



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



THE WORLD BANK



BRITISH
COUNCIL

Вища освіта

Програма професійного розвитку академічних менеджерів

Модуль 1 – Роль університетів у контексті суспільних трансформацій

Сесія 1 – Вступ. Основи. Тренди

Розробник:

Світлана Калашнікова,
доктор педагогічних наук, професор,
Радник при дирекції, Інститут вищої освіти НАПН України.
s.kalashnikova@ihed.org.ua

1

*"Усі майнові права на матеріали належать Міністерству освіти і науки України.
Використання матеріалів дозволяється виключно в освітніх та некомерційних цілях.
Будь-яке відтворення, поширення або використання на комерційній основі без
дозволу Міністерства освіти і науки України заборонене"*



Зміст

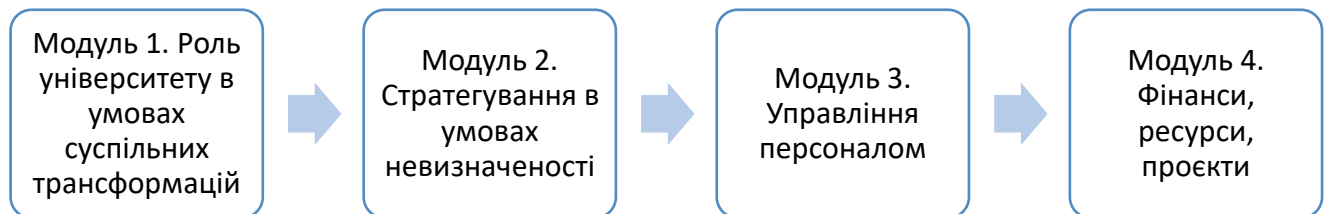
Сесія 1 – Структура змісту	3
Вступ до Програми	4
Завдання Модуля 1	5
Європейський простір вищої освіти: основні виміри	6
Цінності ЄПВО	8
Університетська автономія	9
Університетська автономія: вимірність і збалансованість	10
Університетська автономія: 24 параметри (англ)	12
Університетська автономія: 24 параметри (укр)	13
Академічна автономія	14
Академічна автономія: тренди	19
Автономія ЗВО України	20
2 Врядування у вищій освіті	21
Університетське врядування	23
Університетське врядування. Моделі	24
Good Governance. Належне врядування. Принципи	25
Лідерство як вищий рівень еволюції управління	26
Складові університетського лідерства	27
Модель розподіленого (спільне + поділяється) лідерства у вищій освіті (досвід Великої Британії)	28
Соціальний вимір вищої освіти	29
Моделі університетів за домінуючою місією	30
Університети України: розбудова довіри та згуртування суспільства	31

Сесія 1 – Структура змісту



Вступ до Програми

4 очні тренінги



«Робота у полі» та менторська онлайн підтримка



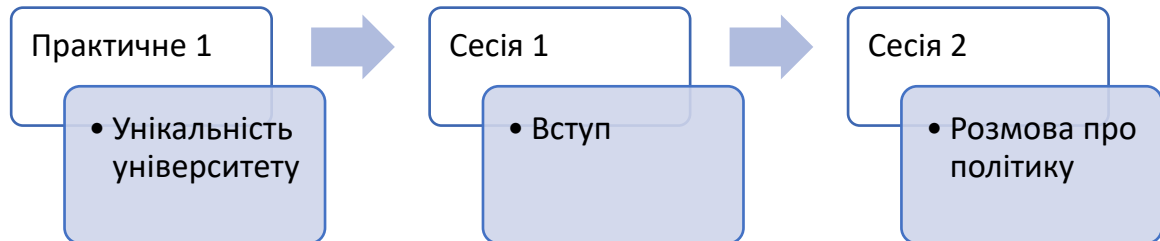
Командна робота та захист інституційного проекту змін на фінальній онлайн конференції

Програмні результати навчання:

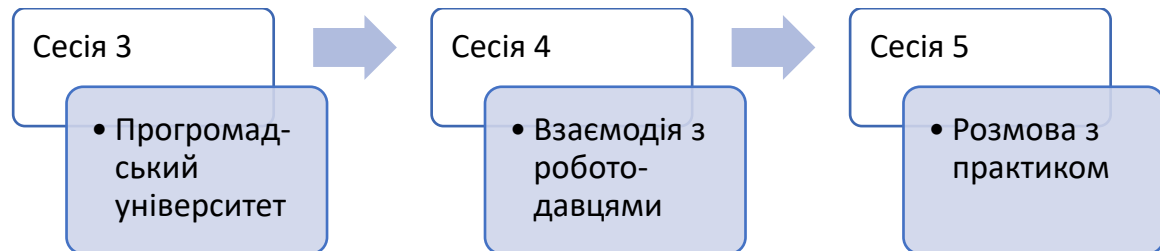
1. Розуміти тенденції розвитку у вищій освіті України та Європи, яким чином вони можуть вплинути на роль і стратегії закладів вищої освіти (ЗВО) з одного боку, та як ЗВО можуть вплинути на громаду та національні контексти з іншого боку.
2. Розробляти концепт стратегії ЗВО та критично оцінювати потенціал і обмеження стратегії на основі кращих міжнародних і вітчизняних практик, зокрема щодо стратегування у надзвичайних і кризових ситуаціях.
3. Застосовувати теорію і практику організаційного розвитку, лідерства та управління персоналом з акцентом на управління змінами та автономію у вищій освіті.
4. Розуміти та критично оцінювати потенціал та обмеження різних моделей та інструментів фінансування і бюджетування у вищій освіті, їх актуальність для ЗВО, а також принципи фінансування та бюджетування на системному й інституційному рівнях вищої освіти.
5. Реалізувати основні принципи та етапи управління проектами у ЗВО у цілому та проектами інституційних змін зокрема.

