

Вища освіта

Програма професійного розвитку академічних менеджерів

Модуль 1 – Роль університету у контексті суспільних трансформацій

Сесія 6 – Суспільне служіння університету

Розробник:

Дмитро Шеренговський,
кандидат політичних наук,
проректор із зовнішніх зв'язків та суспільного служіння,
Український католицький університет
sherengovsky@ucu.edu.ua

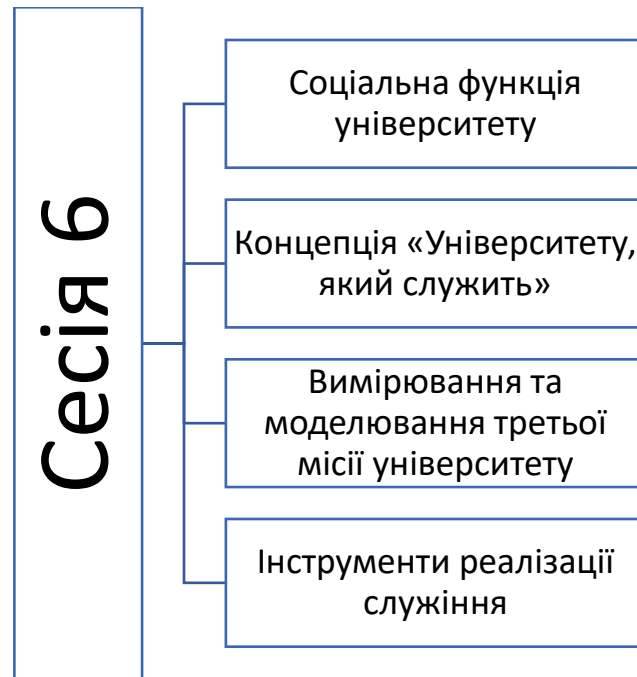
*"Усі майнові права на матеріали належать Міністерству освіти і науки України.
Використання матеріалів дозволяється виключно в освітніх та некомерційних цілях.
Будь-яке відтворення, поширення або використання на комерційній основі без
дозволу Міністерства освіти і науки України заборонене"*



Зміст

Сесія 6 – Структура змісту	3
Що би втратила громада, якби ваш університет припинив існувати завтра?.....	4
Концепція «Університету, який служить»	5
Соціальні інновації	7
Що не є третьою місією	9
Що є третьою місією	11
Модель університету, який служить: приклади.....	13
Вимірювання та моделювання третьої місії університету в ЄС.....	21
Вимірювання третьої місії університету в ЄС. E3M framework.....	23
Вимірювання третьої місії університету в ЄС. TEFCE toolbox.....	24
Напрямки служіння в «European Strategy for Universities»	25
Рівні оцінювання третьої місії.....	27
Інструменти реалізації служіння: канали передачі знань	29
Як запустити процес змін: лідерство та структурні переосмислення	32
Стейкхолдери університету: групи	34
Стейкхолдери університету: приклади	35
Стейкхолдери університету: мапування	37
Стейкхолдери університету: мапування істотних питань	40
Стейкхолдери університету: інструменти вирішення істотних питань стейкхолдерів.....	42
Підсумки	44

Сесія 6 – Структура змісту



Що би втратила громада, якби ваш університет припинив існувати завтра?

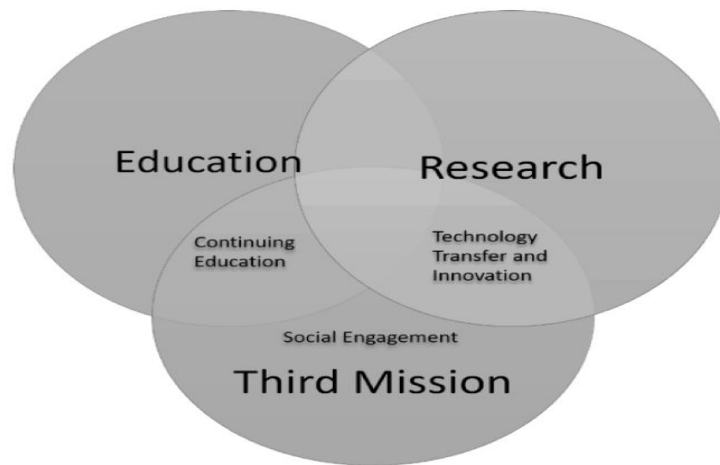
Суспільне служіння є однією з основних ролей сучасного університету, адже університетські інституції не лише готують фахівців, а й безпосередньо впливають на розвиток місцевих громад, створюють простір для інновацій і формують суспільний дискурс.

Згідно із дослідженням Європейської асоціації університетів (EUA) “Роль університетів у регіональних екосистемах інновацій” ([EUA, 2019](#)), діяльність університетів все частіше оцінюється не лише за науковими публікаціями чи кількістю випускників, а й за тим, як вони взаємодіють із громадами, долучаються до вирішення соціальних проблем та сприяють економічному зростанню регіонів.

У кожного є уявлення про роль університету за межами аудиторій. Наша мета – зрозуміти, як зробити цю роль сильнішою, структурованішою та ціннішою. Адже служіння нашій громаді, державі, поміч бізнесу та розвиток громадянського суспільства – це не додаткове чи «другорядне» завдання, а невіддільна складова місії університету.

Прорефлексуймо, що б втратила громада, якби ваш університет припинив існувати завтра?

Концепція «Університету, який служить»



Sofia Bruckmann, Maria J. Rosa, Loraine Nazaré (2019)
Supporting societal engagement of higher education

Університет, який служить (Engaged University)

5

- Передбачає активну взаємодію закладу вищої освіти з суспільством через обмін знаннями, ресурсами та досвідом.
- Знання та досвід створюються у співпраці із стейкхолдерами щоб принести їм користь.
- Переформатування діяльності від «внутрішнього університету» до відкритого простору взаємодії.
- Суспільний (про-громадський університет – переміщення третьої місії із інституційної периферії до основи діяльності (Nedeva, 2008).

Концепція "Університету, який служить" (Engaged University) передбачає активну взаємодію закладу вищої освіти з суспільством через обмін знаннями, ресурсами та досвідом. Це включає співпрацю з місцевими громадами, бізнесом та урядовими структурами для вирішення актуальних соціальних, економічних та культурних питань ([Zomer & Benneworth, 2011](#)).

Університети не лише надають освітні послуги та проводять дослідження, але й активно залучаються до життя суспільства, сприяючи його розвитку та процвітання. Така модель передбачає, що *знання створюються у співпраці з користувачами та задля їхньої користі*, що відрізняє класичний підхід, де знання створюються заради знань.

У європейському контексті ця концепція тісно пов'язана з так званою *"третьою місією"* університетів, що підкреслює соціальну відповідальність університетів та їхню роль у суспільному розвитку. Це включає сприяння економічному зростанню, соціальній згуртованості, культурному розвитку та екологічній стійкості суспільства.

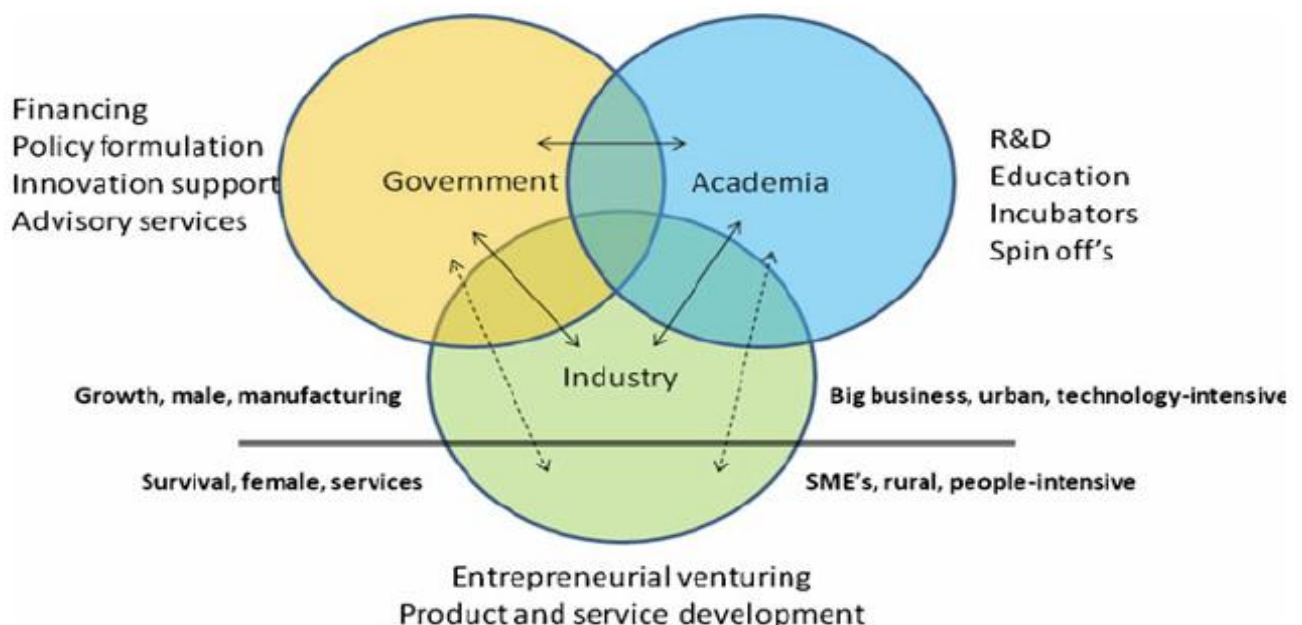
Тривалий час "третя місія" лише доповнювала більш традиційні перші дві місії університетів. Так, поєднання "третьої місії" із "першою місією" – навчанням, зазвичай втілюється університетами у вигляді ціложиттєвого навчання (англ. LLL – Life-long learning). Поєднання "третьої місії" із "другою місією" – наукою / дослідженнями, зазвичай реалізується університетами через трансферу технологій та інновацій в публічний та приватний сектор суспільного життя.

