

**Національна команда експертів з
реіормування вищої освіти Програми ЄС
Еразмус+**

Розвиток лідерського потенціалу університетів України

*Світлана Калашнікова,
Інститут вищої освіти НАПН України*



Структура презентації

- Концептуальні засади
- Набутий досвід
- Плани на майбутнє

ОСНОВНИЙ ВИКЛИК

- Закон України «Про вищу освіту» (2014 р.) спричинив процес переходу до нової моделі управління, в основі якої має бути широка інституційна автономія, збалансована відповідальністю ЗВО за якість вищої освіти.
- Чи і наскільки це відповідає європейським трендам?
- Які передумови такої трансформації?

Основні європейські документи

- *Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europe's higher education systems (2011 p.)*
- Зміст реформи європейської вищої освіти спричинений актуалізацією процесів диверсифікації ЗВО у світлі масивізації вищої освіти.
- Імплементация та підвищення ефективності використання релевантних механізмів щодо:
 - інституційного розвитку та стратегічного управління;
 - цільового та результат-орієнтованого фінансування;
 - розвитку персоналу ЗВО;
 - розбудови ефективного **врядування** та фінансових механізмів як основи для підтримки **політики досконалості**;
 - посилення університетської автономії у балансі з підзвітністю;
 - професіоналізації управління.

Основні європейські документи (2)

- ***Bucharest Communiqué “Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area” (2012 р.)***
- Міністри, відповідальні за розвиток вищої освіти, підтвердили відповідальність держави за розвиток вищої освіти та засвідчили актуальність вести **відкритий діалог з усіма стейкхолдерами** (у першу чергу, студентами та персоналом ЗВО) щодо процесів модернізації управління та фінансування вищої освіти.
- Такий діалог повинен сприяти пошуку ефективних рішень з метою підвищення якості вищої освіти, базуючись на принципі академічної свободи, **автономних і підзвітних (відповідальних) інституцій**.

Основні європейські документи (3)

- *Yerevan Communiqué (2015 р.)*
- Засвідчує готовність країн, які підписали Болонську декларацію, співпрацювати на основі **відкритого діалогу**, спільних цілей і загальних зобов'язань. В основі такого процесу лежить **суспільна відповідальність за вищу освіту, академічна свобода, інституційна автономія та прихильність до інтеграції**.
- **Активне залучення академічних спільнот** є однією з ключових передумов подальшого вдосконалення систем вищої освіти та досягнення максимального потенціалу ЕНЕА.
- Документ також зазначає про необхідність переосмислення (renew) первинної візії ЕНЕА. Починається цей процес із переосмислення місії вищої освіти, яка має сприяти **«створенню інклюзивних суспільств, заснованих на демократичних цінностях і правах людини»**.

Тенденції розвитку в управлінні вищою освітою (1)

- *Trends 2010: A decade of change in European Higher Education (EUA)*
- Необхідність змін на рівні системи цінностей та установок академічної громади. У результаті реформи вищої освіти у ЗВО формується нова організаційна культура, на основі якої змінюється інфраструктура всієї системи вищої освіти Європи та механізми забезпечення якості вищої освіти. Інституційний рівень управління (управління на рівні ЗВО) є ключовим у цьому процесі.
- Успіх імплементації Болонського процесу обумовлений здатністю лідерів ЗВО забезпечити «інституційну згуртованість» (institutional cohesion) на шляху реформування відповідно до особливостей місії та цінностей конкретної інституції.

Тенденції розвитку в управлінні вищою освітою (2)

- ***Higher Education Futures: Key Themes and Implications for Leadership and Management (LFHE)***
- **Трансформація управління у напрямі:** імплементації моделі **ефективного врядування**; розбудови спроможності ЗВО до **стратегічного** планування; вибудовування ефективної **співпраці** університетів із стейкхолдерами та громадськістю; розбудови механізмів економічного розвитку вищої освіти; розвитку соціальної місії університетів.
- **Поява таких характеристик в управлінні ЗВО спричинена**, зокрема, змінами у **зовнішньому середовищі** університетів, яке стає: більш різномірним; багатовимірним; турбулентним і швидкозмінним.
- **Ключові передумови успішного розвитку університетів у таких умовах:**
 - 1. **Професіоналізація управління**, що передбачає **інвестування та розвиток нової генерації лідерів університетів**, здатних до прогнозування, системного аналізу, формування системного бачення, творення потужних мереж та альянсів на локальному і міжнародному рівнях.
 - 2. **Розвиток персоналу ЗВО**. Нова кадрова політика, здійснювана на інституційному рівні, включає серед іншого диверсифікацію механізмів мотивації та розвитку персоналу, забезпечення гнучкості робочих місць/позицій. **Особливого значення в умовах формування «нового управління» у вищій освіті набуває пошук, вербування та розвиток лідерів.**