Завдання Модуля 1

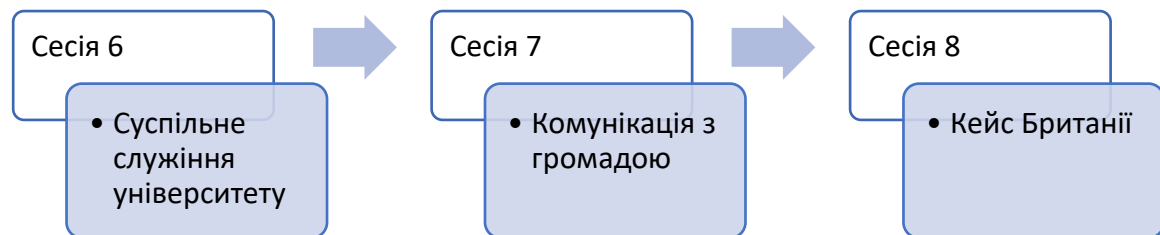
День 1



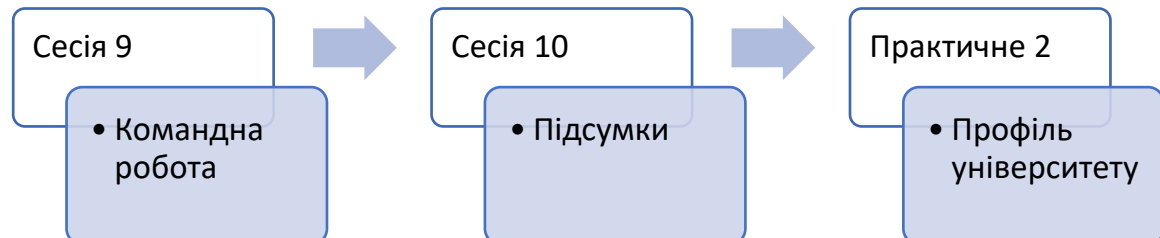
День 2



День 3



День 4



Результати навчання Модуля 1:

- розуміти європейські та національні тенденції розвитку вищої освіти;
- поділяти цінності соціальної відповідальності та усвідомлювати соціальну місію університету;
- оцінювати вплив університету на розвиток суспільства / регіону / локальної громади;
- усвідомлювати унікальність університету / інституційну ідентичність та відображати її в університетському профілі;
- визначати ключові ролі університету;
- ефективно комунікувати з колегами задля розроблення та представлення університетського профілю.

Європейський простір вищої освіти: основні виміри

Основні виміри розвитку

Болонський процес: від Сорбонни 1998 року до Парижа 2018 року

Мобільність студентів і викладачів	Мобільність у тому числі для дослідників та адміністративного персоналу	Соціальний вимір мобільності	Трансфер кредитів і грантів	Увага до віз і дозволів на роботу	Увага у тому числі до систем пенсійного забезпечення і визнання	Мета: 20% мобільності випускників до 2020 року	Вивчення можливості автоматичного визнання академічних кваліфікацій		Обмін цифровими даними студентів
Загальна двоцифрова ступенева система освіти	Легко зрозумілі та співставні ступені освіти	Справедливе визнання кваліфікацій Розробка спільних ступенів освіти	Включення докторського рівня як третього циклу	Прийняття РК-ЄПВО Запущено національні рамки кваліфікацій (НРК)	Впровадження НРК до 2010 року	НРК до 2012 року	Дорожні карти для країн без НРК	Виконання ключових зобов'язань	Короткий цикл як самостійний кваліфікаційний рівень Переглянуто додаток до диплому
		Соціальний вимір	Рівний доступ	Посилення соціального виміру	Національні плани дій	Національні цільові показники соціального виміру повинні бути виміряні до 2020 року	Розширення доступу і відсотка виконання освітніх програм	Соціальна інтеграція	Включення недореєстрованих вразливих груп
		Освіта впродовж життя (LLL)	Зближення національних стратегій навчання впродовж життя Визнання попереднього навчання (RPL)	Гнучкі освітні траєкторії	Партнерство заради поліпшення можливостей працевлаштування	Навчання впродовж життя як громадська відповідальність Зосередження на можливості працевлаштування	Підвищення можливостей працевлаштування, навчання впродовж життя і підприємницьких навичок - завдяки співпраці з роботодавцями	Можливість працевлаштування	Поєднання академічного та практичного навчання
Використання кредитів	Система кредитів (ЄКТС)	ЄКТС і додаток до диплому	ЄКТС для накопичення кредитів		Узгоджене використання інструментів і практик визнання кваліфікацій	Впровадження болонських інструментів	Забезпечення впровадження болонських інструментів на результатах навчання	Прийняття Керівництва користувача ЄКТС	
	Європейське співробітництво в галузі забезпечення якості (QA)	Співпраця між фахівцями із забезпечення якості та визнання кваліфікацій	Забезпечення якості на інституційному, національному та європейському рівнях	Прийнято Європейські стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості (ESG)	Створення Європейського реєстру забезпечення якості (EQAR)	Якість як головний фокус для ЄПВО	Дозволено зареєстрованим в EQAR агентствам здійснювати свою діяльність на всій території ЄПВО	Прийняття переглянутих Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в ЄПВО та Європейського підходу до забезпечення якості спільних програм	Забезпечення відповідності вимогам ESG 2015 Просування Європейського підходу до забезпечення якості спільних програм
Європа знань	Європейські виміри у вищій освіті	Привабливість ЄПВО	Зв'язки між вищою освітою та дослідженнями	Міжнародне - співробітництво на основі цінностей та - сталого розвитку	Прийнята Стратегія вдосконалення глобального виміру Болонського процесу	Розширення глобального політичного діалогу через болонські політичні форуми	Оцінювання реалізації стратегії глобального виміру 2007 року		Розвиток синергії між ЄПВО – ЄДІ
								Навчання та викладання: Актуальність і якість	Інновації та інклюзивність у навчанні та викладанні Цифровізація та цифрові навички
								Сталий розвиток	Підтримка Завдань ООН щодо довгострокової програми збалансованого сталого розвитку (UNSDG)
1998 Сорбонська декларація	1999 Болонська декларація	2001 Працьке комюніке	2003 Берлінське комюніке	2005 Бергенське комюніке	2007 Лондонське комюніке	2009 Левенське / Лувен-ла-Невське комюніке	2012 Бухарестське комюніке	2015 Єреванське комюніке	2018 Паризьке комюніке

Римське комюніке (2018)

The Bologna Process: from Sorbonne, 1998 to Paris, 2018

Sorbonne Declaration, 1998	Bologna Declaration, 1999	Leuven/Louvain la Neuve Communiqué, 2009	Paris Communiqué, 2018	Rome Communiqué, 2020
Mobility of students and teachers	Mobility also for researchers and administrative staff	Target: 20% graduate mobility by 2020	Student digital data exchange	Inclusive
A common two-cycle degree system	Easily readable and comparable degrees	NQFs by 2012	Short cycle as a stand-alone qualification level Revised Diploma Supplement	
		National targets for the social dimension to be measured by 2020	Inclusion of under-represented and vulnerable groups	
		LLL as a public responsibility Focus on employability	Combine academic and work-based learning	
Use of credits	A system of credits (ECTS)	Implementation of Bologna tools		Innovative
	European cooperation in quality assurance (QA)	Quality as an overarching focus for EHEA	Ensure compliance with ESG 2015 Promote European Approach for QA of joint programmes	
Europe of Knowledge	European dimensions in higher education	Enhance global policy dialogue through Bologna Policy Fora	Develop synergies between EHEA – ERA	Inter-connected
			Innovation and Inclusion in Learning and Teaching Digitalisation and digital skills	
			Support to UNSDGs	
1998	1999	2009	2018	2020

