосередкована таїнствами і залежить від взаємозв'язку конкретної помісної громади з усіма іншими церквами. Натомість, традиційна модель вільної церкви передбачає пряму, нічим не опосередковану присутність Христа у всій помісній церкві і у кожному віруючому» [99, с. 164]. Безпосередність присутності та дії Бога означає, що Бог діє сам як Особи Трійці без опосередкування Його дій благодаттю чи іншими феноменами, які б грали посередницьку роль. Тим більше очевидно для Вольфа як представника послідовного протестантизму, що Бог діє без посередництва спеціально уповноваженої ієрархії. Певні особистості очолюють зібрання, але вони такі самі християни, як і всі інші. Весь народ зібрання – святий, усі є «царським священством», і усі несуть відповідальність за здійснення церкви тут і зараз [99, с. 165]. Більше того, усі вірні повинні бути «мирянами», давати місце Христу як єдиному священнику і посереднику між Богом і людьми, а не намагатися стати на місце Христа. Вольф радикально заявляє, що «Христос може бути присутнім тільки у громаді, де його пануванню не перешкоджає правління людини, а саме єпископа» [99, с. 162]. Така громада є спілкуванням з Богом, «спілкуванням святих у контексті спілкування іпостасей триєдиного Бога» [99, с. 157]. Ініціатором спілкування є Бог, що покликав людей до спасіння. І зв'язок з триєдиним Богом «перетворює зібрання людей у церкву»

[99, с. 158]. Завдяки такій теоцентричній теорії комунікації Вольф відповідає на питання – де є істина церква? Така церква – повсюди. Вольф стверджує: «скрізь, де Дух Святий … зайнятий створенням церкви, там і є істина церква» [99, с. 157]. Такий радикальний наголос на універсальності церкви дозволяє впізнавати християн у всіх, хто заторкнутий дією Бога, а не лише у певних особливих «обраних». Якщо членів церковних громад добирали б люди за певними критеріями обранності, то церква не була церквою. Саме слово «еклезія» – «ті, що обрані», «ті що вийшли», «ті, що зібралися» вказує не стільки на вихід спільноти із світу в особливий сакральний вимір існування, скільки на те, що цю спільноту обрав Бог. І вихід від світу у спрямованості до ідеальних міжособистих відносин, які мають бути у Царстві Божому залежить від того, що суверенний Бог обирає через покликання. І які ще спільноти є обраними – залежить від Бога, а не від суджень спільнот та їх членів. Таким чином, конфесійне баптистське бачення церкви прояснюється богословом так, що воно виявляється екуменічним. Вольф наголошує на тому, що окрема церковна спільнота повинна бути відкритою до спілкування з іншими помісними церквами, які усі є рівноправними та не поєднуються ні у «спільноту спільнот», ні у «мережу спільнот», залишаючись самостійними втіленнями церковності. Принцип автономності громад підтримується Вольфом радикально, і свобода громад всередині об’єднань не може обмежуватися: об’єднання не можуть мати такої влади над громадами, яка існує у католицькій або православній церквах – для цього немає богословських виправдань. Але як спілкування особистостей усередині спільноти є ознакою їх церковності, так і відкритість спільноти до спілкування з іншими спільнотами є обов’язковим елементом її ідентичності [99, с. 194]. Мало того, церковна спільнота повинна бути відкритою до всіх спільнот минулого і майбутнього. Вся ця відкритість є необхідною для справжньої церковності, оскільки усі церковні спільноти є передчуттям Царства Божого, яке відкрите для всіх у тому сенсі, що є універсальною єдністю різноманіття [99, с. 194].

Вольф у відповідності до власного поєднання суб'єктивного і універсальності тлумачить центральну метафору про Церкву – представлення Церкви як Тіла Христового. Спираючись на попередніх представників протестантської систематики і біблеїстики, богослов зазначає: «тіло Христове не потрібно розуміти з фізичної точки зору; християнин є один дух з Господом», а вираз «Тіло Христово» позначає внутрішнє особисте спілкування в Святому Дусі між Христом і християнами» [99, с. 175]. Отже, внутрішнє суб'єктивне єднання з Богом, яке переживає особистість і є істинною Церквою, і церковна спільнота лише являє цю реальність. Христос безпосередньо присутній у кожному християнинові та у кожній спільноті [99, с. 174]. Для пояснення способу присутності Вольф використовує поняття «особисте взаємопроникнення», яке звичайно у теології характеризує відносини трьох Осіб Бога [99, с. 177]. Також Вольф віддає данину персоналізму XX століття, коли тут же заявляє: «Христос живе в кожному християнинові і, діючи зсередини, перетворює людину на особистість» [99, с. 177]. Таке твердження після численних доказів на користь особистісного буття людини як повноцінного суб'єкта показує, що якийсь елемент справжності все таки мислиться у звичайної особи відсутнім. І лише відносини взаємного внутрішнього проникнення з Христом роблять людину довершеною особистістю. При цьому, як і на початку духовного шляху, особистість залишається самостійним суб'єктом дії, існує окремою, оскільки Христос не підміняє собою усю реальність у тотальній єдності [99, с. 176]. Церква завжди залишається єдністю різноманіття, навіть тоді, коли Христос повністю присутній у спільноті та вона тільки творить волю Бога [99, с. 179]. Тому акт віросповідання завжди залишається виявом свободи особистості. Більше того, акт віросповідання свідчить про досвід богоспілкування, що його має окремий християнин. «Сповідуючи віру, він свідчить про свої взаємні відносини з Ісусом Христом, які і роблять його християнином» [99, с. 184]. Тому для Вольфа церкву як присутність Христа являє не офіційне богослужіння (так думають католики і православні), а «багатогранне сповідання віри зібранням» [99, с. 187]. Відсутність сповідання з боку окремої особистості не веде до

зникнення сповідання спільноти – отже, остання має певний онтологічний пріоритет: «віра або невіра однієї людини не визначає існування церкви» [99, с. 181]. Для існування церкви необхідна певна кількість сповідників віри, бо «без віри в Ісуса Христа неможливе саме існування церкви» [99, с. 181]. При цьому віра має бути явлена і у справах, а не лише словами [99, с. 182]. Але «життєздатність церкви не залежить від віри кожного окремого прихожанина» [99, с. 181]. Цікаво, що у православ'ї та католицизмі достатнім є сповідання віри-істини, яке має сам Христос. Тобто історичні церкви претендують на те, що у їх символах віри виражений світогляд Христа, його бачення Бога та його погляд на людство і спасіння. За Вольфом, католицизм і православ'я не страждають на надмірний комунітаризм і колективізм, як вважають численні дослідники. Православ'я і католицизм відступають від комунітаризму, підміняючи діючу в єдності з Христом спільноту особистостей – Христом, який діє сам, використовуючи спільноту, а потім і особистості як пасивні інструменти. У дійсності вчення про тотальність Христа дозволяє виправдовувати авторитарні претензії єпископату на владу всередині церкви. Вольф нагадує, що Христос є єдиним посередником між Богом та віруючими. Якщо всередині церковної спільноти шукати посередників, за допомогою яких Христос творить церкву, то такими є усі віруючі, тобто «всі зібрані в ім'я Христове та сповідуючі його Господом і Спасителем» [99, с. 188]. Логіка тотальної залежності від єпископу відміняється у протестантизмі завдяки доктрині про абсолютну залежність від Бога. Це пов'язано з висновками з основоположного факту: церква не є суб'єктом спасіння, але його дарує лише Бог [99, с. 204]. Сама віра виникає у особистості виключно дією Бога і вся роль особистості – у прийнятті цієї віри [99, с. 199]. Важливо, що «віра сповідується не тільки словами, але і життям в спільноті вірних» [99, с. 216]. Неможливо визнавати себе християнином і не належати до спільноти. Суб'єктивне богоспілкування – джерело існування церкви [99, с. 214-215]. «Конкретна церковна громада і є одна із форм – далеко не єдина – яку приймає спілкування з Богом» [99, с. 216]. А таке спілкування і розкриває спасіння, продовжуючи для віруючого те спілкування, яке існує у Осіб Трійці

[99, с. 215]. «Церква – не засіб, а мета сама по собі, необхідний спосіб існування віруючого» [99, с. 217]. При цьому і церкву і окремого віруючого творить Бог [99, с. 220-221]. Так, коли особистість сповідує віру та заявляє про власну належність до церкви – вона ще не стає християнином. І навіть коли церква визнає когось християнином і над звершується таїнство хрещення – він ще не стає християнином. Лише коли Бог додає особистість до церкви у зв'язку сповідання та хрещення, що Він робить фактично одночасно з цими діями, християнин стає самим собою; тобто кожен особисто стає членом церкви саме внаслідок дії суверенного Бога [99, с. 221].

Таким чином, Вольф визнає, що і соціальна особистість, і церковна особистість творяться Богом. Але те, що вони неможливі без суми своїх соціальних або церковно-спільнотних відносин не робить їх залежними настільки, щоб богослов створював патерналістську картину світу. Вольф наголошує на самостійності людського суб'єкта: «У моїх роздумах я вихожу з того, що особистість створюється богом через її людське і природне оточення і що в цьому акті створення Бог дає нам свободу відносин з самим собою і з оточуючим світом» [99, с. 233]. Свобода не означає повної самостійності від соціуму, але узгоджується з соціальною обумовленістю особистості. «Подібно до того як Бог робить людину особистістю за посередництва суспільних (і природних) взаємозв'язків, християнами ми стаємо в церкві, де відносини між нами носять не тільки суспільний характер, оскільки процес посвячення завершується тільки у хрещення та євхаристії. Тому як в якості особистості, так і у якості християнина людина залишається незалежним і одночасно суспільно зумовленим суб'єктом» [99, с. 232]. Одночасність постулювання незалежності суб'єкта та його соціальної зумовленості Вольф намагається пояснити таким чином, що людська особистість є сумою своїх соціальних відносин, але разом із тим є і кимось більшим [99, с. 233]. Це означає, що створена Богом через соціальні відносини особистість стає чимось більшим і не лише не можна редукувати її до її відносин: особистість не можна навіть до кінця пізнати, вона є чимось більшим, ніж її зв'язки, дії та слова – вона є апофатичною таємницею

[99, с. 209]. Вольф підкреслює, що спасіння людини не тотожне її трансценденції над своєю природою (а так думали М.Бердяєв і В.Лоський), але є дією Бога на особистість, спрямованою на її гармонійні відносини з Богом, іншими людьми і світом [99, с. 233-234]. Богослов відмічає, що у Ратцингера і Зізіуласа людина стає справжньою особистістю лише в церкві, здійснивши трансценденцію над звичайним соціальним способом існування як рядового члена суспільства, індивіда, цілком редукованого до суми власних відносин. Але у церковній спільноті особистість знову-таки не має власної унікальності – у Ратцингера вона стає сумою духовних відносин, у Зізіуласа ототожнюється з буттям у Христі. Вольф наголошує: «Ми не зливаємося у однорідну множину через христологічну подію (Зізіулас) і не розчиняємося у чистих відносинах (Ратцингер); ми співіснуємо у Дусі в партнерстві з ним і один з одним (постійно зазнаючи впливу Духа та один одного)» [99, с. 237]. Вольф підкреслює, що самостійність християнина є саме те, чого хоче Бог. «Подібно до того, як Бог створює людину як незалежну особистість, використовуючи її соціальні і сімейні відносини, так і Дух Святий, що живе у ній, створює церкву як спільноту близьких незалежних особистостей» [99, с. 267]. Більше того, якщо Зізіулас та Ратцингер у залежності особи від її соціальних зв’язків бачать її недовершеність, то Вольф вважає цю рису тим, що вказує на подібність людини до Трійці. Тріадологічна подібність людини та церковної спільноти «полягає не у житті разом з усіма іншими, а житті завдяки іншим та у прагненні жити заради інших» [99, с. 261]. Подібність до Трійці має певні межі, оскільки людські особистості не існують одна в одній, як це постулюється у випадку з Особами Трійці, оскільки, як зазначає Вольф, «здібність проникати в інші особистості – виключна прерогатива Бога» [99, с. 265]. Але люди можуть знаходитися у спілкуванні, яке максимально нагадує періхорезис [99, с. 261]. І ці відносини можливі завдяки відкритості особистості до інших особистостей, але здійснюють вони Богом. Цікаво, що Вольф розмірковує і про те, як саме відбувається персоналістичне єднання між Особами Трійці та людською особистістю. Треба зазначити, що більшість неоавгустіанців постулюють наявність персоналістичного зв’язку між Богом і людиною, але не

пояснюють як саме відбувається цей зв'язок, хоча і постійно критикують православну концепцію синергії. Вольф надає наступну формулу: «Дух живе в людях, тоді як люди, навпаки, живуть у животворчій присутності Духа, але не в його особистості» [99, с. 265]. Цікаво, що тут відносини між Богом і святою людиною цілком подібні до тих, що мисляться паламізмом, але при цьому люди живуть не у повноті присутності «енергій» Духа (і «енергій» Бога взагалі), а у присутності самого Духа. Цікаво, що деякі православні богослови (сербський мислитель Іустин Попович) створюють вже концепції про особисте перебування Бога у особисті людини, що вже цілком аналогічно до пропонованої Вольфом формули.