Тенденції розвитку в управлінні вищою освітою (3)

- *Assessment of Higher Education Learning Outcomes (AHELO)*
- Вплив нової моделі врядування на процеси оцінювання досягнень, забезпечення якості та підзвітності у вищій освіті.
- Зростаюча автономія університетів вимагає від інституцій більшої відповідальності та відповідності потребам суспільного та економічного розвитку, чіткої підзвітності та результат-орієнтованої діяльності як передумов для гарантування якості вищої освіти.
- Перегляд контексту поняття «академічне лідерство» та запровадження нових форм прийняття управлінських рішень і нових результат-орієнтованих механізмів фінансування.

Висновки

- Сучасний розвиток управління вищою освітою на європейському та глобальному рівнях характеризується такими **тенденціями**: трансформація моделі управління у напрямі **врядування**; посилення університетської **автономії у балансі з відповідальністю** та підзвітністю перед суспільством; **професіоналізація управління на основі парадигми лідерства**.
- Закон «Про вищу освіту» (2014 р.) актуалізував проблему та критичну потребу формування/творення нової моделі управління вищою освітою – нової за своєю **світоглядною основою (принципи, цінності)** та інституційно-організаційною формою (механізми) на всіх рівнях управління – від національного до інституційного.

Автономія – відповідальність – врядування – лідерство (1)

- *European University Association (EUA) «University Autonomy in Europe I» (2009 р.) та University Autonomy in Europe II (2011 р.)*
- **До основних викликів розширення університетської автономії у країнах ЄС віднесено такі:**
 - органи влади, реалізуючи реформи у вищій освіті не завжди усвідомлюють потребу **професійного розвитку лідерів ЗВО;**
 - практична імплементація законодавчих норм щодо посилення університетської автономії є успішною за умови її поєднання із заходами, спрямованими **на розвиток інституційної спроможності ЗВО, розвиток їх персоналу та лідерського потенціалу.**

Автономія – відповідальність – врядування – лідерство (2)

- **Врядування у вищій освіті:**
 - спричинене викликами суспільного розвитку та відповідною модернізацією самої системи вищої освіти;
 - включає – **багато рівнів і багато акторів (учасників)**; правила, процедури і механізми їх взаємодії для досягнення спільних цілей;
 - базується на принципі **партнерства та розподіленої відповідальності**;
 - передбачає забезпечення **відкритості, прозорості та підзвітності** у своїй реалізації;
 - спричинює **зміну ролі держави в управлінні вищою освітою (від регулятора до фасилітатора)** та делегування/перерозподіл її владних повноважень серед нових акторів (учасників) процесу управління;
 - потребує **посилення інституційного лідерства ЗВО**.

Автономія – відповідальність – врядування – лідерство (3)

- **Університетське лідерство** (лідерство у вищій освіті) розглядаємо у таких трьох взаємопов'язаних площинах:
 - **університет для лідерства** (освітні програми та послуги для розвитку лідерського потенціалу суспільства);
 - **лідерство університету** (діяльність держави задля розвитку університетів світового рівня – world-class universities, WCU);
 - **лідерство в університеті** (організаційний дизайн і організаційний розвиток ЗВО, стратегічне управління, політика досконалості, розвиток персоналу, управління якістю тощо).