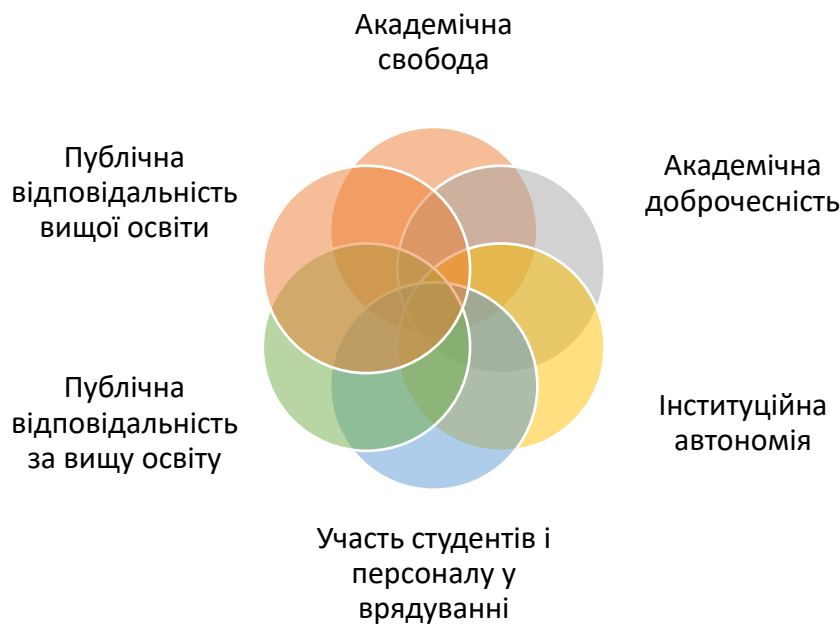
Активация Wi-Fi

Болонський процес (Болонська декларація 1999 року):

- Добровільний рух, ініційований у 1989-1999 роках країнами Європи задля об'єднання їх зусиль, «щоб зробити європейську вищу освіту ... більш конкурентоспроможною та більш привабливою для європейців і для студентів та академічних працівників з інших континентів».
- Започаткований офіційно на основі Болонської декларації 1999 року, яку підписали представники 29 європейських країн.
- Долучення до Болонського процесу країн (через підписання Болонської декларації) здійснюється на добровільних засадах: «Болонський процес є добровільно взятим зобов'язанням кожною країною-підписантом реформувати свою власну освітню систему; ця реформа не нав'язується національним урядам чи університетам».
- Долучаючись до Болонського процесу, країна також повинна забезпечити виконання відповідних політик, вимог і процедур.
- Україна підписала Болонську декларацію у 2005 році.

«Обов'язковими до виконання» є цінності ЄПВО.

Цінності ЄПВО



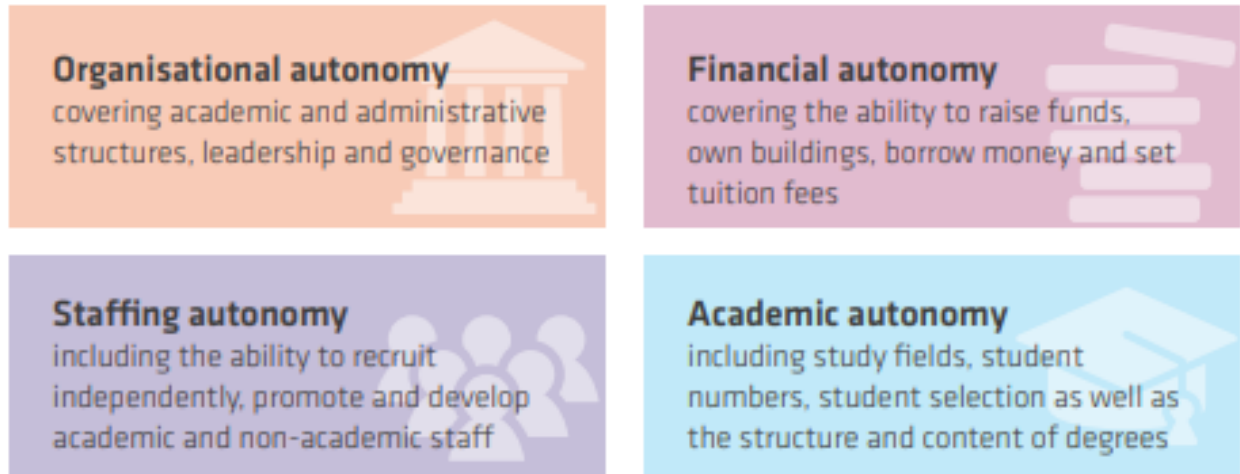
Тиранське комюніке (2024)

8

Додаток 1. Заяви ЄПВО щодо фундаментальних цінностей:

- [Паризьке комюніке](#) визначає фундаментальні цінності Європейського простору вищої освіти.
- Римське комюніке підтверджує їх, а також деталізує спільне розуміння однієї з них – академічної свободи.
- Цей документ ... доповнює Римське комюніке.
- Разом ці документи чітко окреслюють спільне розуміння *шести однаково важливих цінностей*: академічної свободи, академічної доброчесності, інституційної автономії, участі студентів і працівників у врядуванні вищої освіти, публічної відповідальності за вищу освіту та публічної відповідальності вищої освіти.
- Ці цінності мають бути відображені в законах, нормативно-правових актах і рамках, а також реалізовані на практиці.
- Органи державної влади несуть відповідальність за створення сприятливих умов для втілення в життя цих цінностей.
- Заклади вищої освіти та організації, студенти і працівники, а також органи державної влади заохочуються до втілення у життя фундаментальних цінностей, на яких ґрунтується ЄПВО, через законодавство, політику і практику, а також через самоаналіз, конструктивний діалог і взаємне навчання в упровадженні цих цінностей у всьому Європейському просторі вищої освіти.