Сьогодні, третя місія передбачає перехід від «внутрішнього університету», зосередженого переважно на академічній діяльності, до забезпечення суспільних потреб. Згідно із дослідженням [Марії Недеви \(2008\)](#) з Університету Манчестеру, все частіше університети переміщують "третю місію" із інституційної периферії до основи своєї діяльності. Тобто відбувається рух від класичного до суспільного університету.

Соціальні інновації

Одним із ключових механізмів “служіння” університету є створення соціальних інновацій. Університет стає платформою для розроблення рішень соціальних проблем: від екологічних викликів до питань охорони здоров’я та розвитку інклюзивної освіти.

За визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), **соціальні інновації** – це «проектування та впровадження нових рішень, які передбачають концептуальні, процесуальні, продуктові або організаційні зміни, що покращують добробут і благополуччя людей та спільнот» ([OECD, 2022](#)).



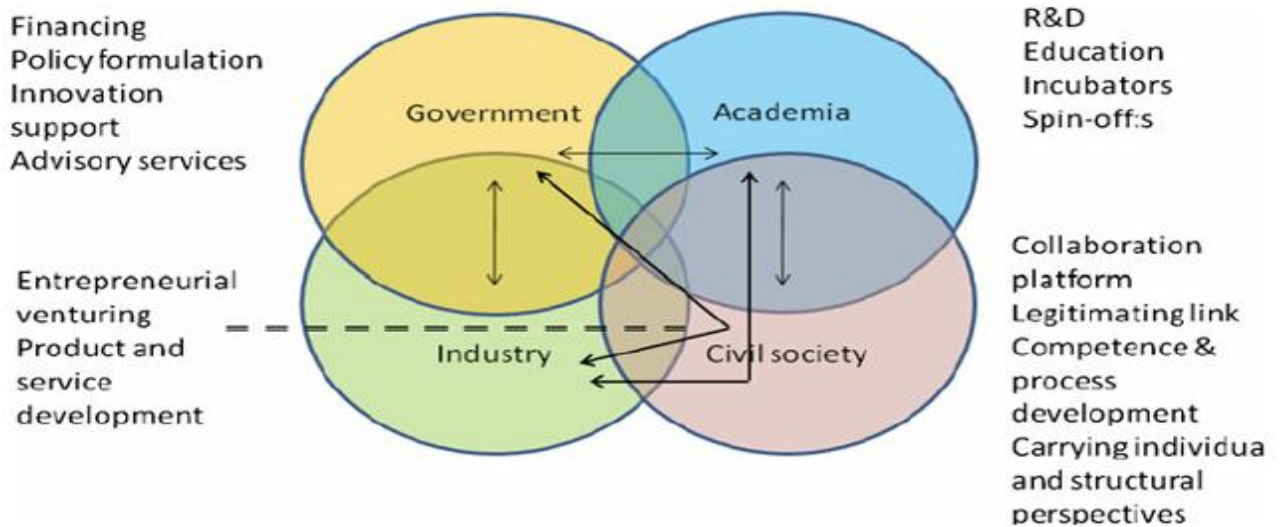
Для успішної реалізації таких ініціатив важливо враховувати “трикутник” взаємодії бізнесу, влади та громади. У класичній моделі “потрійної спіралі” (Triple Helix), розробленій Генрі Ецковіцем ([Etzkowitz 2008](#)), університет виступає самостійним гравцем поряд із приватним сектором і державними структурами.



Danilda, I., & Granat Thorslund, J. (2011). *Quadruple helix as a way to bridge the gender gap in entrepreneurship: The case of an innovation system project in the Baltic Sea region*

UN (2020) *SDG Partnership Guidebook*





Проте, в умовах розширеної соціальної орієнтації дедалі частіше виділяють і четверту складову – громаду, або громадянське суспільство, формуючи **модель “четверної спіралі”** (*Quadruple helix*) ([Benneworth et al., 2009](#)). Саме за такого підходу, народжуються соціальні ідеї, виникає попит на вирішення конкретних проблем - наприклад, покращення інфраструктури чи зменшення безробіття серед молоді.

8

У такому взаємозв’язку:

- **бізнес** забезпечує ресурси та підприємницький підхід,
- **державні органи** формують нормативно-правове поле та надають фінансову і політичну підтримку,
- а **громада** визначає першочергові соціальні потреби й стає безпосереднім реципієнтом інновацій,
- у той час як **університет** створює та передає інновації.

Іноді додають ще вимір навколишнього середовища, яке охоплює всі попередні сфери, і відповідає ідеї [партнерства різних стейкхолдерів](#) (17 Ціль) для виконання Цілей Сталого Розвитку ООН.

Що не є третьою місією



Порадник: Як співпрацювати університетам і громадам (2024)
/ за ред. Д. Шеренговського, К. Мезенцева, К. Шуварської

Що не є третьою місією:

- **Традиційна освіта:** Зосередженість на викладанні та академічних програмах; не спрямована безпосередньо на зовнішню взаємодію із суспільством.
- **Фундаментальні дослідження:** Пошук знань заради знання, часто без застосування для вирішення суспільних викликів.
- **Комерційні мотиви:** Діяльність, що керується насамперед прибутком, а не суспільною чи громадсько користю.
- **Внутрішня спрямованість:** Ініціативи, які приносять користь лише університетській спільноті, але не мають ширшого суспільного впливу.

9

Третя місія університету зазвичай асоціюється з активною взаємодією зі стейкхолдерами поза межами академічного середовища, спрямованою на вирішення суспільних викликів, розвиток регіону та формування інклюзивного простору. Втім, низка напрямів діяльності університету хоч і важлива, та сама по собі не обов'язково означає виконання третьої місії.

Нижче детальніше розглянемо чотири ключові аспекти, які пов'язані, але не належать до третьої місії.

Традиційна освіта

Основна функція університету – надання якісної освіти студентам. Проте **звичайне викладання і реалізація академічних програм**, зосереджених лише на внутрішніх потребах, не передбачає безпосередньої взаємодії з суспільством. Як зазначає Д. Вотсон у праці *The Engaged University* ([Watson, 2007](#)), коли навчання не інтегроване в реальні проблеми та не має виходу за межі університетської аудиторії, воно не виконує функцію служіння суспільству.

Фундаментальні дослідження

Спрямованість на **пошук знань** – один із наріжних каменів університетської науки. Хоча такі дослідження є критично важливими для наукового прогресу й можуть зрештою стати основою інновацій, їхній негайний вплив на суспільство найчастіше не є метою. Третя місія, на відміну від суто фундаментальних розвідок, передбачає пряме й актуальне реагування на соціальні та економічні виклики.

Комерційні мотиви

Діяльність, головна мета якої – отримання прибутку, наприклад, контрактні дослідження задля суто комерційної вигоди чи продаж освітніх послуг, не завжди відповідає ідеї соціальної взаємодії та публічного блага. Хоча комерціалізація наукових розробок може бути складовою третьої місії, вона мусить виходити за межі виключно комерційних інтересів і мати суспільно значущий ефект.

Внутрішня спрямованість

Університети часто ініціюють програми й заходи для власних студентів чи співробітників (наприклад, внутрішні тренінги, удосконалення інфраструктури кампусу), але вони залишаються **у межах академічної спільноти**. Якщо такі ініціативи не мають ширшого впливу на суспільство, їх складно вважати складовою третьої місії. Мета суспільного служіння – розбудова відкритих партнерств, де вигода не обмежується внутрішніми інтересами.

Для прикладу можна ознайомитися із [Порадником: Як співпрацювати університетам і громадам \(2024\)](#), розробленому Альянсом Українських Університетів, в якому описані механізми взаємодії із громадами згідно з Концепцією “Університету, який служить”.

Що є третьою місією



11



Sofia Bruckmann, Maria J. Rosa, Loraine Nazaré (2019)
Supporting societal engagement of higher education

Третя місія університету передбачає **суспільне залучення, громадську співпрацю та реальний вплив**, спрямований на розвиток локальних і глобальних спільнот ([Zomer & Benneworth, 2011](#)).

Суспільне залучення

Третя місія розпочинається з **поєднання академічних знань із потребами суспільства**. Університети мають орієнтувати дослідницьку й освітню діяльність не лише на публікації чи рейтинг, а й на конкретні виклики: від екологічної сталості та соціальної інклюзії до розвитку інноваційних технологій і малого підприємництва ([Etzkowitz 2008](#)).

Залученість громад

Другий вимір третьої місії — **співпраця з місцевими та глобальними спільнотами** задля взаємного розвитку. Це передбачає розробку спільних проєктів (напр., із місцевими органами влади чи громадськими об'єднаннями), створення бізнес-інкубаторів, наукових парків чи технологічних хабів. Через такі ініціативи університет стає «посередником» між науковим середовищем і суспільством, сприяючи обміну знаннями й ресурсами.

Реальний вплив

Нарешті, третя місія націлена на **відчутні результати**, які приносять користь суспільству поза межами академічного середовища: створення стартапів і spin-off компаній, залучення інвестицій, трансфер технологій і патентів, а також освітні ініціативи типу корпоративних програм для органів самоврядування, бізнесу, окремих груп населення. Університет стає платформою для консультацій, менторської підтримки, розвитку талантів і соціальних інновацій, впливаючи на якість життя громад, з якими він взаємодіє.

Як показано на малюнку, у центрі третьої місії лежить **спільна діяльність і партнерство з громадами**. Вона забезпечується конкретними інструментами, в залежності від задач та потреб громад — від спільних досліджень і технологічних трансферів до бізнес-партнерств і наукових парків. Така суспільна орієнтація дає змогу університетам масштабувати свою роль і ефективніше слугувати як локальному, так і міжнародному середовищу.

Далі ми розглянемо детальніше кожен із цих інструментів відповідно до потреб стейкхолдерів.