Висновки

- Нова модель управління вищою освітою (**врядування**) характеризується динамікою розвитку та адаптацією до вимог зовнішнього оточення.
- У таких умовах зростає значення ЗВО як організацій/інституцій, їх **інституційного розвитку** та рівня **управлінської компетентності команди лідерів**.
- Посилення університетської автономії, збалансоване **підвищенням рівня підзвітності та розвитком процедур гарантування якості** на національному та інституційних рівнях, потребує розбудови **нових механізмів** взаємодії університетів зі стейкхолдерами та громадою, а також оцінювання досягнень ЗВО.
- **Розвиток інституційного лідерства є одним із ключових передумов життєдіяльності університету в сучасних умовах.**

Структура презентації

- Концептуальні засади
- **Набутий досвід**
- Плани на майбутнє

Реформування управління вищою освітою в Україні (1)

- Перехід від старої системи управління вищою освітою до нової (визначеної положеннями нового Закону) відбувається зі значними ускладненнями. Тому є кілька **основних причин**:
 - відсутність **системного бачення реформи** вищої освіти (узгодженого на рівні візії вищої освіти, її місії та стратегії розвитку);
 - недостатній **рівень компетентності** реалізаторів реформи (на різних рівнях управління від національного до інституційного);
 - відсутність у ЗВО досвіду та відповідно недостатня інституційна спроможність (**інституційна компетентність**) для ефективного функціонування в умовах розширеної інституційної автономії та відповідальності за якість вищої освіти;
 - **супротив** самої академічної спільноти **змінам**.

Реформування управління вищою освітою в Україні (2)

- Рівні супротиву:

- 1 – низький – носить **технологічний** характер, пов'язаний з тим, що реалізація змін потребує **імплементатії нових процесів і процедур**. Відповідно супротив спричинюється відсутністю або недостатнім рівнем компетентності учасників змін. Такий супротив легко долається шляхом здійснення просвітницької діяльності (надання інструкцій, проведення навчання персоналу, розроблення методичних рекомендацій тощо).
- 2 – середній – має **психологічну** домінанту, пов'язану зі страхом перед невідомістю, виходом із зони комфорту, переходом у новий стан (**розвиток компетентності**), незнайому практику тощо. Такий страх долається через розповсюдження, ознайомлення з кращими (провідними), у першу чергу, вітчизняними (а також зарубіжними) практиками реалізації університетами та їх академічними спільнотами відповідних змін.
- 3 – високий – носить **ментальний** характер, пов'язаний з необхідністю **зміни провідних цінностей та установок**. Такий супротив долається дуже складно і потребує реалізації системного лідерства на основі демонстрації/реалізації нових цінностей як на рівні кожного університету, так і на національному рівні.

Реформування управління вищою освітою в Україні (3)

- **Основні вектори руху:**
 - розбудова **довіри між різними учасниками** процесу реформування вищої освіти – студенти, викладачі, дослідники, керівники ЗВО, держава, роботодавці, громадянське суспільство;
 - зміщення акценту з протистояння та боротьби на **партнерство і розподілену відповідальність** за результат реформи, готовність ділитися владою та розділяти відповідальність;
 - вибудовування **горизонтальних експертних мереж** для пошуку ефективних рішень та забезпечення **професійного і конструктивного** їх обговорення та презентування перед широкою академічною громадою;
 - активізація, об'єднання, координація та **спрямування зусиль партнерів (у т.ч. зарубіжних)** на розбудову інституційної спроможності ЗВО, професійного розвитку їх персоналу та розвитку лідерського потенціалу.

Програми для університетів (1)

- Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – 2013-2017
 - 8 центрів лідерства; аналітичні матеріали
- Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України (Британська Рада в Україні) – 2015-2018
 - 12 університетів; командний та індивідуальний підхід; інноваційні методи діагностики (16 Personalities, Thomas Personal Profile Analysis) та розвитку лідерського потенціалу

Команди – параметри на вході (1)

- **Індивідуальне лідерство:**
 - Переважна більшість учасників мають статус «The Consul (ESFJ-A)»
 - Кооперативні й дуже практичні, люблять і створюють порядок, надійність і **стабільність**, де б вони не були. Люди, що належать до цих типів, зазвичай працьовиті, скрупульозні й **поважають традиції**. Вони добре себе проявляють у логістичних і адміністративних сферах, особливо таких, де існують **чіткі ієрархії і правила**. Ці типи особистості дотримуються свого плану і не втікають від складних завдань. Однак вони також **можуть бути дуже негнучкими та неохочими щодо прийняття іншої точки зору**

