

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Жан Монне Модуль «Європеїзація докторських програм у галузі освіти на засадах інтердисциплінарного та інклюзивного підходів»
«Jean Monnet Module «Europeanization of doctoral studies in the field of education: interdisciplinary and inclusive approaches»

Навчальний курс:
Порівняльна педагогіка вищої школи:
національний, європейський та глобальний
КОНТЕКСТИ

**Comparative Higher Education: National, European
and Global Contexts**

Автор курсу - докт. пед.наук, проф. Сбруєва А.А.

The author of the course - Doct. of Ped. Sciences, Prof. Sbruieva A.A.

Суми, Сумський державний педагогічний університет
імені А.С. Макаренка, 2020-21

Sumy, Sumy Makarenko State pedagogical University, 2020-21

The materials are published as part of the EU project which is co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union. This publication reflects the views only of the authors and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein

Тема 7. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

Питання

- 1. Інноваційний менеджмент вищої освіти як наукова проблема.**
- 2. Автономізація менеджменту вищої школи у ЄПВО. Проект ATHENA
Результати для України.**
- 3. Ризик-менеджмент у сучасній вищій освіті: Аналіз британського
досвіду, рекомендації для вітчизняної системи вищої освіти**
- 4. Менеджмент міжнародної діяльності університету: американський
досвід. Рекомендації для вітчизняної системи вищої освіти.**
- 5. Фандрейзинг як інноваційний підхід до менеджменту вищої школи:
американський досвід. Рекомендації для вітчизняної системи вищої
освіти.**

Section 7. Innovative approaches to the management of higher education in the contemporary world

Questions:

- 1. Innovative management of higher education as a scientific problem.**
- 2. Autonomization of higher education management in EHEA. ATHENA Project and its results for Ukraine.**
- 3. Risk Management in modern higher education: an analysis of British experience, Recommendations for the national higher education.**
- 4. Management of international activity of the university: American experience. Recommendations for the national system of higher education.**
- 5. Fundraising as an Innovative approach to higher education management: American experience. Recommendations for the national system of higher education.**

1. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА

- Інноваційний менеджмент як система – сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності (Стадник, Йохна, 2006) .
- Інноваційний менеджмент – це підсистема загального управління, метою якої є управління інноваційними процесами в організації. (Мармаза, 2014).

ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Зовнішні чинники:

- глобальне домінування неоліберальної економічної політики, що поширюється на соціальну сферу та призводить до перенесення механізмів бізнесового менеджменту на освіту (новий менеджери́зм в освіті);**
- демократизація суспільного життя та автономізація ЗВО;**
- диверсифікація освітніх потреб здобувачів вищої освіти, що змушує виші до пошуку інноваційних шляхів їх задоволення;**
- масовізація вищої освіти, що призводить до зниження відносного рівня її державного фінансування;**
- формування національних та наднаціональних інноваційних систем, складовими яких стають університети, що перетворюють інноваційну діяльність на важливу складову їх місії;**
- інтернаціоналізація освітнього простору, що вимагає інноваційних підходів до менеджменту міжнародної діяльності;**
- системні або структурні реформи наднаціональної/пан-регіональної системи вищої освіти, що передбачають запровадження нових напрямів діяльності вишу, структурних утворень, культури якості діяльності вишу та способів управління ним;**
- якісно нові вимоги ринку праці (роботодавців) до змісту освітніх програм, професійних компетентностей випускників та якості надання освітніх послуг;**
- розвиток ІКТ, що вносить якісні зміни в усі сфери життя ЗВО, у тому числі в сферу управління.**

ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Внутрішні чинники:

- **трансформація місії університету, що передбачає запровадження інноваційних напрямів, форм та методів діяльності й управління ними;**
- **розробка нових стратегій розвитку університету, що передбачають застосування нових управлінських рішень;**
- **запровадження авторських інноваційних підходів (методів, технологій), розроблених університетською адміністрацією;**
- **розвиток нової культури якості діяльності вишу, складовою якої є нова управлінська культура**

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ↔ МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ

Відмінності між поняттями «менеджмент інноваційної діяльності ЗВО» та «інноваційний менеджмент у ЗВО»:

- менеджмент інноваційної діяльності є більш широким поняттям, ніж інноваційний менеджмент, що характеризує вплив суб'єкта управління (керівника) на об'єкт менеджменту – систему внесення якісних змін у діяльність вишу, спрямування його на постійний інноваційний розвиток;
- інноваційна управлінська діяльність керівника ЗВО характеризується сукупністю специфічних управлінських принципів, функцій і технологій, у результаті застосування яких забезпечується постійний розвиток закладу освіти і підвищується його конкурентоспроможність та інноваційність. Інноваційна управлінська діяльність є особистісною характеристикою керівника ЗВО і залежить від особистісних якостей, рівня професійної компетентності та творчості.

ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙ :

аналітико-прогностична, планування, організовування,
контролю, регулювання (за Мармазою, 2014)

- **Аналітико-прогностична** функція передбачає аналіз менеджером стану системи (системи освіти в цілому, ЗВО), вивчення невідкладних для вирішення проблем, відстеження тенденцій та закономірностей, виявлення перспектив і прогнозованих змін у майбутньому, розробку прогнозів щодо доцільності оновлення та методів модернізації системи, наповнення її новим змістом діяльності.
- **Функція планування** в ному менеджменті інновацій передбачає розробку стратегічних і тактичних планів щодо впровадження інновацій.

ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙ (2):

- Функція **організовування** покликана забезпечити впорядкування діяльності членів організації (адміністрації, науково-педагогічних працівників, допоміжного персоналу) під час упровадження інновацій, розподіл повноважень та відповідальності за окремі ланки роботи. Домінуючими стають такі види діяльності, як **координація** та **стимулювання**. **Координація** в інноваційному менеджменті дає змогу уникнути надмірного хаосу, аритмії в період розвитку організації. **Стимулювання** забезпечує високий рівень зацікавленості персоналу в інноваційній роботі та її результатах.
- Функція **контролю** дає змогу перевіряти перебіг упровадження інновації, результативність інноваційного підходу до діяльності. Основними засобами інноваційного контролю є **моніторинг, експертиза, аналіз інформації**.
- Функція **регулювання** в інноваційному менеджменті передбачає **корекцію** діяльності з упровадження інновації за наслідками контролю, створення ситуації відносної стабільності та рівноваги, запобігання відхиленням від запланованих інноваційних стандартів.

ЗАСОБИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙ

(за Балабановим, 2001)

- 1. Ініціація** (від лат. *initiatio* – здійснення таїнств) – діяльність, яка полягає в обґрунтуванні актуальності та доцільності інновації у соціальному та академічному вимірах, визначенні її мети та обґрунтуванні постановці завдань та реалізації.
- 2. Маркетинг** інновацій (від англ. *market* – ринок) передбачає вивчення ринку споживачів інновацій, їх запитів, інтересів; систему дій з реалізації інновації, забезпечення її рекламою, організації “паблік рилейшнз”.
- 3. Бенчмаркінг** інновацій (від англ. *bench* – місце, *marking* – відмітити) являє собою засіб вивчення діяльності організацій-конкурентів з метою використання позитивного досвіду, зокрема вивчення досвіду організації, яка вже впроваджувала подібні інновації, та результатів інновацій, організації роботи з інноваціями.

ЗАСОБИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙ (2)

4. **Фронтуння інноваційного ринку** (від англ. *in front* – уперед) передбачає захоплення або відвоювання ринку діяльності інших організацій за допомогою аналізу досвіду конкурентів, спостереження за інноваційними процесами та їх результативністю, науковометодична література, матеріали конференцій та семінарів, результати дисертаційних досліджень, звіти про роботу експериментальних майданчиків тощо.

5. **Інжиніринг інновацій** (від англ. *engineering* – винахідливість, знання) означає проєктно-консультаційні послуги щодо розробки проєктів, програм, упровадження інновацій. Передбачає комплекс робіт, до яких входять: проведення попередніх досліджень, обґрунтування вибору інноваційних ідей; розробка рекомендацій щодо оновлення діяльності; визначення обсягу та змісту робіт щодо впровадження інновацій; розробка та оформлення комплексно-цільових програм і цільових проєктів; консультування з проблем упровадження програм.

ЗАСОБИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙ (3)

6. **Моніторинг просування інновації** - передбачає комплекс заходів, пов'язаних з відстеженням ефективності інновації, аналізом інформації про неї; дає змогу вивчити, оцінити та спрогнозувати стан об'єктів інноваційної діяльності.

7. **Бренд-стратегія інновації** (від англ. *brand* – клеймо, марка) означає управління реалізацією інновації, просування її на ринку послуг, формування пулу споживачів нового продукту. Покликана формувати повне уявлення про інновацію: надійність, гарантії, якість, результативність.