Модель університету, який служить: приклади



13



University of Pennsylvania (Penn), США Netter Center for Community Partnerships

Модель управління:

- *Централізована.*
- Суспільне служіння здійснюється через діяльність Netter Center for Community Partnerships (заснований у 1992 році)
- Центр координує ініціативи, зокрема, суспільно-орієнтовані дисципліни (англ. Service-Learning – педагогічний підхід, який практикує вирішення конкретних проблем стейкхолдерів впродовж навчання на дисципліні) по всьому університету, охоплюючи багато факультетів.
- Такий централізований підхід дає змогу Penn пропонувати понад 70 суспільно-орієнтованих дисциплін щороку, у яких залучено різні факультети.
- За даними 2021–2022 навчального року, було організовано 78 дисциплін за участі близько 1850 студентів у співпраці з партнерами локальної громади.

Лідерство:

- Центр очолює директор, який тісно співпрацює з першим проректором (*Provost*) та віце-президентом із зв'язків із владою та громадами (*Vice President for Government and Community Affairs*), забезпечуючи узгодження громадських ініціатив зі стратегією університету.
- Президент і перший проректор всіляко підтримують діяльність третьої місії (наприклад, беручи участь в заходах Центру).
- Центр має кількох заступників директора та керівників напрямків, які охоплюють різні питання взаємодії – від культурних до дослідницьких ініціатив.

Залучення внутрішніх стейкхолдерів:

- Модель Penn передбачає широкий спектр учасників із університету.
- Викладачі з різних факультетів розробляють і викладають суспільно-орієнтовані дисципліни, залучаючи студентів до розв'язання реальних проблем місцевої громади.
- Щорічно близько 300 студентів працюють у рамках програми *community work-study*, а сотні волонтерів беруть участь у гуманітарних проектах Центру.
- Адміністративний персонал і випускники також співпрацюють у межах різних програм і консультативних рад, а представники громади на партнерських засадах залучені до спільної реалізації ініціатив.

Ключові напрямки взаємодії:

- В університеті створено формат *Academically Based Community Service (ABCS)* – дисципліни з академічною складовою, що водночас розв'язують проблеми громади.
- Студенти та викладачі працюють над питаннями освіти, здоров'я, екології й розвитку міської інфраструктури в Західній Філадельфії.
- Інша ініціатива - підтримка місцевих шкіл через різні формати навчання та консультацій, зокрема й залучення викладачів до навчання школярів.
- Penn також упроваджує концепцію "*anchor institution*", використовуючи свій економічний і дослідницький потенціал для розвитку міських ініціатив у партнерстві з місцевою владою

Інтеграція в систему університету:

- Громадське служіння органічно поєднана з навчальними програмами та стратегічним плануванням Penn.
- Netter Center забезпечує впровадження згаданих ініціатив у навчальні плани (зокрема, через заохочення викладачів до суспільно-орієнтованих проєктів) і студентське волонтерство.
- Практикується суспільно-орієнтовані дослідження - багато дисциплін мають дослідницьку складову, спрямовану на потреби громади.
- Серед *показників ефективності* – кількість дисциплін ABCS, залучених студентів і кількість партнерств, які щороку відслідковує університет.
- Така централізована модель добре забезпечена ресурсами і здобула визнання для Penn як одного із національних лідерів у сфері університетської взаємодії з громадами.



Bard College, NY (США) Center for Civic Engagement (CCE)

Модель управління:

- Централізована, з мережуванням як всередині університету, так і назовні.
- Center for Civic Engagement (CCE) у Bard College слугує координаційним центром третьої місії.
- Центр ініціює та скеровує громадянські програми як на головному кампусі, так і в міжнародних партнерських мережах, поєднуючи загальну стратегічну лінію з децентралізованою реалізацією проектів на різних факультетах і підрозділах.
- Суспільне служіння є інтегральною частиною місії та ідентичності *Bard*.

Лідерство:

- Центр очолює директор, який водночас є виконавчим віце-президентом (*Executive Vice President*) і віце-президентом з академічних питань (*Vice President for Academic Affairs*). Це забезпечує тісний зв'язок між академічним середовищем та суспільним служінням, а також стратегією університету.
- Заступниця директора CCE є Віце-президенткою з питань суспільного служіння. Вона відповідає за розвиток програм і синхронізацію суспільних проектів зі навчальним процесом.
- Окремо діє *декан із суспільної діяльності*, який курує лідерські програми для студентів

Залучення внутрішніх стейкхолдерів:

- *Bard* залучає до ініціатив *студентів, викладачів і працівників університету*
- CCE надає викладачам підтримку у впровадженні проектів, пов'язаних із громадою, та налагоджує контакти із зовнішніми партнерами.
- Студенти беруть участь через програми, як-от *Trustee Leader Scholar (TLS)*, де понад 400 студентів щороку отримують менторську підтримку для власних проектів.
- До вивчення пропонуються дисципліни із циклу Вільних наук із фокусом на служіння - *Engaged Liberal Arts and Sciences (ELAS)* і сертифікатну програму у сфері суспільного служіння.
- Адміністративний персонал підтримує діяльність CCE на операційному рівні, зокрема реалізовує національні та міжнародні проекти.

Ключові напрямки взаємодії:

- *Bard* реалізує значну кількість ініціатив: від суспільно-орієнтованих навчальних дисциплін ([ELAS](#)) до міжнародних програм із суспільного служіння.
- ССЕ опікується, зокрема, ініціативою *Election@Bard* (інформування та залучення студентів до виборчого процесу), щорічним лідерським форумом «*Get Engaged*» і багатьма волонтерськими проектами.
- У *Bard* діє [Trustee Leader Scholar Program](#), що схожа на інкубатор соціальних інновацій для студентів, та проводяться спільні заходи для всього університету (наприклад, дні суспільної служби).
- *Bard* активно розвиває глобальні партнерства завдяки мережі *Open Society University Network (OSUN)*, де поєднують громадянську активність із освітнім процесом.

Інтеграція в систему університету:

- Суспільне служіння у *Bard* структурно пов'язана з академічною та студентською сферами: багато дисциплін мають компонент взаємодії із громадами, студенти можуть отримати сертифікат у сфері суспільного служіння.
- ССЕ забезпечує матеріально-технічну підтримку (персонал, фінансування, тренінги) для викладачів і студентських ініціатив.
- У стратегічному плані *Bard* суспільне служіння визначене як основний пріоритет, про що свідчить здобуття *Carnegie Community Engagement Classification* у 2020 році.
- Вся діяльність із суспільного служіння інтегрована в освітній процес, а кар'єрний розвиток викладачів враховує цей напрям поряд із навчальною та науковою діяльністю.
- *Bard* відстежує результати за допомогою кількісних і якісних показників (кількість проектів реалізованих студентами, ефективність програм, досвід випускників тощо), роблячи наголос на поєднанні суспільного служіння з освітою у формі Liberal Arts and Sciences.



University of Vienna (Австрія) Ініціатива «Третя Місія»

Модель управління:

- *Децентралізована, однак із стратегічною координацією.*
- Університет Відня розглядає третю місію як спільну відповідальність усіх факультетів та підрозділів, а не лише одного центру.
- З 2016 року діє загальноуніверситетський проект “[Третя Місія](#)”, що допомагає “виявляти, об’єднувати й підтримувати” різноманітні ініціативи взаємодії, які виникають на різних кафедрах.
- Таким чином, створюється мережеве керування: конкретні підрозділи (офіс із трансферу знань, центр безперервної освіти тощо) відповідають за свої напрями, а центральна команда забезпечує стратегічний розвиток.

17

Лідерство:

- На рівні ректорату третя місія входить до сфери відповідальності окремих проректорів за відповідними напрямками.
- Хоча не існує окремої посади “проректора з третьої місії”, такі завдання інтегровані у портфоліо з освітніх, дослідницьких та інноваційних питань.
- Діє також контактний пункт (*Third Mission contact point*), куди факультети можуть звертатися для консультацій.
- Університетський план розвитку і договори про результати діяльності із викладачами (*performance agreements*) включають цілі та конкретні завдання щодо третьої місії.

Залучення внутрішніх стейкхолдерів:

- Університет Відня робить акцент на охопленні всіх працівників та студентів у проектах третьої місії.
- Викладачі інтегрують соціальні проекти у свої дослідження та дисципліни (наприклад, прикладні дослідження з бізнес-партнерами, громадським сектором або відкриті лекції для громадськості).
- Студенти беруть участь у суспільно-орієнтованому навчанні, волонтерстві чи студентських ініціативах на кшталт «[Kinderuni](#)» - програми для школярів.
- Адміністрація (особливо підрозділи зі зв'язків із громадськістю та офіси трансферу технологій) виступає посередником між університетом і компаніями, владою та іншими організаціями.

Ключові напрямки взаємодії:

- Віденський університет об'єднує третю місію навколо двох головних напрямів: (1) *соціально-культурна взаємодія* і (2) *економічно-технологічний трансфер знання*.
- Сюди належать відкриті лекції, наукові фестивалі, програми для дітей, безперервна освіта для громадськості, суспільно-орієнтоване навчання, проекти із залучення громадян до досліджень і консультації для державних установ із питань політики чи збереження культурної спадщини.
- На економічному боці – офіс трансферу технологій, підтримка патентування, стартапів і співпраці з промисловим сектором.

Інтеграція в систему університету:

- Третя місія офіційно закріплена у Стратегії (Development Plan 2025).
- Попри децентралізовану реалізацію, університет системно відстежує ініціативи, організовує внутрішні мережеві обміни кращими практиками та створює механізми забезпечення якості.
- Кількісні показники (напр., кількість патентів, spin-off, відвідуваність заходів тощо) поєднані з планами розробки якісних методів оцінки суспільного впливу.
- Зараз університет прагне *“розробити кращі індикатори якості та визнання”* для вимірювання проєктів третьої місії.
- Проходить опитування та моніторинг через рейтинг *U-Multirank*, який включає елементи суспільного служіння.



Університет, який служить

Український католицький університет (Україна) Стратегія «Університет, який служить»

Модель управління:

- Гібридна – поєднання центрального управління та університетських центрів компетенцій
- В УКУ суспільне служіння тісно переплетене з ідентичністю університету як місійного.
- Існують центральні структури (наприклад, цільовий проректор чи підрозділи, відповідальні за окремі напрямки суспільної взаємодії), але кожен факультет і студент залучені до практик суспільного служіння.
- Такий підхід забезпечує стратегічний імпульс згори та широкий рух знизу, залучаючи весь університет.