Університетська автономія



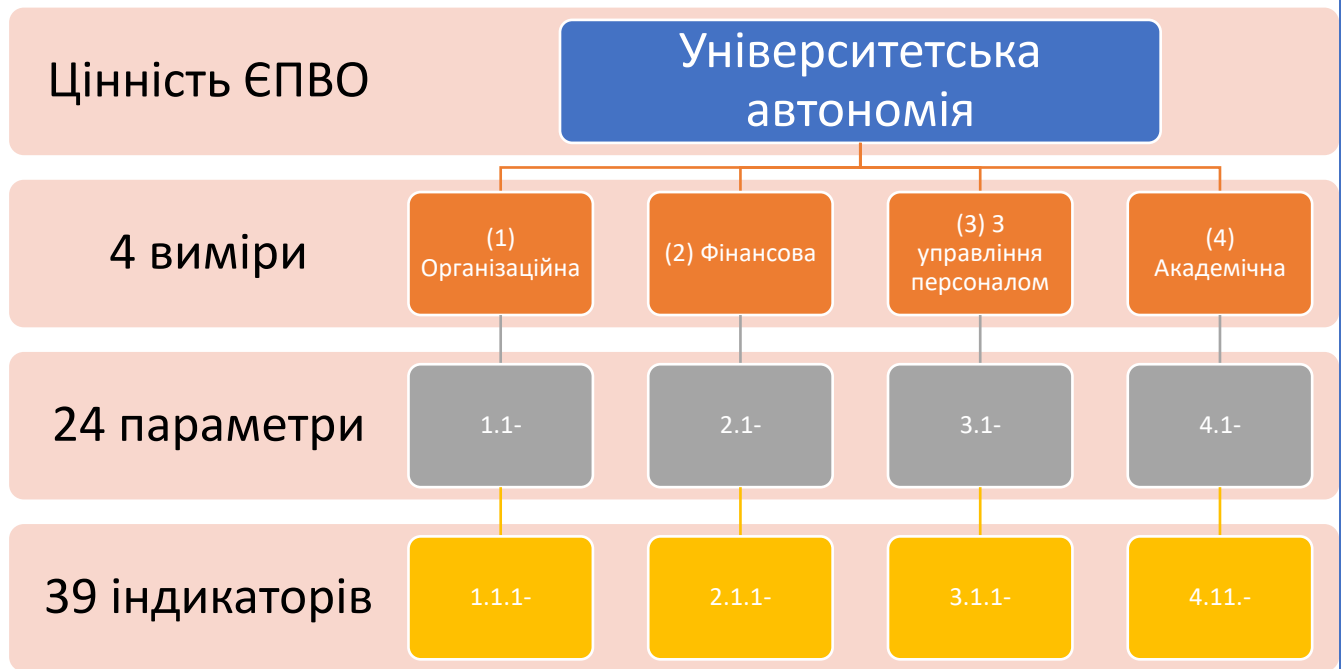
Звіт [European University Association \(EUA\)](#) «University Autonomy in Europe I» (2009 p.)

Університетська автономія - спроможність університетів самостійно приймати рішення щодо чотирьох напрямів діяльності:

- організаційних структур,
- фінансових питань,
- управління персоналом
- та академічних справ.

**Спроможність = Здатність (компетентність) +
Повноваження (компетенція) + Дія (Воля)**

Університетська автономія: вимірність і збалансованість



10

Звіт European University Association «University Autonomy in Europe II» (2011 p.):

- Запропонував для аналізу моделей реалізації університетської автономії «The Autonomy Scorecard 2010».
- Для його побудови використані уточнені параметри для виміру чотирьох складових університетської автономії – організаційної, фінансової, кадрової та академічної – визначених у Звіті 2009 року.

Результати оцінювання університетської автономії у ЄПВО за вище зазначеною методикою опубліковані у 2015, 2017 та 2023 році.

University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023

Table 2 Autonomy clusters

Score	Cluster
100% to 81%	High cluster
80% to 61%	Medium high cluster
60% to 41%	Medium low cluster
40% and under	Low cluster

Table 7 System changes across autonomy dimensions

Autonomy dimension	Increased	Decreased	Stable
Organisational	GR, IE, LU, LV, NL, PL, SK (7)	DK, EE, SI (3)	AT, BE-fl, BE-fr, CH, CY, CZ, DE-bb, DE-he, DE-nrw, ES, FI, FR, HR, IS, IT, LT, NO, PT, RS, SE, TR, UK-en (22)
Financial	CZ, PL (2)	AT, LU, NL, NO, SK, TR (6)	BE-fl, BE-fr, CH, CY, DE-bb, DE-he, DE-nrw, DK, EE, ES, FI, FR, GR, HR, IE, IS, IT, LT, LV, PT, RS, SE, SI, UK-en (24)
Staffing	AT, FR, IE, LU, NL, PL, SI (7)	HR, SK (2)	BE-fl, BE-fr, CH, CZ, CY, DE-bb, DE-he, DE-nrw, DK, EE, ES, FI, GR, IS, IT, LT, LV, NO, PT, RS, SE, TR, UK-en (23)
Academic	AT, BE-fl, CZ, FR, GR, LT, LV (7)	DK, EE (2)	BE-fr, CH, CY, DE-bb, DE-he, DE-nrw, ES, FI, HR, IE, IS, IT, LU, NL, NO, PL, PT, RS, SE, SI, SK, TR, UK-en (23)

Університетська автономія: 24 параметри (англ.)

ORGANISATIONAL AUTONOMY

- Selection procedure for the executive head
- Selection criteria for the executive head
- Dismissal of the executive head
- Term of office of the executive head
- Inclusion and selection of external members in governing bodies
- Capacity to decide on academic structures
- Capacity to create legal entities

FINANCIAL AUTONOMY

- Length and type of public funding
- Capacity to keep surplus
- Capacity to borrow money
- Ability to own buildings
- Ability to charge tuition fees for national/EU students
- Ability to charge tuition fees for non-EU students

STAFFING AUTONOMY

- Ability to decide on recruitment procedures (senior academic/senior administrative staff)
- Ability to decide on salaries (senior academic/senior administrative staff)
- Ability to decide on dismissals (senior academic/senior administrative staff)
- Ability to decide on promotions (senior academic/senior administrative staff)