8. **Дифузія або рутинізація інновації** (від лат. *diffusio* – розповсюдження) передбачає запровадження інновації в нових умовах, ситуаціях, закладах, регіонах тощо. За умов позитивних результатів інноваційної діяльності інновація стає привабливою для інших ЗВО.

2. АВТОНОМІЗАЦІЯ МЕНЕДЖЕНТУ ВИЩОЇ ШКОЛИ У ЄПВО

Велика хартія університетів (Magna Charta Universitatum) (1988 р.)

Основні принципи:

1. Університет — **самостійна установа** в суспільствах із різною організацією, що є наслідком розходжень у географічній та історичній спадщині. ...

Для задоволення потреб навколишнього світу його дослідницька та викладацька діяльність має бути **морально й інтелектуально незалежною** від будь-якої політичної й економічної влади.

3. **Свобода в дослідницькій і викладацькій діяльності є основним принципом університетського життя.** Керівні органи й університети, кожний у межах своєї компетенції, повинні гарантувати дотримання цієї фундаментальної вимоги.

Способи:

1. Для **забезпечення свободи в дослідженнях і викладанні** всім членам університетської спільноти слід надати необхідні засоби.

3. Кожен університет, з урахуванням конкретних обставин, має **гарантувати своїм студентам дотримання свобод і умов, за яких вони могли б досягти своїх цілей у культурі й освіті.**

3. АВТОНОМІЗАЦІЯ МЕНЕДЖЕНТУ ВИЩОЇ ШКОЛИ У ЄПВО

Лісабонська декларація «Університети Європи після 2010 року: різноманіття при єдності цілей» IV з'їзд ЄАУ, (2007 р.).

П.4. Фундаментальна важливість автономності університетів:

Здатність університетів адаптуватися і виявляти гнучкість, необхідну для реагування як на зміни, що відбуваються в суспільстві, так і на зміни попиту, безпосередньо залежить від надання їм більш істотної автономії і належного фінансування, тобто необхідної свободи дій для визначення ними свого місця в системі.

Різноманіття аж ніяк не вступає в протиріччя із загальною метою забезпечення вкладу в розвиток Європи; воно лише передбачає самостійне визначення і реалізацію своїх цілей кожним університетом окремо, в той час як всі разом вони будуть працювати над задоволенням потреб як окремих країн, так і Європи в цілому.

Автономність передбачає контроль як над основними засобами, такими як майно і нерухомість, так і над персоналом; вона також має на увазі готовність до підзвітності як перед внутрішнім університетським співтовариством - персоналом і студентами, так і перед суспільством в цілому.

АВТОНОМІЗАЦІЯ МЕНЕДЖЕНТУ ВИЩОЇ ШКОЛИ У ЄПВО

Лісабонська декларація (2007)

п. 26. **Автономність:** Університети закликають уряди схвалити **принципи автономності закладів освіти**, що підкріплюють їх різні місії, в тому числі **принципи академічної автономії, фінансової автономії, організаційної автономії і автономії у сфері кадрової політики.** Автономність повинна бути підкріплена **належним рівнем державного фінансування**, а також повинна забезпечувати **можливість стратегічного незалежного управління університетами** своїми фінансовими надходженнями з державних і приватних джерел, включаючи дари і пожертви філантропів, компаній, випускників та студентів. Університети закликають уряди **проводити оцінку досягнутих результатів як щодо автономії, так і щодо фінансування університетів на основі відповідних встановлених планових показників.** Університети будуть прагнути до зміцнення своєї провідної ролі в цих процесах і підвищення професіоналізму управління.

Виміри університетської автономії відповідно до Лісабонської декларації EAU 2007 р.

- **академічна автономія**: свобода у визначенні методологічних, концептуальних та змістових засад навчальних планів і програм, наукових досліджень (вибору тематики, методів роботи, обміну науковими даними, способів поширення наукових результатів);
- **фінансова автономія**: виділення державою університетського бюджету **єдиною сумою**, яку він в праві самостійно розподіляти за своїми потребами;
- **організаційна автономія**: самостійне визначення університетом своєї **організаційної структури**. **Колегіальні принципи самоорганізації наукового співтовариства та університету**: виборність посад професора, декана, ректора, присудження наукових ступенів на основі колегіальної оцінки представленої роботи;
- **автономія у сфері кадрової політики**: повноваження найму персоналу, визначення розмірів заробітної плати і перспектив просування по службі.

АВТОНОМІЗАЦІЯ МЕНЕДЖЕНТУ ВИЩОЇ ШКОЛИ В УКРАЇНІ Закон України «Про освіту» (2017).

Автономія вищого навчального закладу - самостійність, незалежність і відповідальність вищого навчального закладу у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, **організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності,** самостійного **добору і розстановки кадрів** у межах, встановлених цим Законом.

Академічна свобода в умовах розитку неолібаральної прадигми вищої освіти

Реалізація академічної автономії **шляхом запровадження освітнього маркетингу.**

- **Освітній маркетинг** - спрямування менеджменту університету на ретельне вивчення освітнього ринку та задоволення потреб здобувачів освіти як кінцевих споживачів освітніх послуг, продуктів, ідей тощо.
- **маркетинг освітніх товарів** – здійснення заходів із просування на ринок продуктів професійної діяльності викладачів і науковців, які можуть використовуватися осібно або в освітньому процесі (освітні програми, навчальні посібники, дидактичні матеріали тощо);
- **маркетинг супутніх послуг** – інформаційних, консалтингових, послуг із проведення студентами дозвілля тощо;
- **маркетинг ідей** – формування популярності університету та вагомості освітньої установи залежно від успіхів освітньої діяльності, сучасності і перспективності педагогічних підходів;
- **маркетинг галузі** – формування у студентів розуміння престижності спеціалізації знань саме в цій галузі економіки, національних і світових перспектив її розвитку;
- **маркетинг ЗВО** – популяризація конкретного вишу: ділових зв'язків з іншими ЗВО та соціальними партнерами, що сприяє зростанню авторитетності ЗВО.

Програма оцінки автономності університету Європейської асоціації університетів

- У 2007 році Європейська Асоціація Університетів (EUA) почала збирати дані про стан автономії університетів з метою забезпечити фундамент для загальноєвропейської порівняльної бази даних шляхом здійснення аналізу певних ключових аспектів автономії. За результатами аналізу та порівнянь передбачалося **встановити взаємозв'язок між автономією та іншими концепціями, такими, як продуктивність, фінансування, якість, доступ і утримання.**
- У Доповіді «**Університетська автономія I**», опублікованій в 2009 році, порівняла 34 європейські країни в чотирьох ключових сферах автономії.
- У 2011 р. EUA розробила «Систему показників автономії» та здійснила перший порівняльний аналіз (Результати відображено у доповіді «**Автономія університетів Європи II – Система показників**»). Вона пропонує методологію для оцінки та порівняння даних про університетську автономію. Основний набір з понад 30 показників був розроблений з метою надання інституційної точки зору на інституційну свободу.
- «**Університетська автономія в Європі III**» (2017) забезпечує своєчасне оновлення методології через 10 років після початку першого збору даних. З випуском 29 профілів країн, вона пропонує більш якісну інформацію, яка дозволяє описати процеси, які не можуть бути виміряні або оцінені. Запропонований проект також дає можливість колективним членам EUA подумати про поточні виклики та майбутні перспективи.

АКАДЕМІЧНА АВТОНОМІЯ

- Академічна автономія означає здатність університету самостійно вирішувати різні академічні питання, такі як прийом студентів, зміст освітніх програм, забезпечення якості освітніх послуг, відкриття програм, що надають академічні ступені, вибір мови навчання.
- Здатність приймати рішення щодо загального числа студентів та встановлення критеріїв прийому є фундаментальними аспектами інституційної автономії. Хоча кількість навчальних місць має важливі наслідки для профілю та фінансування університету, здатність вибирати студентів значною мірою сприяє забезпеченню якості та відповідності запропонованих програм інтересам студентів
- Здатність впроваджувати академічні програми без втручання ззовні і вибирати мову (мови) навчання дозволяє університету гнучко виконувати свою специфічну місію. Вільний вибір мови навчання також може бути важливим у контексті стратегій інституціоналізації.
- Хоча механізми забезпечення якості є важливими інструментами звітності, пов'язані з ними процеси часто можуть бути обтяжливими та бюрократичними. Отже, університети повинні бути вільними у виборі режиму забезпечення якості та провайдерів, яких вони вважають відповідними.
- Здатність розробляти зміст навчальних курсів (крім регульованих професій) є основною академічною свободою.

ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ

- **Фінансова автономія - це здатність університету вільно вирішувати свої внутрішні фінансові справи. Здатність управляти своїми коштами самостійно дає змогу установі реалізувати свої стратегічні цілі.**
- **Європейські університети отримують значну частину своїх коштів від держави. Незалежно від того, чи передбачено це фінансування у вигляді окремих статей бюджету (*line-item budget*) або блокового гранту (*block grant*), важливими аспектами його фінансової автономії є те, наскільки фінанси можуть вільно розподілятися на різні бюджетні лінії та тривалість циклу фінансування.**
- **Здатність зберігати надлишки та позичати гроші на фінансових ринках полегшує довгострокове фінансове планування та забезпечує університетам гнучкість, якої вони потребують для виконання своїх різноманітних завдань найбільш прийнятним способом. Аналогічним чином, здатність бути власником та продавати будівлі, які зайняті університетами, дозволяє їм визначати інституційні стратегії та академічні профілі.**
- **Здатність стягувати плату за навчання відкриває нові приватні потоки фінансування, які складають значний відсоток бюджетів університетів у деяких системах вищої освіти. У цих випадках свобода стягувати та встановлювати рівень плати за навчання є вирішальним фактором у прийнятті рішень щодо інституційних стратегій.**

ОРГАНІЗАЦІЙНА АВТОНОМІЯ

- **Організаційна автономія - це здатність університету вільно вирішувати питання своєї внутрішньої організації, наприклад, діяльності законодавчих та виконавчих органів, визначення юридичних осіб та внутрішніх академічних структур.**
- **Здатність самостійно обирати, призначати та звільняти виконавчого керівника та вирішувати питання про тривалість його повноважень жодним чином не гарантується у всіх європейських системах вищої освіти. Правові настанови та обмеження застосовуються в багатьох країнах.**
- **Керівні органи університету, які, як правило, складаються з ради або сенату, або обох органів, вирішують довгострокові стратегічні питання, такі як статuti, бюджет і академічні питання, такі як навчальні програми і підвищення кваліфікації персоналу. Якщо зовнішні, неуніверситетські члени включаються до керівних органів і, отже, беруть участь у таких фундаментальних інституційних рішеннях, важливо, щоб вищі навчальні заклади мали право висловитися у їх призначенні.**
- **Здатність створювати прибуткові та неприбуткові юридичні особи та приймати рішення про внутрішні академічні структури безпосередньо пов'язана з спроможністю установи визначати та дотримуватися свого академічного та стратегічного напрямку. Можливість створення окремих юридичних осіб також може відкрити важливі нові джерела фінансування.**

АВТОНОМІЯ У СФЕРІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ (КАДРОВА АВТОНОМІЯ)

- **Кадрова автономія означає здатність університету вільно вирішувати питання, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, у тому числі щодо найму, заробітної плати, звільнення та просування по службі.**
- **Для того, щоб конкурувати у глобальному середовищі вищої освіти, університети повинні мати можливість наймати найбільш кваліфікований академічний та адміністративний персонал без зовнішнього призначення або втручання.**
- **Здатність визначати рівні заробітної плати має першочергове значення при спробі залучити найкращу міжнародну робочу силу (excellent international workforce). Статус державних службовців, який мають працівники університетів, все ще перешкоджає установам у ряді європейських країн встановлювати зарплати.**
- **Здатність вільно приймати на роботу та звільнювати персонал посилює гнучкість установи, надаючи їй конкурентну перевагу щодо кадрових питань. Можливість підтримувати якісний персонал шляхом фінансових винагород залишається обмеженою в ряді європейських систем вищої освіти. Відповідність діючим трудовим законам і нормативним актам, звичайно, не розглядається як обмеження інституційної автономії.**

Аналітичні дані та рекомендації щодо розвитку університетської автономії в Україні за результатами проекту ATHENA

Проект ATHENA – Fostering sustainable and autonomous higher education systems in the Eastern Neighbouring Area (2012-2015) (<http://www.athena-tempus.eu/>)

Мета проекту - сприяння модернізації та реструктуризації управління університетом шляхом заохочення і підтримки вищого ступеня автономії університету та його фінансової стійкості у Вірменії, Молдові та Україні.

Методологія : Дані, з якими порівнюється ситуація України, надані Національними асоціаціями ректорів 26 європейських країн. Система підрахунку, яка використовується Системою показників автономії базується на відрахуваннях. Кожному обмеженню університетської автономії було присвоєно значення відрахування на основі того, наскільки обмежуючим здається певне правило або положення. Система з оцінкою 100% означає повну інституційну автономію; система з оцінкою 0% означає, що проблема повністю регулюється зовнішнім органом влади. Система показників автономії університетів використовує зважені оцінки. Вагові коефіцієнти створені на основі опитування, проведеного серед членів національних асоціацій ректорів і, таким чином, відображають погляди університетського сектора в Європі. Результати опитування були переведені в числову систему, яка оцінює відносну важливість індикаторів в кожному вимірі автономії.

Рейтинг	Система	Показник
1	Ірландія	100%
2	Норвегія	97%
3	Велика Британія	94%
4	Естонія	92%
5	Фінляндія	90%
6	Ісландія	89%
7	Кіпр	77%
8	Люксембург	74%
9	Австрія	72%
	Швейцарія	72%
11	Гессен	69%
	Пн. Рейн-Вестфалія	69%
13	Бранденбург	67%
14	Швеція	66%
15	Польща	63%
16	Італія	57%
	Іспанія	57%
18	Данія	56%
	Словаччина	56%
20	Латвія	55%
21	Португалія	54%
22	Чехія	52%
23	Україна	51%
24	Нідерланди	48%
25	Угорщина	47%
26	Туреччина	46%
27	Литва	42%
28	Фландрія	40%
	Греція	40%
30	Франція	37%

Академічна автономія

Європейські тенденції:

У більшості європейських країн університети мають значну свободу для розробки свого академічного профілю. Введення нових програм зазвичай потребує певної форми затвердження відповідним міністерством або іншим державним органом влади і часто прив'язане до переговорів з приводу бюджету, що демонструє взаємозалежність між різними аспектами автономії. Університети зазвичай мають свободу для закриття програм незалежно. У більшості країн вступ до ЗВО має тенденцію бути необмеженим для всіх студентів, які відповідають базовим вимогам на початковому рівні (зазвичай це кваліфікація середньої освіти та/або національний іспит на атестат зрілості).

У меншості країн університети вільно приймають рішення щодо загальної кількості студентів. У багатьох випадках загальна кількість визначається або відповідними державними органами, або спільно державним органом та університетом. Це обмеження, з іншого боку, відображає у більшості систем високий процент державного фінансування у загальному фінансуванні

Рейтинг	Система	Показник
1	Велика Британія	100%
2	Данія	94%
3	Фінляндія	93%
4	Естонія	87%
5	Пн. Рейн-Вестфалія	84%
6	Ірландія	81%
7	Португалія	80%
8	Австрія	78%
	Гессен	78%
	Норвегія	78%
11	Фландрія	76%
12	Литва	75%
13	Нідерланди	69%
14	Польща	67%
15	Латвія	61%
16	Бранденбург	60%
17	Франція	59%
	Угорщина	59%
19	Італія	56%
20	Швеція	55%
	Іспанія	55%
	Швейцарія	55%
23	Чехія	54%
24	Кіпр	50%
25	Ісландія	49%
26	Словаччина	45%
27	Україна	44%
28	Греція	43%
29	Туреччина	33%
30	Люксембург	31%

Організаційна автономія

Європейські тенденції:

У більшості країн ЗВО відносно вільні приймати рішення, що стосуються їх адміністративних структур. Їх здатність формувати свої внутрішні академічні структури в межах нормативно-правової бази є більш обмеженою.

Існує тенденція включення зовнішніх членів в інституційні процеси прийняття рішень, особливо там, де університети мають подвійні структури управління. Це розглядається не лише як вирішення важливої проблеми підзвітності, а й служить іншій, більш стратегічній, меті: зовнішні члени в керівних органах університетів часто вибираються з метою сприяння розвитку зв'язків з промисловістю та іншими секторами.

Зрушення в бік більш корпоративного типу ректорів, що виконують роль генеральних директорів у низці країн Західної Європи відбувається паралельно з підвищенням ступеня автономії в управлінні і здатності університетів створювати власні організаційні структури. З іншого боку, більш традиційні моделі все ще існують, зокрема, в Південній і Східній Європі, в яких ректор є «першим серед рівних», він обирається і є представником внутрішньої академічної спільноти.