Вольф підкреслює, що різне бачення відносин особистості всередині Трійці задає різні моделі розуміння відносин всередині церковної спільноти. Зізіулас робить наголос на монархії Отця, і відповідно до цього показує єпископа як образ Отця. А це означає, що єпископ творить церковну реальність та має повноту влади, а клір та миряни лише погоджуються з єпископом – так само як Син і Святий Дух породжуються Отцем та у всьому покоряються Йому у вічному «амінь». Ратцингер редукує особи Трійці до чистих відносин, і, відповідно, у його теології особистості в церкві фактично редуковані також до своїх відносин, не мають прав, є пасивними виконавцями своїх функцій [99, с. 269]. Оскільки Вольф дещо ризиковано наголошує на самостійності кожної особи Трійці [99, с. 261], то він і у церковній спільноті утверджує самостійність кожної особистості як унікального носія особливих духовних дарів [99, с. 272]. Богослов намагається довести, що не існує онтологічних підстав для відносин влади всередині церковних спільнот, якщо ці спільноти мисляться як подібні до Трійці, бо у Трійці панує рівноправність. «У контексті відносин між божественними іпостасями Отець не головує над іншими; він не Перший, а один із кількох. Для відносин між іпостасями Трійці не є характерними ні панування Одного (Ратцингер), ні ієрархічна безодня між одним і багатьма (Зізіулас). Мова може йти виключно про поліцентричні симетричні взаємовідносини між багатьма» [99, с. 273]. Вольф послідовно зображає Трійцю як взірцеву спільноту любові,

що виключає будь яку владу. «На рівні Трійці єдність не потребує наявності одного об'єднуючого фактору, вона створюється довершеною любов'ю, яка складає природу Бога і завдяки якій божественні іпостасі живуть одна в одній» [99, с. 275]. У своєму баченні Трійці Вольф слідує за Мольтманом, але йому першому вдається показати у чому саме виявляється подібність церковної спільноти до Трійці, якщо останню мислити як єдність рівноправних особистостей та поліцентричну соціальність. На думку Вольфа, різноманітності Божих іпостасей відповідає на рівні церковної спільноти різноманітність особистих духовних дарів [99, с. 274]. Ці різноманітні дари існують у членів спільнот оскільки усі вони покликані бути посередниками у спасінні. Вольф підсумовує власні погляди з цього питання у наступних тезах: «церква – не єдиний суб'єкт, а спільнота взаємозалежних суб'єктів»; «посередницьку роль у спасіння грають не тільки священнослужителі, а й всі інші члени громади»; «Святий Дух створює церкву не стільки через офіційних церковних служителів, скільки через спільне сповідання, коли християни проповідують один одному слово Боже» [99, с. 282]. Подібність до Трійці проявляється у поліцентричності громади, в якій усі члени спільноти служать один одному своїми духовними дарами [99, с. 282, 288, 289]. Ніхто з християн не позбавлений духовних дарів [99, с. 289], вони присутні хоча б зародковому стані [99, с. 290]. Немає особливих людей, які служать громаді як клір та мирян, які переважно пасивно приймають пасторське служіння. Усі християни служать один одному, всі добровільно підкоряються один одному мірою поваги до духовних дарів та особистості як їх носія [99, с. 291]. Безумовно християни підкоряються лише Богові [99, с. 291]. Ніхто не є носієм усіх духовних дарів, а тому усі відчувають необхідність у спілкуванні [99, с. 291]. «Церква – це не зібрання універсально обдарованих і тому самодостатніх носіїв духовних дарів, а спільнота людей, яких Дух Божий збагатив, кожного по-своєму, для служіння один одному і світові» [99, с. 291]. Завдання церковних лідерів – координація діяльності членів спільноти, натхнення їх на все більші прояви власних духовних дарів, на все більш тісне спілкування [99, с. 290]. У прояві духовних дарів кожним членом спільноти

виявляється її кафолічність, оскільки бути кафолічним – це бути повним і завершеним [99, с. 331]. Аналіз кафолічності важливий, оскільки вона визначає всі основні елементи церкви [99, с. 328]. Повнота і завершеність церковної спільноти можливі оскільки її спільність є диференційованою єдністю [99, с. 332]. Для Вольфа важливо підкреслити, що не лише єдність, а й різноманіття створюють церкву [99, с. 332]. Прийняття різноманіття має не лише етичний вимір, оскільки християнська мораль передбачає радикальну відкритість до іншого. Це прийняття важливе для самого влаштування церковності. Також відкритість до різноманіття у власній спільноті має поєднуватися з відкритістю до різноманіття інших спільнот, які існують, існували та будуть існувати [99, с. 349]. І насамкінець, кафолічність передбачає діалогічність з усім світом [99, с. 333]. Все це дозволяє інтерпретувати соборність окремої церковної спільноти не лише у вимірі її повноти і довершеності, а й у її здатності проповідувати християнство. «Помісна церква соборна в повному сенсі цього слова, оскільки її члени здібні, в силі Духу і через спільне служіння один одному і світові, передати повноту благодаті тим, хто ще не пізнав її» [99, с. 347]. Навіть якщо двоє або троє мають такі здібності, то ця церковна спільнота є повноцінною і завершеною. Радикальна відкритість всередині спільноти є передчуттям абсолютної відкритості Царства Божого. Церква як початок Царства Божого має Христа своїм сувереном, і це визнання його влади веде до того, що усі інші не мають влади всередині церковних спільнот, і церква повинна бути «абсолютною демократією» [99, с. 321]. Універсальність церковного комунітаризму передбачає прийняття усіх дарів Духу, які проявляються у вірних, а також бажання спасти усіх людей та все творіння [99, с. 338]. І навіть есхатологічний ідеал бачиться у дусі комунітаризму, оскільки Царство Бога уявляється як єдність різноманіття, як ідеальна спільнота. «Нове творіння буде означати відродження всього творіння з самого початку, спільність, в якій Бог, його народ і весь всесвіт складають різноманітну єдність, спільноту, де триєдиний Бог буде «все у всьому»» [99, с. 338]. Як у Трійці іпостасі не редукуються одна до одної, так і у церковній спільноти усі вірні з їх духовними дарами не уніфікуються.

Вольф наголошує на тому, що після П'ятидесятниці всі вірні не почали розмовляти на одній мові, а, навпаки, почали різними мовами славити Бога [99, с. 340]. Уявлення соборності церкви не як уніфікованої єдності, а як єдності різноманіття, дозволяє ствердити комунітарний характер церкви як спільноти, у якій кожна особистість має абсолютне значення. Завершенням легітимізації комунітаризму стає уявлення про Царство Боже як єдність різноманіття.

Висновки. Еклезіологічний комунітаризм Мирослава Вольфа виникає як новий етап розвитку християнського персоналізму після вичерпання потенціалу екзистенціалізму. Комунітаризм Вольфа актуалізує те важливе положення доктрини, яке було забутим ліберальним протестантизмом, що спільнота існує до особистості. Разом з тим, вчення Вольфа дозволяє уникати фундаменталістичних уявлень про церкву як тотальну реальність, в якій активність окремої особистості немає значення. Вольф створює цілісну комунітаристську модель церкви, в якій церковна спільнота розуміється як єдність різноманіття. Положення про те, що різноманіття не може бути уніфікованим навіть в есхатологічній перспективі, спонукає до переосмислення церковної єдності як створюваної вільною взаємодією членів церков без диктату єпископату. Сама єдність має характер міжособистісних відносин різноманітно обдарованих вірних. Розуміння Вольфом церкви як реальності, що передує появі окремого індивіда як християнина означає радикальний розрив з ліберальними протестантськими уявленнями про церковну спільноту як створену добровільним рішенням індивідів. Але Вольф не поділяє колективістського уявлення про церкву як організм, в якому індивід є повністю підкореним цілому. Встановлено, що Вольф створює комунітаристську модель церкви, в якій церковна спільнота розуміється як єдність різноманіття. Сама єдність має характер міжособистісних відносин. Особистості, які мають різноманітні харизми у спільноті, взаємодіють між собою подібно до спілкування Трьох в Богові. Комунітаризм в еклезіології Вольфа як «середній шлях» між ліберальним індивідуалізмом та тотальним колективізмом має всі ознаки постліберальної богословської теорії. Доведено, що комунітаризм Вольфа став творчим

розвитком християнського персоналізму XX століття з його наголосом на екзистенційній свободі особистості та важливості міжособистих відносин.

Побудова еклезіологічного комунітаризму вдалася Вольфу не стільки завдяки його численним конкретним спекуляціям про влаштування церковних спільнот, скільки завдяки його баченню персоналізму. А саме, як ми констатували вище, Вольф поєднує уявлення про особистість як залежну від її відносин з іншими особистостями (тут він розвиває теорію Ратцингера) з баченням особистості як апофатичної таємниці, яка є вищою за усі свої властивості та харизми (тут він творчо перетлумачує теорію Зізіуласа). Відповідно, особистість, яка існує у абсолютній відкритості до впливів інших особистостей з одного боку, та є абсолютно унікальною з іншого боку, робить можливою існування комунітарної церковної спільноти. Вольф підкреслює, що соборність (повнота і завершенність) окремої християнської особистості так само необхідна, як і соборність всієї церковної спільноти. Характеристика особистості як соборної передбачає не лише традиційний ідеал цілісності всіх здібностей і харизм особистості у її інтенції до спілкування з Богом, а й бачення легітимності внутрішньої різноманітності особистості. Можлива складність ідентичності особистості практично є нескінченною, і готовність її прийняти у спільноті – головна риса комунітаризму Вольфа. Аналогічно, кожна церковна спільнота повинна бути готовою прийняти як християнські усі інші церковні спільноти, якими б не були особливості їх ідентичності. Зрозуміло, що таке розуміння соборності можливе лише у протестантизмі. Як правильно відмічає Вольф, католицизм передбачає, що церковна спільнота має бути місцевим втіленням загальної церковної ідентичності, яку має вся структура, а православ’я наголошує на тому, що окрема спільнота за ідентичністю з необхідність тотожна загальній ідентичності церкви вже завдяки звершенню євхаристії. Комунітаризм Вольфа дозволяє описати церковні громади та їх об’єднання як мережеві структури, в яких усі особистості є активними суб’єктами, чиї здібності та харизми є важливими для конституювання спільнот.

Висновки до четвертого розділу

В результаті теологічного осмислення сучасного досвіду розвитку спільнотності у семінаріях та виокремлення перспектив подальших позитивних трансформацій духовної освіти в Україні виявлено значення богословського комунітаризму для сталого розвитку християнської освіти і формування уявлень про колективне лідерство.

Доведено, що еклезіологічний комунітаризм Вольфа може бути методологічною основою для осмислення феномену семінарії як духовної спільноти. Семінарія не тільки подібна церкві як спільнота учнів. Семінарія є християнською спільнотою, що в максимальному ступені покликана розвивати здібності та харизми особистості у її взаємодії з іншими особистостями. Також робота опікунських рад семінарій передбачає покликання до міжособистісної взаємодії у християнській спільноті. Осмислення роботи семінарій загалом та опікунських рад зокрема у межах понять еклезіологічного комунітаризму є цілком виправданим. Зазначимо, що цей комунітаризм передбачає міжособистісну взаємодію, яка була б подібною до перихорези Осіб Трійці. І якщо сучасна християнська теологія пропонує Трійцю як модель навіть для світської соціальності, то закономірним виглядає тринітарно-комунітаристське богословське осмислення таких структур християнської взаємодії як семінарія та опікунська рада.