Лідерство:

- В УКУ створено посаду *проректора із зовнішніх зв'язків та суспільного служіння*, який відповідає за роботу з громадою, ОМС, НГО, бізнес-середовищем тощо та волонтерські ініціативи.
- Суспільно-орієнтоване навчання, дослідження та консультування здійснюють факультети, школи, кафедри чи центри відносно своїх компетенцій
- Операційну діяльність здійснюють підрозділи, як-от *Центр розвитку викладання та навчання*, де викладачі отримують підтримку у впровадженні суспільно-орієнтованого навчання, *Деканат студентського життя*, при якому діє «Лабораторія Волонтерства», а також *Офіс Інновацій*, котрий розвиває проекти служіння із залученням випускників.
- Така багаторівнева структура відображає головну ідею: третя місія – основа суспільної місії УКУ.

Залучення внутрішніх стейкхолдерів:

- Усі члени спільноти УКУ (викладачі, студенти, співробітники) беруть участь у проектах служіння.
- Викладачі змінюють освітні дисципліни, інтегруючи суспільно-орієнтовану методику
- УКУ першим в Україні формалізував модель суспільно-орієнтованого навчання як один із ключових педагогічних підходів по всьому університету (з 2019 року).
- Студенти обов'язково здобувають навички суспільного служіння на першому курсі, а далі через спеціалізовані курси і проекти «Лабораторії Волонтерства».
- Адміністративний персонал організовує та координує ці заходи.

Ключові напрямки взаємодії:

- Головні акценти УКУ – *суспільно-орієнтоване навчання, студентське волонтерство та розвиток громад*.
- Численні дисципліни із залученням громад передбачають, що студенти застосовують теорію на практиці – працюють із територіальними громадами, дітьми-переселенцями, розвивають соціальні підприємства тощо.
- УКУ координував міжуніверситетський проект Альянсу Українських Університетів – [“Посилення спроможності громад для відбудови через пілотування їхньої взаємодії з університетами”](#) за підтримки Міжнародного Фонду “Відродження”, в рамках якого розроблялася методологія взаємодії університетів та громад.
- є координатором проекту [ServU](#) («Service Learning in Higher Education for Ukraine’s Recovery») у межах Erasmus+ CBHE.
- Діяльність *Лабораторії Волонтерства* охоплює роботу студентів з вразливими групами, проекти з екологічної відповідальності, освітні й культурні ініціативи.
- Факультети та програми надають свою експертизу через навчання, дослідження та консалтинг.

Інтеграція в систему університету:

- Суспільне служіння – це *ядро стратегічного розвитку УКУ*.
- З 2019 року суспільно-орієнтоване навчання закріплено в навчальних програмах, а викладачі проходять відповідне навчання для впровадження таких дисциплін. Станом на 2024 рік в університеті запроваджено 43 суспільно-орієнтовані дисципліни.
- Першокурсники обов’язково долучаються до волонтерської діяльності, відображаючи ціннісний підхід університету до формування особистості й лідерських навичок студентів.
- Цільовий проректор відстежує прогрес (зокрема, скільки дисциплін мають компонент служіння, скільки студентів охоплено волонтерською діяльністю, яка є кількість проєктів та суспільно-орієнтованих досліджень і як це впливає на громади).
- Станом на 2024 рік понад 1650 студентів брали участь у волонтерських проєктах

А яка модель третьої місії у вашому університеті? Або ж які елементи моделі існують у вас?

Вимірювання та моделювання третьої місії університету в ЄС

Проекти ЄС* із з'яві місії – пошук моделей та інструментів

Назва Проекту	Фокус аналізу	Метод аналізу
ініціатива Європейської Комісії “Metrics for Knowledge Transfer from Public Research Organizations in Europe” (European Commission, 2009)	Трансфер знань, канали передачі знань, комерціалізація освіти і досліджень, співпраця із громадами	Збір даних та індикатори
проект “RUNIN – The Role of Universities in Innovation and Regional Development” (RUNIN, 2021).	Стратегія, інновації в дослідженнях, соціальні інновації, комерціалізація освіти і досліджень, ціложиттєве навчання, професійне навчання	Збір даних та індикатори
проект Еразмус+ TEFCE Toolbox (Towards a European Framework for Community Engagement) (TEFCE, 2021)	Стратегія, соціальне, громадське та культурне служіння; бізнес та громадські послуги; освіта та безперервний професійний розвиток, залучення студентів, ціложиттєве навчання, неакадемічне поширення	Документи університету, дані власних звітів, опитування
ініціатива Європейської Комісії ЕЗМ framework - European indicators and ranking methodology for university third mission (Soeiro & Montesinos - ЕЗМ, 2011)	Стратегія, інфраструктура, послуги, громадське та культурне служіння; бізнес та громадські послуги; освіта та безперервний професійний розвиток, залучення студентів, ціложиттєве навчання, професійне навчання	Збір даних та індикатори
СВНЕ Еразмус+ “Посилення співпраці між університетами і громадами” (UNICOM)		Збір даних та опитування

*В контексті США існує **Carnegie Community Engagement Classification**, що визнає університети, котрі системно працюють із локальними громадами на основі саопитника

Третя місія все більше стає частиною університетського життя, проте методологія вимірювання її якості та ефективності все ще перебуває на початковій стадії розробок. Наприклад, аналіз наукових публікацій показав, що в період між 2001 і 2021 р. у базах Scopus, Web of Science та ScienceDirect було опубліковано лише 55 статей, що стосуються методів оцінювання якості суспільного служіння університетів, при цьому більшість із них - в останні роки ([Haj Taieb, S. \(2024\)\)](#).

Щоб сформувати загальноприйняті метрики, було започатковано кілька європейських проектів, спрямованих на ідентифікацію та побудову цілісної системи оцінювання діяльності університетів у межах третьої місії.

Серед них варто виокремити:

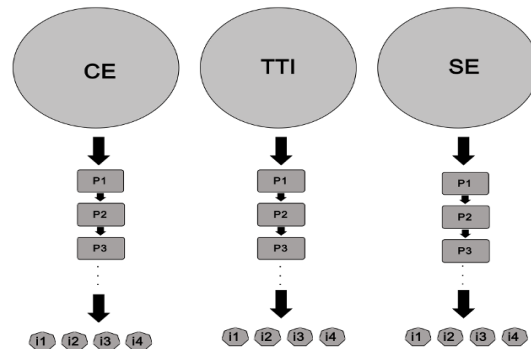
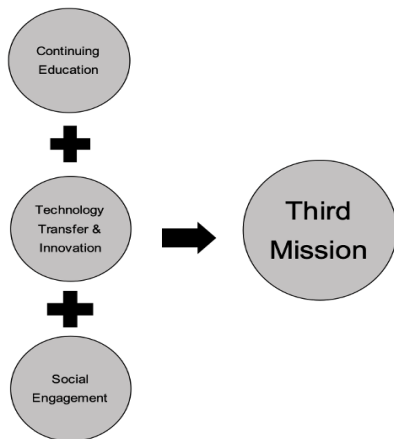
- ініціатива Європейської Комісії «**Metrics for Knowledge Transfer** from Public Research Organizations in Europe” ([European Commission, 2009](#));
- ініціатива Європейської Комісії **E3M framework** - European indicators and ranking methodology for university third mission ([Soeiro & Montesinos - E3M, 2011](#));
- проект “**RUNIN** – The Role of Universities in Innovation and Regional Development” ([RUNIN, 2021](#));
- проект Еразмус+ **TEFCE Toolbox** (Towards a European Framework for Community Engagement ([TEFCE, 2021](#));
- CBHE Еразмус+ «Universities – Communities: strengthening cooperation» ([UNICOM](#)).

В американському контексті існує **Carnegie Community Engagement Classification**, що визнає університети, котрі системно працюють із локальними громадами ([Carnegie Foundation, 2020](#)).

Розглянемо детальніше кілька загальновизнаних підходів до вимірювання та оцінювання третьої місії, що базуються на кількісних або якісних параметрах

Вимірювання третьої місії університету в ЄС. E3M framework

E3M framework



54 показники для трьох основних вимірів третьої місії:

- безперервна освіта (18 показників),
- передача технологій та інновації (20 показників)
- суспільне служіння (16 показників).



Soeiro & Montesinos (2011)
European indicators and ranking
methodology for university third
mission (E3M)

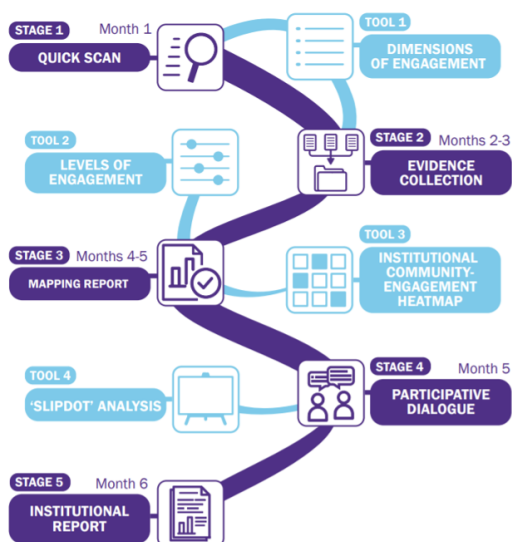
стало одним джерел діючої системи оцінки **U-Multirank**

E3M (European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission) Приклад підходу кількісного оцінювання

- Проект E3M профінансований Європейською Комісією.
- У рамках цього проекту було визначено всебічний набір із 54 показників для оцінювання діяльності в межах третьої місії.
- Ці показники охоплюють три виміри:
 - безперервна освіта (18 показників),
 - передача технологій та інновації (20 показників),
 - суспільне служіння (16 показників).
- Вони диференціюються від кількості дисциплін безперервного навчання чи дисциплін із компонентами суспільно-орієнтованого навчання до патентів, створення spin-off компаній, спільних публікацій, програм для громад та інших аспектів.
- Показники E3M були розроблені через процес Делфі, який об'єднав експертів із восьми країн що свідчить про прагнення стандартизувати підхід до вимірювання третьої місії в Європі.
- Це частково спрацювало, бо проект E3M став одним джерел діючої системи рейтингування **U-Multirank**.