Рейтинг	Система	Показник
1	Люксембург	91%
2	Естонія	90%
3	Велика Британія	89%
4	Латвія	80%
5	Нідерланди	77%
6	Угорщина	71%
7	Фландрія	70%
	Італія	70%
	Португалія	70%
	Словаччина	70%
11	Данія	69%
12	Ірландія	66%
13	Швейцарія	65%
14	Австрія	59%
15	Пн. Рейн-Вестфалія	58%
16	Фінляндія	56%
	Швеція	56%
18	Іспанія	55%
19	Польща	54%
20	Литва	51%
21	Норвегія	48%
22	Чехія	46%
	Україна	46%
24	Франція	45%
	Туреччина	45%
26	Бранденбург	44%
27	Ісландія	43%
28	Греція	36%
29	Гессен	35%
30	Кіпр	23%

ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ

Європейські тенденції:

Університети в більшості систем мають право позичати гроші, закони вказують на певні обмеження, особливо в Північній Європі: вони можуть встановлювати максимально доступні суми або вимагати авторизації зовнішнього органу влади. Тільки в половині проаналізованих країн Європи університети можуть володіти своїми будівлями.

У багатьох системах університети можуть стягувати плату за навчання або адміністративний збір з найменшої частини студентів. Тим не менш, це не означає, що ці збори покривають витрати на освіту чи є важливою формою доходу. В системах Північної Європи, де університети мають менше свободи для збору оплати, рівень державного фінансування є дуже високим.

Університети в Західній Європі є більш автономними у використанні державного фінансування, яке вони отримують, але менш самостійними по відношенню до підвищення плати за навчання.

Східноєвропейські країни, як правило, менш автономні при використанні своїх державних бюджетів, але часто в змозі приймати рішення щодо навчальних місць приватного фінансування та використовувати збори, що генеруються останніми.

Рейтинг	Система	Показник
1	Естонія	100%
2	Велика Британія	96%
3	Чехія	95%
	Швеція	95%
	Швейцарія	95%
6	Фінляндія	92%
	Латвія	92%
8	Люксембург	87%
9	Данія	86%
10	Литва	83%
11	Ірландія	82%
12	Польща	80%
	Україна	80%
14	Австрія	73%
	Нідерланди	73%
16	Ісландія	68%
17	Норвегія	67%
18	Угорщина	66%
19	Португалія	62%
20	Гессен	61%
	Пн. Рейн-Вестфалія	61%
22	Туреччина	60%
23	Фландрія	59%
24	Бранденбург	55%
25	Словаччина	54%
26	Італія	49%
27	Кіпр	48%
	Іспанія	48%
29	Франція	43%
30	Греція	14%

Кадрова автономія

Європейські тенденції:

У багатьох країнах Європи, університети мають більшу гнучкість у вирішенні кадрових питань, оскільки персонал безпосередньо оплачується і/або наймається університетом, а не урядом. Тим не менш, рішення з приводу індивідуальної заробітної плати часто регулюється. У майже половині досліджених країн Європи всі або більшість співробітників мають статус державного службовця. Існують значні відмінності в наборі персоналу, які ранжуються від значного ступеня свободи до формалізованих процедур, що іноді тягнуть за собою зовнішнє схвалення найвищим органом влади країни.

Порівняння країн в межах проекту ATHENA

Організаційна автономія		Фінансова автономія	
Вірменія	47%	Вірменія	66%
Україна	44%	Україна	49%
Молдова	42%	Молдова	46%
Кадрова автономія		Академічна автономія	
Вірменія	93%	Молдова	51%
Україна	80%	Україна	51%
Молдова	59%	Вірменія	38%

Порівняльний рейтинг показників автономії після прийняття Закону України «Про вищу освіту» (2014р.)

Вимір	Попередній закон (аналіз 2013 року)	Новий закон (в дії з 9/2014)
Організаційна автономія	44%	68%
Фінансова автономія	46%	46%
Кадрова автономія	80%	80%
Академічна автономія	51%	57%

В цілому, рейтинг показників піднявся від 51% до 57%, але Україна залишається у середньому низькому кластері стосовно академічної автономії.

Досі існує високий рівень участі держави у відборі студентів за певними критеріями для процесу такого відбору, запровадженого законом (ст. 44).

Ліцензія, яку повинен мати державний заклад, щоб працювати, також включає максимальну кількість студентів, дозволену на рівень або спеціальність (дійсна 10 років).

Однією з головних наробок в галузі академічної автономії вивизначено створення незалежної Національного агентства з забезпечення якості вищої освіти, яка відповідатиме за акредитацію та зовнішнє забезпечення якості

Дуже позитивною розробкою є вилучення обов'язкового змісту курсу. Новий закон впроваджує для університетів більшу свободу створювати свої навчальні програми. Ця зміна позитивно впливає на попередній рейтинг показників.

Завдання і розвитку університетської автономії в Україні на системному рівні

- 1) Впорядкувати та спростити правила та процедури для університетів:**
 - а) Єдиний правовий статус і законодавство для управління вищими навчальними закладами**
 - б) Менш бюрократичні й обмежувальні процедури закупівель**
- 2) Удосконалити механізми розподілу державного фінансування:**
 - а) Усунути постатейний бюджет**
 - б) Запровадити сучасну систему обліку витрат з використанням критеріїв діяльності (наприклад, отримання ступеня бакалавра/магістра)**
- 3) Збільшити обсяг державних інвестицій у галузь вищої освіти, зокрема, для проведення наукових досліджень**
- 4) Надати університетам більшу свободу у встановленні плати за навчання для студентів контрактної форми навчання, зокрема, для іноземних студентів (разом із відповідною системою підтримки студентів)**
- 5) Передати університетам контроль за кадровими структурами та процедурами**
- 6) Право власності на майно й оренда без отримання дозволу (дозволити університетам залишати надлишкові кошти).**
- 7) Стимулювати диверсифікацію джерел доходів і створити у галузі вищої освіти сприятливий клімат для комерційних інвестицій**
- 8) Усунути нагляд органів влади за процесом відбору студентів**
- 9) Надати університетам можливість самостійно визначати мову викладання та скоротити обов'язковий зміст навчальних курсів**
- 10) Забезпечити підтримку розвитку кадрового потенціалу в навчальних закладах шляхом надання додаткового фінансування**
- 11) Провести оцінку погодженого плану реформування із залученням незалежних міжнародних експертів**

Завдання розвитку університетської автономії в Україні на інституційному рівні

1) Розвивати та розбудовувати потенціал навчального закладу та кадровий потенціал:

- a) Запровадити більш стратегічний підхід для управління університетом**
- b) Розвивати лідерські й управлінські навички, зокрема, й середньої керівної ланки**
- c) Розвивати фінансову функцію з урахуванням стратегічних аспектів фінансового планування**
- d) Визначити шляхи просування по службі з особливою підтримкою молоді**
- e) Розробити механізм кадрового наступництва та створити сприятливі умови для залучення молодих фахівців в управління та керівництво**

2) Прийняти систему повного обліку витрат як принцип фінансового планування

3) Спростити процедури закупівель.

4) Вдосконалити внутрішні механізми розподілу фінансування

5) Збалансувати централізацію та децентралізацію

6) Розвинути мережу співпраці з іншими навчальними закладами для обміну досвідом і здійснення заходів, погоджених з ATHENA

7) Скласти конкретний план змін з механізмом оцінки їх успішності

4. Ризик-менеджмент у сучасній вищій освіті:

Ризик - міра передбачуваної невдачі, небезпека стосовно конкретного виду діяльності.

Ризик - специфічний процес вибору альтернатив, варіантів дій у ситуації невизначеності; вибір дії, результат якого визначається випадком.

Ризик - вірогідна подія, в результаті настання якої можуть відбутися позитивні, нейтральні або негативні наслідки. Якщо ризик припускає наявність як позитивних, так і негативних результатів, то він належить до *спекулятивних ризиків*. Якщо ж наслідки негативні, або відсутні взагалі, такий ризик називається *чистим*.

З кінця XIX – початку XX ст. феномен ризику активно досліджувався в математичних, економічних та правових науках. Цей процес характеризувався накопиченням наукових відомостей про імовірнісний характер природних і суспільних процесів, розвитком спеціальних розділів математики та логіки, усвідомленням необхідності вироблення норм і правил, що регулюють практику страхування, біржових угод тощо. Надалі феномен *ризику* став предметом дослідження теорії ігор, теорії ймовірностей, психології, економіки, медицини та інших наук, а у подальшому перетворився на об'єкт міждисциплінарних досліджень, набув статусу загальнонаукового поняття, що виходить за рамки окремої дисципліни

Ризик-менеджмент у сучасній вищій освіті

- **Менеджмент ризиків** у вищій школі – процес виявлення та урахування факторів ризику, що становлять небезпеку для успішної реалізації місії навчального закладу, на основі процедури їх ідентифікації, аналізу, визначення і реалізації заходів зниження ймовірності прояву й наслідків ризиків та моніторингу його ефективності:
- **обслуговування ризиків** – включає процеси менеджменту ризиків, а також більш широкі питання про роль та обов'язки управлінських структур, про організаційну культуру закладу.
- **культура ризику** – набір способів, інструментів і методів, які застосовує організація у своїх щоденних діях у рамках ризик-менеджменту. Для організацій, які не формалізують своє ставлення до ризику, культура ризику формується стихійно, що часто призводить до розбіжності в уявленнях про допустимі рівні ризику або до неадекватності застосовуваних методів з управління ризиками між різними службами;
- **ризик-апетит** – толерантність до ризику, що характеризує, наскільки значний ризик організація здатна витримати й ефективно оптимізувати.