ACADEMIC AUTONOMY

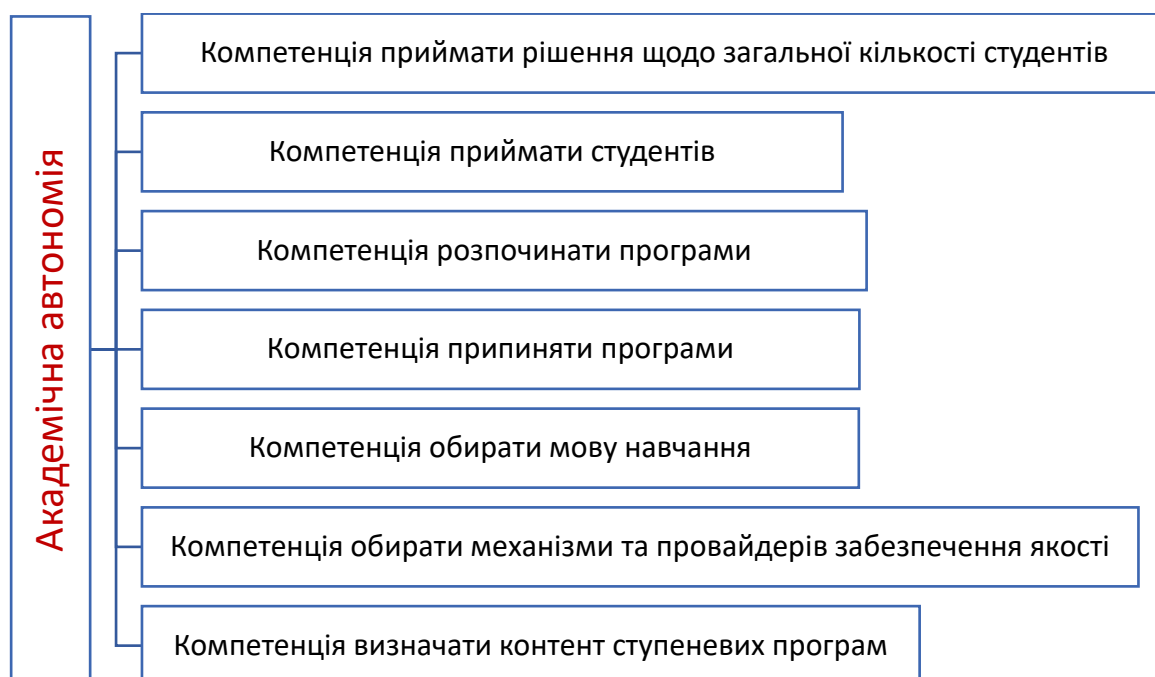
- Capacity to decide on overall student numbers
- Ability to select students
- Ability to introduce programmes
- Ability to terminate programmes
- Ability to choose the language of instruction
- Capacity to select QA mechanisms and providers
- Ability to design content of degree programmes

Університетська автономія: 24 параметри (укр.)

24 параметри (С. 20-24)

Академічна автономія	Організаційна автономія	Автономія щодо персоналу	Фінансова автономія
▪ Компетенція приймати рішення щодо загальної кількості студентів ▪ Компетенція приймати студентів ▪ Компетенція розпочинати програми ▪ Компетенція припиняти програми ▪ Компетенція обирати мову навчання ▪ Компетенція обирати механізми та провайдерів забезпечення якості ▪ Компетенція визначати контент ступеневих програм	▪ Процедури для обрання виконавчого керівника ▪ Критерії для обрання виконавчого керівника ▪ Звільнення виконавчого керівника ▪ Терміни перебування на посаді виконавчого керівника ▪ Включення та відбір зовнішніх членів до керуючих органів ▪ Компетенція покладати рішення на академічні структури ▪ Компетенція створювати юридичну особу	▪ Компетенція приймати рішення щодо процедур найму (керівного академічного та адміністративного персоналу) ▪ Компетенція приймати рішення щодо заробітних плат (керівного академічного та адміністративного персоналу) ▪ Компетенція приймати рішення щодо звільнення (керівного академічного та адміністративного персоналу) ▪ Компетенція приймати рішення щодо заохочення, просування по службі (керівного академічного та адміністративного персоналу)	▪ Термін і тип державного фінансування ▪ Компетенція зберігати надлишки ▪ Компетенція запозичувати кошти ▪ Компетенція володіти будівлями ▪ Компетенція нараховувати плату за навчання для національних студентів і студентів з країн ЄС ▪ Компетенція нараховувати плату за навчання для студентів з країн поза ЄС

Академічна автономія



Академічна автономія

14

4.1. Компетенція приймати рішення щодо загальної кількості студентів

4.1.1 Виключно рішення університету Exclusive decision of the university
4.1.2 Університети вирішують скільки студентів з оплатою (контрактники), у той час як зовнішній орган влади визначає кількість студентів фінансуються з державного бюджету (бюджетники) Universities decide on the number of fee-paying students while an external authority determines the number of state-funded study places
4.1.3 Університети узгоджують рішення із зовнішнім органом влади Universities negotiate with an external authority
4.1.4 Виключно рішення зовнішнього органу влади Exclusive decision of an external authority
4.1.5 Вільний вступ (без оплати) Free admission

4.2. Компетенція приймати студентів

4.2.1 Критерії вступу визначаються університетом Admission criteria set by the university
4.2.2 Критерії вступу узгоджуються зовнішнім органом влади і університетами Admission criteria co-regulated by an external authority and universities
4.2.3 Вступ повністю регулюється зовнішнім органом влади Admission entirely regulated by an external authority

4.3. Компетенція розпочинати і припиняти програми

4.3.1. Компетенція розпочинати програми (BA, MA)

4.3.1.1 Університети можуть відкривати ступеневі програми без попередньої акредитації Universities can open degree programmes without prior accreditation
4.3.1.2 Менша частка нових ступеневих програм / НД повинна подаватися для попередньої акредитації задля того, щоб бути введена/профінансована A minority of new degree programmes / courses must be submitted to prior accreditation to be introduced / funded
4.3.1.3 Всі нові ступеневі програми / НД повинні подаватися для попередньої акредитації задля того, щоб бути профінансованими All new degree programmes / courses must be submitted to prior accreditation to be funded
4.3.1.4 Всі нові ступеневі програми / НД повинні подаватися для попередньої акредитації задля того, щоб бути введеними All new degree programmes / courses must be submitted to prior accreditation to be introduced
4.3.1.5 Інші обмеження Other restrictions

4.3.2. Компетенція розпочинати програми (PhD)

4.3.2.1 Університети можуть відкривати ступеневі програми без попередньої акредитації Universities can open degree programmes without prior accreditation
4.3.2.2 Менша частка нових ступеневих програм / НД повинна подаватися для попередньої акредитації задля того, щоб бути введена / профінансована A minority of new degree programmes / courses must be submitted to prior accreditation to be introduced / funded
4.3.2.3 Всі нові ступеневі програми / НД повинні подаватися для попередньої акредитації задля того, щоб бути профінансованими All new degree programmes / courses must be submitted to prior accreditation to be funded
4.3.2.4 Лише деякі університети / академічні підрозділи можуть відкривати нові ступеневі програми Only some universities / academic units can open new degree programmes
4.3.2.5 Всі нові ступеневі програми / НД повинні подаватися для попередньої акредитації задля того, щоб бути введеними All new degree programmes / courses must be submitted to prior accreditation to be introduced
4.3.2.6 Інші обмеження Other restrictions

4.3.3. Компетенція припиняти програми

4.3.3.1 Університети приймають рішення про припинення ступеневих програм незалежно Universities can terminate degree programmes independently
4.3.3.2 Припинення ступеневих програм потребує узгодження між університетами та зовнішнім органом влади Termination of degree programmes requires negotiation between universities and an external authority
4.3.3.3 Припинення ступеневих програм відбувається за ініціативи зовнішнього органу влади Termination of degree programmes occurs on the initiative of an external authority
4.3.3.4 Інші обмеження Other restrictions