Вимірювання третьої місії університету в ЄС. TEFCE toolbox

TEFCE toolbox



1. Швидке сканування

Початкова дискусія між командою університету та громади щодо типу та масштабу залучення університету до життя громади.

2. Свідчення

Збір історій викладачів, студентів та інших учасників, що реалізують проєкти у співпраці з громадою, аби зафіксувати різноманітні форми активності.

3. Мапування

Використання матриці інструментів TEFCE Toolbox для оцінювання рівня взаємодії університету з громадою та виявлення кращих практик, що підсумовуються у фоновому звіті.

4. Саморефлексія

Відкриті обговорення за участю керівництва університету, викладачів, студентів та представників громади з метою виявлення сильних сторін і визначення можливостей для вдосконалення.

5. Інституційний звіт

Поширення кращих практик і результатів, а також критичне переосмислення задля подальшого вдосконалення співпраці між університетом і громадою.

24



Urban (2021) Measuring Community and Social Engagement – TEFCE toolbox

O'Brien, E. et al. (2020). Community Engagement at TU Dublin: Report on Piloting the TEFCE Toolbox.



TEFCE Toolbox

Приклад підходу саморефлексії

- Замість присвоєння закладам балів за показниками, TEFCE пропонує структуровану *самооцінку* рівня співпраці з громадою за такими напрямками, як викладання, дослідження, соціальні послуги, залученість студентів та інституційна політика.
- Університети збирають докази своєї діяльності, а потім проводять діалоги за участю співробітників, студентів та представників громади, щоб визначити сильні сторони й сфери для покращення.
- Такий процес створює якісні *“теплові карти”* рівнів залученості та стимулює розвиток інституційного навчання.
- Наприклад, *Технологічний університет Дубліна* випробував підхід TEFCE, організувавши низку семінарів з партнерами з громади та міжнародними експертами, аби оцінити ефективність власної громадської взаємодії.
- На рис. вище зображена ілюстрація багатоетапного процесу само-оцінювання співпраці з громадою – спочатку заклади проводять “швидке сканування” та збирають докази, потім мапують і аналізують свою діяльність у цій сфері, що зрештою дозволяє сформулювати інституційний звіт для подальшого вдосконалення.

Напрямки служіння в «European Strategy for Universities»

Університети як «маяки» європейського способу життя - університети мають бути не лише навчальними закладами, а й осередками громадської активності, сприяти соціальній згуртованості та поширенню демократичних цінностей

Залучення університетів до «зеленої» та цифрової трансформації - досягти кліматичних і технологічних цілей можливо лише за активної участі університетів, включно зі співпрацею з громадами для вирішення цих викликів.

Розвиток навичок і сприяння інноваціям для «зеленої» трансформації - роль полягає не лише у проведенні досліджень, а й у взаємодії з громадами для підвищення екологічної обізнаності як серед студентів, так і серед широкого загалу

Сприяння різноманітності, інклюзії та статевої рівності - покращити взаємодію університетів із різними суспільними групами та забезпечити рівний доступ до вищої освіти

Просування та захист європейських демократичних цінностей - закріплювати ці цінності у суспільстві через викладання, просвітницькі заходи та взаємодію з громадами.



European Commission. (2022). *European strategy for universities*. Publications Office of the European Union

25

Комюніке ЄК «Європейська стратегія для університетів»

Європейська Комісія у своєму комюніке [«Європейська стратегія для університетів»](#) наголошує на важливій ролі університетів у суспільному залученні.

У документі підкреслюється необхідність того, щоб університети активно сприяли розвитку суспільства поза межами своїх традиційних функцій.

Також підкреслено, що університети повинні ставати центрами “зелених” і цифрових інновацій, одночасно розвиваючи партнерські мережі у сферах соціальної згуртованості та громадянського залучення.

У комюніке “Європейська стратегія для університетів” містяться такі напрямки для реалізації університетами “третьої місії”:

1. Університети як “маяки” європейського способу життя:

- У Комюніке зазначено, що вища освіта та наука покликані підтримувати європейський спосіб життя завдяки трьом елементам:
 - Якість та актуальність для формування навичок майбутнього.
 - Різноманітність і включеність.
 - Демократичні практики, фундаментальні права та академічні цінності.
- Підкреслюється, що університети мають бути не лише закладами освіти, а й осередками громадської активності, сприяти соціальній згуртованості та поширенню демократичних цінностей.

2. Залучення університетів до “зеленої” та цифрової трансформації:

- У документі наголошується, що університети мають відігравати провідну роль у процесах екологічної та цифрової трансформації.
- Зазначено, що досягти кліматичних і технологічних цілей можливо лише за активної участі університетів, включно зі співпрацею з громадами для вирішення цих викликів.

3. Розвиток навичок і сприяння інноваціям для “зеленої” трансформації:

- Університети визначено як ключових акторів для досягнення цілей сталого розвитку.
- Їх роль полягає не лише у проведенні досліджень, а й у взаємодії з громадами для підвищення екологічної обізнаності як серед студентів, так і серед широкого загалу.

4. Сприяння різноманітності, інклюзії та статевої рівності:

- У документі пропонується створити європейську рамку для сприяння рівності та інклюзії, що має на меті покращити взаємодію університетів із різними суспільними групами та забезпечити рівний доступ до вищої освіти.

5. Просування та захист європейських демократичних цінностей:

- Університети визначено як простори свободи – свободи слова, думки, наукових досліджень. Вони мають формувати активне громадянство, критичне мислення, сприяти толерантності, рівності, соціальній згуртованості.
- Важлива функція університетів – закріплювати ці цінності у суспільстві через викладання, просвітницькі заходи та взаємодію з громадами.

Рівні оцінювання третьої місії



Оцінювання впровадженої третьої місії часто базується на кількох рівнях.

Індивідуальний рівень:

- Оцінювання діяльності окремих викладачів і дослідників у співпраці з громадою (кількість консультацій, публічних заходів тощо).
- За даними *Carnegie Community Engagement Classification* ([Carnegie Foundation, 2020](#)), навіть поодинокі викладачі-«чемпіони» можуть зрушити університет у бік активнішого суспільного залучення, якщо їхню роботу підтримують на інституційному рівні.

Інституційний рівень:

- Аналіз політик і структур університету, наявність спеціальних офісів чи відділів, які відповідають за партнерства із зовнішніми стейкхолдерами.
- Наявність спеціальних підрозділів (офіси з трансферу технологій, відділи соціального залучення чи партнерств)
- Прописані регламенти й організаційна культура, що заохочують викладачів і студентів до співпраці з громадою.
- Наприклад, за звітом *European University Association* ([EUA, 2019](#)), близько 70% університетів ЄС мають формалізовані підрозділи або політики, які опікуються партнерствами та залученням стейкхолдерів.
- Така структурована підтримка полегшує пошук зовнішніх ресурсів, формування проєктів і розподіл обов'язків.

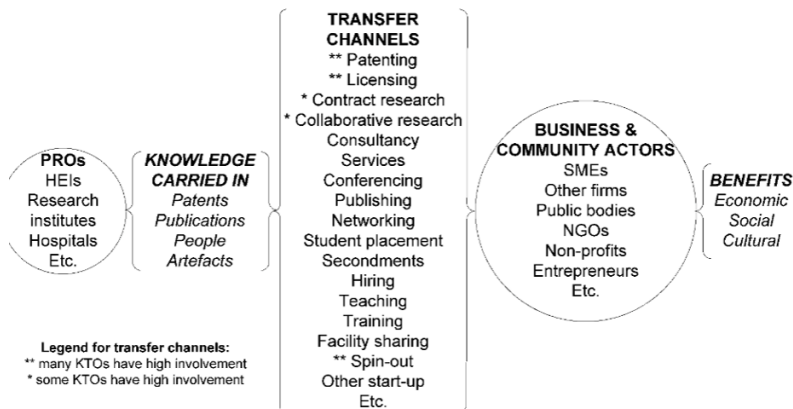
Рівень мереж і екосистем:

- Оцінювання того, наскільки університет інтегрований у регіональні, національні та міжнародні партнерства (участь у кластерах, консорціумах, громадських радах).
- У дослідженні ([Zomer & Benneworth, 2011](#)) зазначено, що глибоке залучення університетів до локальних і глобальних мереж сприяє появі *нових форм співпраці* (наприклад, спільних інноваційних хабів і соціальних підприємств), що суттєво посилює вплив університетів на соціально-економічний розвиток регіонів.

Загалом, для успішного впровадження та оцінювання третьої місії важливо застосовувати як кількісні, так і якісні підходи:

- Кількісні показники можуть включати дані про стартапи, патенти, кількість відкритих лекцій, робочих місць, створених у результаті спільних проєктів.
- Якісні ж методи – фокус-групи, глибинні інтерв'ю, соціальні аудити – дають змогу з'ясувати реальний вплив університету на добробут громади, культуру, екологію.

Інструменти реалізації служіння: канали передачі знань



Інструменти 3-ьої місії та канали передачі знань:

- Патентування
- Ліцензування
- Дослідження на замовлення
- Спільні дослідження
- Консультації
- Послуги
- Конференції
- Публікації
- Нетворкінг
- Практика студентів
- Відрядження
- Найм
- Викладання
- Тренінги
- Спільне використання інфраструктури
- Відокремлення бізнесу (spin-out)
- Інші стартапи
- Інше
- **Суспільно-орієнтоване навчання (Service-Learning)



European Commission. (2009). *Metrics for knowledge transfer from public research organisations in Europe: Report from the European Commission's Expert Group on Knowledge Transfer Metrics.*

Реалізація третьої місії університету потребує конкретних інструментів та каналів передачі знань та навичок, аби стратегічні наміри не залишалися лише на рівні політик та декларацій.