(Risk: improving government's capability to handle risk and uncertainty : SU report (2002). London : Cabinet Office.

Досвід застосування ризик-менеджменту в управління вищою освітою Великої Британії: етапи розвитку

- 1) **підготовчо-роз'яснювальний** (1999 – 2000 рр.) – розроблення урядом нормативних документів, у яких викладено основні принципи управління ризиками в державних установах, надано практичні рекомендації щодо впровадження менеджменту ризиків на загальнодержавному рівні;
- 2) **початковий** (2000 – 2002 рр.) – розроблення Радою з фінансування вищої освіти Англії (HEFCE) рекомендацій щодо запровадження ризик-менеджменту у ВНЗ; залучення до нового аспекту управлінської діяльності ректорів, проректорів та інших працівників вищої адміністративної ланки, керівників наукових проектів; оцінка поодиноких ризиків; вимога дотримання технічних рекомендацій HEFCE щодо впровадження ефективної системи ризик-менеджменту;
- 3) **унормування менеджменту ризиків як обов'язкової складової управління університетом** (2002 – 2004 рр.) – поширення ризик-менеджменту на усі аспекти діяльності ВНЗ, передусім на сферу фінансового менеджменту;
- 4) **професіоналізації ризик-менеджменту та застосування системного підходу** (2005–2010 рр.) – залучення фахівців PricewaterhouseCoopers (PwC) – професійної аудиторської компанії – до розроблення практичного керівництва з менеджменту ризиків в університетах; делегування повноважень щодо менеджменту ризиків представникам усіх управлінських структур вишу, перехід від дотримання технічних вимог HEFCE до користування перевагами та отримання вигод від запровадження ефективної системи ризик-менеджменту;
- 5) **гарантування ефективного впровадження ризик-менеджменту** (2011 – 2014 рр.) – надання HEFCE гарантій уряду щодо успішного функціонування системи ризик-менеджменту в університетах.

Класифікації типів ризиків у вищій освіті

За **рівнем** освітньої системи, яких стосуються ризики: система в цілому, галузеві, інституційні, програмні;

За **аспектом місії** університету: пов'язані з освітнім процесом, дослідженнями, соціальними послугами, інноваційною діяльністю, міжнародною діяльністю;

За **суб'єктами/стейкхолдерами** вищої освіти: студентські, викладацькі, адміністративні, наукові, технічні, ІТ-шні, пов'язані з роботодавцями тощо;

За **аспектом управлінської діяльності** в університеті: нормативні, репутаційні, кадрові, фінансові, рекрутингові

За **аспектом ресурсного забезпечення** діяльності вишу: інтелектуальні, фінансові, матеріально-технічні, технологічні, часові ресурси.

ЕТАПИ ЗДІЙСНЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИЩІЙ ШКОЛІ

1) **ідентифікація ризиків** – визначення рівня **ризик-апетиту** у відповідності зі стратегією розвитку університету (формальне визначення кількості та типів ризику, які є прийнятними або допустимими в процесі реалізації стратегічних цілей вишу), визначення всіх можливих ризиків, що можуть здійснювати вплив на успішне функціонування університету, а також документальне оформлення характеристик таких ризиків та ранжування за ступенем їх пріоритету;

2) **здійснення аналізу ідентифікованих ризиків**, підсумовування та оцінки ймовірності їх виникнення та потенційного впливу на різні напрями діяльності університету, зокрема на забезпечення стабільного функціонування вишу, людські та фінансові ресурси, навколишнє середовище, імідж та репутацію, адміністративно-правові й політичні відносини тощо; виявлення відмінності між невід'ємним ризиком (властивим університету) і залишковим ризиком (що несе загрозу діяльності університету після здійснення всіх доцільних заходів управління таким ризиком) у процесі оцінювання ризиків; визначення власників ризиків та здійснення розподілу обов'язків щодо управління ризиками між учасниками цього процесу;

ЕТАПИ ЗДІЙСНЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИЩІЙ ШКОЛІ

3) **визначення заходів зниження ймовірності прояву та наслідків ризиків** – прийняття рішення щодо найбільш прийнятних для університету методів реагування на ризики, враховуючи наявність відповідних ресурсів; уникнення ризику або відмова від ризику (припинення діяльності або зміна цілей університету); передача ризику (передача відповідальності за ризики третій стороні); прийняття ризику (у разі неминучих ризиків); обробка ризику (зниження небезпеки до прийнятного рівня), контроль ризику (моніторинг діяльності, спрямований на виявлення негативних змін), страхування ризику (придбання страхового полісу);

4) **моніторинг ризиків** – оцінка ефективності процесу ризик-менеджменту, відстеження впливу ідентифікованих ризиків, здійснення контролю залишкових ризиків та ідентифікація нових.

Досвід застосування ризик-менеджменту в управлінні вищою освітою Великої Британії: рівні реалізації

Розвиток менеджменту ризиків на двох рівнях:

загальнодержавний (ініціативи HEFCE); розроблено орієнтовний реєстр ризиків, що включав вісім груп (репутаційні, у роботі зі студентами, кадрові, майнові та інфраструктурні, фінансові, комерційні, організаційні, інформаційні та IT-ризик); визначено супутні фактори, що спричинюють ризики; дії, спрямовані на зменшення наслідків впливу ризиків; механізми раннього попередження ризиків; розроблено комплексну трирівневу модель ризиків, у якій основні ризики пов'язані зі стратегічними цілями вишу; розроблено профіль ключових зон, до складу яких входять стратегічні ризики, що мають найбільш істотний вплив на функціонування системи вищої освіти Великої Британії в цілому.

На рівні університету : ризики відображено у двох типах реєстрів – корпоративному, або стратегічному (Corporate Risk Register) та локальному (Local Risk Register). *Корпоративний реєстр* налічує, як правило, від 10 до 20 пріоритетних ризиків; до його складу входять фінансовий, нормативний та репутаційний ризики, а також ризики, пов'язані з науковими дослідженнями, навчанням, викладанням та кадровим забезпеченням. *Локальний реєстр* містить ризики, що виникають у процесі поточної діяльності факультету, кафедри та інших структурних підрозділів університету.

Досвід застосування ризик-менеджменту в управлінні вищою освітою Великої Британії: принципи організації

- *динамічність* (процес ризик-менеджменту пов'язаний із безперервним характером прийняття рішень, що стосуються управління ризиками);
- *багаторівневість* (забезпечення оптимальної ієрархічної структури прийняття рішень дозволяє адекватно розподіляти повноваження і відповідальність); *співмірність* або *пропорційність* (управління ризиками інтегровано в процес планування та прийняття рішень),
- *про-активність* (плани управління ризиками розглядаються паралельно з розвитком 3- або 5-річного стратегічного плану);
- *прозорість* (управління ризиками проводиться відкритим способом, коли всі учасники освітнього процесу обізнані з ризиками, що загрожують функціонуванню вишу).

Потенційні вигоди від ефективного процесу управління ризиками у сфері вищої освіти (згідно з експертами HEFCE)

- підтримка стратегічного та бізнес-планування, розвитку організаційної системи управління, ;
- підвищення репутації та іміджу університету
- швидке усвідомлення нових можливостей;
- переконання зацікавлених сторін у тому, що адміністрація володіє ситуацією;
- забезпеченню фінансової стійкості;
- зменшення кількості потрясінь і неприємних сюрпризів;
- активізація зв'язки між факультетами і кафедрами вишу;
- підтримка ефективного використання ресурсів;
- підвищення ефективності наукової, освітньої й інноваційної діяльності університету;
- допомога у оптимальному фокусуванні програм внутрішнього аудиту вишу.