Розуміння Вольфом церкви як реальності, що передує появі окремого індивіда як християнина означає радикальний розрив із ліберальними протестантськими уявленнями про церковну спільноту як створену добровільним рішенням індивідів. Але цей дослідник не поділяє колективістського уявлення про церкву як організм, в якому індивід є повністю підкореним цілому. Встановлено, що Вольф створює комунітаристську модель церкви, в якій церковна спільнота розуміється як єдність різноманіття. Сама єдність має характер міжособистісних відносин. Особистості, які мають різноманітні харизми у спільноті, взаємодіють між собою подібно до спілкування Трьох Осіб у Богові. Комунітаризм в еклезіології Вольфа як

«середній шлях» між ліберальним індивідуалізмом та тотальним колективізмом має всі ознаки постліберальної богословської теорії. Доведено, що комунітаризм Вольфа став творчим розвитком християнського персоналізму XX століття з його наголосом на екзистенційній свободі особистості та важливості міжособистих відносин.

Побудова еклезіологічного комунітаризму вдалася Вольфу не стільки завдяки його численним конкретним спекуляціям про влаштування церковних спільнот, скільки завдяки його баченню персоналізму. Отож, як ми констатували вище, Вольф поєднує уявлення про особистість як залежну від її відносин з іншими особистостями (тут він розвиває теорію Ратцингера) з баченням особистості як апофатичної таємниці, яка є вищою за усі свої властивості та харизми (бачимо творче тлумачення теорії Зізіуласа). Відповідно, особистість, яка існує у абсолютній відкритості до впливів інших особистостей, з одного боку, та є абсолютно унікальною, з іншого боку, робить можливим існування комунітарної церковної спільноти. Вольф підкреслює, що соборність (повнота і завершенність) окремої християнської особистості так само необхідна, як і соборність всієї церковної спільноти. Характеристика особистості як соборної передбачає не лише традиційний ідеал цілісності всіх здібностей і харизм особистості у її інтенції до спілкування з Богом, а й бачення легітимності внутрішньої різноманітності особистості. Можлива складність ідентичності особистості практично є нескінченною, і готовність її прийняти у спільноті – головна риса комунітаризму Вольфа. Аналогічно, кожна церковна спільнота повинна бути готовою прийняти як християнські усі інші церковні спільноти, якими б не були особливості їх ідентичності. Зрозуміло, що таке розуміння соборності можливе лише у протестантизмі. Як правильно відзначає Вольф, католицизм передбачає, що церковна спільнота має бути місцевим втілення загальної церковної ідентичності, яку має вся структура, а православ’я наголошує на тому, що окрема спільнота за ідентичністю з необхідність тотожна загальній ідентичності церкви вже завдяки звершенню євхаристії. Комунітаризм Вольфа дозволяє описати церковні громади та їх об’єднання як мережеві

структури, в яких усі особистості є активними суб'єктами, чиї здібності та харизми є важливими для конституювання спільнот.

Проаналізований комунітаризм дозволяє уникати утопічного розуміння семінарії та опікунської ради як єдиних колективних суб'єктів. Навпаки, кожен християнський колектив має бути мережею міжособистісної взаємодії, в якій існує сутнісна потреба у здібностях та харизмах кожної особистості. Важливим є служіння кожного, а не лише керівних осіб. Джерелом харизм, які проявляються у межах міжособистісної взаємодії у семінарії та опікунських радах, є Бог, що має суверенну владу над кожною християнською спільнотою.

Комунітаризм Вольфа робить неможливим бачення роботи семінарій та опікунських рад як суто формальну взаємодію повністю автономних індивідів. Не все у міжособистісних відносинах всередині спільнот може бути формалізоване, редуковане до певних процедур, правильність виконання яких сама по собі гарантувала високу ефективність діяльності семінарій та опікунських рад. Єдиною формальною вимогою до міжособистісної взаємодії є повна відкритість до іншого, до проявів його здібностей і харизм.

Навчання і робота у семінарській спільноті передбачає переживання особистого розвитку, аналогічного до духовного народження особистості у церковних спільнотах. Координація процесів, що сприяють цілісному духовному розвиткові особистості, передбачає визнання суверенітету Бога та права кожного християнина на участь у владі, яку має спільнота, до якої він причетний.

Особливо важливо, що відкритість до інших має пневматологічний характер, є відкритістю до харизм інших. Пневматологічна відкритість є чутливістю до внеску кожного у спільну справу, спрямованістю на досягнення консенсусу в діалозі завдяки загальному пошуку волі Божої у здійсненні Його місії. Пневматологічна відкритість принципово відрізняється від ліберальної відкритості, що веде до релятивізму. Спільним в обох розуміння відкритості є лише визнання етичних мотивів для легітимізації відкритості.

Практики особистого і колективного лідерства освіти, з точки зору еклезіологічного комунітаризму, мають розглядатися як реалізація особливих

харизм, важливих для християнської освіти та церков загалом. Еклезіологічний комунітаризм дозволяє створити принципи методології богословської оцінки результатів дослідження не лише за шкалою ефективності, а й богословської правильності пропозицій активніше розвивати опікунські ради та семінарії як лідерські церковно-освітні спільноти.

Еклезіологічний комунітаризм є цілісною теорією церковних спільнот, і застосування його принципів до аналізу таких спільнот як семінарія та опікунська рада дозволяє створити методологічні основи для богословської оцінки можливих шляхів розвитку цих освітянських спільнот та виявлення їх лідерського потенціалу.

ВИСНОВКИ

В результаті проробленого аналізу вперше у вітчизняній теології здійснено цілісний богословський аналіз трансформацій моделей лідерства у протестантських вищих духовних навчальних закладах України кінця XX – початку XXI століть.

Запропонована періодизація становлення цієї освіти з 1990 року, надається детальний аналіз кожного періоду до сьогоднішнього етапу радикальних трансформацій. На процес виникнення баптистських семінарій України вплинули західні церкви або місії, в окремих випадках – українська діаспора. Визначальний вплив здійснили представники церков, навчальних закладів та християнських вузів США. Семінарії пережили низку етапів власного розвитку, під час яких змінювалися і форми колективного лідерства. Перший етап – виникнення семінарій та узгодження роботи семінарій до уніфікованих стандартів. На першому етапі, відразу після виникнення семінарії мали дуже дружні відносини з помісними церквами, програми були дуже гнучкі й відповідали на потреби церков. Церковне керівництво сприймало ці починання як частину церковного служіння. Другий етап – екстенсивний розвиток семінарій, під яким автор має увазі залучення в роботу семінарій додаткових ресурсів і зростання семінарій, пов'язане з кількістю студентів, а для деяких семінарій – відкриття філій або виїзних програм. Цей вид зростання також був пов'язаний із тим, що семінарії почали ставати все більш незалежними від національних церков, партнерство із західними організаціями стало більш форматизованим, що найчастіше проявлялося в участі західних партнерів в опікунській раді. Третій період – переоцінка роботи семінарій. Початок цього періоду значною мірою пов'язаний зі світовою економічною кризою 2007-2008 років, а його результатом стало відновлення діалогу семінарій та церков. Четвертий період – інституційних змін – пов'язаний із реакцією української держави на болонський процес і прийняттям нового Закону України «Про вищу

освіту». Розпочався процес підготовки до державної акредитації та формування культури відкритості у національному освітньому середовищі.

Показано, що сформована у попередні роки національна спільнота протестантських богословів набула своєї завершеності та зрілості у своїх відносинах із церквами та світським науково-освітнім середовищем. Формування цілісного бачення місії церкви стосовно суспільства, ролі семінарій та християнських університетів у цій місії, функцій національної спільноти богословів відбувалося поступово через великі світоглядні пошуки і теологічні дискусії.

Результатами рефлексій стали не лише статті, конференції, а й спеціальні випуски журналу «Богословські роздуми» та дві колективні монографії: «Нові горизонти місії» та «Нові горизонти місії-2». Також слід виділити окремі монографії і дисертації таких авторів як С.Головін, М.Черенков, Р.Соловій, О.Гейченко. У цих рефлексіях необхідно виділити нові за своєю методологією роздуми про те, чим є церква. Традиційно звичайним для протестантського богослов'я був образ церкви як спільноти вірних, що виразно відрізняються від оточуючих, беруть участь у спільному богослужінні, сповідують спільне віровчення та відрізняються особливим колективним етосом. Все це вірно, і кожна автономна церковна спільнота справді є такою. Але водночас, за Р.Соловієм, церква – це певна подія, яка з вірними стається завдяки дії Бога, а не лише завдяки їх рішенню жити певною спільнотою та діяти у їх межах.

Подієвість церкви дозволяє побачити церкву не лише як субстанційну спільноту з чітко окресленою ідентичністю, а і як Божу епіфанію, простір певних особливих відносин людей, через які являє Себе Бог. Традиційно протестанти вважали, що церква – це невидима реальність Тіла Христового, яка являє себе виключно у окремих спільнотах, які автономні та добровільно об'єднуються у будь-які формальні союзи. Ці останні тлумачилися як щось другорядне відносно автономних церков, на чию самостійність не можна було зазіхати. Як відомо, відстоювання принципу автономії громад навіть стало однією з причин появи особливого руху в баптизмі після відомого «інструктивного листа». О.Гейченко

переконливо доводить, що структури, які покликані об'єднувати автономні громади теж є церквою, теж представляють невидиме Тіло Христове.

Усвідомлення церковності об'єднавчих структур не слід розуміти як торжество православного впливу, але потрібно усвідомлювати як визнання реальності. Звісно, при становленні баптизму модерний світогляд проявлявся у баченні кожної громади як автономного образу царства Божого. Але коли саме це царство розуміється як певні відносини не менше, ніж спільнота, то не можливо не бачити у відносинах між автономними спільнотами прояву церковності. С.Головін вважає, що церква повинна докладати зусиль для того, щоб утверджувати гуманізм, раціоналізм, позитивні цінності. Це все потім має ставати фундаментом загальної людяності для християнства як надбудови. М.Черенков не вважає, що ці два завдання «утверджувати людяність» та «утверджувати християнськість» не можуть бути розділені.

Протягом XX століття відбулися фундаментальні зміни в системі керівництва й організації роботи вищих навчальних закладах у розвинених країнах. Система вищої освіти стала більш масовою, інтернаціональною, пройшовши етап комерціалізації, що зробило університети більш складними за своєю структурою організаціями. Такі зміни в системі освіти призвели до появи або переоцінки управлінських рад (опікунських рад). Якщо раніше університети частіше керувалися внутрішніми радами, такими як рада університету, вчена рада, що формувалися переважно з членів академічної спільноти, то протягом XX століття в системі управління все частіше формуються ради, які складаються з зовнішніх у відношенні до академічної спільноти людей. Залучення великого числа зацікавлених людей, інвесторів, громадських діячів та інших стейкхолдерів до управління університетом простежується в сучасних вузах західних країн.

У світських західних університетах виділяються чотири моделі реалізації колективного лідерства: модель самоуправління, управління академічними працівниками (self-governance model, university governance by academic staff); модель управління опікунською радою (trustee governance); модель

корпоративного управління (corporate governance), тобто – система методів управління організації із застосуванням управлінських практик із приватного сектора; модель управління університетом стейкхолдерами (stakeholders government). Ці моделі фактично використовуються у роботі протестантських семінарій як під впливом прикладів західних семінарій та університетів, так і через зобов'язання навчальних закладів перед ЄААА. Поступово відбувається формування сучасних національних моделей управління з усе більшим проявом рис колективного лідерства.