Команди – параметри на вході (2)

- *Командне лідерство:*

- Повна ентузіазму, зосереджена і віддана справі команда прагне сама і захоплює інших до досягнення цілей і результатів. Вона має здатність мотивувати людей на ефективне вирішення поточних завдань. Вона впевнено діє в негативних ситуаціях і здатна переконати інших у правильності своєї точки зору. При необхідності вона використовує свій авторитет, щоб укластися у встановлений термін і подолати будь-які перешкоди, які загрожують виконанню завдання. Будучи далекоглядною, вона готова вирішувати проблеми і конфліктні ситуації, особливо якщо вони заважають досягненню упіху. **Команда завжди шукає можливості для змін, у той же час прагне зберегти існуючу атмосферу в колективі.**
- Приблизна рівність всіх факторів у команді. Однак ця **рівнозначність може привести до негативних наслідків, коли кожен учасник заперечує думку іншого, що призводить до тривалих суперечок і відкладеним рішенням, а також інертності.** Відмінності в думках усередині групи нормальні і природні, і часто підвищують якість виконання роботи. Однак, якщо окремі люди мають усталені погляди повністю протилежні точки зору опонентів, це може привести до серйозних конфліктів. В результаті, команда швидше розділиться на невеликі групи "по інтересам", а не об'єднається для досягнення спільної мети

Команди – параметри на вході (3)

- **Анкета “Розвиток управлінських команд в університеті”:**
 - Бачення профілю університету
 - Академічні підрозділи – адміністративні підрозділи – колегіальні органи
 - Ключові цінності: прозорість (академічна), демократичність (адміністративна), прозорість (колегіальна)
 - Управлінська команда:
 - Основні обов'язки – не визначено, формування стратегічних напрямів розвитку
 - Основні повноваження – не визначено, прийняття фінансових рішень, кадрові питання
 - Основні принципи взаємодії – колегіальність, не визначено, довіра, відкритість
 - Ключові цінності – не визначено, довіра, колегіальність
 - Ключові цінності закладу – не визначено

Команди – параметри на виході

- Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – 2013-2017
- Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України (Британська Рада в Україні) – 2015-2018
- 8 + 12

Структура презентації

- Концептуальні засади
- Набутий досвід
- **Плани на майбутнє**

Центр лідерства Інституту вищої освіти НАПН України та Консорціум Проекту

- **Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – 2016-2017**
 - Тренінги для університетів:
 - Розвиток лідерського потенціалу університету: основи та інструменти
 - Розвиток індивідуального лідерства в університеті
 - Формування командного лідерства в університеті
 - Рейтинги як інструмент розвитку лідерського потенціалу університетів
 - Викладання в університеті на засадах лідерства
 - Інтернаціоналізація як як інструмент розвитку лідерського потенціалу університетів
 - Підготовка та розвиток молодих дослідників в університеті на основі парадигми лідерства
 - Академія лідерства
 - Конференція “Університет і лідерство”
 - Міжнародний журнал “Університет і лідерство”

Програма з університетського менеджменту

- **Партнер - Rayter INC., США**
- Цільова аудиторія – середня ланка управління
- Бізнес-процеси
- Провідний міжнародний досвід + специфіка вітчизняної практики
- Команда національних експертів – курси програми ПК
- Змішане навчання
- Пілотні університети

Програма з розвитку лідерського потенціалу університетів України

- **Партнер - Британська Рада в Україні – II етап (14 команд)**
 - Оголошення конкурсу 9 листопада 2016 р.
 - Термін подачі заявок 10 січня 2017 р.
 - Результати конкурсу 1 лютого 2017 р.
 - Тривалість програми 1 рік (лютий 2017 – лютий 2018)

Програма з розвитку лідерського потенціалу університетів України

- **Новації**

- Команда – 5+2 – рівень володіння англійською мовою
- На реалізацію якого стратегічного пріоритету розвитку університету спрямовано даний проект?
- Користь від реалізації проекту для студентів
- 1 заявка від університету + лист-підтримка від ректора
- Співпраця з британським університетом

**Запрошуємо до співпраці та
бажаємо успіху!**

Дякую за увагу!