(HEFCE. Risk promptlist for higher education institutions.

www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/whatwedo/)

Рекомендації HEFCE щодо організаційних та змістових підходів до менеджменту ризиків у закладах вищої освіти

- 1) ефективне управління ризиками має повною мірою враховувати контекст, у якому функціонує організація, і пріоритети організацій-партнерів;
- 2) Менеджмент ризиків повинен здійснюватися в організації на стратегічному, програмному та операційному рівнях, що утворюють певну ієрархію;
- 3) Ефективний менеджмент ризиків потребує спеціальних компетентностей, які включають готовність до сприйняття нових ідей, до підтримки інноваційних проектів, до оцінки ризик-апетиту організації, готовність до співробітництва та до роботи в команді тощо;
- 4) Кожний виш повинен мати стратегію управління ризиками, побудовану на принципах відкритості та прозорості, залучення менеджерів різних рівнів і професійної громади до ухвалення стратегічних рішень, пропорційності небезпекам у здійсненні запобіжних заходів, доказовості, відповідальності.
- 5) Менеджмент ризиків не є лінійним процесом. Він являє собою збалансовану сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють один з одним і повинні знаходитися в рівновазі один з одним, якщо управління закладом хоче бути ефективним.

(Strategy unit, (2002). Risk: improving government's capability to handle risk and uncertainty : SU report. – London : Cabinet Office)

Ризик-менеджмент у сучасній вищій освіті України

Згідно з **Національною стратегією розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр.** ризики розвитку вищої освіти в Україні, спричинені «труднощами перебудовного періоду, процесами певної соціально-економічної нестабільності, екологічними проблемами», а саме:

- нестабільність економіки, обмеженість ресурсів для забезпечення системної реалізації всіх завдань і заходів, передбачених стратегією;
- розшарування суспільства за матеріальним становищем сімей;
- негативний вплив ускладненої демографічної ситуації;
- несприйняття частиною суспільства запропонованих реформ;
- неготовність певної частини освітян до інноваційної діяльності;
- недостатня підготовленість органів управління освітою до комплексного вирішення нових завдань, до координації діяльності всіх служб та інституцій.

Найбільш значимими інституційні ризики, характерні для практики вітчизняних вишів

- недостатній **рівень фінансування** державою навчальної, наукової та соціально-виховної діяльності вишу, неефективне використання бюджетних коштів;
- недостатній **рівень готовності управлінських структур вишу** до ефективного маркетингу освітніх послуг, які надаються вишем на регіональному та національному ринку освітніх послуг; до здійснення фандрейзингової діяльності з метою покращення фінансового стану закладу; до затвердження норм академічної доброчесності та контролю за їх виконанням, до створення в колективі сприятливого психологічного та морального клімату.
- недостатній **рівень готовності професорсько-викладацького складу до професійної діяльності** (рівень фундаментальних знань, володіння сучасними методиками викладання, інформаційно-комунікаційними технологіями) та до неперервного розвитку своїх професійних компетентностей;
- недостатня **матеріально-технічна база** для якісної підготовки фахівців;
- недостатній **рівень психокогнітивної, емоційно-вольової готовності абітурієнтів** до навчання у виші;
- несистемні **контакти із провідними науковими центрами та вишами країни й зарубіжжя** щодо наукового співробітництва, зокрема стажування викладачів, обміну студентами тощо;
- недоліки в **системі укладання угод** із підприємствами та організаціями щодо практичної підготовки студентів;
- невчасне **оновлення навчально-методичного забезпечення** навчального процесу, його невідповідність сучасним вимогам.

Рекомендації щодо розбудови ризик-менеджменту в українській вищій освіті на підставі вивчення британського досвіду

на національному рівні: розроблення нормативно-правового забезпечення управління ризиками, зокрема включення розділу, що унормовує цільові, змістові та процесуальні складові менеджменту ризиків, до Закону «Про вищу освіту»; прийняття національного Стандарту управління ризиками; здійснення науково-методичного супроводу запровадження нормативів, що регламентують практику ризик-менеджменту в системі вищої освіти; розробка та запровадження в університетах академічних програм з підготовки та професійного розвитку фахівців у галузі менеджменту ризиків в освіті;

на інституційному рівні: розробка стратегії управління ризиками університету у відповідності до його місії, конкретизація методики виявлення та аналізу ризиків вишу, організація ведення обліку ризиків університету за минулі роки, визначення допустимого рівня ризиків (ризик-апетиту), системний моніторинг процесу та результату менеджменту ризиків на всіх рівнях управління університетом; підготовка звітності про результати управління ризиками, а також відповідальних за введення реєстру основних ризиків та періодичності його оновлення.

4. Менеджмент міжнародної діяльності університету

Міжнародна діяльність університету – процес міжнародного співробітництва вишу з зарубіжними інституційними, національними та міжнародними суб'єктами з метою більш ефективного реалізації його місії, покращення іміджу та конкурентоспроможності на національному й міжнародному ринках освітніх послуг, забезпечення інституційного розвитку, реалізації завдань зовнішньої політики держави.

Інтернаціоналізація діяльності університету - цілеспрямований процес інтеграції міжнародного (глобального) та міжкультурного вимірів у цілі, функції, процес надання вищої освіти, здійснення наукових досліджень та інноваційну діяльність з метою підвищення якості реалізації вишем своєї освітньої, наукової та соціальної місії.

Національні стратегії інтернаціоналізації вищої освіти

- 1) стратегія розвитку взаєморозуміння (Mutual understanding approach) Іспанія. Південна Корея. Мексика, Японія;
- 2) стратегія кваліфікованої міграції (Skilled migration approach); Австрія. Великобританія. Канада. Німеччина, Нідерланди. Норвегія. Швейцарія. Фінляндія. Франція та CILLA;
- 3) стратегія отримання прибутку (Revenuegenerating approach); Австралія. Великобританія, Данія. Ірландія. Канада. Нова Зеландія, Нідерланди та CILLA;
- 4) стратегія нарощування розширення потенціалу (Capacity building approach); В'єтнам. Гонконг. Індія. КНР. Малайзія, ПАР. Сінгапур, Індонезія. ОАЕ;

П'ятикрокова модель розвитку міжнародної діяльності (МД) за М. Сьодерквіст

- 1) МД як другорядна діяльність.** Характеризується наявністю індивідуальних освітніх подорожей, поширенням викладання іноземних мов у навчальному закладі, позиціонуванням МД як екзотичного та статусного явища.
- 2) МД як розвиток студентської мобільності.** Усвідомлення потреби у МД, здійснюється планування та впровадження програм, які підвищують студентську мобільність, для координації студентської мобільності створюються офіси міжнародної діяльності.
- 3) МД як ітернаціоналізація навчальних програм та наукових досліджень.** МД сприймається як засіб підвищення якості освіти. Розвивається усвідомлення викладачами необхідності МД; активізація мобільності професорсько-викладацького складу; з'являються координатори, відповідальні за І-цію навчальних програм і наукової діяльності.
- 4) Інституційна стратегія розвитку МД.** Вступ до міжнародних асоціацій та мереж, системний розвиток мультикультуралізму, залучення професійних менеджерів.
- 5) Комерціалізація результатів МД,** що включає експорт освітніх послуг, ліцензування програм навчання іноземних студентів, спільні міжнародні проекти, стратегічні союзи, створення відділів, що координують комерціалізацію.

(Söderqvist M. (2007). *Internationalization and its Management at Higher Education Institution: applying Conceptual, Content and Discourse Analysis*. Helsinki: Helsinki School of Economics. HSE print).

Етапи розвитку міжнародної діяльності університетів США (за В. Донченко)

Назва етапу	Хронологічні рамки	Мета міжнародної діяльності
Етап зарубіжних освітніх подорожей	50-ті р. XVIII ст. – 80-ті р. XIX ст.	Необхідність створення власної системи освіти.
Етап суб'єктизації міжнародної діяльності американських університетів	80-ті рр. XIX ст. – поч. XX ст.	Підвищення якості вищої освіти.
Етап інтенсифікації співробітництва із зарубіжними партнерами	20–50-ті рр. XX ст.	Підтримка миру у світі та досягнення взаєморозуміння між націями.
Етап інститутизації управлінських структур міжнародної діяльності	60–80-ті рр. XX ст.	Національна безпека та реалізація завдань зовнішньої політики.
Етап професіоналізації управління міжнародною діяльністю	90-ті рр. XX ст. – 2002 р.	Забезпечення конкурентоспроможності освіти.
Етап глобалізації просторового поля та концептуальних засад міжнародної діяльності	2003 – до теперішнього часу	Збереження позицій світового лідера у глобальному просторі вищої освіти.

МОДЕЛЬ ВСЕБІЧНОЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ВИШУ

Всебічна інтернаціоналізація визначається Центром інтернаціоналізації та глобальної діяльності США як стратегічний та координований процес, метою якого є підготовка та впровадження процедур, програм та ініціатив, спрямованих на позиціонування коледжів та університетів як глобально-орієнтованих і об'єднаних у міжнародному просторі закладів.

Компоненти моделі всебічної інтернаціоналізації.

- 1) чітка позиція навчального закладу щодо інтернаціоналізації (зобов'язання),
- 2) наявність управлінських структур, що відповідають за міжнародну діяльність,
- 3) Інтернаціоналізований курикулум та результати навчання, що відповідають міжнародним вимогам до якості,
- 4) залучення професорсько-викладацького складу,
- 5) студентська мобільність,
- 6) міжнародне співробітництво та партнерство.