Здійснено аналіз досягнень вітчизняної богословської лідерології. В кінці XX – на початку XXI століть активно розвивається лідерологія як частина практичної теології. Ця богословська дисципліна із західного дискурсу ввійшла у вітчизняний протестантський контекст ще в другій половині 1990-х. Дискусії навколо християнського лідерства активізувалися у другій декаді XXI століття, чому сприяє певна вичерпаність наявних шляхів розвитку лідерології, поява нових викликів перед християнськими церквами, можливість застосування для аналізу феномену «лідера» нового богословського інструментарію. У пошуках нових шляхів для розвитку лідерології представники цієї богословської дисципліни намагаються критично переосмислити напрацювання попередніх десятиліть, провадять численні опитування щодо лідерства у церквах, намагаються віднайти нове знання щодо лідерства та нові практики.

Історично першим був традиційний тип лідерства. Для нього характерними є концентрація уваги на чеснотах лідера, на його покликанні та на його харизмах. У часи модерну панувала корпоративна модель лідерства. Лідером був той, хто мав владу і ставав організатором найбільш ефективних проектів. У часи постіндустріального інформаційного суспільства формується діалогічна модель лідерства, яке реалізується через мережі, діалог, який ведеться на рівних. У багатьох аспектах діалогічна модель лідерства критично переосмислює досвід корпоративного лідерства і намагається актуалізувати надбання традиційного типу лідерства. Але, в цілому, на наших очах відбувається народження нового типу лідерства, який не можна вважати просто

відродженням новозавітного вчительства чи оновленим харизматичним лідерством або лідерством через виявлення традиційних чеснот. Звісно, що аналіз того, який є новий тип лідерства, значно утруднений через те, що діалогічне лідерство лише формується і потрібна значна богословська рефлексія для виділення основних рис такого християнського лідерства у добу інформаційного суспільства.

Особливо уважно традиційна, корпоративна і діалогічна моделі лідерства мають розглядатися при аналізі того, як вони втілюються у християнській освіті, а також через християн – у загальноосвітньому просторі. Свідоме використання методології розрізнення трьох моделей лідерства також повинно привести до виділення тих рис, які належать до постійного «ядра» феномену християнського лідерства, зокрема – в освіті. Прямий зв’язок між лідерологією та християнською педагогікою заданий вже тим, що християнство як таке є учнівством у відношенні до Божественного Вчителя, а покликання учнів включає у себе готовність стати вчителями, «навчаючи народи». Забезпечення християнського лідерства у загальному просторі освіти напряму пов’язане з готовністю сучасних теологів бути у діалозі з науковцями, філософами, інтелігенцією, надаючи все нові свідчення користі від християнства як способу мислення та способу життя.

Інтерсуб’єктивна спільнотність і постійний діалог мають бути основою для розвитку конфесійних семінарій. Кожна семінарія повинна стати спільнотою викладачів та учнів. Таке завдання перед собою ставили заради виховних цілей представники традиційної і модерної теології. Однак зараз існування семінарії як спільноти є умовою можливості існування духовного навчального закладу. Серед іншого, реалізація діалогічної парадигми, зокрема, приводить до зростання ролі опікунської ради як важливого органу спільнотного керівництва семінарією.

Проаналізовано результати емпіричного соціологічного дослідження, яке здійснене в процесі роботи над дисертаційною роботою, а саме: представлені результати інтерв'ю з ректорами євангельських семінарій (різних баптистських

навчальних закладів, акредитованих у ЄААА) та з членами опікунських рад баптистських семінарій України.

Для всіх груп респондентів робота над стратегією і баченням є основною діяльністю. Фактично на засіданнях опікунських рад приділяється достатньо часу для роботи над стратегією або обговоренню бачення, але на основі інтерв'ю приходимо до висновку, що ця увага не завжди використовується продуктивно через різне розуміння окремими членами, в який спосіб має ця робота здійснюватися і який продукт повинен бути в підсумку.

Фінансове питання, на думку ректорів, є другим за важливістю. У розумінні членів ради, воно заявляється як третє за важливістю, у фактичній роботі йому відводиться менше часу, ніж очікується як ректорами, так і членами рад.

Залученість у життя семінарії – дуже важлива функція роботи рад, здійснення якої виходить поза рамки формальних засідань. У процесі польового дослідження також було виявлено, що розуміння того, що таке залучення, тлумачиться різними представниками ради по-різному, а для деяких є просто загальною фразою.

Інформаційне просування семінарії – ще одна сфера відповідальності ради, про яку говорили і ректори, і члени ради, але вона не розглядається на засіданнях ні в теоретичному контексті (розробка стратегії і складання плану з просування семінарії, залучення експертів), ні в практичній сфері (представлення семінарії на конференціях або поїздки з представниками викладацького складу для інформування церков про роботу навчального закладу).

Підзвітність та контроль – про важливість цієї сфери відповідальності також йшлося в інтерв'ю і ректорів, і членів ради. Останні з них бачать важливість цього питання значно більше, ніж керівники семінарій. Під час інтерв'ю було виявлено, що представники різних поколінь по-різному розуміють «здорову підзвітність». У роботі засідань ради цьому питанню відведено одне з

найважливіших місць, деякі респонденти сказали, що йому приділяється найбільше часу.

Робота з ректором – це ще одне питання, про яке заявляли всі респонденти (ректори і члени ОР). Мова йде про очікування і ректорів, і представників ОР, і про важливість розвитку відносин із ректором та піклування про нього та важливість уникнення професійного вигорання. Фактично це питання на засіданнях ради піднімається в контексті, коли ректор звільняється і коли йде пошук нової людини. Це не відповідає заявленим очікуванням із цьому пункту.

Обговорення поточних питань та духовна опіка. На думку великої кількості респондентів, обговорення поточних питань іноді займає досить великий відсоток часу засідань ОР, на противагу часу, який відводиться на духовну опіку. На їхню думку, часу приділяється менше, ніж очікується.

Виявлено, що еклезіологічний комунітаризм Вольфа може бути методологічною основою для осмислення феномену семінарії як духовної спільноти. Семінарія не тільки подібна церкві як спільнота учнів. Семінарія є християнською спільнотою, що в максимальному ступені покликана розвивати здібності та харизми особистості у її взаємодії з іншими особистостями. Також робота опікунських рад семінарій передбачає покликання до міжособистісної взаємодії у християнській спільноті. Осмислення роботи семінарій загалом та опікунських рад зокрема у межах понять еклезіологічного комунітаризму є цілком виправданим. Зазначимо, що цей комунітаризм передбачає міжособистісну взаємодію, яка була б подібною до перихорези Осіб Трійці. І якщо сучасна християнська теологія пропонує Трійцю як модель навіть для світської соціальності, то закономірним виглядає тринітарно-комунітаристське богословське осмислення таких структур християнської взаємодії як семінарія та опікунська рада.

Розуміння Вольфом церкви як реальності, що передує появі окремого індивіда як християнина означає радикальний розрив із ліберальними протестантськими уявленнями про церковну спільноту як створену добровільним рішенням індивідів. Але цей дослідник не поділяє

колективістського уявлення про церкву як організм, в якому індивід є повністю підкореним цілому. Встановлено, що Вольф створює комунітаристську модель церкви, в якій церковна спільнота розуміється як єдність різноманіття. Сама єдність має характер міжособистісних відносин. Особистості, які мають різноманітні харизми у спільноті, взаємодіють між собою подібно до спілкування Трьох Осіб у Богові. Комунітаризм в еклезіології Вольфа як «середній шлях» між ліберальним індивідуалізмом та тотальним колективізмом має всі ознаки постліберальної богословської теорії. Доведено, що комунітаризм Вольфа став творчим розвитком християнського персоналізму XX століття з його наголосом на екзистенційній свободі особистості та важливості міжособистих відносин.

Побудова еклезіологічного комунітаризму вдалася Вольфу не стільки завдяки його численним конкретним спекуляціям про влаштування церковних спільнот, скільки завдяки його баченню персоналізму. Отож, як ми констатували вище, Вольф поєднує уявлення про особистість як залежну від її відносин з іншими особистостями (тут він розвиває теорію Ратцингера) з баченням особистості як апофатичної таємниці, яка є вищою за усі свої властивості та харизми (бачимо творче тлумачення теорії Зізіуласа). Відповідно, особистість, яка існує у абсолютній відкритості до впливів інших особистостей, з одного боку, та є абсолютно унікальною, з іншого боку, робить можливим існування комунітарної церковної спільноти. Вольф підкреслює, що соборність (повнота і завершенність) окремої християнської особистості так само необхідна, як і соборність всієї церковної спільноти. Характеристика особистості як соборної передбачає не лише традиційний ідеал цілісності всіх здібностей і харизм особистості у її інтенції до спілкування з Богом, а й бачення легітимності внутрішньої різноманітності особистості. Можлива складність ідентичності особистості практично є нескінченною, і готовність її прийняти у спільноті – головна риса комунітаризму Вольфа. Аналогічно, кожна церковна спільнота повинна бути готовою прийняти як християнські усі інші церковні спільноти, якими б не були особливості їх ідентичності. Зрозуміло, що таке розуміння

соборності можливе лише у протестантизмі. Як правильно відзначає Вольф, католицизм передбачає, що церковна спільнота має бути місцевим втілення загальної церковної ідентичності, яку має вся структура, а православ'я наголошує на тому, що окрема спільнота за ідентичністю з необхідність тотожна загальній ідентичності церкви вже завдяки звершенню євхаристії. Комунітаризм Вольфа дозволяє описати церковні громади та їх об'єднання як мережеві структури, в яких усі особистості є активними суб'єктами, чиї здібності та харизми є важливими для конституювання спільнот.

Проаналізований комунітаризм дозволяє уникати утопічного розуміння семінарії та опікунської ради як єдиних колективних суб'єктів. Навпаки, кожен християнський колектив має бути мережею міжособистісної взаємодії, в якій існує сутнісна потреба у здібностях та харизмах кожної особистості. Важливим є служіння кожного, а не лише керівних осіб. Джерелом харизм, які проявляються у межах міжособистісної взаємодії у семінарії та опікунських радах, є Бог, що має суверенну владу над кожною християнською спільнотою.

Комунітаризм Вольфа робить неможливим бачення роботи семінарій та опікунських рад як суто формальну взаємодію повністю автономних індивідів. Не все у міжособистісних відносинах всередині спільнот може бути формалізоване, редуковане до певних процедур, правильність виконання яких сама по собі гарантувала високу ефективність діяльності семінарій та опікунських рад. Єдиною формальною вимогою до міжособистісної взаємодії є повна відкритість до іншого, до проявів його здібностей і харизм.

Навчання і робота у семінарській спільноті передбачає переживання особистого розвитку, аналогічного до духовного народження особистості у церковних спільнотах. Координація процесів, що сприяють цілісному духовному розвиткові особистості, передбачає визнання суверенітету Бога та права кожного християнина на участь у владі, яку має спільнота, до якої він причетний.

Особливо важливо, що відкритість до інших має пневматологічний характер, є відкритістю до харизм інших. Пневматологічна відкритість є чутливістю до внеску кожного у спільну справу, спрямованістю на досягнення

консенсусу в діалозі завдяки загальному пошуку волі Божої у здійсненні Його місії. Пневматологічна відкритість принципово відрізняється від ліберальної відкритості, що веде до релятивізму. Спільним в обох розуміння відкритості є лише визнання етичних мотивів для легітимізації відкритості.

Практики особистого і колективного лідерства освіти, з точки зору еклезіологічного комунітаризму, мають розглядатися як реалізація особливих харизм, важливих для християнської освіти та церков загалом. Еклезіологічний комунітаризм дозволяє створити принципи методології богословської оцінки результатів дослідження не лише за шкалою ефективності, а й богословської правильності пропозицій активніше розвивати опікунські ради та семінарії як лідерські церковно-освітні спільноти.

Еклезіологічний комунітаризм є цілісною теорією церковних спільнот, і застосування його принципів до аналізу таких спільнот як семінарія та опікунська рада дозволяє створити методологічні основи для богословської оцінки можливих шляхів розвитку цих освітянських спільнот та виявлення їх лідерського потенціалу.

Семінарії змогли пройти шлях від організації навчального процесу за західними лекалами до адаптації навчального процесу відповідно до українського контексту. Однак, при цьому більшість семінарій успішно адаптувалися лише до місцевого церковного контексту, але не до суспільства в цілому. Отже, необхідною стає діяльність із розвитку відносин семінарій із помісними церквами та з загальним національним освітнім простором. Сьогодні значні сподівання на оновлення вищих духовних закладів пов’язані з інтенсифікацією роботи опікунських рад або інших управлінських рад у східно-європейському контексті.