4.4. Компетенція обирати мову навчання (BA, MA)

4.4.1
Університети можуть пропонувати ступеневі програми / НД лише національною мовою Universities can only offer degree programmes / courses in the national language
4.4.2
Університети можуть вибирати мову викладання для всіх програм Universities can choose the language of instruction for all programmes
4.4.3
Університети можуть обирати мову викладання для окремих програм Universities can choose the language of instruction for certain programmes
4.4.4
Кількість ступеневих програм / НД, які викладаються іноземною мовою є обмежена зовнішнім органом влади The number of degree programmes / courses taught in a foreign language is limited by an external authority
4.4.5
Університети можуть обирати мову викладання лише у випадку, якщо програма також пропонується національною мовою Universities can choose the language of instruction only if the programme is also offered in the national language
4.4.6
Університети можуть обирати мову викладання, але не будуть отримувати державне фінансування для програм, які викладаються іноземною мовою Universities can choose their language of instruction, but will not receive public funding for foreign-language programmes

4.5. Компетенція обирати механізми та провайдерів забезпечення якості

4.5.1. Компетенція обирати механізми забезпечення якості

4.5.1.1
Університети можуть обирати механізми забезпечення якості вільно відповідно до їх потреб Universities can select quality assurance mechanisms freely according to their needs
4.5.1.2
Університети не можуть обирати механізми забезпечення якості Universities cannot select quality assurance mechanisms

4.5.2. Компетенція обирати провайдерів забезпечення якості

4.5.2.3
Університети можуть обирати агентство із забезпечення якості вільно відповідно до їх потреб (включаючи агентства з інших країн) Universities can choose quality assurance agency freely according to their needs (including agencies from other countries)
4.5.2.4
Університети можуть обирати між національними агентствами із забезпечення якості Universities can only select between national quality assurance agencies
4.5.2.5
Університети не можуть обирати агентство із забезпечення якості Universities cannot choose the quality assurance agency

4.6. Компетенція визначати контент ступеневих програм

4.6.1 Університети можуть вільно визначати контент для своїх ступеневих програм і НД (за виключенням регульованих професій) Universities can freely design the content of their degree programmes and courses (other than for the regulated professions)
4.6.2 Органи влади визначають частину контенту для НД Authorities specify some content of academic courses
4.6.3 Органи влади визначають весь контент для НД Authorities specify all of the content of academic courses
4.6.4 Інші обмеження Other restrictions

Академічна автономія: тренди



19

University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023

Розділ 4. Тренди. С. 81-82:

- Відбір / набір на бакалаврські програми – посилюється регуляторний вплив держави.
- Посилення регуляторного впливу держави щодо навчання іноземних студентів.
- Розвиток зовнішнього та внутрішнього забезпечення якості:
 - прогрес у впровадженні інституційних акредитацій;
 - комбінація інституційної та програмної акредитації;
 - забезпечення гнучкості ЗВО щодо створення спільних і нових міждисциплінарних програм.

Автономія ЗВО України

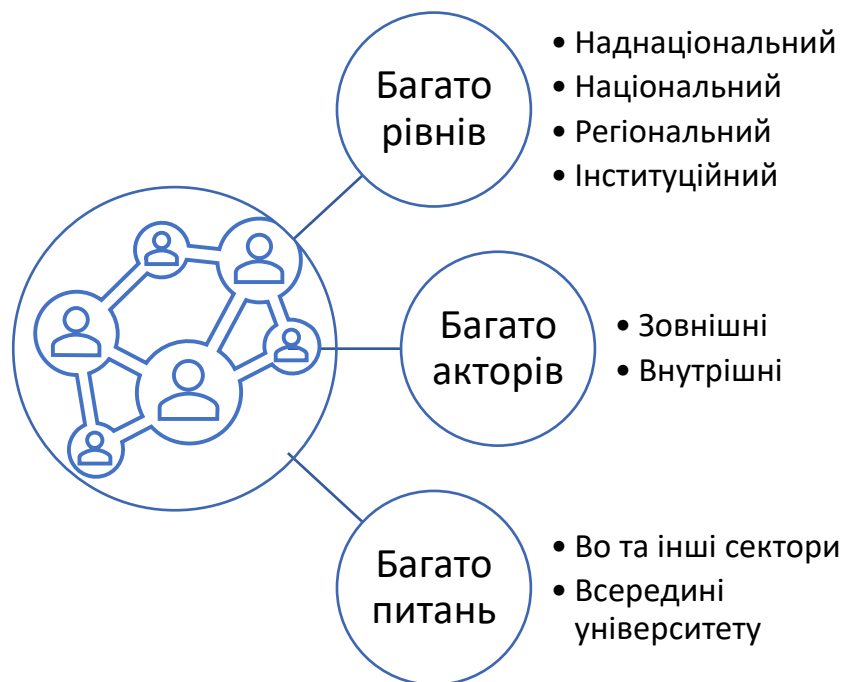


20

https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/1_Sharov_O_I.pdf

Врядування у вищій освіті

Дерегуляція та колегіальність
More governance – Less government
Більше врядування – менше уряду



21

Врядування у вищій освіті є багаторівневим. А саме, виділяють такі рівні:

- наднаціональний (європейський у випадку Європейського простору вищої освіти, до якого належить система вищої освіти України);
- національний (уряд, профільні міністерства, інші центральні органи влади, до компетенції яких належить вища освіта);
- регіональний (органи влади регіонального рівня, наприклад муніципалітети, які є засновниками комунальних закладів вищої освіти);
- інституційний (рівень закладу вищої освіти);
- індивідуальний (рівень окремих учасників процесу врядування).

Врядування у вищій освіті є багатоакторним. А саме, вирізняють таких ключових учасників врядування:

- зовнішні стейкхолдери (політики, представники органів влади, бізнесу, громадянського суспільства);
- внутрішні стейкхолдери (управлінці, дослідники, викладачі, інший персонал закладу, студенти).

Врядування у вищій освіті є багатосекторальним:

- зовнішній вимір – діяльність на національному / регіональному рівні, пов'язана зі взаємодією сектора вищої освіти в цілому з сектором охорони здоров'я, соціальною та молодіжною політикою, сектором економіки та фінансів тощо;
- внутрішній вимір – діяльність на рівні університету, пов'язана зі стратегуванням, плануванням, управлінням фінансами, вдосконаленням викладання, управлінням дослідженнями, забезпеченням якості, розвитком персоналу, взаємодією зі студентами тощо.