За класифікацією Європейської Комісії ([European Commission, 2009](#)) існує декілька основних інструментів

Патентування

Дає змогу охороняти інтелектуальну власність, створену у процесі досліджень, та полегшує співпрацю з бізнесом і громадами, пропонуючи їм інноваційні рішення з університету.

Ліцензування

Дозволяє передавати стороннім організаціям право на використання результатів досліджень університету, забезпечуючи відчутну суспільну вигоду та комерціалізацію розробок.

Дослідження на замовлення

Виконується університетом під потреби бізнесу чи влади, водночас залучаючи знання і ресурси вишу до вирішення реальних проблем місцевої громади.

Спільні дослідження

Створюють майданчик для співпраці з різними стейкхолдерами, посилюючи зв'язок між академічною наукою та зовнішніми організаціями в інтересах суспільства.

Консультації

Університетські експерти надають фахову підтримку громадам, бізнесу та державним установам, сприяючи кращому розв'язанню соціально-економічних викликів.

Послуги

Тестування, аналіз, аудит чи інші професійні сервіси з боку університету сприяють розвитку локальних організацій і підтримують їхню сталу діяльність.

Конференції

Сприяють обміну знаннями й новими ідеями серед університетських науковців, представників бізнесу та громадськості, посилюючи мережу контактів задля суспільного розвитку.

Публікації

Через відкритий доступ і наукові журнали результатами досліджень можуть скористатися як фахівці, так і широка аудиторія, підвищуючи суспільну обізнаність та вплив університету.

Нетворкінг

Створює зв'язки між викладачами, студентами, випускниками й зовнішніми партнерами, полегшуючи колективний пошук рішень актуальних проблем громади.

Практика студентів

Дає змогу майбутнім фахівцям здобувати досвід у реальних організаціях, одночасно надаючи громадам і компаніям доступ до університетських талантів і ідей.

Відрядження

Розширює міжнародні та регіональні контакти науковців, допомагаючи поширювати найкращі практики й залучати нові ресурси для суспільно-важливих проєктів.

Найм

Залучення студентів і випускників до праці поза університетом, але впродовж навчання, зміцнює людський капітал регіону й допомагає компаніям отримувати кваліфікованих спеціалістів.

Викладання

Публічні лекції, семінари або відкриті дисципліни для громади активізують поширення знань і формують культуру навчання, орієнтовану на потреби суспільства.

Тренінги

Короткострокові програми підвищення кваліфікації чи професійного розвитку компетентностей надають представникам громад і бізнесу необхідні навички та інструменти для сталого розвитку.

Спільне використання інфраструктури

Дослідницькі лабораторії, конференц-зали та інші ресурси університету відкриваються для громадськості та партнерів, забезпечуючи простір для співпраці й інновацій.

Відокремлення бізнесу (spin-out)

Створення нових компаній на базі результатів університетських досліджень і технологій, що стимулює економічне зростання й адресує потреби суспільства.

Інші стартапи

Ініціюються студентами чи дослідниками з метою комерціалізації ідей та розв'язання суспільних викликів, використовуючи підтримку й менторство вишу.

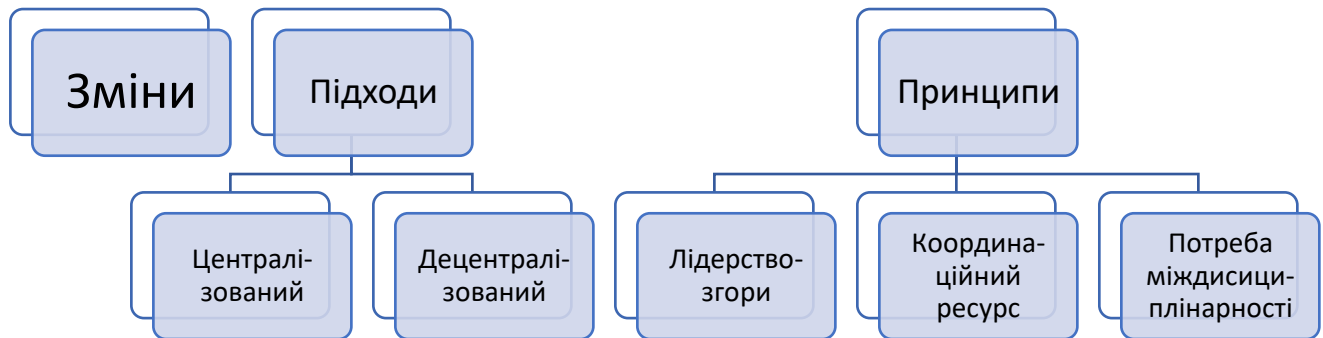
Суспільно-орієнтоване навчання (Service-Learning)

Інтегрує роботу над реальними проєктами в навчальний процес, коли студенти спільно з громадами вирішують соціальні проблеми, збагачуючись практичним досвідом і відчуттям громадської відповідальності.

Використання конкретних інструментів залежить від конкретного контексту та потреб стейкхолдерів, а також стратегічних цілей університету. Так університет зможе перейти від загальної декларованої політики до відчутної і вимірюваної суспільної цінності.

Якими інструментами користується ваш університет? Як змінилося використання інструментів впродовж українсько-російської війни?

Як запустити процес змін: лідерство та структурні переосмислення



Запуск процесу трансформації університету в напрямку “Engaged University” вимагає поєднання стратегічного бачення керівництва та широкої підтримки з боку академічної спільноти. У центрі цього процесу зазвичай стоїть **лідерство ректора та проректорів**, які мають забезпечити інституційну підтримку третьої місії та закріпити відповідні положення у стратегічних документах університету. Ректори й проректори мають бути не лише «візіонерами», а й ефективними «будівничими» — створювати організаційні структури, змінювати культуру й налагоджувати зв’язки з різними секторами.

Першим кроком є **переосмислення структури**. Традиційний університет із жорсткими кафедральними чи факультетськими вертикалями не завжди сприяє міждисциплінарності та “проникним” проектам.

Однак “централізований” і “децентралізований” підходи кожен має свої переваги.

Централізований підхід:

- Створення окремого центру або департаменту з питань соціальної взаємодії та третьої місії.
- Це полегшує координацію та допомагає розробляти єдині стандарти оцінювання результатів.
- Прикладом може бути Netter Center при Університеті Пенсильванії, який об’єднує студентів, викладачів і громадських партнерів під одним “дахом”.

Децентралізований підхід:

- Мотивація кафедр і факультетів розвивати власні проекти зі стейкхолдерами, надаючи їм достатню автономію.
- Така модель може краще врахувати специфіку кожного напрямку досліджень, але потребує координації на рівні університетського керівництва, щоб уникнути дублювання зусиль.

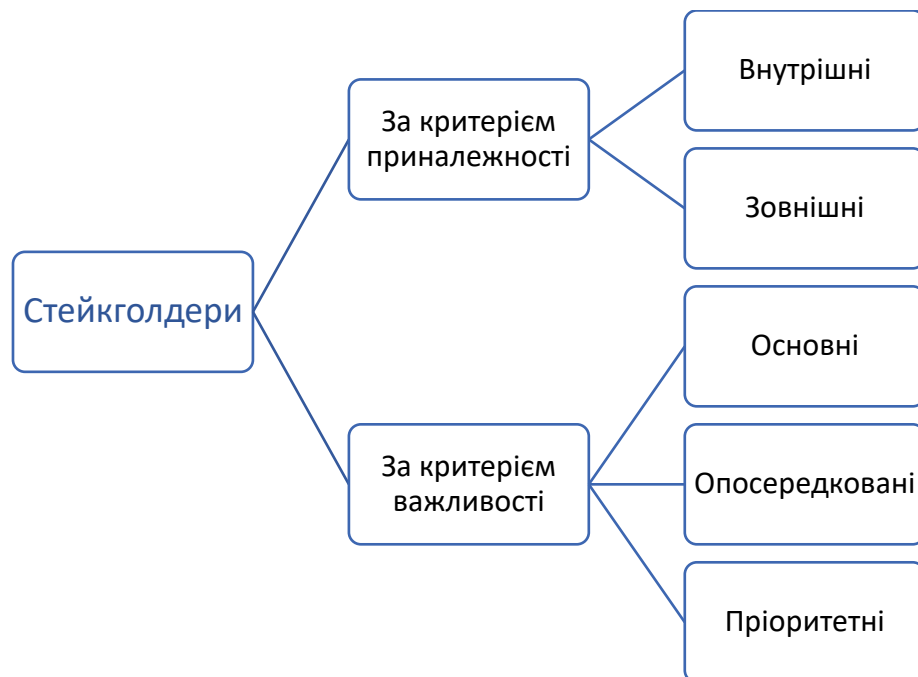
Важливо також забезпечити **визнання та заохочення** для викладачів і науковців, які беруть участь у соціальних проектах. Це може проявлятися у вигляді додаткових балів у системі атестації, грантів на проведення громадсько-значущих досліджень, публікаційних можливостей тощо.

Досвід Bard College, NY показує, що включення *“громадських заслуг”* у критерії кар’єрного зростання стимулює науковців шукати більше можливостей для співпраці зі стейкхолдерами.

Подібний досвід в УКУ – служіння, одна із частин навантаження, поряд із навчальною та науковою роботою

Ще один істотний аспект – **формування команди змін**: групи ентузіастів із різних підрозділів університету, які візьмуть на себе модерацію та управління проектами третьої місії. Ця команда може проводити регулярні тренінги, інформаційні сесії, організовувати пілотні проекти та популяризувати суспільне служіння. На певному етапі таку команду можна інституціоналізувати у формі Центру досконалості, або інших підрозділів.