Традиційно оцінки розвитку колективного лідерства в протестантській освіті надавалися з позицій світогляду, характерного для доби пізнього модерну, коли український протестантизм тимчасово набував форм ієрархічних корпорацій. За таких умов багато значення надавалося характеристикам кількісного зростання чи падіння. Це призводило до діагностування стану

духовної освіти як кризового, що детально описано в дослідженнях С.Саннікова, О.Гейченко, О.Турлака, В.Чаплінського. Намагання надати нового імпульсу за рахунок розуміння духовної освіти як частини місійної діяльності, здійснені П.Пеннером, мали лише обмежений ефект. Лише сьогодні, після 2014 року, головними стали якісні показники в оцінці процесів розвитку духовної освіти та виховання. Все це зумовлює трансформацію уявлень про перспективи розвитку духовної освіти та колективного лідерства в цій галузі.

В цілому, на етапі виникнення євангельських семінарій в Україні та інших країнах служіння акредитаційної асоціації ЄААА вплив західних організацій на формування опікунських рад або інших управлінських рад був виразним і значним. Найчастіше він не був прямим, а опосередкованим – через національних лідерів, які в процесі навчання або досвіду роботи зіткнулися з такою моделлю керівництва. Після 25 років розвитку й осмислення колегіального керівництва, можемо підсумувати, що опікунські ради стали природним органом управління для теологічних ВНЗ в Україні, однак вони не зайняли проактивної позиції в усіх навчальних закладах і далеко не всі стали самостійними і повністю національними.

Нова сторінка історії розпочалася, коли 6 вересня 2014 року було прийнято Закону «Про вищу освіту», що дозволив офіційне визнання богословської освіти як частини загального освітнього простору. Цей закон дав можливість семінаріям визнати свої дипломи, видані раніше, на державному рівні. Завдяки законодавчим змінам держава почала визнавати отриману богословську освіту, отриману за кордоном. У семінарій з'явився шанс отримати державну ліцензію. Цей закон також підштовхнув до того, що окремі державні університети вперше відкрили богословські кафедри або ж спробували відновити їх роботу на новій основі. Особливо важливо, що деякі з державних ВУЗів відкрили спільні освітні проекти з семінаріями. Зазвичай це були магістерські програми теоретичної і практичної спрямованості, аспірантські та докторські програми. Цей період підштовхнув навчальні заклади також і до переоцінки ролі вищих управлінських рад (опікунських рад), а також до

переосмислення того, яким чином теологічне співтовариство повинно будувати відносини з церковною спільнотою. У ради починають запрошувати експертів із різних галузей, керівництво семінарій починає звертати увагу не тільки на пасторів, але і на рядових членів церкви, випускників, які здатні дієво допомогти в розвитку семінарії як інституції. Питання про управлінську раду перестає бути проблематичним на рівні теологічних шкіл в Україні. Більш актуальним стає питання про те, яким чином можливо підвищити ефективність роботи ради, оскільки і керівники семінарій, і члени рад досить часто говорять про бажання підвищити ефективність їхньої роботи.

Протестантська богословська спільнота України сформувала множину теорій місійного служіння духовної освіти, які спираються на богословську методологію початку XXI століття, особливо на теорії царства Божого, церкви та семінарії як різновидів духовної спільнотності. Засадниче уявлення про важливість спільнотності не могло оминути і сприйняття семінарій. Вони теж, як особлива частина церкви, мають бути спільнотами, в яких панують ідеальні відносини міжособистої взаємодії. І це мають бути не лише відносини, пов'язані з взаємодією «вчителі-учні». Важливими є відносини братства, любові, взаємної підтримки у критичних ситуаціях.

Важливим фактором для розвитку протестантської вищої освіти стали уявлення про місійне покликання церковного навчання та виховання у всіх його основних формах. Ці уявлення розвивалися під впливом західної теології, яка надавала бачення церкви як «спільноти учнів», а всю діяльність церкви бачила як певну просвітницько-соціальну терапію, результатом якої мало б бути формування нової соціальності, заснованої на християнських цінностях і принципах. Завдяки формуванню національної спільноти викладачів створюється висока культура відповідальності семінарії перед церквою. Важливо, що церква не розглядається богословами як самодостатня реальність: вона є місійною спільною, справа якої – привести вірних до Бога, змінити звичайний соціум на радикально теоцентричний (на царство Боже). Відповідно, семінарія існує не лише заради тих цілей, які ставить перед собою церква як

організація, але й задля загальної місійної інтенції самої церкви. Діяльність спільноти викладачів почала спрямовуватися не лише на користь церкви, а й на користь християнської місії в цілому.

Якщо завданням церкви є місіонерське свідчення про Бога, у відносинах з яким перебуває церква, то завданням семінарії стає надання все нових мов, на яких би церква могла висловлювати своє свідчення у світі, який швидко змінюється. Надання таких мов можливе лише у випадку, якщо семінарія є частиною церкви та активно бере участь у її місії. Адже усі мови місії формуються у практиці тих діалогів церкви із різними середовищами, які відбуваються під час місії. У 1990-ті роки богослови у семінаріях часто виступали як самостійні місіонери, які нібито краще за церкви знають що і як потрібно проповідувати. Приблизно з 2005-го богослови, навпаки, намагалися прислужитися церквам у їх місійній діяльності та відмовляли семінаріям у праві бути суб’єктами місійної проповіді відносно сучасного суспільства. До 2010 року стало зрозуміло, що будь-який вищий протестантський заклад певною мірою є невеликим конфесійним університетом і покликаний до повноцінної участі у діалозі між суспільством та церквою. Семінарія або університет не можуть замінити церкви у цьому діалозі. Але конфесійний університет є простором для дискусій між церквою та суспільством і у межах цього простору церква формує та випробовує нові концепції, теорії, стратегії для власних теорій та практик. Наприклад, стало зрозумілим, що проекти соціальних доктрин для різних протестантських конфесій не потрібно очікувати від лідерів церков, а необхідно написати у семінаріях та університетах і запропонувати церквам. Такого роду ініціативи сприяли формуванню співробітництва церков та національної спільноти богословів, адже остання все частіше ставала експертним середовищем, від якого церкви очікували нових ідей та проектів.

Особливо великими очікування були напередодні 500-річчя Реформації, а після 2017 року спостерігаємо певну самозаспокоєність церков. Сьогодні замість того, щоб звертатися за множиною нових ідей та проектів до національної спільноти богословів, церкви часто дослуховуються до лідерів

громадської думки у соціальних мережах, які презентуються власну позицію як збереження традиції, критикуючи богословів за їх нібито лібералізм, постмодернізм, релятивізм, секулярність їх світогляду тощо. Такого роду поворот після 2017 року є явищем закономірним, оскільки в останні роки спостерігається панування атмосфери «пост-правди», коли виглядає, що правим є не той, чия позиція більше легітимна з богословської та традиційної точки зору, а хто більш рішуче заявляє про власну правоту і критикує всіх інших. Водночас, у спільноті українських богословів та в церквах простежується все більше усвідомлення того, що церква покликана не до обслуговування власних інтересів, а до служіння суспільству заради цілісної трансформації останнього.

Спасіння не лише окремих особистостей, але і радикальна зміна соціуму – такою є мета діяльності церков згідно з баченням церковного життя як виконання місії Бога. Аналогічно лідери церкви покликані до служіння церкві, до формування власного етосу згідно з взірцем лідера-слуги. Такі лідери не борються за особисту владу і тому легше утверджується ідеал колективного лідерства, взірцем якого для християнства є спільнота апостолів. Також, згідно з аналогією, яка описана в нашій дисертації, лідери серед християнських служителів та серед християн-професіоналів покликані до служіння суспільству, яке, в свою чергу, з його потребами та викликами є тим «ближнім», дієва любов до якого постає єдиним критерієм легітимності християнського етосу.

Застосування положень теології спільнотності (комунітаризму) до осмислення семінарій як специфічних навчальних закладів, до відкриття нових перспектив розвитку семінарій загалом та навчально-виховного процесу зокрема є критично важливим. Кінець епохи класичних корпоративних зв’язків у суспільстві та перехід до мережевої взаємодії в суспільстві ставить проблему готовності церков та семінарій до майбутнього, яке вже настало. До сьогодні багато у чому семінарії діють у корпоративній культурі пізнього модерну, а також готують випускників до діяльності в суспільстві, яке вже стає минулим. Викликом також постає панування в культурі мережевої солідарності постправди, все більша неможливість досягнення консенсусу на основі спільних

цінностей. За таких умов сам по собі феномен колективного лідерства в сучасних семінаріях стає важливим прикладом і має великий виховний потенціал. Також великого значення набуває кроскультурне лідерство й інші форми лідерства, які враховують культуру спілкування і діалогічності, надають позитивного тлумачення мережевості як потенційній спільнотності. Перед обличчям цих нових викликів протестантська освіта України опинилася в стані обтяженості суперечностями реалізації колективного лідерства, які зумовлені особливостями розвитку богословської освіти останніх 25-30 років. Розуміння цих суперечностей дозволяє здійснювати контекстуалізацію ідеалів спільнотного лідерства доби постмодерну для українського протестантизму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Avtzki K., Kool A-M., Goundiaev M., Noort G. (2012). Report WCC-consultation on evangelism in theological education and missional formation in Europe. Paper presented at the WCC-consultation on evangelism in theological education and missional formation in Europe. 28-31 October 2012.
2. Ballard P. (2001) Practical Theology? Proliferation and Performance. Cardiff: Department of Religious and Theological Studies, University of Cardiff.
3. Ballard P. (2004). Reflections on Theology Professional Theological Education. 107.839 (2004) pp. 333-342.
4. Banks Mr Robert J. (1999). Reenvisioning Theological Education: Exploring a Missional Alternative to Current Models. Grand Rapids, Mich., Wm. B. Eerdmans Publishing Co. 280 p.
5. Barnett R. (1994) The Limits of Competence: Knowledge, Higher Education and Society. Open University Press.
6. Bennett B. (2002) The New Style Boards of Governors — Are They Working? Higher Education Quarterly. 56 (3), 287-302.
7. Birnbaum R. (2004). The End of Shared Governance: Looking Ahead or Looking Back. New Directions for Higher Education. 127, 5–22,
8. Boffo S., Dubois P. (2006) The Weakness of University Legislative Bodies: the Cases of France and Italy. International Review of Administrative Sciences. 71(1), 35–54.
9. Bohn D. P. (1997). The Perspectives on Theological Education Evident among Evangelical Church Leaders in Bulgaria, Hungary, Romania and Russia. (Ph.D. Dissertation), Trinity International University. Retrieved from D:\AMK\Scholar\IEWCSresources\Osijek 1\Bohn dissertation\02-Abstract.doc
10. Brink G. van den (2009). Trinitarian Ecclesiology and the Search for Unity. A Reformed Reading of Miroslav Volf. Studies in Reformed Theology, p. 313–325.

11. Broun J. (2001). The Czech Republic - Problems of Catholic Theological Education Ten Years after the Velvet Revolution. Occasional Papers on Religion in Eastern Europe №21 (2).
12. Cartledge M. J. (2003). Practical Theology: Charismatic and Empirical Perspectives. Carlisle: Paternoster.
13. Cartledge M. J. (2010) Christian Theology for Ministry and the Quality Assurance Agency Criteria: An Epistemological Critique.
14. Carver John (1990). Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations. – 413 p.
15. Carver John, Jossey-Bass. (2009a). A Carver Policy Governance Guide, Ends and the Ownership. – 48 p.
16. Carver John, Jossey-Bass. (2009b). Board Self-Assessment. – 24 p.
17. Chait Richard P., Ryan William P., Taylor Barbara E. (2004). Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards. Wiley Hoboken, N.J. - 224 p.
18. Chan Y. L., Richardson A.W. (2012) Board Governance in Canadian Universities. Accounting Perspectives. 11(1), 31-55.
19. Charter M. (1997). Theological Education for New Protestant Churches of Russia: Indigenous Judgements on the Appropriateness of Education Methods and Styles. (Ph.D. Thesis), Trinity Evangelical Divinity School. Retrieved from D:\AMK\Scholar\IEWCSresources\Osijek 1\Charter dissertation\Ch1.doc
20. Charter M. (1998). The role of the West in Theological Education in Russia -- Russians, Past and Present, Speak Out. Christian Education Journal, 2(1), 9-28.
21. Davis Edmund (1998). Theological education in a multi-ethnic society. Boekencentrum 1998, 269 p.
22. Dayton Kenneth N. (2001). Governance is governance., Washington, D.C.: Independent Sector, 15.
23. De Boer H., Goedegebuure L. (2001) On Limitations and Consequences of Change. Tertiary Education and Management. Dutch University Governance in Transition. 7, 163–180.