American council for Education. Center for Internationalization and Global Education. Model for Comprehensive Internationalization. Retrieved from <http://www.acenet.edu/news-room/Pages/CIGE-Model-for-Comprehensive-Internationalization.aspx>

Моделі управління та засоби розвитку міжнародної діяльності в університетах США

- *централізована модель* - передбачає наявність структурної одиниці в межах вишу, яка виконує всі функції, пов'язані з міжнародною діяльністю;
- *дистрибутивна модель* - передбачає існування підрозділу, який виконує основні функції, пов'язані з управлінням міжнародною діяльністю, в той час як певну частину обов'язків (менеджмент міжнародних грантів, міжнародні наукові зв'язки) розподілено між іншими підрозділами університету;
- *координована модель* - передбачає наявність в університеті кількох підрозділів, котрі здійснюють управління міжнародною діяльністю і є окремими структурними одиницями;
- *інтегрована модель*, що передбачає відсутність міжнародного відділу як структурної одиниці в університеті та інтеграцію міжнародної діяльності у функції інших підрозділів університету.

ЗАСОБИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: угоди про співробітництво (міжурядові, міжуніверситетські), гранти, програми (урядові, університетські, приватних фондів та бізнес-структур).

Інноваційний потенціал міжнародної діяльності (інтернаціоналізації) університету: позитивні тенденції змін

Інновації у діяльності університету у контексті інтернаціоналізації	Позитивні тенденції
<p>Освіта: Розвиток горизонтальної та вертикальної академічної мобільності студентів та професійної мобільності викладачів у рамках запровадження програм подвійних дипломів з іноземними університетами; розвиток програмної мобільності у контексті академічного або комерційного партнерства (франшизні угоди) з іноземними освітніми провайдерами; відкриття закордонної філії університету; ліцензування нових навчальних програм, що є актуальними на міжнародному ринку освітніх послуг;</p>	<p>Покращення іміджу університету, його позиції у національних та міжнародних рейтингах; підвищення рівня інтелектуального і соціального капіталу вишу;</p>
<p>Наука: інтеграція наукових підрозділів університету у глобальну, регіональну та національну інноваційні системи: взаємодія із науково-виробничими структурами транс-національних корпорацій; розвиток міжнародного наукового співробітництва шляхом виконання спільних з університетами інших країн наукових проектів та участі у міжнародних університетських мережах; залучення іноземних науковців до дослідницької та освітньої діяльності вишу, активізація грантрайтингової діяльності науковців вишу</p>	<p>покращення фінансового стану та удосконалення інфраструктури вишу; підвищення авторитету університету у місцевої громади; розширення студентських контингентів;</p>
<p>Соціальні послуги: служіння як місцевій громаді, так і національним інтересам та вирішенню глобальних проблем (екологічних, культурно-освітніх, наукових, економічних); інтеграція іноземних студентів у культурне життя місцевої</p>	<p>нові можливості професійного розвитку ППС та адміністраторів</p>

Інноваційний потенціал міжнародної діяльності (інтернаціоналізації) університету: ризики

- *репутаційні*, пов'язані із низькою якістю освітніх послуг, а також організаційного та культурного супроводу зарубіжних студентів;
- *кадрові*, зумовлені недостатньою кількістю кваліфікованого персоналу для навчання зростаючих контингентів іноземних студентів;
- *інфраструктурні*, зумовлені недостатністю потужностей університетського кампусу для обслуговування міжнародної студентської громади;
- *фінансові*, що виникають в наслідок швидко зростаючих затрат;
- *комерційні*, що є результатом демпінгових процесів на ринках освітніх послуг;
- *організаційні*, зумовлені низьким рівнем розвитку рекрутигових технологій вишу;
- *інформаційні та ІТ-ризики*, що полягають у неадекватному рівні запровадження сучасних ІТ у міжнародну діяльність вишу, що призводить до зниження її якості.

ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВИКЛАДАЧА УНІВЕРСИТЕТУ В УМОВАХ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Мовна компетентність - знання більш ніж однієї мови і обов'язково – англійської на професійному рівні, що дозволяє працювати з іноземними студентами вдома або у виші будь-якої іншої європейської країни;

фахова - включає як предметну, так і методичну складові, означає європейський підхід до викладання предмета своєї спеціалізації й міжпредметних тем, що вимагає готовності до співпраці в питаннях змісту та методів викладання з колегами з інших країн, знання освітніх реалій і традицій інших країн і народів;

наукова - готовність до ініціювання та участі у міжнародних наукових проектах, досягнення у них наукових результатів світового рівня якості; готовність до активної й ініціативної участі у міжнародних наукових мережах;

мультикультурна - наявність знань у сфері когнітивної психології, світової культури, поважне ставлення до своєї національної культури та інших культур, володіння у професійній діяльності навичками впевненої, однак не домінуючої поведінки з представниками інших культур;

громадянська - усвідомлення свого національного коріння, та належності до загальноєвропейської та світової спільності народів, готовність до прийняття різноманітності в рамках єдності;

D-технологічна - професійне володіння сучасними цифровими (digital) технологіями та їх використання в усіх аспектах академічної діяльності.

Рекомендації щодо творчого використання досвіду міжнародної діяльності університетів США в Україні (за В. Донченко)

1. На національному рівні.

- **Законодавчий аспект:** розробка цілісної стратегії міжнародної діяльності, спрямованої на створення та популяризацію бренду «Освіта в Україні», що визначає напрями та засоби розвитку міжнародної діяльності в системі вищої освіти на національному рівні.
- **Освітньо-політичний аспект:** заохочення та підтримка міжнародної діяльності університетів; створення в Україні національної спеціалізованої професійної організації (асоціації, мережі), що уможливить обмін позитивним досвідом та накопичення і поширення ефективних практик.
- **Організаційно-педагогічний аспект:** запровадження зовнішнього моніторингу та оцінки якості міжнародної діяльності університетів та їх структурних підрозділів як складової системи забезпечення якості діяльності вишів; створення національної рекрутингової агенції з залучення іноземних студентів та інформаційної агенції з питань навчання в Україні; створення офіційної веб-сторінки за підтримки МОН України, що надає повну та правдиву інформацію щодо питань навчання в Україні іноземним громадянам; розробка та запровадження програм професійної освіти та професійного розвитку менеджерів міжнародної діяльності університетів; створення неурядових, некомерційних організацій, у тому числі студентських, що сприятимуть соціальній та дидактичній адаптації іноземних студентів; створення національної мережі адміністраторів міжнародної діяльності університетів та ресурсних центрів з інтернаціоналізації вищої освіти; розробка стандарту компетенцій працівників відділів міжнародної діяльності.

Рекомендації щодо творчого використання досвіду міжнародної діяльності університетів США в Україні (за В. Донченко)

2. На інституційному рівні.

- **Стратегічний аспект:** розробка університетами інституційних стратегій розвитку МД як важливого механізму здійснення їх місії.
- **організаційний аспект:** оптимізація моделі управління МД університету відповідно до структури університету, впровадження внутрішнього та зовнішнього моніторингу й оцінки якості МД університету;
- **Навчально-методичний аспект:** створення та неперервне удосконалення навчально-методичної бази освіти іноземних студентів, створення в університеті ресурсних центрів із навчання іноземних громадян та кросс-культурних центрів позанавчальної роботи з ними, розвиток програм дистанційного та он-лайн навчання для іноземних студентів;
- **Соціально-культурний аспект:** розробка системи методичного забезпечення соціальної адаптації іноземних громадян до навчання та проживання в Україні, профілактики міжетнічних та міжрелігійних конфліктів; удосконалення системи позанавчальної роботи з іноземними студентами відповідно до їх актуальних потреб та можливостей університету;
- **Професійно-педагогічний:** розробка та запровадження програм професійного розвитку викладачів, спрямованих на формування фахових компетентностей, необхідних для роботи з іноземними студентами.

5. ФАНДРЕЙЗИНГ В СУЧАСНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ: АМЕРИКАНСЬКИЙ ДОСВІД

Фандрейзингова діяльність у вищій освіті - комплексна системна діяльність, спрямована на залучення ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, інформаційних, технічних, технологічних, часових тощо) від приватних донорів, громадських благодійних організацій, органів влади, необхідних для організаційної підтримки університету та реалізації його статутної діяльності або інших суспільно значущих некомерційних проектів (А. Красуля).