Стейкхолдери університету: групи



34

За “теорією стейкхолдерів” Едварда Фрімана, описаною в книзі “Стратегічний менеджмент: підхід з боку стейкхолдерів” ([Freeman, 1984](#)):

Стейкхолдери (зацікавлені сторони) – групи людей, які прямо чи опосередковано мають відношення до конкретної організації та можуть вплинути на неї або навпаки – знаходяться під її впливом:

За критерієм приналежності:

- **Внутрішні** – засновники, здобувачі, викладачі, працівники.
- **Зовнішні** (безпосередньо не працюють в організації, але суттєво впливають на процеси та результати діяльності) – донори, місцева громада, державні органи, бізнес, громадські об’єднання, інші ЗВО тощо.

За критерієм важливості:

- **Основні** – ті, хто підпадають під безпосередній вплив (позитивний / негативний).
- **Опосередковані** – ті, хто підпадають під непрямий вплив (позитивний / негативний).
- **Пріоритетні** – ті, без взаємодії та співпраці з якими, організація рано чи пізно припиняє існування. Можуть належати до котроїсь або й двох попередніх груп.

Стейкхолдери університету: приклади

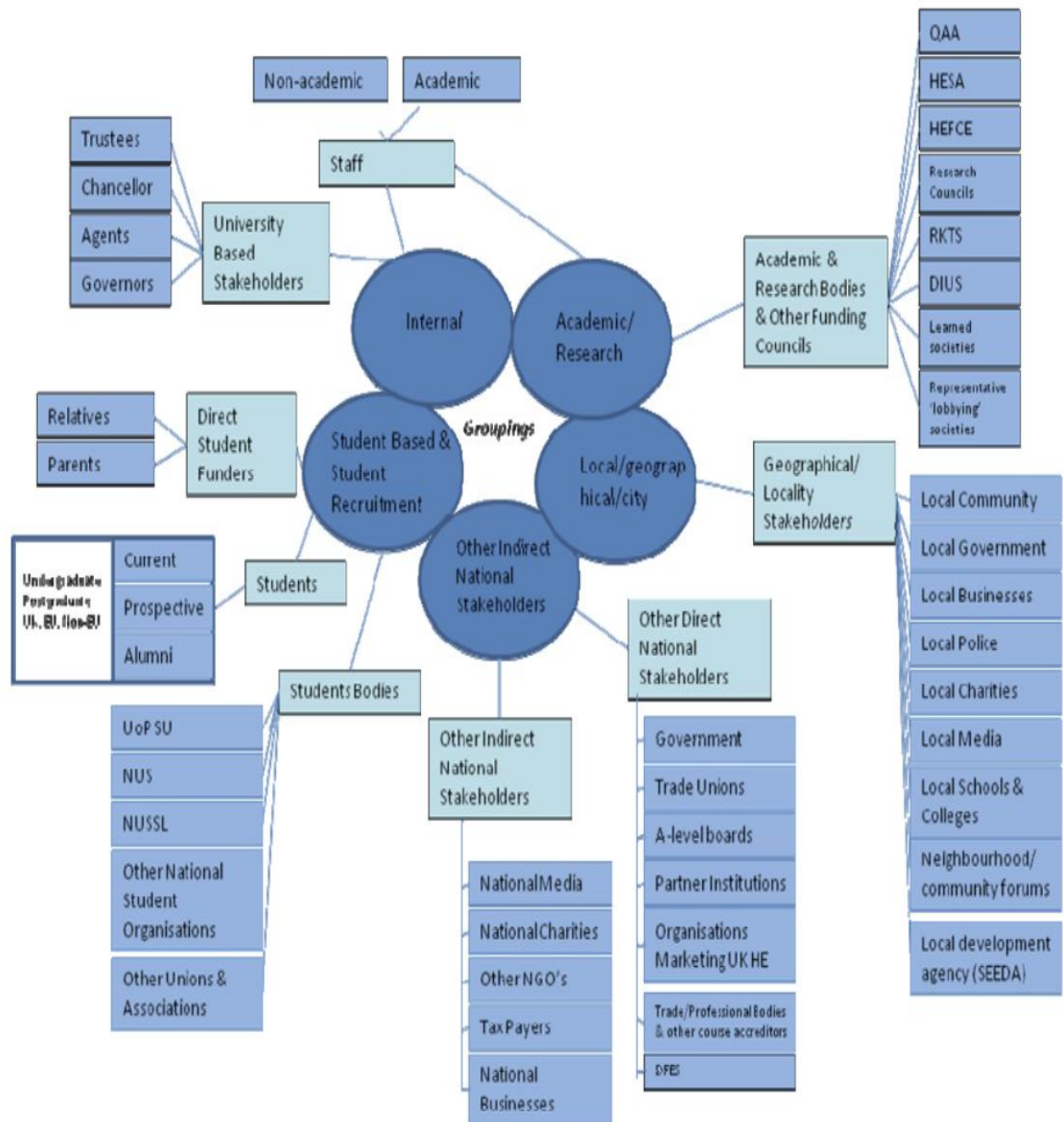
Приклад: стейкхолдери Українського Католицького Університету



Приклад: стейкхолдери УКУ

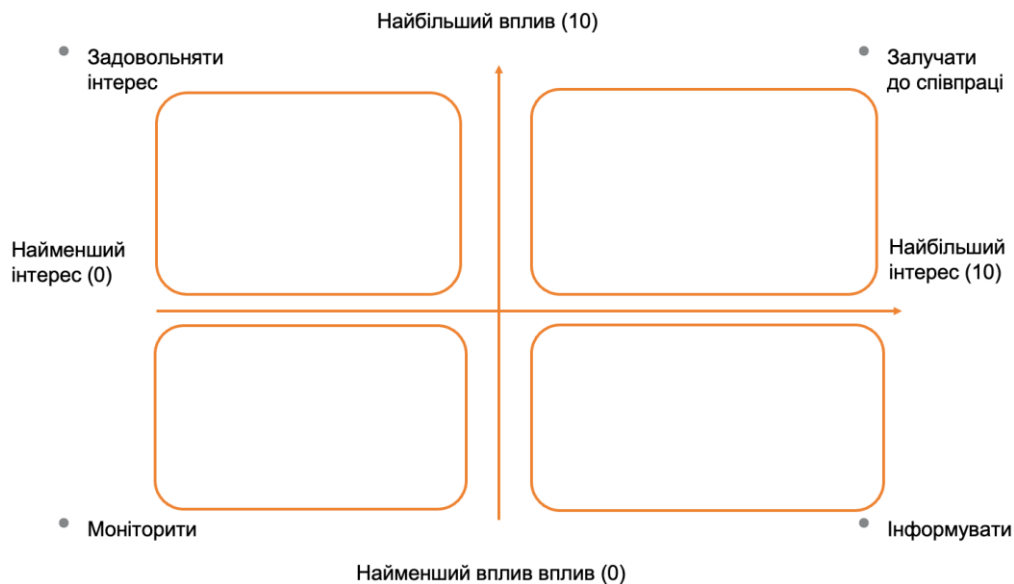
Загальне управління	Уряд, Церква, Сенат УКУ
Організаційний менеджмент	Ректор, ректорат, декани
Працівники	Викладачі, адмін.працівники, обслуговуючий персонал
Клієнти	Здобувачі ступеневих програм, слухачі сертифікатних програм
Донори	Приватні особи, фонди, спілки, батьки, випускники, працедавці
Джерела наповнення	Школи, випускники, інші ЗВО, сертифікатні програми
Конкуренти	Прямі (державні і приватні ЗВО), Потенційні (дистанційні ступеневі програми, неформальна освіта), Корпоративні програми компаній
Спільнота	Працівники, здобувачі, Церква, батьки, донори, сусіди, ГО, бізнеси, спільнота Емаус
Державний сектор	МОН, агенції з якості, фінансові та фіскальні служби, держ.фонди, патентні офіси
Недержавний сектор	Агенції з якості, НГО, медіа
Бізнес сектор	Працедавці, окремі компанії, бізнес-асоціації, бізнес-інкубатори
Партнерства	Мережі католицьких університетів, професійні мережі, консорціуми

Приклад: стейкхолдери University of Portsmouth, UK



Стейкхолдери університету: мапування

Побудова мапи зовнішніх стейкхолдерів в контексті служіння



37

Мапування стейкхолдерів – це інструмент для виявлення та систематизації всіх груп і осіб, які можуть впливати на університет чи зазнавати впливу його діяльності.

У контексті університетського служіння стейкхолдерами називають не лише студентів чи викладачів, а й органи місцевого самоврядування, громадські організації, бізнес-структури, випускників, медіа та широке коло мешканців громади.

Мапування стейкхолдерів – основні кроки

Основне завдання мапування – диференціювати стейкхолдерів за категоріями для більш ефективного вивчення їхніх запитів та формування стратегії взаємодії із ними. Для кожної групи визначають потенційні **зацікавленості чи інтереси** (англ. - interests) та **вплив** (англ. - influence). Наприклад, місцева влада зацікавлена у розвитку якісної освіти, підготовці кваліфікованих кадрів і спільних інфраструктурних проєктах, тоді як бізнес може прагнути комерціалізувати результати наукових досліджень або отримати нові інноваційні рішення. Студенти можуть бути зацікавлені у працевлаштуванні, волонтерських можливостях чи отриманні додаткових практичних навичок.

Чітке розуміння, **хто** є стейкхолдером і **чому** він зацікавлений у взаємодії, допомагає університету формувати релевантні пропозиції співпраці та підсилювати свою **“ціннісну пропозицію”**. Таке мапування проводиться із точки зору інтересу та впливу груп стейкхолдерів на університет.

Для мапування з позиції **стейкголдера** будується графік, де визначається:

- **Рівень зацікавленості** (вісь X) – наскільки стейкголдери зацікавлені у діяльності університету або в результатах роботи університету (від низького інтересу – 0 ліворуч, до високого – 10 праворуч).
- **Рівень впливу** (вісь Y) – наскільки дії чи рішення цього стейкголдера у здатні вплинути на університет (від низького впливу знизу – 0, до високого впливу – 10 зверху).