24. De Boer H., Huisman J., Meister-Scheytt C. (2010). Supervision in 'Modern' University Governance: Boards under Scrutiny., Studies in Higher Education. 35 (3), 317–333.
25. Deering D., Sa C.M. (2014) Financial Management of Canadian Universities: Adaptive Strategies to Fiscal Constraints., Tertiary Education and Management. 20(3), 207-224.
26. Dika S.L., Janosik S.M. (2003) The Role of Selection, Orientation and Training in Improving the Quality of Public College and University Boards of Trustees in the United States. Quality in Higher Education. 9 (3), 273–285.
27. Edgar B The Theology of Theological education (2005) National Association for Theological Accreditation Annual General Meeting Vol 29 No. 3, 208-217.
28. Elliott M. (1995). Theological Education after Communism: The Mixed Blessing of Western Assistance. Asbury Theological Journal, 50(Spring), 67-73.
29. Elliott M. (1999). Recent Research on Evangelical Theological Education in Post-Soviet Societies. Occasional Papers on Religion in Eastern Europe: Vol. 19: Iss. 1, Article 2, p. 1-21.
30. Elliott Mark. (1994) Protestant Theological Education in the Former Soviet Union. International Bulletin of Missionary Research, XVIII(January), 14-22.
31. Fedorov V. (2005). An orthodox view on Theological Education as Mission. Religion in Eastern Europe, 25(3), 1-37.
32. Ferenczi J. E. (2001). Theological Education in the former Soviet Union. Some recent developments. Religion in Eastern Europe, XXI(6), 1-15.
33. Ferenczi Jason C. (2015). Serving Communities: Governance and the Potential of Theological Schools. Cumbria, UK: Langham Global Library, 2015. 264 p.
34. Ferenczi Jason. (2012) Governance in International Theological Education: a study in Asia, the Caribbean, Eurasia, and Latin America. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education. College of Education Columbia International University, 226 p.

35. Fielden J. (2010). The Changing Roles of University Governing Boards and Councils. International Encyclopedia of Education. Oxford: Elsevier, 2010. P. 273–278.
36. Getting V., Deniston O. (1968) Evaluation of Program Effectiveness. Public Health Reports 1968, p. 323-335.
37. Gies Joseph C. (1983). The Good Steward: A Guide to Theological School Trusteeship. Association of Governing Boards of Universities and Colleges. – 202 p.
38. Glanzer P. L. (2002). The quest for Russia's soul : evangelicals and moral education in post-Communist Russia. Waco, Tex.: Markham Press Fund Publication from Baylor University Press.
39. Glanzer P. Protestant Higher Education Around the Globe: The Worldwide Spread and Contemporary State of Protestant Higher Education. *International Handbook of Protestant Education*, 2011.
40. González Justo L. (2015). The History of Theological Education. Nashville, Abingdon Press, 168 p.
41. Grant D., Mergen E., & Widrick S. A Comparative Analysis of Quality Management in US and International Universities. *Total Quality Management*, 2004. Issue 15(4), pp.423–438.
42. Gray D.E. 2004 Doing Research in the Real World. London; Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004. – 423 p.
43. Hanada S. (2013). Japan’s Higher Education Incorporation Policy: a Comparative Analysis of Three Stages of National University Governance. Journal of Higher Education Policy and Management. 35 (5), 537–552.
44. Hartley M. (2003) The Promise of Peril of Parallel Governance Structures. Hartley Matthew. The American Behavioral Scientist 46(7) 923–946.
45. Howe Fisher J.-B. (1991) The Board Member's Guide to Fund Raising. Jossey-Bass. – 168 p.

46. Howe Fisher J.-B. (1995) Welcome to the Board: Your Guide to Effective Participation. – 144 p.
47. Howe Fisher J.-B. (1997). The Board Member's Guide to Strategic Planning: A Practical Approach to Strengthening Nonprofit Organizations. – 144 p.
48. Howe Fisher J.-B. (2003) The Nonprofit Leadership Team: Building the Board-Executive Director Partnership. - 224 p.
49. Jones Glen A., Shanahan Theresa, Goyan Paul (2001). University Governance in Canadian Higher Education. Tertiary Education and Management, № 7, 135-148.
50. Kezar A. J. (2006) Rethinking Public Higher Education Governing Boards Performance: Results of a National Study of Governing Boards in the United States. The Journal of Higher Education, 77 (6), 968–1008.
51. Kirk J. Andrew (2005). Re-envisioning the Theological Curriculum as if the Missio Dei Mattered. Common Ground Journal v3 n1, p. 23-40.
52. Kool A.-M. (2007). The Church in Hungary and Central and Eastern Europe: Trends and Challenges. Princeton Theological Seminary Bulletin, 28(2), 146-164.
53. Kool A.-M. (2008a). Leadership Issues in Central and Eastern Europe: Continuing Trends and Challenges in Mission and Missiology. Acta Missiologiae, 1(1), 135-151.
54. Kool A.-M. (2008b). Trends and Challenges in Mission and Missiology in "Post-Communist" Europe. Mission Studies, 25, 21-36.
55. Kool A.-M. (2009). Changing images in the formation for mission: Commission V in Light of Current Challenges. A Western Perspective. In K. Ross (Ed.), Edinburgh 1910: Mission Then and Now: Regnum, Oxford UK; William Carey, Pasadena, CA; SATHRI, Bangalore, India.
56. Kool A.-M. (2013). From marginalization to revitalization: Missiology's contribution to the renewal of theological curricula of theological institutions in Eastern European contexts. In M. Malancea (Ed.), Evangelical Mission in the

Eastern Orthodox Contexts: Bulgaria, Romania, Moldova, Ukraine (pp. 9-37). Chisinau, MD: Universitatea Divitia Gratiae.

57. Kool A.-M., & Penner, P. (2010). Theological education in Eastern and Central Europe. Major developments and challenges since 1910. In D. E. Dietrich Werner, Namsoon Kang, Joshva Raja (Ed.), The Handbook of Theological Education in World Christianity. Oxford: Regnum Books International. p.531-548
58. Kowalewski W. (2005). Missiological Challenges in Polish Evangelical Theological Education. In P. F. Penner (Ed.), Theological Education as Mission. Schwarzenfeld: Neufeld Verlag. p. 331-343.
59. Laughlin F. L. Andringa R. C. (2007) Good Governance for Nonprofits: Developing Principles and Policies for an Effective Board. New York, Amacom. – 192 p.
60. Letts C., Ryan, W. P., & Grossman, A. (1999). High performance nonprofit organizations: Managing upstream for greater impact. New York: Wiley.
61. McGuinness A. C. (2011) The States and Higher Education. American Higher Education in the Twenty-First Century. The Johns Hopkins University Press. 70-88.
62. MHEC Policy Report. (2013). State Constitutional Provisions and Higher Education Governance.
63. Mission Oriented Theological Education: Moving Beyond Traditional Models of Theological Education (Ott, 2001).
64. Mora J.-G. (2001) Governance and Management in the New University. Tertiary Education and Management №7, Tertiary Education and Management, 95-110.
65. Osmer R.R., 2011 'Practical theology: A current international perspective', HTS Teologiese Studies/Theological Studies 67(2), #Art. 1058, 7 pages. http://dx.doi.org/10.4102/hts.v67i2.1058.
66. Pattison Stephen, Ambiguity and opportunity: appraising practical theology. Contact: Interdisciplinary Journal of Pastoral Studies 139 (2002) pp. 15-23;

67. Patty S. (2015). A View of Theological Education in Central and Eastern Europe: 2015 Report: Dialogues In Action LLC.
68. Paul Ballard (2004). Reflections on Professional Theological Education Today. Theology 107 (839), p. 333-342.
69. Penner P. (2005). Theological Education as Mission – Mission in Theological. Education: Neufeld-verlag.
70. Petrov Igor. Leadership styles in russian and ukrainian evangelical schools. A dissertation. Submitted to the faculty in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in Educational Studies at Trinity Evangelical Divinity School, Deerfield, Illinois, May 2007. – 246 p.
71. Popov A. The Evangelical Christians-Baptists in the Soviet Union as a Hermeneutical Community: Examining the Identity of the All-Union Council of the ECB (AUCECB) through the Way the Bible Was Used in Its Publications. Ph.D. diss. – University of Wales and International Baptist Theological Seminary, 2010. – 352 p.
72. Schatalov Y. The contours of communitarian theology / Y. Schatalov // Філософська думка-Sententiae: Спецвипуск № 4 (2013) «Герменевтика традиції та сучасності у теології та філософії». – Вінниця : ВДТУ, 2013. – С. 254–280.
73. Searle J. T., & Cherenkov, M. N. (2014). A Future and a hope: Mission, Theological education, and the transformation of Post-Soviet Society.
74. Searle J. From Christian Worldview to Kingdom Formation: Theological Education as Mission in the Former Soviet Union. *European Journal of Theology*, 2014. Issue 23. pp.104–115.
75. Shaw Perry (2014). Transforming Theological Education: A Practical Handbook for Integrative Learning. Langham Global Library. 310 p.
76. Sweet L., *The church in emerging culture: five perspectives* by Leonard Sweet, Andy Crouch, Michael Horton, Frederica Mathewes-Green, Brian D. McLaren, Erwin Raphael, McManus Zondervan, 2003. 272p.

77. Syniy V. Typological analysis of Christian leadership models // Evropský filozofický a historický diskurz. – Praha, 2020. – Volume 6, Issue 2. – P. 67-72.
78. Taylor J.S., Machado M. (2008) Governing Boards in Public Higher Education Institutions: A Perspective from the United States. Tertiary Education and Management 14 (3), 243–260.
79. Tesija J. (2016). Theological education in Croatia. In M. A.-M. K. Corneliu Constantineanu (Ed.), Mission in Central and Eastern Europe (pp. 200-225). Oxford: Regnum.
80. The Nonprofit Board Answer Book: A Practical Guide for Board Members and Chief Executives. Board Source, John Wiley & Sons, 2010. – 350 p.
81. Trakman L. (2008) Modelling University Governance. Higher Education Quarterly 62. p. 63-83.
82. Understanding and developing theological education. (ICETE Series). Ott Bernard, Langham Global Library, 2016, 474 p.
83. Vlasin A. (2013). Mission Education in Romanian Evangelical Higher Education. Bucharest: Editura Universitatii din Bucaresti.
84. Michael S., Schwartz M., & Cravcenco L. (2000). Evaluating Higher Education Leadership: Indicators of Trustees' Effectiveness. The International Journal of Educational Management, 14 (3), 107–119.
85. Gill M., Flynn R., & Reissing E. (2005). The Government Self-Assessment Checklist. An Instrument for Assessing Board Effectiveness. Nonprofit Management & Leadership, 15 (3), 271–294.
86. Watson N.K. (1999). Review of After Our Likeness: The Church as the Image of the Trinity. Anglican Theological Review. № 4 (81). (p. 744–745).
87. Werner D. (2010). Handbook of theological education in world Christianity : theological perspectives-- regional surveys--ecumenical trends. Oxford: Regnum Books International.
88. Wolf T. (1999). Managing a nonprofit organization in the twenty-first century (Rev. and updated, Fireside ed.). New York: Simon & Schuster.