Закон України «Про вищу освіту» (2014) : сталий фонд (ендавмент) вищого навчального закладу - сума коштів або вартість іншого майна, призначена для інвестування або капіталізації на строк не менше 36 місяців, пасивні доходи від якої використовуються вищим навчальним закладом з метою здійснення його статутної діяльності у порядку, визначеному благодійником або уповноваженою ним особою;

ЕТАПИ РОЗВИТКУ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (ФД)У ВИЩІЙ ОСВІТІ США (за А. Красулею)

- 1) **аматорсько-інтуїтивний** (1638–1774 рр.) британська благодійна підтримка освіти в американських колоніях у період зародження вищої школи в США, що не мала системного характеру ;
- 2) **концептуально-еламністський** (1775–1870 рр.) створення першої фандрейзингової концепції «трьох списків»), заснування перших офіційних асоціацій випускників (Alumni Associations) університетів ;
- 3) **новаторсько-колективний** (1871–1920 рр.) розвиток колективної філантропії, зокрема з боку випускників alma mater ;
- 4) **консультативно-стратегічний** (1921–1959 рр.) початок «ери консультантів» – перетворення фандрейзингу на професію шляхом заснування консалтингових фірм із фандрейзингу ;
- 5) **професійно-інституційний** (1960–1999 рр.) подальша професіоналізація фандрейзингу, початок «ери штатних фандрейзерів»; перетворення фандрейзингу на пріоритетний напрям розвитку університету; розвиток науково-дослідницької роботи в сфері благодійництва та залучення ресурсів;
- 6) **системно-технологічний** (2000 р. – до теперішнього часу) інтенсивний розвиток ІТ, розвиток та підтримка громадської та приватної благодійної ініціативи у сфері вищої освіти США, а саме застосування таких інноваційних методів, як краудфандинг («громадське фінансування») та венчурні проекти.

НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (ФД) В УНІВЕРСИТЕТАХ США (ЗА А. КРАСУЛЕЮ)

- «Біль про права донорів» («Donor Bill of Rights»),
- Податковий кодекс США, розділ 501(c)(3),
- «Кодекс етичних принципів і стандартів професійної діяльності Асоціації професійних фандрейзерів» - морально-етичні норми фахової фандрейзингової діяльності в університетах США.

Тенденції розвитку нормативних засад:

- ускладнення законодавчих норм,
- поява нових федеральних законів, місцевих нормативних актів, зокрема щодо підстав для звільнення від оподаткування фізичних та юридичних осіб, які беруть участь у благодійній діяльності,
- посилення державного контролю у досліджуваній сфері, що зумовлює зміни у діловодстві та запровадження прозорої звітності організацій.

Принципи ФД: чесності, особистісної орієнтованості, емпатії, цілісності, систематичності, прозорості та ефективності.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ЗМІСТОВІ ЗАСАДИ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (ФД) В УНІВЕРСИТЕТАХ США (ЗА А. КРАСУЛЕЮ)

Організаційні форми ФД в університетах США: відділ інституційного розвитку, відділ зв'язків з громадськістю, відділ по роботі з випускниками, асоціація випускників університету.

Підходи до організації ФД: 1) децентралізований підхід – у великих університетах, де розробляють та впроваджують програми ресурсної підтримки всіх сфер вишу; 2) централізований підхід – у державних ЗВО, що мають тенденцію організовувати фандрейзингову діяльність за принципом функціональності; 3) гібридний підхід, що передбачає взаємодію між окремими відділами з фандрейзингу та центральним відділом інституційного розвитку на засадах принципу комплексності.

Методи ФД: 1) щорічні клопотання (індивідуальні та масові), 2) фандрейзингові кампанії (майнові/капітальні та комплексні); 3) запланована благодійність (ануїтет, благодійні трасти, фонд спільних інвестицій, відстрочений дарунок/заповіт).

Види благодійних внесків : 1) **необмежені ресурси** – використовуються університетом на власний розсуд (наприклад, виплата заробітної плати професорсько-викладацькому складу ВНЗ, надання стипендій та матеріальної допомоги студентам, утримання та ремонт устаткування університету та ін.); 2) **обмежені ресурси** – регламентуються угодою на використання благодійного внеску, підписаною благодійником/донором (наприклад, іменні стипендії, науково-дослідницькі проекти, заснування та фінансування ендавмент-посад для видатних професорів). Великі благодійні внески з обмеженнями інвестуються в цільовий недоторканий фонд університету – ендавмент, що є ключовим засобом освітнього фандрейзингу.

Програми діяльності фахівців з фандрейзингу охоплюють всі категорії об'єктів, а саме: а) донори (програми співпраці); б) студенти (програми навчання філантропії); в) випускники (інклюзивні програми); г) майбутні фандрейзери (академічні програми професійної підготовки).

Рекомендації щодо творчого використання елементів інноваційного потенціалу фандрейзингової діяльності американських університетів в контексті культурно-освітньої інтеграції України

- **На національному рівні** : подальша модернізація законодавчої бази вищої освіти з урахуванням висновків сучасних порівняльно-педагогічних досліджень у галузі управління ЗВО та результатів наукових розвідок провідних американських теоретиків і практиків вищої освіти щодо управління ФД; надання на законодавчому рівні можливості університетським організаціям/асоціаціям та відділам інституційного розвитку визначати оптимальні для них шляхи взаємодії з бізнес-структурами та органами державної влади; розроблення нормативно-правового забезпечення участі державних університетів у програмах автономного університетського менеджменту. Снавчальних програм (курікулумів) із метою заохочення студентів та випускників до участі у благодійній діяльності під час та після завершення навчання в університеті.
- **На інституційному рівні** : створення у вітчизняних вишах організаційної інфраструктури ФД на основі відповідного американського досвіду; розроблення власних стратегій, форм, методів ФД з урахуванням національних історичних традицій та актуальних реалій суспільно-економічного та суспільно-політичного життя країни, умов діяльності та перспектив інноваційного розвитку української вищої школи. Формування системи діяльності щодо розвитку філантропічної культури у студентів та випускників університету. Практичне значення результатів дослідження буде підсилено, якщо узагальнені положення щодо сутності ФД як інноваційного освітнього феномену, етапів розвитку фандрейзингової діяльності у вищій освіті, нормативних, організаційних та змістових засад цієї діяльності буде введено до змісту навчальних курсів із педагогічного менеджменту та порівняльної педагогіки, що викладаються в рамках магістерської підготовки майбутніх учителів та керівників ВНЗ України, а також за умов використання результатів наукових розвідок у щоденній практиці управління державним університетом.

ВИСНОВКИ

1. В умовах глобалізації економічного життя людства, інтернаціоналізації культурно-освітніх процесів, розвитку глобальних та регіональних просторів вищої освіти, все більш активного поступу ІК-технологій процеси запровадження інноваційного менеджменту вищої освіти набувають системного характеру.
2. З огляду на зовнішні та внутрішні чинники впливу інноваційний менеджмент вищої освіти може мати глобальне, регіональне, національне або інституційне поширення.
3. Ефективність менеджменту інновацій у сфері вищої освіти залежить як від якості інноваційного процесу, готовності інституційного контексту(ресурсної бази вишу) до здійснення інновацій, так і від особистісних професійних якостей менеджера інновацій.
4. Запровадження успішного зарубіжного досвіду менеджменту інноваційної діяльності у вітчизняній вищій освіті потребує врахування широкої сукупності чинників соціально-економічного, культурно-історичного та організаційно-педагогічного характеру.



ДИСКУСІЯ

- **У чому, на вашу думку, полягає актуальність розвитку ризик-менеджменту у сучасній вищій освіті в цілому, та у Вашому університеті зокрема.**
- **Які аспекти діяльності Вашого університету становлять, на Вашу думку, ризик для його функціонування?**
- **Запропонуйте заходи щодо зменшення ризиків діяльності вашого університету.**



Питання для самоконтролю

значення понять «менеджмент інновацій» та «інноваційний менеджмент» та поясніть відмінності між ними.

2. Схарактеризуйте систему зовнішніх та внутрішніх чинників, що зумовлюють об'єктивний та суб'єктивний характер процесів розвитку менеджменту інновацій у вищій освіті.
3. Схарактеризуйте функції та засоби менеджменту інновацій у вищій освіті.
4. Прокоментуйте політичну, соціальну та академічну доцільність ідеї автономізації університету, сформульованої у міжнародних та національних політичних документах.
5. Окресліть виміри університетської автономії відповідно до Лісабонської декларації Європейської асоціації університетів 2007 р.
6. Поясніть, у чому полягають цільові пріоритети, методологічні засади та результати реалізації Програми оцінки автономності університету Європейської асоціації університетів .
7. У чому полягають завдання та результати реалізації проекту ATHENA для України?
8. У чому полягають особливості менеджменту міжнародної діяльності університету як менеджменту інновацій.
9. Схарактеризуйте потенціал фандрейзингу як інноваційного підходу до менеджменту вітчизняної вищої школи.