Університетське врядування



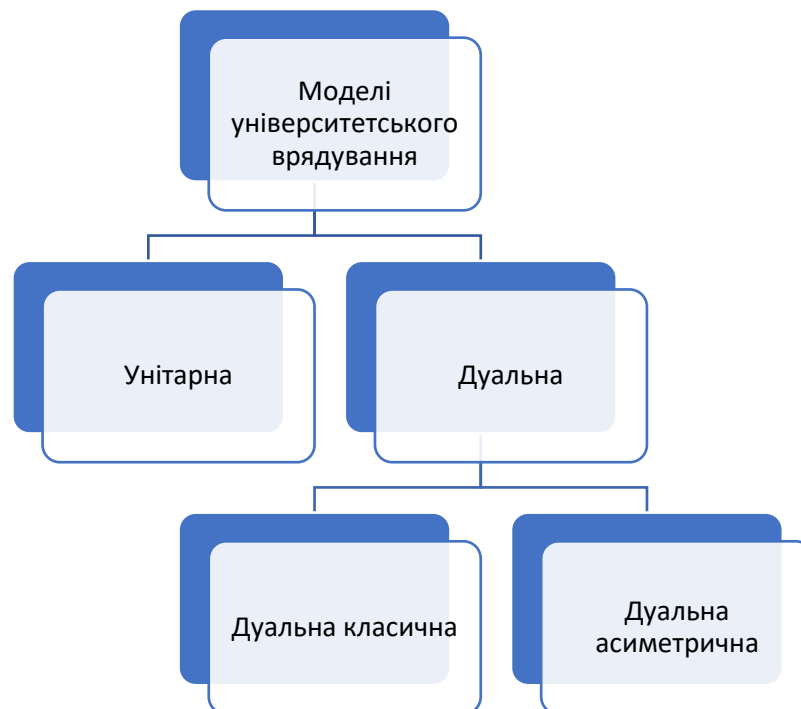
23

Університетське врядування – це система інституційних:

- правил (політики, закони, регуляції, норми тощо);
- структур (інституції, органи);
- учасників – суб'єктів врядування та відносин між ними;
- процесів (комунікація, прийняття рішень, планування, моніторинг тощо);
- механізмів та інструментів;

яка створюється, функціонує та розвивається для реалізації місії закладу вищої освіти на основі академічної свободи та університетської автономії.

Університетське врядування. Моделі



24

Для унітарної моделі характерним є наявність 1 органу врядування на рівні університету:

- Типу «сенат» (senate-type) (орієнтація на вирішення академічних питань; значний розмір; члени – переважно представники академічної спільноти університету).
- Типу «рада» (board-type) (орієнтація на вирішення стратегічних питань, у т.ч. фінансові; порівняно невеликий розмір; більш різномірний склад членів).

Дуальна модель характеризується функціонуванням 2 органів врядування на рівні університету – «тип сенат» і «тип рада», між якими розподілені повноваження щодо прийняття рішень.

Дуальна традиційна модель має такі особливості:

- Кожний орган має чіткий, але рівноважливий портфоліо повноважень.
- Орган «типу сенат» відповідає за академічні питання.
- Орган «типу рада» відповідає за стратегічний напрям та формування бюджету університету.

Дуальна асиметрична модель, у свою чергу, характеризується такими рисами:

- Кожний із двох органів має повноваження у певній сфері, але при цьому, один із органів є «більш центральним» у процесі прийняття рішень.
- У більшості випадків домінує орган «типу рада», при цьому орган «типу сенат» має повноваження у певних випадках.

У такій моделі один з органів є фактично дорадчим для іншого.

Good Governance. Належне врядування. Принципи

United Nations Development Program (UNDP) – governance principles (1997)	European Commission – approach to good governance (2008)	UK's Nolan Principles in Public Life (1995)
Legitimacy and voice / Легітимність і право голосу	Participation / Участь	Selflessness / Самовідданість
Direction / Спрямування	Coherence / Узгодженість	Integrity / Цілісність
Performance / Досягнення	Effectiveness / Результативність	Objectivity / Об'єктивність
Accountability / Підзвітність	Accountability / Підзвітність	Accountability / Підзвітність
Fairness / Справедливість	Openness / Відкритість	Openness / Відкритість
		Honesty / Чесність
		Leadership / Лідерство

Ефективне університетське врядування визначаємо як врядування, що забезпечує підвищення / зростання ефективності університетської діяльності відповідно до суспільних очікувань та на основі визначених місії, візії та цінностей, що поділяються університетською спільнотою.

25

Фактори забезпечення ефективного університетського врядування визначаємо як умови, створення, дотримання та наявність яких сприяє / спричинює покращенню(я) якості врядування, що, у свою чергу, веде до підвищення / зростання ефективності університетської діяльності.

До факторів забезпечення ефективного університетського врядування відносимо, зокрема, і відповідні принципи.

Термін «належне» є ширшим та за своєю суттю включає і «ефективність» (відношення отриманих результатів до витрачених ресурсів), і «результативність» (відношення отриманих результатів до запланованих результатів).

Лідерство як вищий рівень еволюції управління

Параметри	Адміністрування	Менеджмент	Лідерство
Визначальний чинник	Матеріальні ресурси	Матеріальні та інформаційні ресурси	Люди
Ключове завдання	Управління кадрами	Менеджмент людських ресурсів	Розвиток людського потенціалу
Співробітники	Підлеглі	Підлеглі / співробітники	Послідовники
Група	Трудовий колектив	Колектив	Команда
Прийняття рішень	Індивідуальне	Індивідуальне та колегіальне	Колегіальне
Інструменти впливу	Адміністративний тиск	Матеріальні стимули	Внутрішні мотиви, власний приклад
Ключові дієслова	Контролювати, розподіляти	Делегувати, оцінювати	Допомагати, розвивати
Відповідальність	Адміністративна	Фінансова	Соціальна

Складові університетського лідерства



27

Університет, пропонуючи у своїх освітніх програмах розвиток лідерських якостей або декларуючи «підготовку лідерів» (Університет для лідерства), сам має демонструвати лідерські позиції у когорті університетів (Лідерство університету). Основою для розбудови лідерського потенціалу університету слугує культура Лідерства у самому університеті. На схемі вище представлені інструменти для розвитку кожної складової університетського лідерства та їх реалізація через стратегію розвитку університету.

Модель розподіленого (спільне + поділяється) лідерства у вищій освіті (досвід Великої Британії)

Development and Sustaining Shared Leadership in Higher Education: Stimulus paper / R. Bolden, S. Jones, H. Davis, P. Gentle. – London: LFHE, 2015. – 47 p. – P. 12.