89. Yorke M. Assuring quality and standards in globalised higher education. *Quality Assurance in Education*, 1999. Issue 7(1), pp.14–24.
90. Zizioulas J. (1985). Being as communion: studies in personhood and the Church. Crestwood, N.Y: St. Vladimir's Seminary Press.
91. Аджемоглу Д., Робинсон Дж. (2016). Почему одни страны богатые, а другие бедные. Происхождение власти, процветания и нищеты. АСТ. - 693 с.
92. Астафьев Д.А. (2007) Попечительские советы как одна из организационноправовых форм самоуправления общеобразовательного учреждения / Д.А. Астафьев // Право и государство: теория и практика. – №7. – С. 40 – 43.
93. Белановский С. (1996) Метод фокус-групп. М.: Издательство Магистр, 1996. - 272 с.
94. Богословское образование: опыт и перспективы (1992). Богомыслие: Альманах. № 3, с. 200-201.
95. Борщева Н. (2001). Попечительский совет общественная форма управления образовательным учреждением. Народное образование. №10, с. 38-60.
96. Бош Д. (1997). Преобразования миссионерства: Сдвиги парадигмы в богословии миссионерской деятельности'. СПб: Христианство "Библия для всех", 640 с.
97. Введенский И.В. (2006) Качественные и количественные методы маркетинговых исследований. Ростов-на-Дону.
98. Вифлеемский А. Б. (2006) Организационно-экономический механизм в общем среднем образовании России. Диссертация доктора экономических наук. Институт управления образованием Российской академии образования (МГУ), Москва. 253 с.
99. Вольф М. (2012). По подобию Нашему: Церковь как образ Троицы. Черкассы: Коллоквиум.

100. Гейченко А. (2010). Анализ двадцатилетнего опыта богословского образования в Украине (1989-2009): взгляд изнутри движения. Режим доступу : https://www.academia.edu/12244688/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7_%D0%B4%D0%B2%D0%B0%D0%B4%D1%86%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%B5%D0%B3%D0%BE_%D0%BE%D0%BF%D1%8B%D1%82%D0%B0_%D0%B1%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D0%B5_1989-2009_%D0%B2%D0%B7%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4_%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D1%83%D1%82%D1%80%D0%B8_%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.

101. Гейченко А. (2015). Пастор как богослов. Богосмыслие № 17. – Одеса, 2015. – с. 220-232.

102. Головин С.Л. (2008). Мировоззрение – утраченное измерение благовестия’. Симферополь : ДИАЙПИ, 96 с.

103. Готлиб А. (2004) Качественное социологическое исследование: познавательные и экзистенциальные горизонты. Самара, Универс-групп. 448 с.

104. Гура В. (2015). Условия и уровни развития отечественного евангельского богословия. Богомыслие: Альманах № 16, с. 50-63.

105. Джески Ф. (2006). Наставничество посредством осознанных взаимоотношений. 2003.

106. Дятлик Т. (2009). Что ожидают пасторы и поместные церкви бывшего Советского Союза от богословского образования в начале XXI века? Богословские размышления № 10, с. 72-96.

107. Дятлик Т. (2011). 20 лет независимости: достижения и потери богословского образования евангельских христиан в Украине. Интервью для интернет журнала. http://theology.in.ua/ru/index/conferencedetails/29

108. Дятлик Т. (2012) Статистика по формам богословского образования, основанная на опросе учебных заведений ЕААА. Доклад на конференции Overseas Council International Institute for Excellence, Москва. 25 с.

109. Запись интервью № 1 с респондентом 161, 13 августа 2018 года, длительность 30:38 мин.

110. Запись интервью № 2 с респондентом 132, 28 сентября 2018 года, длительность 20:31 мин.

111. Запись интервью № 2 с респондентом 161, 13 августа 2018 года, 03:05 мин.

112. Запись интервью №1 с респондентом 001, 16 апреля 2015 г, длительность 17:27 мин.

113. Запись интервью №1 с респондентом 003, 10 июня 2015 г., длительность 31 мину.

114. Запись интервью №1 с респондентом 004, 11 апреля 2015 г. длительность 16 мин.

115. Запись интервью №1 с респондентом 008, 30 апреля 2015 г., длительность 16 мин.

116. Запись интервью №1 с респондентом 127, 27 сентября 2018 года, длительность 21:23 мин.

117. Запись интервью №1 с респондентом 324, 12 декабря 2018 года, длительность 22:14 мин.

118. Запись интервью №2 с респондентом 001, 16 апреля 2015 г, длительность 02:48 мин.

119. Запись интервью №2 с респондентом 003, 10 июня 2015 г., длительность 02:03 мин.

120. Запись интервью №2 с респондентом 004, 11 апреля 2015 г. длительность 3 мин.

121. Запись интервью №2 с респондентом 008, 30 апреля 2015 г., длительность 4 мин.
122. Запись интервью №2 с респондентом 324, 12 декабря 2018 года, длительность 09:13 мин.
123. Запись интервью с респондентом 002, 27 мая 2015 г. длительность 39 мин.
124. Запись интервью с респондентом 005, 20 апреля 2015 г., длительность 21 мин.
125. Запись интервью с респондентом 006, 18 апреля 2015 г., длительность 19 мин.
126. Запись интервью с респондентом 007, 10 июня 2015 г., длительность 31 мин.
127. Запись интервью с респондентом 0079, 25 мая 2015 г., длительность 24 мин.
128. Запись интервью с респондентом 114, 16 августа 2018 года, длительность 44:28 мин.
129. Запись интервью с респондентом 1210, 19 октября 2018 года, длительность 36:38 мин.
130. Запись интервью с респондентом 123, 14 августа 2018 года, длительность 35:30 мин.
131. Запись интервью с респондентом 126, 27 сентября 2018 года, длительность 48:22 мин.
132. Запись интервью с респондентом 128, 27 сентября 2018 года, длительность 36:20 мин.
133. Запись интервью с респондентом 1311, 24 октября 2018 года, длительность 44:47 мин.
134. Запись интервью с респондентом 132, 14 августа 2018 года, длительность 39:37 мин.
135. Запись интервью с респондентом 179, 16 октября 2018 года, длительность 32:21 мин.

136. Запись интервью с респондентом 211, 3 августа 2018 года, длительность 35:09 мин.
137. Запись интервью с респондентом 212, 30 августа 2018 года, длительность 38:40 мин.
138. Запись интервью с респондентом 224, 7 декабря 2018 года, длительность 27:01 мин.
139. Запись интервью с респондентом 233, 6 сентября 2018 года, длительность 47:21 мин.
140. Запись интервью с респондентом 255, 13 декабря 2018 года, длительность 27:30 мин.
141. Запись интервью с респондентом 276, 14 декабря 2018 года, длительность 01:01:37 мин.
142. Запись интервью с респондентом 311, 14 августа 2018 года, длительность 26:45 мин.
143. Запись интервью с респондентом 323, 25 октября 2018 года, длительность 01:03:05 мин.
144. Запись интервью с респондентом 325, 19 декабря 2018 года, длительность 31:22 мин.
145. Запись интервью с респондентом 362, 11 октября 2018 года, длительность 45:05 мин.
146. Звягинцева Е.А. (1901). К вопросу об участии общества и земства в постановке народного образования. 96 с.
147. Звягинцева Е.А. (1915). Попечительства при народных школах, зачем и как их устраивать. Задруга. 96 с.
148. Иванов А. Г., Авджян Г. Д., Нистоцкая М. С. (2002) Мировой опыт функционирования наблюдательных и попечительских советов университетов. Университетское управление №2 (21).
149. Йонг У. Р. (2001) Созданы, чтобы учиться. СПб: Библия для всех. – 375 с.
150. Квале С. (2003) Исследовательское интервью. — М.: Смысл. - 301 с.

151. Кейси Т. (200) Лидерство, которое достигает результатов. Режим доступа: http://www.invictory.org/lib/2004/05/minister6.html.

152. Кейси Т. Прогнозируя свое будущее. Режим доступа: http://www.invictory.org/lib/2004/05/minister18.html.

153. Кирьянова О. Развитие богословского образования – условие подлинного возрождения России. Беседа с протоиереем Димитрием Лескиным, директором православной гимназии г. Тольятти, заведующим межвузовской кафедрой теологии. (2016) Режим доступу: http://www.pravoslavie.ru/28819.html

154. Кларк Пол Аллан. (2016) Что такое «оценивание программ»? Материалы конференции Институт повышения квалификации Overseas Council, Минск.

155. Козынко А. (1996) Становление богословского образования как осуществлениедуховных чаяний евангельского братства. Путь Богопознания. Богословско-публицистический журнал, № 1, pp. стр. 6 - 16.

156. Колман Р. (2009) Генеральный план Евангелизма. Луцьк: МКФ «Християнське життя». - 133 с.

157. Кравцев А. (2016). Миссионерские структуры в Российском Союзе ЕХБ: прошлое, настоящее, будущее. Богословские размышления, (№ 16), 7–28.

158. Легасова Т.А. (2009). Перспективы развития теологического образования в светских учебных заведениях России. Вестник МГОУ №4, с. 123-126.

159. Леготина И. М. (2010). История становления социально-педагогической деятельности попечительских советов в Зауралье. Педагогическое образование в России. № 1.

160. Максвелл Дж. (2014) 21 Обязательное качество лидера [Электронный ресурс]. Режим доступа: http:// mirpozitiva.ru/lib/author/maxwell/ maxwell.html.

161. Маршалл Т. (2009) Библейское понимание лидерства. – Институт Развития Христианского лидерства. – 176 с.

162. Мельникова О.Т., Кричевец А.Н., Гусев А.Н., Хорошилов Д.А., Барский Ф.И. (2014) Критерии оценки качественных исследований. Национальный психологический журнал. №2 (14). с. 47-49.

163. Мельникова О.Т., Хорошилов Д.А. (2014). Современные критериальные системы валидности качественных исследований в психологии. Национальный психологический журнал. №2 (14). с. 34-46.

164. Михайлова Я. Ю. (2010). Формирование системы высшего образования США. История педагогики. с. 95-99.

165. Молчанова О. П., Лившин А. Я. (2009). Государственно-частное партнерство в образовании: [сборник] / Научные редакторы. — М. : КДУ. — 242 с.

166. Монро М. (2003) В поисках предназначения. – Киев: Фарес. -196 с.

167. Монро М. (2004) Сила и принципы видения. – Киев: Фарес. – 246 с.

168. Налчаджи Т.А. (2013) Совершенствование финансового управления в образовании // Международный журнал экспериментального образования. – № 8. – С. 151-152.

169. Негров А. И. (2011) Мировоззренческая обусловленность лидерства: к вопросу о теории и практике лидерства // Материалы научно-практической конференции «Мировоззренческая обусловленность в науке, образовании, медицине и социальной практике», печатаются в авторской редакции. Альманах. Выпуск 6. Курск. Издательство Курского института менеджмента, экономики и бизнеса, 2011. С. 84-89.

170. Негров А. И., Белов А. Э. (2016) Феномен лидерства в среде евангельских христиан Евразии: по материалам интервью, фокус-групп и онлайн-анкетирования / Серия «Евангельское христианство и лидерство», Выпуск 3. — СПб.: Санкт-Петербургский христианский университет.

171. Негров А., Андринга Р., Белов А. (2020). Лидерство и деятельность попечительских советов некоммерческих организаций: перспективы, исследования, инструменты. Wheaton: Hodos Institute.

172. Пеннер П. (ред.), 2015. ‘Новые горизонты миссии’. Черкассы : Коллоквиум.

173. Пеннер П. (ред.), 2019. ‘Новые горизонты миссии 2’. Черкассы : Коллоквиум.

174. Пеннер П., 1999. ‘Научите все народы… Миссия богословского образования: факторы, определяющие развитие богословского образования в России и странах СНГ’. – СПб: Библия для всех.

175. Петров И. Стили руководства в русских и украинских евангельских семинариях. - East-West Church & Ministry Report. Интервью. http://www.eastwestreport.org/46-russian/1-r-17-3/379-2013-11-28-07-34-17

176. Правдина М. А., Груздев И. А., Терентьев Е. А., Ступникова М. Н. (2016). Функционирование коллегиальных управленческих органов с общественным участием в университетах зарубежных стран. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ. — 56 с.

177. Пузынин А. (2010). Традиция евангельских христиан: изучение самоидентификации и богословия от момента ее зарождения до наших дней. М. : ББИ. – 523 с.

178. Пузынин А. (2012b). Учитель Иисус. Сравнительное исследование древних моделей ученичества / Андрей Пузынин. – Черкассы : Коллоквиум. – 176 с.