Однак, для аналізу університетського впливу згідно із концепцією служіння, потрібно зробити і зворотнє мапування та з'ясувати який університет має інтерес відносно стейкгоल्дерів та який він здійснює вплив

Для мапування з позиції **університету** будується графік, де визначається:

- **Рівень зацікавленості** (вісь X) – наскільки університет зацікавлений у діяльності або в змінах в середовищі стейкголдера (від низького інтересу – 0 ліворуч, до високого – 10 праворуч).
- **Рівень впливу** (вісь Y) – наскільки дії чи рішення університету здатні вплинути на цього стейкголдера (від низького впливу знизу – 0, до високого впливу – 10 зверху).

Розміщення на мапі кожного стейкголдера:

- Необхідно переглянути список груп стейкгоल्дерів: студенти, випускники, роботодавці, органи влади, громади, бізнеси, донори тощо.
- Інтерес та вплив оцінюються кількісно і розміщуються у на осях у відповідному квадранті.
- Наприкінці, обидва графіки накладаються, щоб отримати цілісну картину

Характеристики стейкхолдерів відповідно до розміщення в квадрантах:

- **Високий вплив + Висока зацікавленість (5-10 по обох осях)**
 - Це **ключові партнери**. Ви маєте з ними значну взаємну мотивацію до співпраці, і можете здійснювати значні зміни. З такими стейкхолдерами варто підтримувати тісний контакт, регулярно **залучати до співпраці** – проєктів, досліджень, консалтингу, відображати у довгостроковій стратегії. На них варто орієнтувати свою діяльність в першу чергу.
- **Високий вплив + Низька зацікавленість (5-10 по осі Y, 0-5 по осі X)**
 - Ви можете кардинально впливати на роботу та зміни в обох середовищах, однак наразі не дуже зацікавлені у співпраці. Тут важливо **забезпечувати інформування** про головні ініціативи університету й **залучати точково**, коли йдеться про їхню сферу інтересів.
- **Низький вплив + Висока зацікавленість (0-5 по осі Y, 5-10 по осі X)**
 - Ці стейкхолдери **охоче співпрацюють**, але не мають великого впливу на екосистемі рішення. Варто **підтримувати взаємодію** (наприклад, пропонувати консультації, запрошувати на обговорення), оскільки вони можуть надати корисні ідеї чи виступити «амбасадорами» університету в ширшому середовищі.
- **Низький вплив + Низька зацікавленість (0-5 по обох осях)**
 - Із такими стейкхолдерами ви не здійснюєте **сильний взаємний вплив** і не дуже вмотивовані співпрацювати. Достатньо **спостерігати** за їхньою позицією й **комунікувати за потреби**. Проте вони можуть перейти в інші квадранти, якщо зросте їхня зацікавленість чи вплив.

Практичний результат мапування – це наочна схема (наприклад, у форматі матриці вплив / зацікавленість), яка розміщується в аудиторії чи в інтернет-просторі університету, щоб усі учасники бачили повний спектр потенційних партнерів.

Далі можна розробити окремі стратегії взаємодії з найвпливовішими чи найбільш зацікавленими групами.

Стейкхолдери університету: мапування істотних питань



40

Після розподілу стейкхолдерів університету на групи відносно впливу/інтересу *наступним* кроком є **визначення істотних питань**, які хвилюють ці групи. У корпоративній соціальній відповідальності це поняття часто називають **“матеріальні питання”** (англ. - material issues), тобто теми чи проблеми, які мають найбільший вплив на стейкхолдерів і на діяльність організації. У нашому випадку – на університет.

Мета цієї вправи полягає у виявленні перетину між **пріоритетами стейкхолдерів і можливостями та ресурсами університету**. Наприклад, місцева громада може найбільше перейматися безпекою довкілля, браком культурних заходів чи відтоком молоді з регіону. Університет, у свою чергу, володіє знаннями та технічними ресурсами, щоб шукати рішення саме для цих викликів: запустити проєкт з екологічного моніторингу, організувати мистецькі чи освітні події, створити бізнес-інкубатори для підтримки молодих підприємців.

Для роботи почергово обираються групи стейкхолдерів із квадрантів у такій послідовності:

1. Ті, котрі в квадранті - високий вплив і висока зацікавленість
2. Ті, котрі в квадранті – високий вплив і низька зацікавленість
3. Ті, котрі в квадранті – низький вплив і висока зацікавленість
4. Квадрант низький вплив і низьку зацікавленість можна відкласти

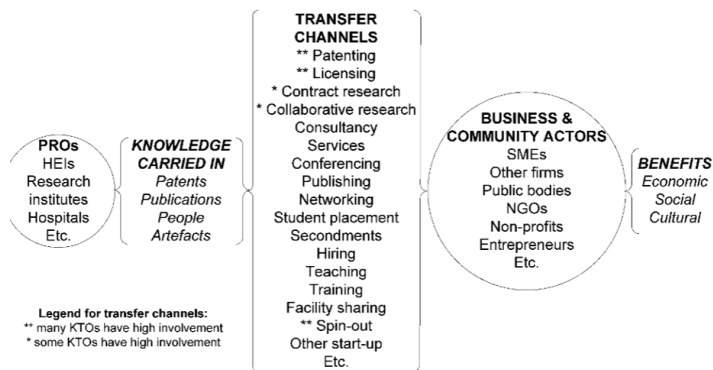
Для визначення істотних питань найчастіше застосовують **опитування, фокус-групи та глибокі інтерв'ю** зі стейкхолдерами. Зібрані дані візуалізують у вигляді **“мапи суттєвості”**, де одна вісь відображає ступінь важливості питання для стейкхолдерів, а інша – його вплив на стратегію чи ресурси університету.

Ті питання, які опиняються у верхньому правому куті матриці (висока важливість від 5 до 10 пунктів + високий вплив від 5 до 10 пунктів), стають пріоритетними для реалізації третьої місії.

Важливо, що ця вправа потребує **збалансованого підходу**. Деякі теми можуть бути критичними для невеликої, проте дуже впливової групи (наприклад, донорів), тоді як інші можуть мати широкий суспільний резонанс, але меншу фінансову підтримку. Тож на етапі визначення істотних питань важливо розглядати довгострокову перспективу та оцінювати ризики й можливості для кожного напрямку.

Проведення цієї вправи дозволяє університету **сфокусуватися на конкретних викликах**, від яких залежить успішна взаємодія з громадою. Кінцева мета – сформувати перелік проблем, вирішення яких може принести найбільшу суспільну користь, а також максимально розкрити потенціал навчального закладу.

Стейкхолдери університету: інструменти вирішення істотних питань стейкхолдерів



Інструменти 3-ьої місії та канали передачі знань:

- Патентування
- Ліцензування
- Дослідження на замовлення
- Спільні дослідження
- Консультації
- Послуги
- Конференції
- Публікації
- Нетворкінг
- Практика студентів
- Відрядження
- Найм
- Викладання
- Тренінги
- Спільне використання інфраструктури
- Відокремлення бізнесу (spin-out)
- Інші стартапи
- Інше
- **Суспільно-орієнтоване навчання (Service-Learning)



European Commission. (2009). *Metrics for knowledge transfer from public research organisations in Europe: Report from the European Commission's Expert Group on Knowledge Transfer Metrics.*

На етапі, коли пріоритетні проблеми стейкхолдерів визначено, постає питання про **конкретні інструменти** їх вирішення. Ця вправа спрямована на аналіз наявних у університеті каналів передачі знань, практик та ресурсів і перевірку, які з них є найбільш ефективними для подолання конкретних викликів.

Для визначення, які інструменти використовувати, необхідно:

- Обрати основні 3-5 питань/проблем, які є спільними для університету та ключових стейкхолдерів
- Зважаючи на наявні ресурси університету та у відповідності до інтересів стейкхолдерів, обрати який із інструментів може найкраще вирішити питання/проблема
- Звертати увагу, що кожне питання може мати свій унікальний набір інструментів.

Наприклад:

- Якщо важливим викликом є **“обмежений доступ до якісної післядипломної освіти”**, інструментом може стати запуск відкритих онлайн-курсів або програм підвищення кваліфікації для працівників місцевих підприємств.
- Якщо актуальною проблемою є **“низький рівень соціальної згуртованості”**, університет може організувати **серію громадських круглих столів**, культурних заходів, фестивалів тощо.
- Якщо ключовий виклик – **“низький рівень інновацій в місцевого бізнесу”**, доречними інструментами будуть **науково-дослідні консорціуми** з підприємствами, бізнес-акселератори чи фонди венчурних інвестицій при університеті.

Особливо корисно провести **“аудит наявних ресурсів”**: люди, обладнання, лабораторії, фінансування, досвіду попередніх успішних (чи неуспішних) проєктів. Часто університет уже має працюючі механізми, як-от центри кар’єри, офіси з трансферу технологій або платформи для волонтерства, але вони не систематизовані й не адаптовані під визначені раніше істотні питання.

Підсумком вправи буде створений **“чекліст інструментів”** із коротким описом, які канали передачі знань і які ресурси найкраще підходять для конкретних викликів. Така карта інструментів може стати основою для **стратегічного плану** університетського служіння. Вона також допомагає формувати **міждисциплінарні команди**, залучаючи викладачів із різних факультетів та представників студентських організацій.

Впродовж цієї сесії, слухачі:

- ознайомилися з **концепцією університету, що служить**,
- почули приклади реалізації третьої місії,
- розглянули питання вимірювання впливу та
- спробували практичні вправи з мапування стейкхолдерів і питань.

Основний висновок полягає в тому, що **університету, що служить** – це не просто черговий тренд, а **стратегічно важливий вектор** розвитку вищої освіти, який відображає сучасні виклики суспільства. Університет, що перебуває в діалозі зі стейкхолдерами, здатен реагувати на гострі проблеми, проводити релевантні дослідження та готувати студентів, які мають не лише теоретичні знання, а й розуміння соціальної відповідальності.

Університети, які активно реалізують проекти суспільного служіння, краще адаптуються до змін на ринку праці та здатні диверсифікувати власне фінансування за рахунок партнерства з бізнесом, громадськими організаціями й іншими учасниками екосистеми.

Це означає, що служіння не лише посилює престиж і репутацію університету, а й має цілком вимірювані економічні переваги.