- Модель базується на якості та діяльності команди, а не особистості лідера.
- В основі моделі розподіленого лідерства (shared leadership) – залучення та розподіл відповідальності за інституційне лідерство членів всієї академічної спільноти, а не тільки управлінського персоналу.
- Лідерство розглядається як “процес (набір функцій і дій), які реалізуються групою” на відміну від розуміння лідерства як “набору індивідуальних якостей чи характеристик особистості”.
- Лідерство – це “робота колективу” з розвитку навичок вибудовування ефективних взаємовідносин.
- В основі розподіленого лідерства – групова якість (колективна компетентність), що виступає альтернативою “героїчного індивідуального лідерства”.

Вимір / Критерій	+ чи -	Факт
Контекст – ґрунтується не на посадах, а на довірі та експертному потенціалі		
Культура – передбачає не контроль, а повагу до досвіду та експертизи		
Зміна – реалізується багатьма учасниками за векторами – зверху-вниз, знизу-вверх та по горизонталях, та є багаторівневим та різнорівневим		
Взаємовідносини – базується на співпраці між особистостями, які разом формують колективну ідентичність/самобутність		
Люди – залучення широкого спектру експертів із їх різномірним досвідом / експертизою		
Процеси – підтримка експертів у розповсюдженні та реалізації їх досвіду / експертизи серед структурних підрозділів для реалізації організаційних функцій		
Професійний розвиток – сприяння розвитку індивідуальних і колективних компетентностей, рис та зміни поведінки		
Ресурси – сприяння посиленню партнерства, розвитку мереж та співпраці		

Соціальний вимір вищої освіти

Паризьке комюніке (2018)

Соціальна відповідальність закладів вищої освіти –

сприяння розвитку згуртованого та інклюзивного суспільства через:

- Покращення міжкультурного розуміння
- Залучення громадськості
- Розвиток етичної свідомості
- Сприяння доступу до вищої освіти



PARIS COMMUNIQUÉ Paris, May 25th 2018

Meeting in Paris on 24 and 25 May 2018, twenty years after the Sorbonne Declaration was signed, we, the Ministers responsible for higher education, wish not only to celebrate the progress made in building the European Higher Education Area over the past two decades, but also to make strong and ambitious commitments for its further development.

We are proud of what the Bologna Process has achieved. We have built something unique: a European Higher Education Area (EHEA) in which goals and policies are agreed upon at European level, and then implemented in national education systems and higher education institutions. This is an area where governments, higher education institutions and stakeholders are shaping the landscape of higher education together, that demonstrates what a joint effort and continuous dialogue among governments and the higher education sector can attain. Through the EHEA, we have paved the way for large-scale student mobility and improved not only the comparability and transparency of our higher education systems, but also increased their quality and attractiveness. The EHEA has promoted mutual understanding and trust, and has enhanced cooperation among our higher education systems.

Academic freedom and integrity, institutional autonomy, participation of students and staff in higher education governance, and public responsibility for and of higher education form the backbone of the EHEA. Having seen these fundamental values challenged in recent years in some of our countries, we strongly commit to promoting and protecting them in the entire EHEA through intensified political dialogue and cooperation.

Since the Sorbonne and Bologna Declarations, the EHEA higher education systems as well as institutions have undergone major reforms. At a moment when Europe is facing important societal challenges – ranging from unemployment and social inequality to migration-related issues and a rise in political polarisation, radicalisation and violent extremism – higher education can and must play a decisive role in providing solutions to these issues. It must also play a key role in establishing the facts on the basis of which public debates are conducted and decisions made. By providing students and other learners with opportunities for lifelong personal development, higher education enhances their prospects of employment and stimulates them to be active citizens in democratic societies.

We therefore commit to developing policies that encourage and support higher education institutions to fulfil their social responsibility and contribute to a more cohesive and inclusive society through enhancing intercultural understanding, civic engagement and ethical awareness, as well as ensuring equitable access to higher education.

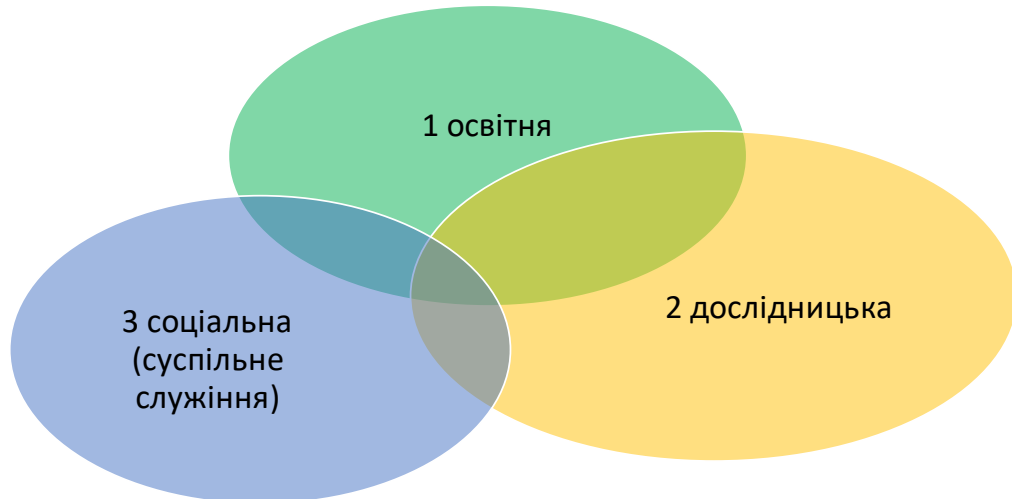
Progress in implementing agreed reforms

As the 2018 Bologna Process Implementation Report shows, progress has been made while implementation remains uneven, both between policy areas and between countries.

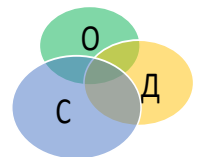
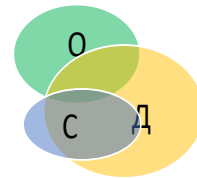
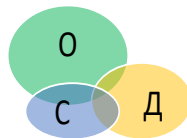
Quality assurance is key in developing mutual trust as well as increasing mobility and fair recognition of qualifications and study periods throughout the EHEA. We therefore recognise

Paris Communiqué

Моделі університетів за домінуючою місією



- Рамка – логіка
- Домінує **освітня** місія
 - **teaching** university (?)
- Домінує **дослідницька** місія
 - **research** university (дослідницький університет)
- Домінує **соціальна** місія
 - **civic** university (програмадський університет)



Університети України: розбудова довіри та згуртування суспільства

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки

- Метою (місією) вищої освіти в Україні є: ... згуртування суспільства для утвердження України як рівноправного члена європейської спільноти ...
- Бачення вищої освіти України — конкурентоспроможна та соціально відповідальна вища освіта України, яка: ... має високу довіру у суспільстві ...