179. Пузынин А. (2012a). Традиция евангельских христиан: Реконструкция практики библейского толкования / Андрей Пузынин // Богословские размышления. – № 13. – К. : ЕААА. – сс. 7–31.

180. Рагозина Л.Г., Коваленко Е.А., Гришина Е.Е., Пороховская М.А. (2013). Институт попечительства – путь к активизации общественного

участия в социальной сфере / Под ред. Рагозиной Л.Г., под научной ред. Малевой Т.М. – М.: ИНСАП РАНХиГС.

181. Райт К. (2015) Миссия Бога. – Черкассы : Коллоквиум, 581 с.

182. Резник С.Д. (2009) Карьера ректора: какой ей быть? *Университетское управление: практика и анализ*. (5): 7-14.

183. Санников С. (2009). Руководство по аккредитации. Одесса, Евро-Азиатской Аккредитационной Ассоциации. - 320 с.

184. Санников С.В. (ред.), 2007. Эффективность богословского образования в Украине: исследовательский проект/ Ферензи Джеймс, Коль Манфреда, Кобяковкий Игорь, Карнаух Александр, Ачкасов Максим, Санников Сергей. – Одесса: ЕААА. Одесса, ЕААА. - 192 с.

185. Семенова В.В. Качественные методы - введение в гуманистическую социологию. М., Ин-т социологии РАН, 1998. 289 с.

186. Синій В. С. Еклезіологічий комунітаризм Мирослава Вольфа // Українське релігієзнавство. – К., 2020. – № 91. – С.127-150.

187. Синій В. С. Оцінка ефективності рад піклувальників в процесі управління українськими баптистськими семінарії // Практична філософія. К, 2019. – №3. – С.184-192.

188. Синій В. С. Розвиток колективного лідерства в богословській освіті у пост-радянському протестантизмі // Освітній дискурс: збірник наукових праць. К., 2020. – Випуск 29 (12). – С. 81-92.

189. Синій В. С. Розуміння місії членами рад піклувальників в баптистських теологічних школах України // Гілея. – К., 2019. – Вип.147 (№8) Ч.2, 2019. – С.128-133.

190. Синій В. С. Теорії про місійне покликання богословської освіти у пострадянському протестантизмі // Освітній дискурс: збірник наукових праць. – К., 2020. – Випуск 23(5). – С.78-92.

191. Соловей Р. (2009). Обязанности Совета Попечителей. in Руководство по аккредитации. Одесса, Евро-Азиатской Аккредитационной Ассоциации. с. 184-187.

192. Соловей Р., Санников С., Ковалева О., Манфред К. (2009) Типовое положение о Совете попечителей богословских школ (Doc-24R), EAAA.

193. Соловій Р. (2012). Виникаюча церква. Черкассы : Коллоквиум, 328 с.

194. Константиновский Д., Вахштайн В., Куракин Д. Реальность образования социалогическиое исследование: от метафоры к интерпретации. М.;2013.

195. Строк А. (2002). Руководство церковью. Библейские принципы. Санкт-Петербург: Издательство "Шандал", 336 с.

196. Строк А. (2005). Собрания старейшин, Санкт- Петербург: Издательство "Шандал". 128 с.

197. Сьорл Дж., Черенков М. Будущность и надежда. Миссия, богословское образование и преобразование постсоветского общества. – Черкассы : Коллоквиум, 2015. – 296 с.

198. Тавокин Е.П. Основы методики социологического исследования. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 239 с.

199. Титаренко О. Р. Соціальне християнське вчення в контексті релігійного модернізму / О.Р.Титаренко. – К., 2004. – 200 с.

200. Титаренко О.Р. Соціальне християнське вчення в контексті релігійного модернізму: автореф. дис... к. філос. н.: 09.00.11. – релігієзнавство / О. Титаренко / КНУ ім. Т. Шевченка. – К., 2004. – 14 с.

201. Титаренко О.Р. Соціальні доктрини християнських церков: важливість філософсько-релігієзнавчого дослідження // Вісник Київського національного ун-ту імені Тараса Шевченка. - К., 2003. - Вип.54-55. Філософія. Політологія. – С. 133-134.

202. Титаренко О.Р. Сучасна концепція виховання: між християнською традицією і державною освітою // Християнство і проблеми сучасності. Наук. зб. – К., 2000. – С. 205- 209

203. Титаренко О.Р. Сучасне соціальне католицьке вчення: проблеми та тенденції // Релігія і церква в Україні: уроки

204. Ткаченко Р. (2016) Сдвиги парадигм в украинском евангельском богословском образовании. Христианский мегаполис. http://www.christianmegapolis.com/%D1%81%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D0%B3%D0%B8-%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%B3%D0%BC-%D0%B2-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BC-%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%B5%D0%BB/

205. Турлак О. (2011). Церковь и богословское образование в бывшем СССР: что было сделано не так? in Форум 20. Двадцать лет религиозной свободы и активной миссии в постсоветском обществе. Итоги, проблемы, перспективы евангельских церквей. Материалы к дискуссиям. – Редактор-упоряд. Михайло Черенков. – К. : Дух і літера. – С. 122–135.

206. Турлак О. (2013) Богословское образование на постсоветском пространстве: кризис углубляется? Релігія в Україні. Вера и религия. Философия и религия в Украине. http://www.religion.in.ua/zmi/foreign_zmi/22597-bogoslovskoe-obrazovanie-na-postsovetskom-prostranstve-krizis-uglublyaetsya.html

207. Федорова И. А. (2004). Попечительский совет как социальная организация: специфика функционирования в сферах образования и социальной защиты. Диссертация на соискателя кандидата социологических наук. Москва. 153 с.

208. Флюгрант С. Исследование «Великого поручения» в Евангелии от Матфея 28:18–20 / С.Флюгрант // Богословские размышления. Спецвыпуск «Церковь и миссия». – 2012. – К. : ЕААА. – С.32–45.

209. Халл Б. (2003) Пастор, воспитивающий учеников. – СПб.: Шандал. – 256 с.

210. Хенриксон У. (2007) Учениками Христа не рождаются, ими становятся: как помочь другим возростать во Христе / Уолтер Хенриксон. – Скриптюр Прес. – 186 с.

211. Хромец В. (2015) Теологическое образование в протестантских высших учебных заведениях Украины в контексте нового закона о высшем образовании. Богословские размышления. Спецвыпуск «Реформация 500». с. 180-185.

212. Хромец В. (2016) Определение условия качества богословского образования. Доклад на конференции Институт повышения квалификации Overseas Council, 2016. – 13 с.

213. Хромець В.Л. (2018). Богословська освіта в Україні: релігійний і світський контекст'. Рівне: Зень О., 312 с.

214. Чаплинский В. (2017). Формирование академического богословия в ВСО ЕХБ в 1997-2005 годах //Нова парадигма № 133, с. 72-82.

215. Черенков М. (2011). ФОРУМ 20. Двадцать лет религиозной свободы и активной миссии в постсоветском обществе. Итоги, проблемы, перспективы евангельских церквей. Материалы к дискуссиям / Киев: Дух і Літера, 2012.

216. Черенков М. Будущее теологии и теология будущего / М. Черенков. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://theology.in.ua/ua/bp/discussions/theme/51860/

217. Черенков М. В христианстве ищите Христа [Електронний ресурс] // Релігія в Україні. – Режим доступу в Інтерн. : http://www.religion.in.ua/main/20335-v-xristianstve-ishhi-xrista.html.

218. Черенков М. Глобальное (пост)секулярное общество как контекст и предмет миссиологии // Новые горизонты миссии / М.Чернеков / Под ред. П.Пеннера, В.Убейвовка, И.Русина. – Черкассы : Коллоквиум, 2015. – с. 282-297.

219. Черенков М. Європейська Реформація та український євангельський протестантизм (генетико-типологічна спорідненість і національно-

ідентифікаційні виміри) / М. Черенков. – Одеса : Християнська просвіта, 2008. – 566 с.

220. Черенков М. Какой должна быть теология будущего? – [Електрон. ресурс] – Режим доступу : http://cherenkoff.blogspot.com/2012/09/blog-post_18.html.

221. Черенков М. Когда нельзя молчать // Протестантская этика и дух …остмодернизма / М. Черенков, В. Бачинин. – К. : «Книгоноша», 2015. – С. 180–368.

222. Черенков М. Лицом к лицу. Евангельская вера в современной культуре / Михаил Черенков. – Одесса : Христианское просвещение, 2008. – 128 с.

223. Черенков М. Накануне. Предчувствие Реформации / Михаил Черенков. – К. : «Книгоноша», 2013. – 229 с.

224. Черенков М. Протестантські церкви і демократія по-українськи: соціально-релігійні наслідки політичних процесів / Михайло Черенков // Українське релігієзнавство. – 2011. – №60. – С. 143–150.

225. Черенков М. Реформация и апокалипсис секулярности //Богословские размышления. - № 19. – 2017. – с. 11-23.

226. Черенков М. Своими глазами: Сборник эссе и публицистики / Михаил Черенков.. – СПб.: Мирт, 2009. – 192 с.

227. Черенков М. Соціокультурний вплив ідей реформації на соціально-богословську ідентифікацію українського євангельського протестантизму / М. Черенков [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.filosof.com.ua/Jornel/M_67/Cherenkov.pdf

228. Черенков М. Церковь завтрашнего дня // Церковь вчера, сегодня и завтра. – Черкассы : Коллоквиум, 2014. – с. 1-14.

229. Черенков М.Н. (2012). Баптизм без кавычек. Очерки и материалы к дискуссии о будущем евангельских церквей. – Черкассы : Коллоквиум, 291 с.

230. Чеховский И. В. (2009) Интервью как способ получения информации в качественной стратегии исследовательского поиска. Вестник РУДН, серия Социология, № 4. с. 20-25.

231. Чиркина О.В., Вифлеемский А.Б. (2003) Попечительство: прошлое, настоящее, будущее. PR в образовании №1, 28-30.

232. Чорноморець Ю. (2010) Яку теологію потрібно викладати в університетах?. Режим доступу: http://www.religion.in.ua/main/daycomment/11650- yaku-teologiyu-potribnovikladati-v-universitetax.html.

233. Чорноморець Ю. (2011) Як можлива релігійна теологія в Університеті? Режим доступу: https://www.religion.in.ua/main/daycomment/11650-yaku-teologiyu-potribno-vikladati-v-universitetax.html.

234. Чорноморець Ю. Теологія / Чорноморець Ю., Левченко Т., Христокін Г. - К. : МАН, 2015. – 229 с.

235. Чорноморець Ю.П. Легітимізація теології як науки в пострадянському православному ландшафті // Філософська думка-Sententiae: Спецвипуск № 2 (2011) «Теологія і філософія релігії». – Вінниця: ВДТУ, 2012. – сс. 7-14.

236. Что такое EAAA? Режим доступу: http://www.e-aaa.org/index.php/eaaa-home/about-eaaa.

237. Шеховцов А.Н., Шеховцова Н.А. (2013). Традиции Болонского университета и современный болонский процесс. Вестник Волгоградского государственного университета. 1(23), с. 151-157.

238. Дианин-Хавард А.К. Нравственное лидерство. Путь формирования личности / А.К. Дианин-Хавард. – М.: Лидерпром, 2008. – 187 с.

239. Гартман Н. Этика / Николай Гартман; [пер. с нем. А. Б. Глаголева под редакцией Ю. С. Медведева и Д. В. Скляднева]. – СПб : Владимир Даль, 2002. – 708 с.

240. Ірпінська біблійна семінарія. . Режим доступу: https://ibs.org.ua/uk.

241. Кременчуцька євангельська семінарія. Режим доступу: https://kesua.org/.

242. Українська баптистська теологічна семінарія. Режим доступу: http://ubts.org.ua/about-us/history/.

243. Київська богословська семінарія. Історія. Режим доступу: https://ktsonline.org/pro-seminariyu/istotiya-kts.

244. Одеська богословська семынарія. Про нас. Режим доступу: http://www.odessasem.org/about-us/.

245. Всеукраїнський Союз Церков Євангельських Християн-Баптистів. Комітети. Режим доступу: https://www.baptyst.com/komitety/#1587043606303-a1850017-f1f5.